

‘Doelmatig beheren met prestatie-indicatoren’

Benchmarking binnen de vastgoedmanagement organisatie



Facility Management
Alexander van der Laan
September 2004

‘Doelmatig beheren met prestatie-indicatoren’

Benchmarking binnen de vastgoedmanagement organisatie

Afstudeeropdracht

Alexander van der Laan
September 2004

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2321 EN Den Haag

Docent-begeleider:	Mevr. K.E. van den Bosch- Van Knotsenburg
Medebeoordelaar:	Dhr. C. Genet
Opdrachtgever:	DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. Nieuwekade 15 3511 RV Utrecht
Mentor:	Dhr. B. Galenkamp Senior Accountmanager
Periode onderzoek:	April 2004 – September 2004

Indexreferaat

Afstudeeropdracht, beheer, beheersprestatie, benchmark, benchmarking, commercieel vastgoed, prestatiemeting, propertymanagement, kritische succesfactoren, vastgoedmanagement, vastgoedmanagement organisatie.

Auteursreferaat

Dit rapport beschrijft het onderzoek naar **prestatiemeting** binnen het **vastgoedmanagement**. De onderzoeksvraag hierbij is:

Op welke wijze kunnen prestatie-indicatoren bijdragen aan doelmatig beheer ten aanzien van kantoren welke in beheer zijn bij DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.?

Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan deze scriptie is uitgevoerd in opdracht van DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. Dit bedrijf verleent diensten met betrekking tot het **beheren** van **commercieel vastgoed**, het zogenaamde **propertymanagement**.

Uitgangspunt van dit onderzoek is het ontwikkelen van een bruikbaar meetinstrument ten aanzien van de **beheersprestatie** betreffende de **vastgoedmanagement organisatie**. Hierbij is door DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. de voorkeur uitgesproken voor **benchmarking**.

Voor het meten van het **prestatieniveau** dienen **kwaliteitsdoelstellingen** vertaald te worden in **prestatie-indicatoren**.

Binnen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. is voor het meten van het prestatieniveau aanbevolen het uitvoeren van **interne benchmarking**. Hierbij dient er gebenchmarkt te worden op de volgende **kritische succesfactoren**: inzet middelen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V., debiteuren beheer, klachtenonderhoud, technisch onderhoud, nauwkeurigheid begrotingen en leegstand.

Voorwoord

Dit rapport is geschreven in het kader van de afstudeeropdracht in het vierde jaar van de voltijd studie Facility Management aan de Haagse Hogeschool te Den Haag.

Mijn afstudeeropdracht heb ik vervuld bij DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. te Utrecht. Uitgangspunt van deze opdracht was het ontwikkelen van een bruikbaar meetinstrument ten aanzien van de beheersprestatie betreffende de vastgoedmanagement organisatie. Hierbij is gekozen voor benchmarking.

Vanuit deze plaats wil ik graag een aantal mensen bedanken die geholpen hebben bij de totstandkoming van dit rapport. Allereerst dhr. Galenkamp en dhr. Niemeijer voor hun begeleiding en professionele inbreng. Daarnaast alle medewerkers van de afdeling Huisvestingsmanagement, technisch beheer en adviezen.

Tevens wil ik mevr. Van den Bosch- Van Knotsenburg bedanken voor haar inzet en begeleiding vanuit school.

Tot slot wil ik graag mijn familie en vrienden bedanken die op verschillende manieren zeer behulpzaam zijn geweest.

Den Haag, september 2004

Alexander van der Laan

Management samenvatting

Dit rapport is een onderzoek naar de wijze waarop prestatie-indicatoren kunnen bijdragen aan doelmatig beheer ten aanzien van kantoren welke in beheer zijn bij DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. Het is uitgevoerd in het kader van een afstudeeropdracht voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

De opdrachtgever van dit onderzoek is DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V., welke onderdeel is van de maatschap DTZ Zadelhoff. DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. heeft als kernactiviteit het beheren van commercieel onroerend goed. De doelgroep van de organisatie zijn voornamelijk eigenaren en gebruikers van: kantoorgebouwen en –complexen; bedrijfsgebouwen en –hallen; winkels en winkelcentra.

Uitgangspunt van dit onderzoek is het ontwikkelen van een bruikbaar meetinstrument ten aanzien van de beheersprestatie betreffende de vastgoedmanagement organisatie. Hierbij is door DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. de voorkeur uitgesproken voor benchmarking.

Op dit moment heeft men binnen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. geen duidelijk zicht op het prestatieniveau van de onderneming door middel van kengetallen. Het betreft hier het prestatieniveau ten aanzien van het beheer van kantoren. Men acht het binnen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. van groot belang om een benchmark-systeem in het leven te roepen, om daarmee de kwaliteit van de beheersprestaties te kunnen meten

Om de probleemstelling te beantwoorden zijn onder andere door middel van literatuur onderzoek de begrippen; prestatie-indicator, prestatiemeting en benchmarking onderzocht en beschreven. Daarnaast zijn er intern en extern verschillende interviews afgenomen. Intern is gekozen voor het interviewen van interne deskundigen. De interne deskundigen zijn met name gevraagd: hun visie op doelmatig beheer, het presteren van de eigen organisatie, mening over benchmarking en vormgeving/ invulling van een benchmark-systeem voor de beheersprestatie.

Extern zijn een drietal opdrachtgevers (vastgoedfondsen) geïnterviewd. Zij zijn onder andere gevraagd naar: hun visie op doelmatig beheer, het presteren van DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V., visie op benchmarking en vormgeving/ invulling van een benchmark-systeem voor de beheersprestatie

De belangrijkste conclusies naar aanleiding van het literatuuronderzoek en de interviews zijn:

Voor het meten van het prestatieniveau dienen kwaliteitsdoelstellingen vertaald te worden in prestatie-indicatoren. Er zijn verschillende modellen/ methoden die het prestatieniveau weergeven door middel van prestatie-indicatoren. Binnen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. is voor het meten van het prestatieniveau gekozen voor benchmarking.

Belangrijkste aanbeveling is het uitvoeren van interne benchmarking binnen de organisatie. Hierbij dient er gebenchmarkt te worden op de volgende succesfactoren:

- Inzet middelen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.
- Debiteuren beheer
- Klachtenonderhoud
- Technisch onderhoud
- Nauwkeurigheid begrotingen
- Leegstand

Daarnaast wordt aanbevolen om een benchmarkmanager en benchmarkteam aan te stellen ten behoeve van de coördinatie, communicatie en uitvoering van het benchmarks-proces.

Inleiding	9
Hoofdstuk 1 Het onderzoeksplan	11
§ 1.1 Subprobleemstellingen	11
§ 1.2 Onderzoeksfase	12
§ 1.2.1 Vastgoedmanagement-branche	12
§ 1.2.2 Organisatie analyse DTZ Zadelhoff	12
§ 1.2.3 Zichtbaar maken prestatieniveau	12
§ 1.2.4 Benchmarking	13
§ 1.2.5 Samenstelling toepasbare benchmark	13
§ 1.3 Implementatiefase	14
Hoofdstuk 2 Vastgoedmanagement-branche	15
§ 2.1 Commerciële vastgoedbranche	15
§ 2.2 Kantorenmarkt	16
§ 2.3 Trends en ontwikkelingen	17
§ 2.4 Vastgoedmanagement	18
§ 2.4.1 Niveaus vastgoedmanagement	18
§ 2.4.2 De vastgoedmanagement organisatie	19
Hoofdstuk 3 Organisatie analyse DTZ Zadelhoff	21
§ 3.1 Geschiedenis	21
§ 3.2 Organisatiestructuur totale organisatie	21
§ 3.3 Missie	22
§ 3.4 DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.	22
§ 3.5 Interne analyse DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.	23
§ 3.5.1 Strategy	23
§ 3.5.2 Structure en staff	23
§ 3.5.3 Systems	24
§ 3.5.4 Skills	24
§ 3.5.5 Style & Shared values	25
Hoofdstuk 4 Kwaliteit binnen het propertymanagement	26
§ 4.1 Definitie kwaliteit	26
§ 4.2 Succes en faalfactoren	26
§ 4.2.1 Interne kwaliteit	27
§ 4.2.2 Externe kwaliteit	27
§ 4.3 Inspelen op verwachtingen	28
§ 4.4 Definitie prestatie-indicator	29
§ 4.5 Vormen prestatie-indicatoren	30
§ 4.6 Goede prestatie-indicatoren	31
§ 4.7 Kwaliteitszorg	32
Hoofdstuk 5 Benchmarking	34
§ 5.1 Definitie benchmarking	34
§ 5.2 Typen benchmarking	35
§ 5.3 Benchmarking proces	37
§ 5.4 Nadelen benchmarking	38
§ 5.5 Benchmarking in het vastgoed	39
§ 5.5.1 Benchmarking in de Verenigde Staten	39
§ 5.5.2 Benchmarking in Nederland	40
Hoofdstuk 6 Samenstelling toepasbare benchmark	42
§ 6.1 Soort benchmarking	42
§ 6.2 Doelmatig beheer vanuit de praktijk	43
§ 6.3 Succesfactoren	44

§ 6.4	Selectie succesfactoren	45
§ 6.5	Verzamelen van gegevens.....	48
§ 6.6	Pilot benchmarking technisch onderhoud.....	48
§ 6.7	Honorering	49
Hoofdstuk 7	Conclusies	51
§ 7.1	Het vastgoedmanagement	51
§ 7.2	DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.....	51
§ 7.3	Prestatiemeting	51
§ 7.4	Benchmarking	52
§ 7.5	Benchmark voor DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.....	53
§ 7.6	Algemene conclusie	54
Hoofdstuk 8	Aanbevelingen en implementatieplan	55
§ 8.1	Aanbeveling 1	56
§ 8.2	Aanbeveling 2	56
§ 8.3	Aanbeveling 3	57
§ 8.4	Aanbeveling 4	58
§ 8.5	Aanbeveling 5	58
§ 8.6	Implementatieplan	59
§ 8.7	Financiële consequenties	60
Literatuurlijst		63
Definitielijst		66

Inleiding

Ter afronding van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool dient een afstudeerscriptie te worden geschreven over een onderwerp van beleidsmatige aard. Bij de afstudeeropdracht staat het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal¹.

Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan deze scriptie is uitgevoerd in opdracht van DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. Dit bedrijf verleend diensten met betrekking tot het beheren van commercieel vastgoed.

Op dit moment heeft men binnen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. geen duidelijk zicht op het prestatieniveau van de onderneming door middel van kengetallen. Het betreft hier het prestatieniveau ten aanzien van het beheer van kantoren.

Anders dan beleggers beschikken de vastgoedmanagement organisaties nog niet over een breed gedragen benchmark-systeem om deze prestaties te meten en te vergelijken.

Men acht het binnen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. van groot belang om een dergelijke benchmark in het leven te roepen, om daarmee de kwaliteit van de beheerprestaties te kunnen meten. Met de beheerprestatie wordt bedoeld hoe de vastgoedmanagement organisatie (VMO) scoort op de drie aspecten waarbinnen deze actief is: administratief, technisch en commercieel beheer. Door middel van een universeel meetsysteem (te gebruiken voor nagenoeg alle beheerde kantoren/portefeuilles) waarmee onderlinge resultaten 'gebenchmarkt' kunnen worden kan men inzicht in de kwaliteit van de dienstverlening verschaffen aan het strategisch management van de eigen onderneming en beleggers/ eigenaren van het betreffende vastgoed.

Door het ontwikkelen van een dergelijk meetsysteem kan men de beheersprestatie meten en de kritische succesfactoren voor de VMO in beeld brengen. Centraal staat voor mij de vraag of een bruikbaar meetinstrument te ontwikkelen is voor de prestatie van de VMO en hoe dit instrument er dan uit zou kunnen zien.

De probleemstelling die naar aanleiding van het bovenstaande is geformuleerd is de volgende:

Op welke wijze kunnen prestatie-indicatoren bijdragen aan doelmatig beheer ten aanzien van kantoren welke in beheer zijn bij DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.?

De doelgroep van dit onderzoek is in eerste instantie het strategisch management van de eigen onderneming, daarnaast zijn dat de Nederlandse beleggingsfondsen die hun portefeuille (of een gedeelte daarvan) in beheer hebben bij DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.

Vanuit de DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. is de voorkeur uitgesproken voor benchmarking. Omdat het om een eerste onderzoek gaat en eventuele

¹ Handleiding voor de afstudeeropdracht, Bouter R.F., 2003-2004

uitkomsten niet naar buiten mogen worden gebracht wil men het onderzoek richten op prestatiemeting binnen de eigen organisatie (interne benchmarking).

Er is al veel geschreven over benchmarking binnen organisaties de afgelopen jaren. Deze literatuur heeft zich echter niet gericht op de vastgoedmarkt. Hierdoor is het onderzoek relevant doordat het bijdraagt aan de bestaande onderzoeken/ literatuur over benchmarken.

De facilitaire relevantie van een onderzoek naar het zichtbaar maken van de beheerprestatie, door middel van benchmarks, is enerzijds dat de beheerprestatie voor een groot gedeelte bestaat uit Facility Management werkzaamheden en anderzijds dat de vastgoedmanagement organisatie naar aanleiding van deze benchmarks een poging doet om het Facility Management te verbeteren.

De structuur van deze scriptie is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 wordt gestart met het onderzoeksplan. Hierin wordt het plan vermeld dat ten grondslag ligt aan het onderzoek. In hoofdstuk 2 wordt de commerciële vastgoedbranche beschreven met daarin uitgelicht het vastgoedmanagement.

Hoofdstuk 3 geeft een toelichting op de belangrijkste uitgangspunten van DTZ Zadelhoff en DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.

Hoofdstukken 4 en 5 gaan in op het theoretisch kader van het onderzoek. Zij geven achtereenvolgens inzicht in prestatiemeting binnen organisaties en benchmarking.

In hoofdstuk 6 wordt vanuit de praktijk gekeken, door middel van verschillende interviews, hoe een benchmark-systeem eruit zou moeten zien.

In hoofdstuk 7 worden de conclusies weergegeven, waarna in hoofdstuk 8 aanbevelingen worden gedaan en de implementatiemogelijkheden worden weergegeven.

Hoofdstuk 1 Het onderzoeksplan

De basis van deze scriptie is het onderzoeksplan. In dit hoofdstuk worden de methoden van onderzoek beschreven die betrekking hebben op het afstudeertraject. Voortvloeiend uit de probleemstelling:

Op welke wijze kunnen prestatie-indicatoren bijdragen aan doelmatig beheer ten aanzien van kantoren welke in beheer zijn bij DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.?

wordt eerst een opsomming gegeven van de geformuleerde subprobleemstellingen. Vervolgens wordt per subprobleemstelling beschreven welke onderzoekstypen, dataverzamelmethode, concrete onderzoeksvormen en onderzoekseenheden zijn gebruikt. Tot slot zal een toelichting worden gegeven op de implementatiefase.

§ 1.1 Subprobleemstellingen

Naar aanleiding van de geformuleerde centrale probleemstelling zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

1. *Hoe is het vastgoedmanagement ingericht en wat is de rol en functie van de vastgoedmanagement organisatie hierbinnen?*
2. *Hoe is de organisatie DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. ingericht en welke diensten worden geleverd?*
3. *Wat zijn prestatie-indicatoren?*
4. *Op welke wijze kan het prestatieniveau gemeten worden?*
5. *Wat is benchmarking?*
6. *Aan welke eisen en/ of wensen moet een benchmark-systeem voor vastgoedmanagement organisaties voldoen?*
7. *Op welke wijze dient het benchmark-systeem geïmplementeerd te worden en welke gevolgen heeft dit voor DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.?*
8. *Wat zijn de financiële consequenties wanneer het benchmark-systeem wordt geïmplementeerd?*

Na het formuleren van de probleemstelling en de daarbij behorende subprobleemstellingen is gestart met de onderzoeks- en oplossingsfase.

§ 1.2 Onderzoeksfase

Tijdens de onderzoeksfase worden de gegevens verzameld die nodig zijn voor het oplossen van de probleemstelling. In de onderstaande subparagrafen wordt beschreven welke methoden en technieken zijn gekozen voor het beantwoorden van de verschillende subprobleemstellingen en daarmee de centrale probleemstelling.

§ 1.2.1 Vastgoedmanagement-branche

Ten aanzien van het beantwoorden van de onderstaande probleemstelling:

- 1. Hoe is het vastgoedmanagement ingericht en wat is de rol en functie van de vastgoedmanagement organisatie hierbinnen?*

is gebruik gemaakt van kwalitatief, beschrijvend onderzoek. Hierbij is gekozen voor literatuuronderzoek om een theoretisch kader te creëren rond het betreffende vakgebied.

Bij het zoeken naar relevante literatuur is gebruik gemaakt van de volgende trefwoorden: vastgoedbeheer, vastgoedmanagement, onroerend goed, onroerende zaken en dienstverlening.

Naast de nodige boeken is er gebruik gemaakt van diverse vakbladen en zijn verschillende internetsites bezocht.

§ 1.2.2 Organisatie analyse DTZ Zadelhoff

Bij de onderstaande subprobleemstelling:

- 2. Hoe is de organisatie DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. ingericht en welke diensten worden geleverd?*

is gebruik gemaakt van beschrijvend- en explorerend onderzoek. In eerste instantie is literatuur, welke door de organisatie zelf is uitgegeven, geanalyseerd. Hierbij zijn onder andere promotiefolders, marktanalyses en de internetsite van DTZ Zadelhoff gebruikt. Daarnaast is er ten aanzien van de geleverde diensten een tweetal interviews afgenomen met interne medewerkers van DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.

Als resultaat hiervan is de organisatiestructuur in kaart gebracht en haar huidige dienstenaanbod. Het doel hiervan is de achtergrond waartegen deze scriptie is geschreven duidelijk te krijgen.

§ 1.2.3 Zichtbaar maken prestatieniveau

Ten behoeve van het beantwoorden van de subprobleemstellingen:

- 3. Op welke wijze kan het prestatieniveau gemeten worden?*
- 4. Wat zijn prestatie-indicatoren?*

is gekozen voor beschrijvend onderzoek. Door middel van literatuuronderzoek zijn de nodige termen gedefinieerd en uitgelegd.

Voor het beantwoorden van subprobleemstelling 3 zijn instrumenten in kaart gebracht om het probleem op te lossen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van gegevens van kwalitatieve aard. Literatuur is geselecteerd op de volgende trefwoorden: prestatie, prestatieniveau, kwaliteit en kwaliteitszorg. Het doel van dit onderzoek is een eenduidige definitie omtrent het 'prestatieniveau' te gebruiken en de methoden in kaart te brengen voor het zichtbaar maken hiervan. Om het prestatieniveau uiteindelijk te meten is na vergelijking van verschillende instrumenten gekozen voor benchmarking.

Voor het beantwoorden van subprobleemstelling 4 is de term 'prestatie-indicator' gedefinieerd, zijn de verschillende vormen beschreven en is gekeken naar wat een

goede prestatie-indicator is voor DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. Gebruikte literatuur is opgezocht door middel van de volgende trefwoorden: prestatie indicator, presteren en prestatiemeting.

§ 1.2.4 Benchmarking

Om duidelijk inzicht te geven in het fenomeen benchmarking en daarmee beantwoording op de probleemstelling:

5. Wat is benchmarking?

is eveneens gekozen voor beschrijvend onderzoek. In de literatuur is gezocht naar relevante stukken geselecteerd op de trefwoorden: benchmark en benchmarking.

§ 1.2.5 Samenstelling toepasbare benchmark

De onderstaande subprobleemstelling:

6. Aan welke eisen en/ of wensen moet een benchmark-systeem voor vastgoedmanagement organisaties voldoen?

is geschikt voor beschrijvend en explorerend onderzoek. Het onderzoek dient inzicht te geven in de eisen en wensen van een benchmark-systeem.

Er is gekozen voor open interviews met diverse personen binnen het betreffende werkveld. Deze methode is gekozen omdat het een flexibel middel is om zicht te krijgen op het probleem en op de mogelijke oplossingen².

Allereerst is gekozen voor het interviewen van interne deskundigen. Deze deskundigen zijn geselecteerd op de functie die zij bekleden binnen de organisatie, deskundigheid en ervaring binnen het vastgoedmanagement.

- Dhr. R. Niemeijer, adjunct-directeur Operationele Zaken
- Dhr. D. Van 't Kruijs, adjunct-directeur Interne Zaken
- Dhr. B. Galenkamp, accountgroep manager Huisvestingsmanagement
- Dhr. F. Smit, accountgroep manager Kantoren en Bedrijfsruimten

De interne deskundigen zijn met name gevraagd naar: hun visie op doelmatig beheer, het presteren van de eigen onderneming, hun mening over benchmarking en hoe een benchmark-systeem voor vastgoedmanagement organisaties zou moeten worden vormgegeven.

Vervolgens zijn enkele opdrachtgevers van DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. ten behoeve van het onderzoek geïnterviewd. Hierbij is gekozen voor invloedrijke, vooraanstaande, goed geïnformeerde personen (sleutel informanten) binnen de grotere beleggingsfondsen, het zogenaamde elite-interview.

Dit vanwege de grote expertise van de betreffende personen en omdat zij beslissingen nemen naar aanleiding van het presteren van het vastgoed wat in beheer is bij DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. Aangenomen wordt dat zij geïnteresseerd zijn in het prestatieniveau van de vastgoedmanagement organisatie.

Geïnterviewde personen zijn:

- Mevr. Drs. J. van den Broek, propertymanager, Vasloc Beheer
- Dhr. Ing. S. Heijnen MRE, portefeuillemanager kantoren, Altera Vastgoed NV
- Dhr. Ing. T. Overbeeke, hoofd portefeuillemanagement, Corio Nederland Kantoren B.V.

Personen zijn onder andere gevraagd naar: hun visie op het propertymanagement, verwachtingen ten aanzien van de vastgoedmanagement organisatie, het presteren

² Advieskunde voor praktijkstages, Kempen en Keizer, 2000

van DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. en hun visie op benchmarking van de beheersprestatie.

Tenslotte is er gekozen voor het interviewen van een externe onafhankelijke deskundige op het gebied van benchmarking en vastgoed. Dit om resultaten van de eerder gehouden interne en externe interviews te bespreken en te vragen naar mogelijke oplossingen voor een hanteerbaar en representatief benchmark-systeem.

De volgende persoon is hiervoor geïnterviewd:

- Dhr. Drs. A.C. Hordijk MRICS, Directeur Stichting ROZ-vastgoedindex

§ 1.3 Implementatiefase

Tijdens de onderzoeksfase zijn er, op de verschillende subprobleemstellingen, ideeën voor oplossingen ontstaan. In de implementatiefase zijn deze oplossingen achter elkaar gezet waarna er een algemene conclusie is geformuleerd.

De conclusie resulteert in een aantal aanbevelingen met daarbij de oplossing op de probleemstelling. De aanbevelingen zijn getoetst op implementatiemogelijkheden. De conclusies en aanbevelingen zijn te vinden in respectievelijk hoofdstuk 7 en 8.

Voor de uiteindelijk gekozen oplossing is een gedetailleerd implementatieplan opgesteld. Het doel van dit plan is deze oplossing om te zetten naar een praktisch actieplan waarin bepaald staat wat, wanneer er moet gebeuren en wie erbij de verschillende acties betrokken zijn. Tevens zijn hierbij de financiële gevolgen ten aanzien van het implementatieplan opgesteld. Hiermee wordt antwoord gegeven op de subprobleemstellingen:

7. *Op welke wijze dient het benchmark-systeem geïmplementeerd te worden en welke gevolgen heeft dit voor DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.*
8. *Wat zijn de financiële consequenties wanneer het benchmark-systeem wordt geïmplementeerd?*

Het implementatieplan is te vinden in paragraaf 8.6.

Hoofdstuk 2 Vastgoedmanagement-branche

Om te beschrijven in welke branche DTZ Zadelhoff actief is wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de volgende deelvraag:

1. *Hoe is het vastgoedmanagement ingericht en wat is de rol en functie van de vastgoedmanagement-organisatie hierbinnen?*

In 2.1 zal de commerciële vastgoedbranche worden beschreven en de plaats van de vastgoedmanagement organisatie binnen deze branche. In 2.2 wordt de kantorenmarkt beschreven en 2.3 geeft de belangrijkste trends en ontwikkelingen weer. Tenslotte wordt in 2.4 het vastgoedmanagement nader toegelicht.

§ 2.1 Commerciële vastgoedbranche

Voor 'commercieel vastgoed' wordt binnen deze scriptie de volgende definitie gehanteerd: 'alle vastgoedobjecten welke gekenmerkt worden door het feit, dat zij gebruikt worden voor het bieden van huisvesting en accommodatie aan non-profit en profit-ondernemingen'³.

De commerciële vastgoedbranche is pas in de jaren zestig ontstaan. Voordien waren gebouwen zonder uitzondering eigendom van de gebruiker. De expansie van het bedrijfsleven, de wens om financiële middelen vrij te houden voor bedrijfsinvesteringen en de uitbreiding van het aantal overheidstaken leidden in het begin van de jaren zestig tot de neiging om bedrijfsruimte te huren. Op deze vraag werd ingespeeld door institutionele beleggers, die in het commercieel vastgoed een manier zagen om het risico binnen de beleggingsportefeuille te spreiden.

Het aantal actoren binnen deze markt is talrijk. Daar waar enerzijds het aantal partijen nog altijd toeneemt, bijvoorbeeld de rol van de overheid als aanbieder op de markt, is anderzijds een tendens waarneembaar, waarbij partijen meer dan de rol van een actor vervullen. Denk bijvoorbeeld aan de aannemer die tevens als projectontwikkelaar, belegger en vastgoedmanager optreedt.

Onderstaand zijn de belangrijkste actoren genoteerd⁴:

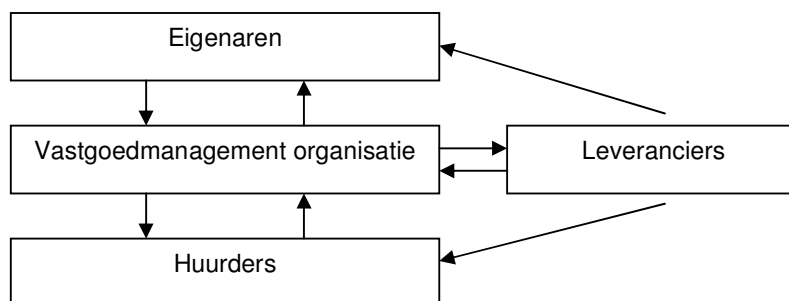
- Projectontwikkelaars
- Aannemers
- Eigenaren
- Huurders/ gebruikers
- Makelaars
- Vastgoedmanagement organisaties
- De overheid

In bijlage 1 zijn de bovengenoemde actoren uiteengezet en beschreven.

³ Vastgoedbeheer Lexicon, Keeris W.G., 2001

⁴ Vastgoedmanagement Syllabus, Wezel R. Van , 2003/ 2004

Vastgoedmanagement organisaties hebben met verschillende actoren te maken. De belangrijkste zijn echter 'eigenaren' van commercieel vastgoed en 'gebruikers/huurders' van commercieel vastgoed. In het onderstaande figuur is dit schematisch weergegeven.



Figuur 1, Plaats vastgoedmanagement organisatie

§ 2.2 Kantorenmarkt

Het economisch klimaat heeft een grote invloed op de Nederlandse kantorenmarkt. De Nederlandse economie beleefde in 2003 een bijzonder moeilijk jaar; voor het eerst sinds begin jaren tachtig was er sprake van een recessie. In de tweede helft van 2003 trok de economie weliswaar weer voorzichtig uit het diepste dal, maar dat kon niet voorkomen dat het Bruto Binnenlands Product (BBP) op jaarbasis voor het eerst sinds 1982 een daling liet zien. Sinds de tweede helft van 2003 neemt het vertrouwen in de economie weer langzaam toe. De verwachting is dat deze trend zich in 2004 langzaam maar zeker zal doorzetten.

Ondanks de economische tegenwind is in 2003 met 1,5 miljoen m² evenveel kantoorruimte opgenomen als in 2002. Wat daarbij opvalt, is dat een groot deel van deze opname bestaat uit vervangingsvraag. De vraag ontstaat dus niet als gevolg van groei, maar door strategische herhuisvestingoverwegingen bij bedrijven. Als gevolg daarvan neemt de huisvestingsbehoefte niet toe. Sterker nog, in sommige situaties laten bedrijven zelfs meer ruimte achter dan dat wordt opgenomen. Dit is dan ook een belangrijke verklaring voor het nog steeds stijgende aanbod, dat met 600.000 m² is toegenomen tot een recordniveau van 5,3 miljoen m². Wel is het aanbod veel minder snel toegenomen, waarmee de markt langzaam maar zeker in rustiger vaarwater lijkt te komen⁵.

Voor de vastgoedmanagement organisatie heeft de grote leegstand tot gevolg dat het beheer van leegstaande panden aanzienlijk minder geld opbrengt dan wanneer deze bezet zijn door huurders. De hoeveelheid werk en de daarbij behorende omzet voor de VMO is min of meer afhankelijk van de economische situatie en de daarbij behorende kantorenmarkt. Wanneer er sprake is van leegstand zal er 'leegstand beheer' worden toegepast. Hierbij worden minder werkzaamheden verricht door de VMO en zal de beheersvergoeding die de VMO ontvangt ook omlaag gaan.

⁵ FGH Vastgoedbericht 2004: Kiezen op het keerpunt

§ 2.3 Trends en ontwikkelingen

Binnen de Nederlandse commerciële vastgoedbranche zijn verschillende trends en ontwikkelingen te zien. In deze paragraaf zijn de belangrijkste beschreven.

Asset Management binnen vastgoedsector

Asset Management richt zich op het vastgoed als vermogensobject. Steeds meer beleggers benaderen hun vastgoed net als andere assets (bijvoorbeeld aandelen). De belangrijkste taken van de assetmanager zijn portefeuille-/complexbeleid en rendements-management.

Er vindt door deze benadering een verschuiving plaats van direct naar indirect beleggen in vastgoed. Er wordt dus minder zelf in vastgoed geïnvesteerd en meer belegd in fondsen die op hun beurt direct beleggen in vastgoed.

De grens tussen assetmanagement en vastgoedbeheer vervaagt. Vastgoedbeheer richt zich steeds meer naast operationeel niveau tot het tactische niveau binnen het vastgoedmanagement. Vooral middelgrote en kleine fondsen hebben daar belangstelling voor. Ook de sterk in opkomst zijnde zeer vermogende particulieren hebben belangstelling voor dit type vastgoedmanagement⁶.

Transparantie

Het onderwerp transparantie neemt binnen de vastgoedbeleggingssector sterk aan belang toe. Gestreefd wordt naar verbetering van de transparantie in de jaarverslaglegging. Diverse partijen hebben al initiatieven ontplooid. Eenduidige, breed gedragen vastgoedformuleringen, heldere definities en afspraken leiden ertoe dat de transparantie zal verbeteren. Niet alleen voor de informatievoorziening aan de stakeholders, maar ook vanwege de toenemende interesse van vastgoed als beleggingscategorie is dit van belang. Het wordt steeds makkelijker vastgoedaandelen en -funds te waarderen, waardoor de transparantie op strategisch niveau hoger wordt⁷.

Sinds 1995 beschikken beleggers in Nederland over een eigen ROZ/IPD-index, waarmee voor het eerst een serieuze poging tot het creëren van een breed gedragen externe benchmark ten behoeve van prestatiemeting van het door hen geëxploiteerde vastgoed is gedaan. Inmiddels bestaat de ROZ/IPD-index ruim 9 jaar, en wordt er naar schatting door ruim 85% van institutioneel beleggend Nederland aan mee gedaan.

Schaalvergroting

De komende jaren zal de trend tot schaalvergroting bij verschillende actoren binnen de vastgoedbranche doorzetten. Er zullen door fusies en overnames enkele zeer grote vastgoedfondsen ontstaan. De drijvende krachten hiervoor zijn professionalisering, internationalisering, de eis om een grotere liquiditeit te bewerkstelligen en de noodzaak om de beheerskosten te drukken⁸. Ook vastgoedmanagement organisaties zullen meegroeien met de markt om aan de vraag te kunnen voldoen.

⁶ De vastgoedwereld van 2002 naar 2015, Uitenbogaard L.B. en Rompelman D.A., 2002

⁷ Trends 2004, Dertig jaar vastgoedmarkt, 2004

⁸ De vastgoedwereld van 2002 naar 2015, Uitenbogaard L.B. en Rompelman D.A., 2002

De huurder staat centraal

De huurder is bepalend voor het rendement van het vastgoed. De huurder eist dat hij centraal staat en op maat wordt bediend. Om de kwaliteit van het vastgoed aan te laten sluiten bij de behoefte van de huurder wordt een pro-actieve benadering van vastgoedorganisaties verlangd. Hiervoor is meer informatie over de huurder noodzakelijk. Deze informatie vormt de basis voor het maken van strategische, tactische en operationele keuzes door beleggers en vastgoedmanagers⁹.

§ 2.4 Vastgoedmanagement

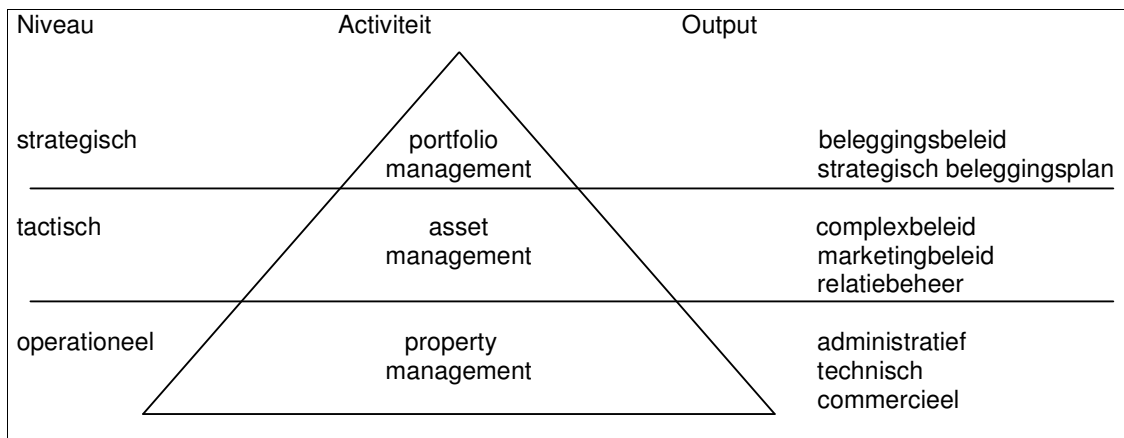
Vastgoedmanagement is een begrip dat niet eenduidig is gedefinieerd. In deze scriptie wordt de onderstaande definitie van prof. Ir W.G. Keeris gebruikt welke een redelijk beeld geeft van wat er wordt verstaan onder dit vakgebied:

"Het geheel aan beheeractiviteiten met betrekking tot de voor de verhuur op de markt gebrachte vastgoedobjecten, dan wel beleggingsportefeuilles, gericht op het behalen van een optimaal rendement, het realiseren van waardeontwikkeling en de invulling van de overige doelstellingen, binnen de door de eigenaar gestelde randvoorwaarden, gedurende de beschouwde periode, op basis van de analyse van gesignaleerde marktontwikkeling en verkregen exploitatieresultaten, alsmede middels een adequate marketing en professioneel relatiebeheer, waarbij de huurders en doelgroepen centraal staan".

Om duidelijkheid te scheppen worden in onderstaande subparagrafen de verschillende niveaus binnen het vastgoedmanagement benoemd en de activiteiten waarmee de vastgoedmanagement organisatie voornamelijk bezig is.

§ 2.4.1 Niveaus vastgoedmanagement

Sinds de professionalisatie van het vastgoedmanagement, hetgeen onder andere tot gevolg had dat er steeds meer taken bijkwamen, is het vastgoedmanagement in drie niveaus te verdelen. Er kan onderscheid worden gemaakt naar strategisch, tactisch en operationeel niveau.



Figuur 2. Niveaus Vastgoedmanagement¹⁰

⁹ De vastgoedwereld van 2002 naar 2015, Uitenbogaard L.B. en Rompelman D.A., 2002

¹⁰ Strategische inzet van vastgoed, Driel Ad Van, 2003

Om de ondernemingsdoelstellingen van de belegger/ klant te realiseren kan deze er voor kiezen om op de verschillende niveaus één of meerdere taken aan een vastgoedmanagement organisatie uit te besteden.

Op strategisch niveau houdt men zich bezig met het zogenaamde portfolio-management. Het portfoliomanagement is verantwoordelijk voor het te bepalen beleggingsbeleid vastgoed en als resultaat hiervan wordt, circa per drie jaar, het strategisch beleggingsplan en jaarlijks het beleggingsplan vastgoed geformuleerd. Dit beleggingsplan geeft de uitgangspunten voor de gewenste wijzigingen in de portefeuilleopbouw en voor de exploitatie op hoofdlijnen.

Assetmanagement van de vastgoedportefeuille staat voor het management van objecten op het tactisch niveau. Naar aanleiding van de eerder genoemde portefeuilleopbouw wordt het objectbeleid geformuleerd. Objectbeleid is een marketingplan voor een object wat via een stappenplan leidt tot het voor de belegger meest optimale toekomstscenario met het hoogste totaal rendement. Op deze wijze bepaalt de belegger in nauwe samenwerking met de vastgoedmanagement organisatie, de wijze van exploitatie, de benodigde budgetten voor de uitgaande en inkomende kasstromen, de juiste timing voor 'upgrading', renovatie of verkoop en dergelijke.

Op operationeel niveau bevindt zich het propertymanagement, hier ligt de uitgesproken specialistische deskundigheid van de vastgoedmanagement organisatie. Met name kwaliteit van het dagelijks beheer heeft hoge prioriteit. Alleen wanneer het propertymanagement perfect is geregeld kan men het assetmanagement op hoog niveau uitvoeren.

§ 2.4.2 De vastgoedmanagement organisatie

De vastgoedmanagement organisatie houdt zich voornamelijk bezig met propertymanagement. Het propertymanagement draagt zorg voor de werkzaamheden met betrekking tot het in stand houden van één of meerdere vastgoedobjecten. Dit betreft de operationele vastgoedmanagement taken in relatie tot het object alsmede de huurders. Drie hoofdtaken worden onderscheiden, te weten administratief, technisch en commercieel management.

Administratief management

Hier wordt onder verstaan het registreren, rubriceren en verwerken van de informatie ten aanzien van alle inkomende en uitgaande geldstromen van het in exploitatie zijnde onroerend goed. Deze gegevens worden gerapporteerd volgens opgestelde wet- en regelgeving.

De vastgelegde gegevens, inclusief relevante informatie over het onroerend goed en de huurders, worden verwerkt ten behoeve van informatievoorziening en analyses van het propertymanagement en/ of assetmanagement.

Technisch management

Deze discipline draagt zorg voor het in goede staat houden van het vastgoed, het behandelen van klachten- en planmatig onderhoud, het begeleiden van upgradingen en renovaties, het geven van technische adviezen aan het commercieel beheer alsmede het verstrekken van adviezen betreffende het fysieke vastgoed. Een hoog kennisniveau op het gebied van bouwtechniek en installatietechniek zijn essentieel voor een goede dienstverlening op dit vakgebied. Daarnaast dient men wet- en regelgeving en de opkomende milieuwetgeving in acht te nemen.

Commercieel management

Op dit gebied komt de professionalisering van het vastgoedmanagement het meest tot uiting. Het totale propertymanagement wordt aangestuurd en gecoördineerd vanuit de sectie commercieel management. De commerciële vastgoedmanager is verantwoordelijk voor contacten met het assetmanagement. Het belang van de belegger en de huurder wordt door deze sectie vertaald in aanwijzingen voor de eigen organisatie.

Eén van de belangrijkste taken is het voortdurend op de hoogte zijn van de bedrijfsvoering van de huurders. Per huurder zal de strategie bepaald worden hoe er met deze zal worden omgegaan en dient men alert te zijn op mogelijkheden ten aanzien van contractverlenging en dergelijke. Binnen deze strategie wordt onder andere bepaald welke investeringen worden gedaan aan een pand en wanneer deze worden gedaan.

In het commercieel management komen alle disciplines van het propertymanagement samen. Vanuit hier adviseert men de klant en worden exploitatietaken op een dusdanige wijze gecoördineerd dat het totaalrendement van het betreffende object optimaal is.

Samenvatting

Ter beantwoording van de eerste subprobleemstelling kunnen de eerdere paragrafen als volgt worden samengevat. DTZ Zadelhoff is actief binnen de commerciële vastgoedbranche. Binnen deze branche zijn verschillende actoren actief, de belangrijkste voor de vastgoedmanagement organisatie zijn eigenaren van vastgoed en huurders/ gebruikers van vastgoed. De commerciële vastgoedbranche staat onder grote invloed van het economisch klimaat, onder andere de hoeveelheid werkzaamheden voor DTZ Zadelhoff wordt hierdoor positief of negatief beïnvloed. Er zijn verschillende trends en ontwikkelingen te herkennen, de belangrijkste zijn; assetmanagement binnen de vastgoedsector, transparantie, schaalvergroting en het steeds belangrijker worden van de 'huurder'.

Het vastgoedmanagement is in drie niveaus te verdelen, te weten strategisch-, tactisch- en operationeelniveau. Op deze niveaus houdt men zich respectievelijk bezig met portfolio-, asset- en propertymanagement. DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. verleend met name diensten op propertymanagement niveau, hetgeen bestaat uit administratief-, technisch- en commercieel management.

In het volgende hoofdstuk wordt de organisatie DTZ Zadelhoff nader belicht. Hierbij wordt ingezoomd op de afdeling 'Vastgoedmanagement'.

Hoofdstuk 3 Organisatie analyse DTZ Zadelhoff

Dit hoofdstuk beschrijft kort de huidige organisatie van DTZ Zadelhoff. Vervolgens gaat DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. onder de loep. De deelvraag:

2. *Hoe is de organisatie DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. ingericht en welke diensten worden geleverd?*

staat centraal. Het doel hiervan is om informatie te verschaffen ter verduidelijking van de achtergrond van deze scriptie.

§ 3.1 Geschiedenis

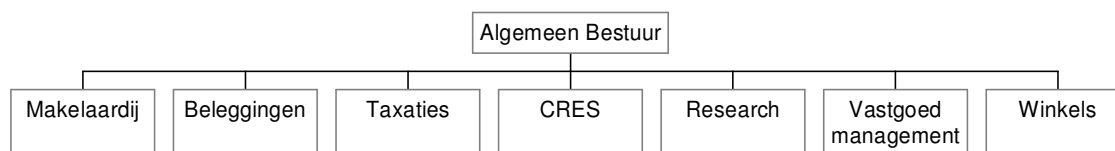
In 1968 werd Zadelhoff Makelaars opgericht door drs. C. Van Zadelhoff. Op grond van de toenemende interesse van beleggers in commercieel vastgoed eind jaren zestig, besloot Van Zadelhoff zich als eerste makelaar in Nederland te specialiseren in bemiddeling en advies op dit gebied. Na opening van het eerste kantoor in Amsterdam, volgden spoedig vestigingen in Den Haag en Utrecht en inmiddels kent DTZ Zadelhoff een landelijk spreiding met veertien vestigingen.

'Zadelhoff Makelaars' was begin jaren negentig een van de grondleggers van de huidige internationale DTZ-organisatie (voluit: Debenham, Thorpe, Zadelhoff). Dit samenwerkingsverband is uitgegroeid tot een wereldwijde organisatie met ruim 6.500 medewerkers die werkzaam zijn vanuit 125 kantoren in 33 landen. Met deze grensoverschrijdende samenwerking werd in 1993 'Zadelhoff Makelaars' gewijzigd in 'DTZ Zadelhoff'.

DTZ Zadelhoff is altijd een specialist gebleven op bedrijfsmatig vastgoedgebied. Landelijk zijn circa 370 medewerkers actief in de sectoren makelaardij, beleggingen, vastgoedmanagement, Corporate Real Estate Services (CRES), research, winkels, internationaal en taxaties.

§ 3.2 Organisatiestructuur totale organisatie

Anno 2004 is DTZ Zadelhoff in Nederland een maatschap van twintig partners die gezamenlijk het Algemeen Bestuur van het bedrijf vormen. Deze twintig partners zijn verspreidt over de verschillende specialisaties. Uit deze partners wordt elke drie jaar een Dagelijks Bestuur gekozen. Hieronder is een organogram weergegeven om meer duidelijkheid te geven in de organisatie van DTZ Zadelhoff.



Figuur 3. Organogram DTZ Zadelhoff

In bijlage 2 zijn de kernactiviteiten van DTZ Zadelhoff beschreven.

§ 3.3 Missie

Binnen DTZ Zadelhoff wordt de volgende missie gehanteerd:

*als de toonaangevende vastgoedadviseur;
met gedrevenheid en teamplay;
binnen duurzame klantrelaties;
vanuit een innovatief geïntegreerd dienstenpakket;
de beste resultaten voor haar klanten bereiken¹¹.*

Deze manier van omschrijven geeft duidelijk weer wat DTZ Zadelhoff met de gehele organisatie wil bereiken. Aangezien DTZ Zadelhoff de grootste vastgoedadviseur van Nederland is¹² heeft zij redelijke invloed op de vastgoedmarkt¹³. Het is zeker voor DTZ Zadelhoff heel belangrijk om de klantenrelaties die zij in het verleden heeft opgebouwd te behouden. Zo kan een klant gebruik maken van de verschillende diensten die DTZ Zadelhoff biedt. Op deze manier kan DTZ Zadelhoff altijd voldoen aan de vraag vanuit de markt.

§ 3.4 DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.

Als onderdeel van de totale Zadelhoff-organisatie is in 1978 een vastgoedmanagement organisatie ontstaan doordat toenmalig directeur C. Van Zadelhoff het bedrijf 'Blauw-Fonds Beheer' overnam. Vanaf dat jaar heette de organisatie Zadelvast Beheer v.o.f. Sinds 1 januari 2000 is de naam tot op heden DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.

De organisatie bestaat uit verschillende onderdelen (accountgroepen), waarbij de achtergrond van de medewerkers commercieel, technisch of financieel/ administratief is. De organisatie vastgoedmanagement komt in aanraking met alle disciplines van de totale organisatie, met name Beleggingen, Taxaties en de Makelaardij, waarmee zij inhoud geven aan de strategische doelstellingen van hun opdrachtgevers. In bijlage 3 is het organogram van de organisatie weergegeven. Voor vastgoedmanagement is een aaneenschakeling van processen en contacten een belangrijk aspect. De juiste procedures en kwaliteit van het personeel zijn binnen de organisatie van groot belang. De organisatie bestaat uit circa 90 fulltime eenheden.

De doelgroep van DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. zijn voornamelijk de eigenaren en gebruikers van: kantoorgebouwen en -complexen; bedrijfsgebouwen en -hallen; winkels en winkelcentra.

In totaal heeft het bedrijf circa 70 klanten waarvoor zij het vastgoed beheren met een geschatte totaalwaarde van circa 3,5 tot 4 miljard euro. Er worden circa 1000 objecten beheerd, in totaal bestaan die uit circa 2.600.000 m². Dit is onderverdeeld in kantoren (circa 1.600.000 m²), bedrijfsruimten (circa 330.000 m²), winkelcentra (circa 150.000 m²) en overige. In totaal zijn er circa 1020 huurcontracten met een huurstroom van circa 34.500.000 euro per jaar. Exacte gegevens met betrekking tot omzet en winst worden niet vrij gegeven.

¹¹ <http://www.dtz.nl/fbi/flexpage/flexpage.asp?id=16>

¹² DTZ Zadelhoff blijft grootste vastgoedadviseur van Nederland, Vastgoedmarkt, 31^{ste} jaargang, april 2004, p. 1

¹³ Gegevens met betrekking tot de omzet worden niet gepubliceerd.

§ 3.5 Interne analyse DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.

Aan de hand van het 7-S model van McKinsey¹⁴ is de organisatie DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. beschreven.

Voor dit model is gekozen omdat het een duidelijk beeld geeft van de organisatie. Het model is opgedeeld in drie harde en vier zachte factoren, respectievelijk strategy, systems en structure tegenover shared values, style, staff en skills.

§ 3.5.1 Strategy

Onder 'strategy' worden de missie en kernverantwoordelijkheden verstaan. Zoals in paragraaf 3.3 is te zien, is voor de totale organisatie een missie geformuleerd die ook binnen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. wordt gehanteerd:

als de toonaangevende vastgoedadviseur; met gedrevenheid en teamplay; binnen duurzame klantrelaties; vanuit een innovatief geïntegreerd dienstenpakket; de beste resultaten voor haar klanten bereiken.

DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. wil toonaangevend blijven in de vastgoedmarkt en hierom dient zij ook innovatief te blijven om altijd aan de vraag van de klant te kunnen voldoen. Binnen deze markt kan de organisatie door zijn verschillende specialisaties op verschillende deelmarkten functioneren. Klantenrelaties zijn zeer belangrijk, hieruit kunnen nieuwe opdrachten voortvloeien die meer omzet kunnen genereren. Het belangrijkste doel is dat er winst wordt gegenereerd om zo de continuïteit van de organisatie te kunnen waarborgen.

§ 3.5.2 Structure en staff

De 'structure' refereert onder andere aan de niveaus en de taakverdeling binnen de organisatie. Met de term 'staff' wordt het personeelsbeleid bedoeld.

De directie van DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. bestaat uit drie personen. De algemeen directeur die eindverantwoordelijk is, daarnaast zijn de twee adjunct directeuren verantwoordelijk voor respectievelijk interne zaken en operationele zaken.

De strategie van DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. wordt gezamenlijk door de directie bepaald. DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. is te typeren als een professionele bureaucratie¹⁵. Binnen de organisatie zijn de communicatielijnen kort en is het duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Onderling per afdeling hebben alle werknemers een functieomschrijving waarin de verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk omschreven zijn (zie bijlage 3). Voor een duidelijke bedrijfsvoering is onderscheid gemaakt door middel van de vier omschreven accounts. Dit bevordert duidelijkheid zowel naar de klant (extern) als binnen de eigen organisatie (intern). De verschillende accounts zijn onderverdeeld in kantoren\ bedrijfsruimten, buitenlandse opdrachtgevers, winkels en huisvestingsmanagement. Het wezenlijke verschil tussen deze vier accounts is dat de eerste drie optreden in dienst van de eigenaar\ belegger en dat huisvestingsmanagement werkt in opdracht van de huurders\ gebruikers. Bij iedere account is er een accountgroepmanager eindverantwoordelijk. Deze houdt zich voornamelijk bezig met het sturen van de afdelingen, relatiebeheer met de opdrachtgevers en is daarnaast ook lid van het managementteam.

¹⁴ Zie bijlage 4, 7 S model

¹⁵ Management en organisatie, Kempen & Keizer, 2000

In totaal werken er ongeveer 90 fulltime eenheden binnen de organisatie. Eenmaal per 12 maanden wordt door de direct leidinggevende een beoordeling gemaakt voor de werknemer. Deze beoordeling is verwerkt in een beoordelingsformulier en wordt met de medewerker in een beoordelingsgesprek besproken. In dit beoordelingsgesprek worden het werkgedrag en de resultaten van de medewerker over de afgelopen periode, meestal het afgelopen jaar, besproken. Aan het beoordelingsgesprek zijn vaak directe consequenties verbonden, zoals een eventuele salarisverhoging en/ of een bonus.

§ 3.5.3 Systems

‘Systems’ omvat alle systemen en procedures die in de organisatie worden gehanteerd. Binnen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. zijn formele procedures opgesteld voor de verschillende werkzaamheden. Daarnaast is iedere medewerker verplicht om zijn of haar urenregistratie bij te houden.

Het belangrijkste systeem waar men binnen de organisatie gebruik van maakt is SAP/R3 vastgoedsoftware. Dit is software die managementinformatie kan verschaffen aan de medewerkers en opdrachtgevers. In SAP/R3 worden de klachten, storingen, servicekosten, installatiereparaties, budgetten, huren etc. bijgehouden. Op deze manier kan er allerlei informatie over een gebouw, eigenaar en/ of gebruiker uit het systeem gehaald worden.

Aan kwaliteitszorg wordt op dit moment gedaan door middel van gesprekken met opdrachtgevers en huurders/ gebruikers. Eén of meerdere leden van het managementteam gaan hierbij een aantal keer per jaar langs bij de desbetreffende klant om gesprekken te voeren over de aangeboden dienstverlening.

§ 3.5.4 Skills

Onder ‘skills’ vallen de belangrijkste, onderscheidende vaardigheden van de organisatie. In bijlage 5 is een overzicht gegeven van alle diensten die worden aangeboden door DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. Een belangrijk voordeel in deze is dat de organisatie op alle gebieden van het vastgoedmanagement actief is. Tevens is de organisatie relatief groot waardoor grote klanten kunnen worden geholpen.

Daarnaast is de afstemming tussen alle afdelingen op de verschillende deelgebieden van hoge kwaliteit. Processen zijn vastgelegd en iedere medewerker weet hoe te reageren in verschillende situaties. In bijlage 6 is het processchema schematisch weergegeven.

Doordat de organisatie onderdeel uitmaakt van het totale bedrijf DTZ Zadelhoff geniet deze grote naamsbekendheid. Dit doordat het één van de eerste bedrijven in de commerciële vastgoedbranche is en internationaal opereert. Daarnaast geniet de organisatie door de makelaardij ‘free publicity’ door de vele ‘te koop/ te huur’ borden.

§ 3.5.5 Style & Shared values

‘Style’ staat voor de cultuur van de organisatie en de stijl van leidinggeven. Elk team van werknemers van iedere accountgroep, zit in een open ruimte. Hierdoor kan er goed gecommuniceerd worden tussen leidinggevenden en collega’s. Er wordt gestreefd naar een zelfstandige invulling van elke taak, waarbij het management een sturende taak heeft. De cultuur kan getypeerd worden als open en collegiaal.

De ‘Shared values’ ofwel de samenbindende waarden is het geheel van waarden, normen en overtuigingen die de medewerkers van de organisatie met elkaar delen. De normen en waarden worden door nieuwe werknemers overgenomen en zijn een deel van de cultuur. Tevens zijn zij richtinggevend voor het beleid. Binnen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. zijn werknemers zeer betrokken bij het bedrijf. Een ieder voelt zich verantwoordelijk voor zijn/ haar werkzaamheden en hecht grote waarde aan klanttevredenheid.

Om invulling te geven aan de kernverantwoordelijkheden hecht DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. aan de volgende waarden en de daaruit vloeiende normen: betrouwbaar, onafhankelijk, professioneel, open, respectvol, integer en collegiaal.

Samenvatting

DTZ Zadelhoff is een specialist op dienstverlening met betrekking tot commercieel vastgoed. De organisatie heeft een landelijke spreiding en opereert vanuit veertien vestigingen binnen Nederland. DTZ Zadelhoff is actief in de volgende sectoren; makelaardij, beleggingen, vastgoedmanagement, CRES, research, winkels en taxaties.

Dienstverlening binnen de sector ‘vastgoedmanagement’ gebeurt door DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V., de organisatie waar deze scriptie zich op richt. De organisatie is onderverdeeld in vier accounts, te weten kantoren/ bedrijfsruimten, buitenlandse opdrachtgevers, winkels en huisvestingsmanagement. Diensten worden geleverd met betrekking tot administratief-, technisch- en commercieelbeheer.

In hoofdstuk 4 wordt een theoretisch kader geschetst omtrent ‘prestatie- indicatoren.

Hoofdstuk 4 Kwaliteit binnen het propertymanagement

In het aansturen van organisaties wordt het begrip 'kwaliteit' als belangrijk onderwerp en aandachtsgebied gedefinieerd, het geen blijkt uit de vele 'mission statements' waarin de begrippen kwaliteit en klanttevredenheid naar voren komen. Op strategisch niveau is het belangrijk de begrippen te concretiseren en deze ook meer bestuurbaar en beheersbaar te maken door middel van prestatie-indicatoren. Een organisatie die kwaliteit hoog in het vaandel heeft, zal het begrip kwaliteit moeten definiëren, zodat zij kan meten en sturen en alle medewerkers het vaandel volgen en daarbij in de maat blijven. De deelvragen die in dit hoofdstuk centraal zijn de volgende:

3. *Op welke wijze kan de kwaliteit van dienstverlening gemeten worden?*

4. *Wat zijn prestatie-indicatoren?*

Kwaliteit moet een meetbaar en tastbaar begrip worden binnen de 'niet tastbare dienstverlening' waartoe het propertymanagement behoort.

§ 4.1 Definitie kwaliteit

In de loop der jaren zijn er veel definities opgesteld omtrent het begrip 'kwaliteit'. Binnen deze scriptie wordt de volgende definitie gehanteerd:

*Het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde afspraken, dan wel aan vanzelfsprekende behoeften.*¹⁶

De mate waarin wordt voldaan aan de verwachtingen van de klant bepaald dus de mate van kwaliteit. Binnen de definitie zijn deze verwachtingen uitgesplitst in vastgelegde afspraken en vanzelfsprekende behoeften van de klant.

Voor de dienstverlening die geleverd wordt door DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. is deze definitie van kwaliteit geschikt om te gebruiken. Ook hier gaat het om het nakomen van vastgelegde afspraken en voldoen aan vanzelfsprekende behoeften van de klant. Vastgelegde afspraken zijn opgenomen in de beheersovereenkomst welke door opdrachtgever en opdrachtnemer wordt ondertekend (zie bijlage 7). Vanzelfsprekende behoeftes zijn zaken welke niet zijn vastgelegd omdat deze als bekend worden veronderstelt. Deze behoeftes zijn gebaseerd op vier belangrijke aspecten: reclame en voorlichting, persoonlijke behoefte en voorkeuren, ervaringen uit het verleden en ervaringen van derden.

§ 4.2 Succes en faalfactoren

De vastgoedmanagement organisatie is afhankelijk van de keuze die vastgoedfondsen maken om propertymanagement-taken uit te besteden. Wanneer zij deze keuze maken, is het zaak voor de vastgoedmanagement organisatie zich te kwalificeren voor de klus door hoge kwaliteit dienstverlening te leveren. De kwaliteit van de geleverde diensten binnen het propertymanagement, hangt af van een aantal interne en externe factoren¹⁷. In paragraaf 4.2.1 en 4.2.2 worden de belangrijkste factoren benoemd en beschreven.

¹⁶ ISO-definitie van kwaliteit (ISO 8402)

¹⁷ Kwaliteit van dienstverlening, Boomsma S. en Borrendam van A., 2000

§ 4.2.1 Interne kwaliteit

ICT

Het is van belang dat er binnen de propertymanagement organisatie een hoogwaardig geautomatiseerd administratief software systeem in gebruik is.

DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. maakt gebruik van SAP/R3, een informatie systeem waarin op een betrouwbare en gebruiksvriendelijke manier veelzijdige management informatie kan worden verschaft.

Personeel

Het propertymanagement is in sterke mate een proces tussen mensen. De mensen die in deze dienstverlenende organisatie uitvoering geven aan het commerciële beleid zijn sterk bepalend voor de mate waarin adequaat op afnemerswensen wordt ingespeeld. Daarnaast is ook het personeel in het dienstverleningsproces (achter de schermen) bepalend voor het oordeel over de organisatie.

Een hoog opleidingsniveau en een 'vaste kern' personeel (welke de basis vormt van de 'strategic thrust') heeft een positieve invloed op kwaliteit van de dienstverlening.

Communicatie

De propertymanager heeft te maken met zeer veel in- en uitgaande communicatie. Communicatie is van groot belang voor de besluitvorming waarmee hij te maken krijgt. Het aantal fouten dat bij communicatie kan worden gemaakt is groot en elke fout beïnvloedt het besluitvormingsproces in meer of mindere mate nadelig. Goede open communicatiekanalen zijn essentieel voor het leveren van juiste en complete informatie binnen een kort tijdsbestek.

Toegevoegde waarde

De afgelopen decennia is merkbaar dat het vastgoedbeheer zich steeds verder is gaan specialiseren in het aanbieden van diensten aan de (institutionele) vastgoedbelegger (zie bijlage 5). Deze professionalisering is mede noodzakelijk geworden doordat de vastgoedbelegger van de beheerder meer verwacht dan alleen maar het 'op de winkel passen'. Naast het traditionele technisch- en administratief beheer worden vastgoedmanagement organisaties steeds meer beoordeeld op activiteiten met betrekking tot commercieel beheer en hetgeen er gebeurt op 'tactisch niveau' (het zogenaamde assetmanagement). Vanzelfsprekend dient in eerste instantie het technisch- en administratief beheer 100 procent in orde te zijn.

§ 4.2.2 Externe kwaliteit

Betrouwbaarheid

De klant moet de vastgoedmanagement organisatie vertrouwen en als blijkt dat het vertrouwen niet beschaamd wordt, kan deze als betrouwbaar worden gezien. Het winnen en vasthouden van vertrouwen is het uiteindelijke doel. Betrouwbaarheid bestaat uit drie belangrijke elementen:

- vakbekwaamheid
- nakomen van afspraken
- rekening houden met de klant

Responsiviteit

Het openstaan voor de klant en de bereidwilligheid om hem te helpen zijn niet alleen verantwoordelijk voor de indruk die de klant heeft ten aanzien van de dienstverlening.

Bereikbaarheid en korte wachttijden horen hier ook bij. Het gaat kortom om de wil om te helpen.

Responsiviteit heeft vijf belangrijke kenmerken:

- bereikbaarheid
- toegankelijkheid
- inzichtelijkheid
- bereidwilligheid
- wachttijden

Naamsbekendheid

Naamsbekendheid zorgt ervoor dat klanten gemakkelijker voor een bedrijf of een merk kiezen. Het gaat dan in eerste instantie niet meer om de kenmerken van het bedrijf of het merk, maar om het gevoel dat de klant krijgt bij het lezen of horen van de naam.

Activiteiten en successen in relevante projecten die aangestuurd worden voor relevante opdrachtgevers zorgen voor positieve naamsbekendheid. Daarnaast zorgen openingen, festiviteiten, reguliere promotiecampagnes en makelaardij (door middel van het plaatsen van 'te koop/ te huur' borden) voor 'free publicity'.

Ten slotte dient er door middel van advertenties, uitingen en publicaties doelgroep bewuste marketing plaats te vinden.

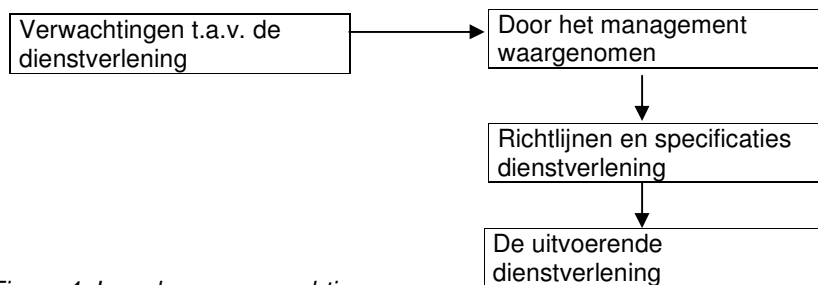
Klanttevredenheid

Wanneer er inhoud wordt gegeven aan de eerder genoemde factoren zal er een hoge mate van klanttevredenheid zijn. Klanten zijn in dit geval eigenaren en huurders van het betreffende vastgoed. Door middel van mond tot mond reclame binnen deze groep kan het hoge prestatie niveau van de vastgoedmanagement organisatie verspreid worden waardoor nieuwe klanten kunnen worden verworven.

§ 4.3 Inspelen op verwachtingen

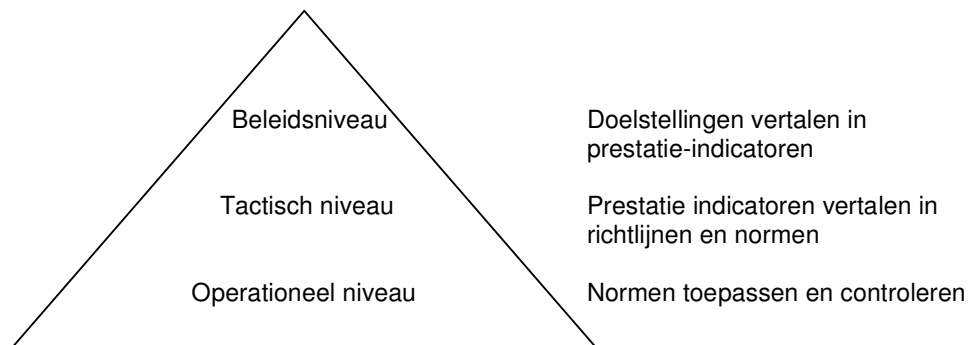
Wanneer kwaliteit wordt gedefinieerd als het voldoen aan verwachtingen, dan zal DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. de verwachtingen moeten kennen, ze moeten omzetten in concrete specificaties en ervoor moeten zorgen dat er volgens deze specificaties wordt geleverd. Dit omzettingsproces vindt op drie niveaus plaats.

- 1) Management : geeft op basis van marktinzicht doelstellingen.
- 2) Middenkader : formuleert richtlijnen en specificaties.
- 3) Medewerkers : verlenen van de dienst.



Figuur 4. Inspelen op verwachtingen

Het management zal zijn algemene doelstellingen ook moeten aangegeven in kwaliteitsdoelstellingen. De vertaling van doelstellingen in operationele kwaliteitsnormen is te beschouwen als een bijzondere vorm van 'quality deployment'. Als de doorvertaling van het kwaliteitsbeleid zo ter hand wordt genomen, zal er een kwaliteitskringloop ontstaan die sluitend wordt.



Figuur 5. Quality deployment

Binnen het propertymanagement moeten dus de juiste prestatie indicatoren worden geformuleerd om de kwaliteit van de beheersprestatie zichtbaar te kunnen maken.

§ 4.4 Definitie prestatie-indicator

Het gebruik van indicatoren en kengetallen bij de besturing van organisaties is niet nieuw. De opkomst van prestatie management en van kwaliteitsmanagement is hieraan mede debet geweest.

In de literatuur worden verschillende definities van een prestatie-indicator gegeven. Hieronder zijn een aantal definities weergegeven van verschillende auteurs.

- Een prestatie-indicator is een meetpunt dat een goede indicatie geeft over het succes of falen van een succesbepalende factor of van het functioneren van een proces¹⁸.
- Een prestatie-indicator is een meetbare grootheid die informatie geeft over het functioneren van een bepaald proces en de mate waarin gestelde doelen worden bereikt¹⁹.
- Een prestatie-indicator is een indicatie van de kwantiteit en de kwaliteit van de prestaties die worden vooropgesteld of werden gerealiseerd. Prestaties zijn producten en diensten in kwantificeerbare grootheden²⁰.

Binnen deze scriptie wordt de laatstgenoemde definitie van auteurs Bouckaert en Auwers gehanteerd. Dit omdat deze definitie het duidelijkst aangeeft dat het om een indicatie gaat van het presteren. Tevens wordt duidelijk aangegeven dat het om kwantiteit en kwaliteit gaat. Daarnaast richten de eerste twee definities zich met name op het proces.

¹⁸ Balanced scorecard & Model Nederlands Kwaliteit, Ahaus C.T.B. en Diepman F.J., 1999

¹⁹ Presteren met processen, procesmanagement voor diensverlenende organisaties, Dorr D.C., 2000

²⁰ Prestaties meten in de overheid, Bouckaert G., Auwers T., 1999

§ 4.5 Vormen prestatie-indicatoren

Prestatie-indicatoren hebben verschillende verschijningsvormen. In deze paragraaf worden deze genoemd en kort beschreven.

Transformatieproces

Een organisatie kan worden afgebeeld als een transformatieproces. Een productieproces waarbij 'input' via 'throughput' wordt omgezet in 'output' en uiteindelijk in 'outcome'.



Bij het beoordelen van de prestaties van een organisatie heeft de manager informatie nodig over de elementen; middelen, processen, producten/ prestaties en effecten van het transformatieproces en de relaties tussen deze elementen. Voor elk van de vier elementen van het transformatieproces kunnen prestatie-indicatoren ontwikkeld worden. Daarnaast bestaan 'combinatie-indicatoren' zoals efficiëntie en effectiviteit. De efficiëntie houdt verband met de relatie tussen ingezette middelen en de output. De effectiviteit slaat op de relatie tussen de effecten en de output. Effectiviteit hoeft niet uitsluitend betrekking te hebben op de relatie output en effecten. Het is ook mogelijk input te relateren aan de effecten: hoeveel middelen heeft een organisatie nodig om een bepaald effect te bewerkstelligen. Dit wordt ook wel kosten effectiviteit genoemd²¹.

In de praktijk is het beste om naar outputs te specificeren, omdat output relevanter is dan input en throughput en omdat de specificatie van outcome meestal een mening is. Tevens zijn gegevens van outputs het makkelijkst te genereren.

Bij de vastgoedmanagement organisatie kan je op alle vier de elementen uit het transformatieproces prestatie-indicatoren opstellen. Aan de hand van een praktijkonderzoek, intern bij DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. en extern bij een aantal opdrachtgevers, dient gekeken te worden bij welke elementen de voorkeur ligt.

Kwantitatief/ kwalitatief

Indicatoren kunnen ook verdeeld worden naar kwantitatieve- en kwalitatieve indicatoren. Een belangrijke vraag is of kwantitatieve prestatie-indicatoren te verkiezen zijn boven kwalitatieve indicatoren.

Kwantitatieve indicatoren zijn objectief, terwijl kwalitatieve indicatoren gelden als subjectief. Anderzijds wordt er van uitgegaan dat kwalitatieve informatie meer relevantie heeft voor de uiteindelijke beoordeling van het presteren van de organisatie. Ook brengt een kwalitatieve indicator het klantenperspectief dichterbij.

Binnen het propertymanagement zou met betrekking tot kwalitatieve-indicatoren gemeten kunnen worden hoe huurders en/ of opdrachtgevers het presteren van DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. beoordelen. Daarnaast veronderstel ik dat er een aantal kwantitatieve-indicatoren opgesteld dienen te worden, om een objectief beeld van het presteren te verkrijgen.

²¹ Presteren met processen, procesmanagement voor diensverlenende organisaties, Dorr, D.C, 2000

Verleden en toekomst

Bestuurbaarheid van een organisatie is theoretisch gerealiseerd als voor elke optredende verstoring een maatregel te vinden is die zorgt dat het doel toch bereikt wordt. Hiervoor moet zowel terug- als vooruit gekeken worden. Indicatoren worden echter meestal gebruikt voor terugkoppeling of 'feedback' op basis van informatie over het bereikte resultaat. Evaluatie leidt vervolgens in sommige gevallen tot bijsturing.

Indicatoren kunnen ook worden gebruikt om vooruit te kijken, de zogenaamde 'feedforward'. Hierbij wordt voortdurend op basis van voorspellingen van toekomstige invloeden en de effecten gekeken of maatregelen nodig zijn.

Men noemt de indicatoren die informatie geven over de toekomstige prestaties 'leading' indicatoren. 'Lagging' indicatoren geven informatie over de prestaties in de afgelopen periode²².

Besturingsniveau

Er bestaan diverse besturingsniveaus in een organisatie met ieder zijn eigen taken en verantwoordelijkheden. De volgende niveaus zijn te onderscheiden²³:

- Strategisch niveau
- Organisatorisch/ tactisch niveau
- Operationeel niveau

Op basis van deze indeling kunnen prestatie-indicatoren gekoppeld worden aan de besturingsniveaus. Meestal wordt alleen de tweedeling strategisch/ operationeel gebruikt, zo ook binnen deze scriptie.

§ 4.6 Goede prestatie-indicatoren

Prestatie-indicatoren zijn in theorie geschikt om snel een indruk te krijgen hoe een organisatie presteert, maar dat hoeft niet de juiste indruk te zijn. De kracht van prestatie-indicatoren is tegelijk hun zwakte. Prestatie-indicatoren zijn slechts bruikbaar voor sturing als ze deugdelijk en relevant zijn.

Duidelijker wordt dit aan de hand van drie methodologische voorwaarden, waarbij 'deugdelijk' wordt onderverdeeld in validiteit en betrouwbaarheid:

- Validiteit; een prestatie-indicator heet valide, als hij daadwerkelijk een beeld geeft van de realiteit die hij wordt verondersteld te meten
- Betrouwbaarheid; een prestatie-indicator heet betrouwbaar, als er voldoende garanties zijn dat nauwkeurig en objectief is gemeten
- Relevantie; een prestatie-indicator heet relevant als hij een antwoord geeft op een managementprobleem en tijdig beschikbaar is

Uit voorgaande mag niet worden afgeleid dat er steeds sprake moet zijn van 'wetenschappelijk' verantwoorde prestatie-indicatoren. Managers sturen ook op basis van meer informele en subjectieve informatie, waarbij bewuste en onbewuste gevoelens over toekomstige ontwikkelingen een rol spelen. Het belangrijkste is het juiste gebruik van prestatie-indicatoren en het verbinden van beoordelingen aan prestatie-informatie.

²² Kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling, Wentink T., tweede druk 1999

²³ Management en organisatie, Kempen & Keizer, 2000

§ 4.7 Kwaliteitszorg

De meeste professionele organisaties houden zich bezig met de zorg voor kwaliteit. De wijze waarop inhoud wordt gegeven aan kwaliteitszorg is de laatste jaren een belangrijke succesfactor van de organisatie geworden. Binnen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. wordt op dit moment aan kwaliteitszorg gedaan door richting de huurders periodiek een tevredenheidonderzoek te laten doen. Aan de hand van de resultaten hiervan worden waarnodig veranderingen doorgevoerd. Met betrekking tot beleggers/ eigenaren worden door het strategisch management van DTZ Zadelhoff regelmatig met opdrachtgevers gesproken over het presteren van de onderneming.

Voor het managen van de kwaliteit zijn verschillende modellen beschikbaar. De verschillen tussen de modellen zijn niet erg groot omdat vaak dezelfde filosofie terugkomt. Alle modellen starten bij de missie, visie en strategie van de organisatie; het gaat erom dat er samenhang is tussen het strategisch plan en de uitvoering en dat de strategie de richting geeft in de gehele organisatie. Hieronder zijn de belangrijkste modellen/ methoden genoteerd:

- INK-managementmodel
- Certiked-model
- SERVQUAL-model
- Benchmarking

In bijlage 8 zijn de drie eerst genoemde modellen kort beschreven.

Na het bestuderen van de bovengenoemde modellen is er voor benchmarking gekozen omdat:

- Het een objectief beeld geeft van de (interne) concurrentiepositie
- Er objectief kwaliteitsdoelen kunnen worden gesteld op basis van klantwensen en 'best-in-class' prestaties'
- Het een bijdrage aan de strategievorming en implementatie door informatie over sterke en zwakke plekken binnen de organisatie te geven
- Het een bijdrage levert aan verbetering van processen door invoering van optimale werkmethoden
- Het de voorkeur van DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. heeft

In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op het begrip benchmarking.

Samenvatting

Het prestatieniveau, en daarmee de kwaliteit van dienstverlening, kan als zeer belangrijk binnen organisaties worden beschouwd. Het begrip kwaliteit kan als volgt worden gedefinieerd: Het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde afspraken, dan wel aan vanzelfsprekende behoeften.

Kwaliteit van dienstverlening hangt af van een aantal interne en externe factoren. Intern zijn ICT, personeel, communicatie en toegevoegde waarde. Extern zijn betrouwbaarheid, responsiviteit, naamsbekendheid en klanttevredenheid.

Voor het meten van het prestatieniveau dienen kwaliteitsdoelstellingen vertaald te worden in prestatie-indicatoren.

Een prestatie-indicator is een indicatie van de kwantiteit en de kwaliteit van de prestaties die worden vooropgesteld of werden gerealiseerd. Prestaties zijn producten en diensten in kwantificeerbare grootheden.

Prestatie-indicatoren kunnen worden onderverdeeld in verschillende verschijningsvormen te weten; transformatieproces, kwantitatief/ kwalitatief, verleden/toekomst en besturingsniveau. Prestatie-indicatoren zijn bruikbaar wanneer deze valide, betrouwbaar en relevant zijn.

Er zijn verschillende modellen/ methoden die het prestatieniveau weergeven door middel van prestatie-indicatoren. Binnen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. is voor het meten van het prestatieniveau gekozen voor benchmarking.

In hoofdstuk 5 wordt benchmarking beschreven en toegelicht.

Hoofdstuk 5 Benchmarking

Benchmarking is de afgelopen tien jaar sterk in opkomst gekomen binnen de vastgoedsector. Het doel van dit hoofdstuk is het scheppen van duidelijkheid over het fenomeen benchmarking. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag:

5. Wat is benchmarking?

Hierbij wordt allereerst in 5.1 het begrip benchmarking gedefinieerd. Daarna wordt in 5.2 de verschillende typen benchmarking opgesomd waarna in 5.3 het benchmarkproces in kaart wordt gebracht. In 5.4 worden de belangrijkste nadelen van benchmarking genoemd. Tenslotte wordt er in 5.5 beschreven hoe er in de Verenigde Staten en in Nederland aan benchmarking wordt gedaan binnen de vastgoedbranche.

§ 5.1 Definitie benchmarking

Benchmarking is het systematische proces van zoeken naar ‘best practices’, innovatieve ideeën en effectieve operationele procedures, die moeten leiden tot superieur presteren. Benchmarking is een fenomeen wat het afgelopen decennia sterk in opkomst is gekomen, maar kwam in de oudheid al voor. Reeds 500 jaar voor Christus schreef Sun Tzu, een Chinese generaal: ‘Als je je vijand kent en jezelf kent, hoef je niet bang te zijn voor het resultaat van honderd gevechten.’ Uit deze woorden blijkt dat men toen al bezig was om de capaciteiten van de tegenstander met de eigen capaciteiten te vergelijken²⁴.

Voor het begrip benchmarking zijn in de loop der jaren verschillende definities geformuleerd. Robert C. Camp, medepionier op het gebied van benchmarking en schrijver van het boek ‘Benchmarking; The search for industry best practices that lead to superior performance’ (1989) geeft de volgende formele definitie: ‘Benchmarking is het doorlopende proces van het afmeten van onze producten, diensten en praktijken tegen de sterkste concurrenten of die bedrijven die als industriële leiders worden erkend.’

Na de publicatie van het boek van Robert C. Camp is er veel gebeurd op het gebied van benchmarking en hebben verschillende grote benchmarkprojecten plaats gevonden. In de tussentijd is de definitie door verschillende personen aangepast aan de hedendaagse tijd.

Jagersma (1997) geeft de volgende definitie van benchmarking:

‘Benchmarking is de activiteiten en processen van de eigen onderneming vergelijken met die van de besten ter wereld. De ‘besten van de klas’ fungeren als de norm, een ijkpunt waaraan voldaan moet worden. Op deze manier is een onderneming in staat de prestatiekloof in kaart te brengen, de praktijken te doorgronden die leiden tot uitmuntende prestaties en handvatten te ontwikkelen waardoor een onderneming in staat wordt gesteld de prestatiekloof te dichten’²⁵.

²⁴ Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie, Maas & Pleunis, 2001

²⁵ Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie, Maas & Pleunis, 2001

Voor benchmarking op het gebied van propertymanagement bij DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. is de volgende werkdefinitie bruikbaar:

Benchmarking binnen het propertymanagement is het ontwikkelen en het toepassen van benchmarks voor de meest belangrijke diensten met als doel het creëren van transparantie, het verhogen van de kwaliteit van besluitvorming en het realiseren van een superieure prestatie²⁶.

Een benchmark is een referentiepunt waartegen dingen worden afgezet. In het bedrijfsleven kunnen die referentiepunten of standaarden allerlei vormen hebben. Geleverde diensten door DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. zijn terug te vinden in bijlage 5.

Door middel van transparantie wordt er inzicht gegeven in het functioneren van de organisatie. Bij DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. kan men dan zien hoe de verschillende portefeuilles en verschillende propertymanagers ten opzichte van elkaar scoren. Dit kan intern gecommuniceerd worden naar het strategisch management en bepaalde medewerkers van de organisatie en extern naar de verschillende opdrachtgevers. De inzichten die worden gegeven met benchmarken hebben vooral een informerend, beschrijvend en toelichtend karakter. Deze inzichten bieden aanknopingspunten om leer- en verbeterprocessen te starten binnen de organisatie.

Daarnaast kan er aan de verschillende opdrachtgevers verantwoording worden afgelegd over het presteren van de onderneming. Aan de hand van dit presteren zou de opdrachtgever de vastgoedmanagement organisatie kunnen afrekenen, dit door bijvoorbeeld de hoogte van de beheersvergoeding ervan af te laten hangen.

§ 5.2 Typen benchmarking

Er zijn verschillende typen benchmarking. Het type benchmark dat gekozen wordt hangt af van hetgeen met elkaar wordt vergeleken. Afhankelijk van het onderwerp dat gebenchmarkt wordt, de middelen die vrij gemaakt kunnen worden en de uitdaging die een onderneming bereid is te nemen wordt de beslissing genomen wie benchmark-partners worden. In het algemeen zijn er vier verschillende typen benchmarking:

1) Interne benchmarking

De vergelijking met andere delen van dezelfde organisatie. Op het gebied van propertymanagement kan men denken aan:

- Gegevens uit de portefeuille van één eigenaar;
- Gegevens van één door een propertymanager beheerde portefeuilles.

2) Concurrentie benchmarking

De vergelijking met directe concurrenten. Dit type benchmarking is in de meeste gevallen erg lastig, omdat de vertrouwelijkheid van de gegevens erg groot is. Voorbeelden binnen de vastgoedmarkt zijn:

- ROZ/IPD-index en onderdelen daarvan;
- NFC-index

²⁶ Benchmarking in het propertymanagement, Zeelen J.A. ir. MRE, 1999

3) Functionele benchmarking

Vergelijking met ondernemingen die dezelfde functionele activiteit uitoefenen als die waarin de organisatie in geïnteresseerd is.

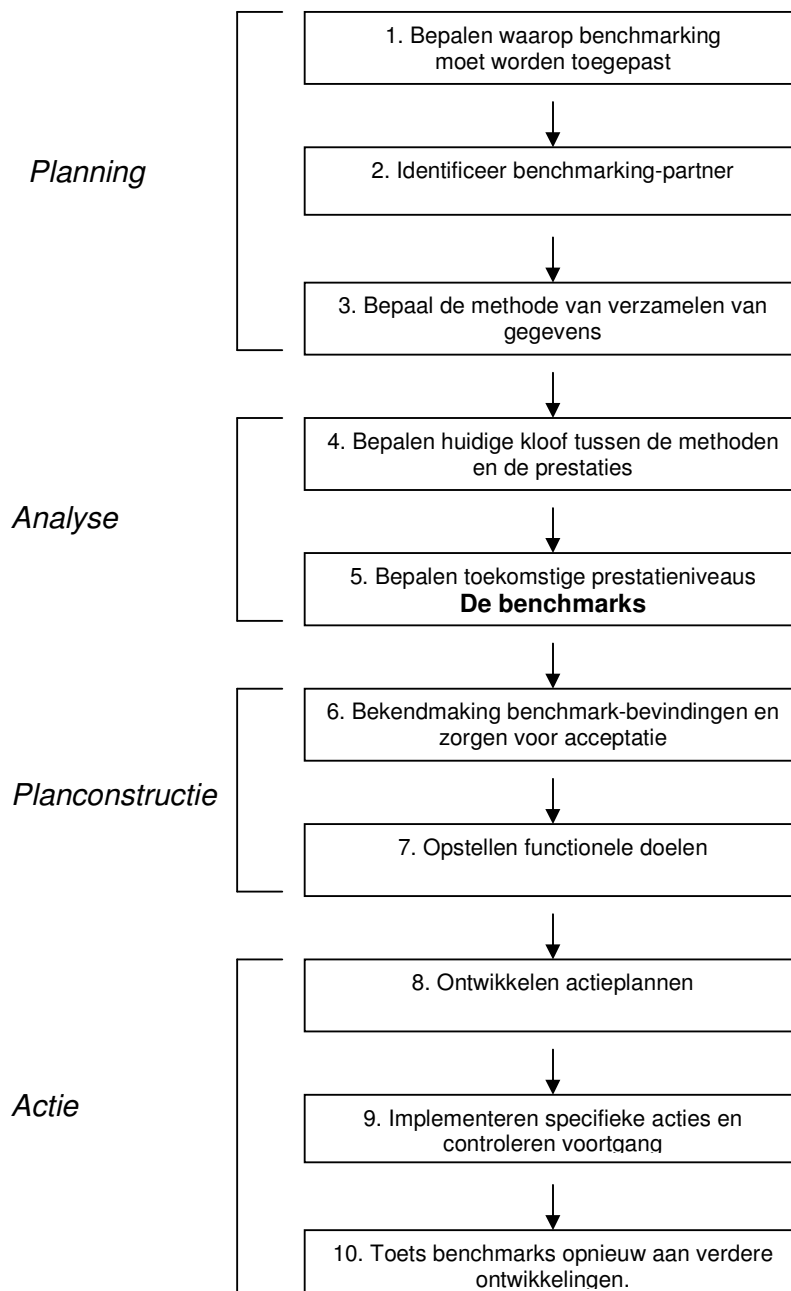
4) Generieke benchmarking

Vergelijking van bedrijfsprocessen die gebruik maken van verschillende functies en die uitgevoerd worden in verschillende bedrijfstakken. Het voordeel van deze meest pure vorm van benchmarking is dat er methoden kunnen worden ontdekt die nog niet zijn geïmplementeerd in het eigen vakgebied.

Voor DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. is gekozen voor interne benchmarking. Dit omdat het de eerste keer is dat er gebenchmarkt gaat worden. Daarnaast zijn gegevens hierdoor makkelijker te genereren en blijven de uitkomsten van het benchmark onderzoek intern.

§ 5.3 Benchmarking proces

Benchmarking is een proces. Het aangeven van een concreet kengetal heeft geen betekenis als er niets mee gedaan wordt. Bovendien komt een bepaalde benchmark niet vanzelf tot stand, maar is het een resultaat van meten en informatie verzamelen. Het benchmarking-proces bestaat uit 10 stappen (zie figuur 6).



Figuur 6. Stappenplan benchmarking²⁷

²⁷ Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie, Maas & Pleunis, 2001

Hieronder wordt iedere stap binnen het benchmark proces kort toegelicht. Binnen deze scriptie wordt de 'planning-fase' uitgevoerd voor DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. en zodanig dus nader belicht. Dit in verband met de omvang van het uitvoeren van de genoemde stappen.

Stap 1: Bepalen waarop benchmarking moet worden toegepast

Hierbij vormen de succesfactoren, die mede het succes van de onderneming bepalen, het uitgangspunt van de benchmarkstudie. Binnen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. dienen deze succesfactoren in kaart te worden gebracht naar aanleiding van interviews met het strategisch management en opdrachtgevers van de organisatie.

Stap 2: Identificeer benchmark-partner

In deze stap worden verschillende benchmark-partners geselecteerd. Binnen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. is er gekozen voor interne benchmarking. Verondersteld wordt dat het presteren van verschillende portefeuilles (per opdrachtgever) vergeleken gaat worden.

Stap 3: Bepaal de methode van verzamelen van gegevens

In deze stap wordt bepaald op welke manier het benchmark-onderzoek wordt uitgevoerd en welke data verzameld moet worden. Voor DTZ Zadelhoff kan aan de hand van de gekozen succesfactoren in kaart worden gebracht welke data verzameld dient te worden.

Stap 4 en 5: Analyse

In deze fase wordt de analyse gemaakt met betrekking tot de vorige fase verzamelde gegevens en zal er data verzameld worden met het oog op de toekomst.

Stap 6 en 7: Planconstructie

Voordat veranderingen doorgevoerd kunnen worden, zullen eerst alle bevindingen uit het onderzoek gecommuniceerd moeten worden. De communicatie dient overtuigend en duidelijk te zijn, zodat de gehele organisatie de (eventuele) implementatie ondersteunt.

Stap 8, 9 en 10: Actie

De geformuleerde doelen zullen in concrete actieplannen moeten worden omgezet. Er moet duidelijk gemaakt worden wie wat gaat doen, op welke manier en wie verantwoordelijk is voor de implementatie van de diverse acties.

§ 5.4 Nadelen benchmarking

Benchmarking is geen neutrale bezigheid en kan leiden tot verschillende ongewenste effecten. Het moet daarom een heldere opzet hebben: gaat het om de beheersing van het transformatieproces en om verbetering en vernieuwing van de prestaties van het bedrijf of gaat het om afrekening en beoordeling van managers? In het laatste geval moet men extra waakzaam zijn op de kwaliteit van het benchmark-systeem.

Allereerst moet er gekeken worden of medewerkers het benchmarken aanvaarden. Werknemers die onderworpen worden aan organisatieregelingen en –plannen, die zullen zich altijd wel in een of andere vorm daartegen verzetten of er aan proberen te ontsnappen. Benchmarking zou disfunctioneel gedrag kunnen uitlokken:

- bureaucratisch gedrag
- aanleveren onjuiste gegevens

Bureaucratisch gedrag ontstaat dikwijls doordat mensen zodanige keuzes maken dat zij er goed uitkomen wat betreft de metingen. Om de benchmark te manipuleren zouden er onjuiste gegevens aangeleverd kunnen worden.

Daarnaast zou door meting van slechts één of enkele aspecten van het transformatieproces, andere, wellicht belangrijke aspecten worden verwaarloosd. Hierbij wordt het gedrag zodanig aangepast dat dit leidt tot goede prestaties ten opzichte van de benchmark, zonder dat de prestatie wezenlijk verbeterd.

Om ongewenst gedrag bij werknemers weg te nemen zou iedereen overtuigd moeten worden van het nut van benchmarking en de goede bedoelingen ervan. Goede communicatie vanuit het strategisch management is hierbij van groot belang.

In het algemeen kan je zeggen dat benchmarking zeer tijdrovend is, dit door het verzamelen, verwerken en analyseren van de verschillende gegevens. Hierdoor brengt benchmarking met name in de opstartfase relatief hoge kosten met zich mee.

§ 5.5 Benchmarking in het vastgoed

In de vastgoedwereld worden verschillende vormen van benchmarking gebruikt, zowel in binnen als buitenland. In de Verenigde Staten is men op dit gebied het verst gevorderd. In de onderstaande subparagrafen is beschreven op welke manier er benchmarking plaatsvindt in de Verenigde Staten en Nederland.

§ 5.5.1 Benchmarking in de Verenigde Staten

Het propertymanagement is ontstaan in de Verenigde Staten na de Burgeroorlog van 1861-1865 en is inmiddels een zeer professionele bedrijfstak. Deze ontwikkeling is mede te danken aan: het verzorgen van gecertificeerde opleidingen, het uitgeven van boeken en magazines, het initiëren van innovaties in het vakgebied (onder andere benchmarking), ontwikkelen van eenduidige definities en het ontwikkelen van databases en kengetallen.

De grootste ontwikkelingen in het propertymanagement vielen de afgelopen decennia samen met verschillende crisissen in de vastgoedindustrie. Zo ook de ontwikkelingen op het gebied van benchmarking die tijdens en na de vastgoedcrisis van 1989-1992 hebben plaats gevonden. De volgende redenen hebben er toe geleid dat men sinds de jaren negentig is gaan benchmarken binnen het Amerikaanse propertymanagement²⁸:

- Beleggers gingen op zoek naar betere methoden om de performance van hun vastgoed te evalueren. Naast interesse voor het rendement van het vastgoed ontstond ook interesse voor exploitatie, alsmede de kwaliteit van de service die aan huurders wordt geleverd.

²⁸ Benchmarking in het propertymanagement, Zeelen J.A. ir. MRE, 1999

- Propertymanagement organisaties ondervonden grote concurrentie. Vergoedingen kwamen onder druk te staan.
- Beleggers wilden meer transparantie op operationeel niveau.
- Analisten op Wall Street gingen zich meer bezig houden met analyses van non-cash items als renewal ratio's, closing ratio's, etc.

Naast het benchmarken van het propertymanagement vindt er in de Verenigde Staten op grote schaal benchmarking plaats op rendementsniveau. Hierbij dient er onderscheid te worden gemaakt in twee typen vastgoedbeleggingen:

- 1) Beleggingen in beursgenoteerde Real Estate Investment Trusts (REIT's)
- 2) Overige beleggingen (directe beleggingen, niet beursgenoteerde REIT's, partnerships, etc.)

§ 5.5.2 Benchmarking in Nederland

In Nederland zijn vastgoedbedrijven zich sinds begin jaren negentig gaan interesseren voor benchmarking en zien zij het belang in van benchmarken. Met betrekking tot benchmarking in het vastgoed zijn er verschillende pogingen gedaan om een representatieve externe benchmark te ontwikkelen voor prestatiemeting van Nederlands vastgoed.

In 1995 is het de ROZ²⁹ gelukt in samenwerking met de Engelse IPD³⁰ om een breed gedragen benchmark te ontwikkelen. Sinds 1996 worden nu jaarlijks de resultaten gepubliceerd en is het belegde vermogen in de index gegroeid van 22 miljard euro tot 38,5 miljard euro in 2003, waarmee circa 85 procent marktdekking is bereikt³¹. In de Nederlandse vastgoedwereld is de zogenaamde ROZ/IPD-index een begrip geworden waar men niet omheen kan.

De ontwikkeling van deze index past in het gegeven dat er in de vastgoedbranche de afgelopen jaren verzakelijking en professionalisering heeft plaatsgevonden. Zaken worden beter meetbaar gemaakt, en er wordt ook vaker gemeten en vergeleken.

Op 13 mei 2004 is voor het eerst door de NFC Coöperatie de NFC-index gepresenteerd. Deze index is gebaseerd op facilitaire kosten die door 6 procent (in m² gemeten) van alle kantoororganisaties waren aangeleverd.

De coöperatie NFC-index wil een onafhankelijke autoriteit zijn op het terrein van het Facility Management in Nederland, wanneer het gaat om het aanbieden van kengetallen en het jaarlijks presenteren van de NFC-index. Daartoe wil de coöperatie van of via haar leden kostengegevens verzamelen op basis van de NEN 2748.

Naast de twee bovengenoemde indexen wordt er door verschillende ondernemingen, al dan niet gestimuleerd door Amerikaanse moederbedrijven, vormen van interne benchmarking toegepast.

²⁹ Raad Onroerende Zaken

³⁰ Investment Property Databank

³¹ www.rozindex.nl

Samenvatting

Benchmarking binnen het propertymanagement kan als volgt worden gedefinieerd: Het ontwikkelen en het toepassen van benchmarks voor de meest belangrijke diensten met als doel het creëren van transparantie, het verhogen van de kwaliteit van besluitvorming en het realiseren van een superieure prestatie.

Binnen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. is er gekozen voor interne benchmarking. Het benchmark-proces bestaat uit tien stappen, de eerste drie stappen vormen de planning-fase welke in deze scriptie wordt uitgewerkt. Dit in verband met de tijd die alle stappen innemen.

Nadelen van benchmarking zijn onder andere disfunctioneel gedrag als; bureaucratisch gedrag en het aanleveren van onjuiste gegevens. Daarnaast zouden aspecten die niet worden gebenchmarkt verwaarloosd kunnen worden. Goede communicatie vanuit het strategisch management is van groot belang voor het goed laten verlopen van het benchmark-proces.

Tenslotte kan gesteld worden dat benchmarking zeer tijdrovend is, dit door het verzamelen, verwerken en analyseren van de verschillende gegevens. Hierdoor brengt benchmarking met name in de opstartfase relatief hoge kosten met zich mee.

In hoofdstuk 6 wordt in kaart gebracht hoe benchmark voor DTZ Zadelhoff dient te worden samengesteld.

Hoofdstuk 6 Samenstelling toepasbare benchmark

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe daadwerkelijk een benchmark-systeem voor de vastgoedmanagement organisatie eruit kan komen te zien. Dit is op basis van het nodige literatuuronderzoek en de verschillende interviews bepaald. Deze interviews zijn afgenomen bij zowel interne als externe personen en zijn terug te vinden in bijlage 9. De resultaten uit de interviews dienen om de volgende subprobleemstelling te beantwoorden:

6. *Aan welke eisen en/ of wensen moet een benchmark-systeem voor vastgoedmanagement organisaties voldoen?*

§ 6.1 Soort benchmarking

Allereerst is gekozen voor interne benchmarking. Voor deze vorm van benchmarking zijn geen gegevens van derden nodig zijn. Hierbij wordt het resultaat alleen intern bekend wat uit concurrentie oogpunt het beste wordt geacht. Daarnaast wordt er voor het eerst binnen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. benchmarking toegepast en zal het verzamelen van gegevens intern beter en sneller gaan³².

Bij interne benchmarking worden binnen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. vergelijkingen gemaakt met andere delen van deze organisatie. Er is gekozen voor het meten per beheerde portefeuille. Hierdoor kan inzichtelijk worden gemaakt hoe DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. presteert voor haar opdrachtgevers en welke verschillen daarin zitten. Voor deze aanpak is gekozen nadat alle ondervraagden hadden aangegeven om benchmarks per portefeuille te willen zien. Daarnaast gaat het om de business-to-business prestatie tussen opdrachtgever en vastgoedmanagement organisatie.

Het ideaalbeeld zou zijn om in een database het presteren van de vastgoedmanagement organisatie per opdrachtgever vast te leggen, en het presteren van een aantal vastgoedmanagement organisaties onderling³³. Zoals eerder gezegd is dit uit concurrentie oogpunt (nog) niet gewenst. In de onderstaande matrix is een voorbeeld te zien van hoe het ideaal beeld voor benchmarking zou kunnen zijn.

Kapitaal waarde	Gemaakte uren	Inzet personeel		Opdracht-gever	Opdracht-gever	Opdracht-gever	Opdracht-gever	Opdracht-gever	Opdracht-gever
			VMO 1						
			VMO 2						
			DTZ vgm						
			VMO 4						
			VMO 5						
			VMO 6						
			VMO 7						
			VMO 8						

Figuur 7. Ideaalbeeld benchmarking, A. Hordijk³⁴

Aan de linkerkant van de matrix staan relevante gegevens en input gegevens van de vastgoedmanagement organisatie. Aan de rechterkant komt te staan hoe de vastgoedmanagement organisatie presteert per opdrachtgever/ portefeuille. In deze

³² Niemeijer R.W.T., interview m.b.t. het vastgoedmanagement

³³ Hordijk A., interview m.b.t. benchmarking

³⁴ Hordijk A., interview m.b.t. benchmarking

scriptie zal gekeken worden naar welke gegevens nodig zijn om het presteren van in kaart te brengen (rode gedeelte figuur 7).

§ 6.2 Doelmatig beheer vanuit de praktijk

Zoals in stap 1 van het benchmark-proces is te zien (zie figuur 6) moet eerst bepaald worden waarop benchmarking moet worden toegepast. Hierbij vormen kritische succesfactoren, die het succes van de onderneming bepalen, het uitgangspunt. De kritische succesfactoren zijn bepaald door het afnemen van interne en externe interviews waarbij gevraagd is naar 'doelmatig beheer' en de belangrijkste aspecten hierbinnen (zie bijlage 9).

Naar aanleiding van de interne interviews is gebleken dat het rendement voor de belegger een centrale rol speelt bij het beheer. In alle besluiten die er binnen de vastgoedmanagement organisatie genomen worden moet in overweging genomen worden of dit in het belang is van het rendement van de belegger.

Commercieel beheer is naar de klant één van de meest belangrijke aspecten, dit geeft een stuk toegevoegde waarde. Hierbij hoort goed financieel beheer en dan met name goede financiële verslaglegging, deze dient foutloos en stipt op tijd te zijn. Belangrijke aspecten zijn huurachterstand en leegstand, deze tasten het rendement aan en dienen zo veel mogelijk voorkomen te worden.

Technisch beheer dient zo goed mogelijk te gebeuren tegen een marktconforme prijs. De zogenaamde prijs kwaliteit verhouding dient goed te zijn. Er dient kostenbewust beheerd te worden zodat het rendement zo hoog mogelijk is. Van belang is dat begrotingen zeer nauwkeurig worden opgesteld. Daarnaast moet wat er begroot en afgesproken is zo goed mogelijk worden uitgevoerd.

Het administratief beheer dient feilloos te verlopen. Belangrijk is dat het tijdig en adequaat gebeurt. Door goede ICT-applicaties is dit hedendaags geen probleem en mag dit ook verwacht worden.

Huurders worden tegenwoordig gezien als de belangrijkste asset, huurdertevredenheid wordt dan ook als zeer belangrijk ervaren. Dit gaat gepaard met onder andere het leveren van goede kwaliteit naar de huurder toe tegen zo laag mogelijke service kosten. Daarnaast dient de vastgoedmanagement organisatie ook op de hoogte te zijn van de situatie en de plannen van de huurder. Dit in verband met potentiële leegstand. Met betrekking tot deze leegstand dienen maatschappelijke ontwikkelingen en economische situaties ook nauwlettend in de gaten te worden gehouden.

Bij de externe interviews, afgenomen bij drie grote opdrachtgevers, is ook gevraagd wat zij verstaan onder doelmatig beheer van hun vastgoed. Hierbij werd het volgende beschreven: "Dat de gebouwen die je hebt voldoen aan de verwachtingen die eraan worden gesteld. Verwachtingen die eraan worden gesteld zijn van financiële aard (door huurder en verhuurder). Tevens op het vlak van onderhoud, wat ook samenhangt met de financiën. Ook in het gebruik, vanzelf sprekend, dat het geschikt is voor wat het is. Dit alles binnen een bepaalde timing"³⁵.

Ook bij de externe interviews wordt het rendement als het belangrijkste punt gezien, hierbij is een rol weggelegd voor de beheerder, hij moet de operationele zaken zo goed mogelijk regelen.

³⁵ Overbeeke T. interview m.b.t. doelmatig beheer

Goed commercieel beheer wordt als zeer waardevol gezien waarbij meegedacht wordt op tactisch niveau. Bijvoorbeeld door betrokkenheid van de beheerder bij verbetering van huurcontracten waar mogelijk.

Technisch onderhoud dient scherp ingekocht te worden tegen goede kwaliteit in relatie tot wat men nodig acht voor een gebouw. Er dient rekening te worden gehouden met leeftijd van het pand, lange termijn planning, huurcontract, wensen van de huurder etc. Begrotingen voor het technisch beheer dienen nauwkeurig te zijn (met name in de eerste 3 jaar).

Administratief beheer dient foutloos en snel te gebeuren. Hierbij is het van groot belang dat financiële rapportages op tijd worden aangeleverd.

Tenslotte dient er goed contact te zijn met de huurder. Ook hier wordt veel waarde gehecht aan huurdertevredenheid. In het speciaal wordt door alle geïnterviewden het goed en snel afhandelen van klachten genoemd waarbij goede communicatie een essentiële rol speelt.

§ 6.3 Succesfactoren

Voortvloeiend uit de interviews (zie bijlage 9), waarbij intern bij DTZ en extern bij een drietal opdrachtgevers duidelijk is wat wordt verstaan onder doelmatig beheer is gekeken en gevraagd naar wat de kritische succesfactoren zijn. Hierbij zijn opvallend vaak dezelfde onderwerpen aangedragen als succesfactor. Centraal bij het bedenken van deze factoren stond het inzichtelijk maken van het prestatie niveau van DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. In de onderstaande matrix (figuur 8) is te zien welke succesfactoren zijn genoemd, door wie ze zijn genoemd en hoe vaak.

Naam persoon/ bedrijf	Galenkamp DTZ vgm	V/t Kruis DTZ vgm	Smit DTZ vgm	Niemeijer DTZ vgm	V/d Broek Vasloc	Overbeeke Corio	Heijnen Altera	Hordijk ROZ
Debiteuren beheer	x	x	x	x	x		x	
Leegstand	x	x	x	x	x		x	
Huurdertevredenheid	x	x	x	x	x	x	x	x
Aanleveren servicekosten		x			x			
Klachten huurders		x	x		x	x	x	x
Verhelpen klacht (tijd)			x		x	x	x	x
Bestede uren DTZ		x						x
Nauwkeurigheid begrotingen			x		x			
Financiële rapportages foutloos		x		x		x		
Financiële rapportages tijdig aanleveren		x		x	x	x		
Technisch onderhoud ³⁶								
Technisch onderhoud als % van de huur				x			x	x
In beheername proces	x	x						
Interne proces DTZ	x	x				x		

Figuur 8, Matrix succesfactoren

³⁶ Zie paragraaf 6.6

In het onderstaande overzicht (figuur 9) zijn deze gerangschikt naar het aantal keer dat deze zijn genoemd. Daarnaast is weergegeven aan welk bestuurniveau dit is gekoppeld.

<u>Succesfactor</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Niveau</u>
Huurdertevredenheid	8x	Strategisch
Debiteuren beheer	6x	Strategisch
Leegstand	6x	Strategisch
Klachten huurders	6x	Operationeel
Verhelpen klacht (tijd)	5x	Operationeel
Financiële rapportage tijdig aanleveren	4x	Strategisch
Financiële rapportages foutloos	3x	Strategisch
Technisch onderhoud als % van de huur	3x	Strategisch
Interne proces DTZ	3x	Operationeel
Bestede uren DTZ	2x	Strategisch
Nauwkeurigheid begrotingen	2x	Operationeel
Aanleveren servicekosten	2x	Operationeel
In beheername proces	2x	Strategisch

Figuur 9. Overzicht succesfactoren

Op basis van de afgenomen interviews kan geconcludeerd worden dat de bovengenoemde kritische succesfactoren in grote mate het prestatieniveau van DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. bepalen. Hierbij zullen dus de juiste prestatie-indicatoren bepaald moeten worden om er uiteindelijk benchmarks van te kunnen maken.

§ 6.4 Selectie succesfactoren

Uit het overzicht kritische succesfactoren dat in paragraaf 6.3 (figuur 9) is te zien, is een selectie gemaakt. Dit is op basis gedaan van onder andere: of de succesfactor informatie weergeeft ten behoeve van strategisch niveau en/ of gegevens relatief makkelijk te achterhalen zijn. Daarnaast zijn sommige succesfactoren samengenomen en/ of hebben een andere benaming gekregen. De geselecteerde succesfactoren zijn op volgorde gezet op basis van het transformatieproces zoals beschreven in paragraaf 4.5.

<u>Input</u>	1-	Inzet middelen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.
<u>Output</u>	2-	Debiteuren beheer (huurachterstand huurders)
	3-	Klachtenonderhoud
	4-	Aanleveren rapportages
	5-	Technisch onderhoud (rendabel)
	6-	Nauwkeurigheid begrotingen
	7-	Servicekosten afrekeningen
<u>Outcome</u>	8-	Huurdertevredenheid
	9-	Leegstand

Figuur 10. Succesfactoren in de benchmark voor de beheersprestatie

Hieronder zijn de negen kritische succesfactoren zoals in figuur 8 opgesomd uiteengezet met daarbij beschreven welke prestatie-indicator(en) ervoor gebruikt moet(en) worden.

Ad 1. Inzet middelen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.

Prestatie-indicator: - bestede aantal uren per opdrachtgever

Hiermee wordt een gedeelte van de input weergegeven die wordt geleverd om een bepaalde prestatie neer te zetten. Uren worden verdeeld naar functie binnen de organisatie.

Ad 2. Debiteuren beheer

Prestatie-indicator: - percentage huurachterstand ten opzichte van de jaarhuur

Aan de hand van deze informatie kan gekeken worden of huren op tijd worden geïnd voor de opdrachtgever. Daarbij wordt duidelijk welke huurders 'slecht' betalen.

Ad 3. Klachtenonderhoud

Prestatie-indicator: - aantal klachten per huurder
- aantal dagen tot klacht is afgemeld

Het aantal klachten per huurder kan indirect de huurdertevredenheid beïnvloeden. Van groot belang daarbij is of klachten snel en goed worden verholpen/ afgemeld. Klachten moeten worden verdeeld naar urgentie, de ene klacht dient sneller te worden verholpen dan de ander.

Het aantal klachten per huurder kan worden achterhaald uit het SAP-systeem. Urgentie van de klacht is in de meeste gevallen wel aangegeven, echter niet in alle gevallen. Het afmelden van klachten wordt slecht bijgehouden, hierin zit teveel vervuiling.

Ad 4. Aanleveren rapportages

Prestatie-indicator: - aantal dagen te laat aangeleverd
- percentage fouten

Hiermee wordt weergegeven of (financiële) rapportages op tijd en nauwkeurig worden aangeleverd. Op dit moment worden beide indicatoren niet bijgehouden.

Ad 5. Technisch onderhoud

Prestatie-indicator: - percentage onderhoudskosten per jaar ten opzichte van de jaarhuur

Hiermee wordt weergegeven of er kostenbewust onderhoud wordt gepleegd. Dit is echter erg regionaal afhankelijk door verschillende huurprijzen per regio. Daarnaast zijn alle panden verschillend en bevinden zich in een verschillende levenscyclus. Hier zou dus classificatie plaats moeten vinden per regio en soort pand.

Ad 6. Nauwkeurigheid begrotingen

Prestatie-indicator: - percentage afwijking van begrotingen ten opzichte van werkelijke uitgaven

Voortvloeiend uit deze indicator kan beoordeeld worden of bouwkundigen nauwkeurig hun begrotingen opstellen.

Ad 7. Servicekosten afrekeningen

Prestatie-indicator: - aantal maanden na afloop boekjaar

Aan de hand van deze informatie kan men zien of servicekosten snel genoeg worden verrekend. In de praktijk blijkt dit te variëren van enkele maanden tot twee of drie jaar³⁷.

Ad 8. Huurdertevredenheid

Prestatie-indicator: - cijfer gegeven door huurders over het presteren van DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.

Hiermee wordt een kwalitatief oordeel over de dienstverlening van DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. gegeven.

Ad 9. Leegstand

Prestatie-indicator: - percentage leegstand ten opzichte van de totaal beheerde portefeuille

Hiermee wordt weergegeven of een portefeuille relatief veel leegstand heeft.

³⁷ Niemeijer R.W.T., interview m.b.t. het vastgoedmanagement

§ 6.5 Verzamelen van gegevens

Om van alle prestatie-indicatoren daadwerkelijk benchmarks te maken dienen eerst van alle opdrachtgevers/ portefeuilles de benodigde gegevens verzameld te worden. Dit gebeurt in stap 3 van het benchmarkproces (zie paragraaf 5.3). In deze paragraaf is schematisch weergegeven of gegevens makkelijk, moeilijk of heel moeilijk te verzamelen zijn. Dit is bepaald in samenspraak met de heer H. Oosterhout, Hoofd ICT bij DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. en geeft een eerste indicatie. Hierbij dienen de termen 'makkelijk', 'moeilijk' en 'heel moeilijk' met betrekking tot het verzamelen van gegevens als volgt te worden geïnterpreteerd:

<u>Makkelijk:</u>	Gegevens worden nauwkeurig bijgehouden in SAP/R3 ³⁸ . Daarnaast zijn gegevens goed op te vragen uit het systeem.
<u>Moeilijk:</u>	Gegevens worden wel bijgehouden in SAP/R3, maar hierin zou vervuiling kunnen zitten. Daarnaast zijn meerdere handelingen nodig voor het opvragen van de gegevens en/ of berekeningen voor het bepalen van de benchmark.
<u>Heel moeilijk:</u>	Gegevens worden slecht of helemaal niet bijgehouden. Er zijn veel handelingen en berekeningen nodig voor het bepalen van de benchmark.

Succesfactor	Prestatie-indicator	Verzamelen gegevens
Ad 1	Bestede aantal uren	makkelijk
Ad 2	% huurachterstand t.o.v. jaarhuur	makkelijk
Ad 3	Aantal klachten per huurder	makkelijk
	Aantal dagen tot afmelding	moeilijk
Ad 4	Aantal dagen te laat aangeleverd	heel moeilijk
	Gemiddeld aantal fouten	heel moeilijk
Ad 5	% onderhoudskosten t.o.v. jaarhuur	moeilijk
Ad 6	% afwijking begroting	moeilijk
Ad 7	Aantal maanden na afloop boekjaar	heel moeilijk
Ad 8	Cijfer gegevens door huurders	heel moeilijk
Ad 9	% leegstand t.o.v. totale portefeuille	makkelijk

Figuur 11. Overzicht verzameling gegevens

Of benchmarks makkelijk, moeilijk of heel moeilijk op te stellen zijn bepaald mede of benchmarks daadwerkelijk zullen worden opgesteld. In bijlage 10 is per indicator kort beschreven hoe de benodigde gegevens te verzamelen zijn.

§ 6.6 Pilot benchmarking technisch onderhoud

Voor het bekijken van implementatie mogelijkheden, gegevens verzameling en presentatie van benchmarks is besloten om een pilot-project uit te voeren. Naar aanleiding van een verzoek van FORTIS Bank aan DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. is een pilot-project voor benchmarking op onderhoudskosten gestart. Het resultaat hiervan is opgenomen in bijlage 11. Hierbij

³⁸ Vastgoed software, zie paragraaf 3.5.3

is het kantoorpand 'Weena 70' te Rotterdam gebenchmarkt. Hierbij bestond de benchmark uit redelijk vergelijkbare panden uit de database van DTZ Zadelhoff. Daarnaast hebben nagenoeg alle geïnterviewden aangegeven het benchmarken op technisch onderhoud als zeer waardevol te zien, maar erg moeilijk achten om goede benchmarks op te stellen. Als belangrijkste reden wordt gegeven dat geen één pand hetzelfde is waardoor 'appels met peren' worden vergeleken.

In samenwerking met de heer R. Mulder, bouwkundige/ accountmanager bij DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V., is bestudeerd hoe er het beste kan worden gebenchmarkt op technisch onderhoud. Geconcludeerd kan worden dat voor een goede benchmark, kantoorpanden dienen te worden geselecteerd op de volgende punten: dakafwerking en soort dak, gevelbekleding, installaties en bouwjaar. Dit omdat deze punten de onderhoudskosten het meest beïnvloeden.

Het zoeken van vergelijkbare panden ging vrij moeizaam, dit omdat panden niet in SAP geselecteerd konden worden op soort dak, gevelbekleding, soort installaties en bouwjaar. Vergelijkbare panden zijn opgevraagd door middel van een interne mail naar alle bouwkundigen binnen DTZ Zadelhoff, zij kennen de door hun beheerde panden immers het beste.

Na het ontvangen van de onderhoudsbegrotingen van de geselecteerde panden is er gebenchmarkt op de volgende punten: correctief-, gevel-, dak-, installatie- en terrein onderhoud. Binnenonderhoud is buiten beschouwing gelaten, dit omdat deze kosten in de meeste gevallen voor rekening van de huurder zijn.

Benadrukt dient te worden dat een benchmark als indicatie dient te worden gezien, omdat er altijd verschillen tussen de geselecteerde panden zullen zijn.

Zoals eerder vermeld (zie paragraaf 6.5) is het verzamelen van gegevens vrij lastig. Hiervoor dient SAP/R3 te worden aangepast zodat door middel van zoekcriteria kantoorpanden makkelijk kunnen worden opgezocht. Hiervoor zou een programmeur ingehuurd moeten worden. Nader onderzoek wordt hiervoor nodig geacht.

Voor het samenstellen en het berekenen is gebruik gemaakt van Microsoft Excel. Het invoeren en verwerken van gegevens nam veel tijd in beslag. Dit omdat gegevens niet 'pasklaar' werden aangeleverd. Daarnaast waren het veel gegevens die betrekkelijk veel invoerwerk opleverde.

De presentatie van benchmarks en andere cijfers is gedaan in beeld en getal. Hierdoor worden cijfers en verschillen voor de lezer in één oogopslag duidelijk.

§ 6.7 Honorering

Wanneer er gebenchmarkt gaat worden op de punten zoals weergegeven in paragraaf 6.4, zal het presteren op de 'belangrijkste' onderdelen van het vastgoedmanagement zichtbaar worden. Deze informatie leidt tot een meer compleet inzicht in de kwaliteit van de beheersprestatie en geeft aanknopingspunten om die bij te sturen en waar mogelijk te verbeteren.

Welke score als goed of slecht bestempeld kan worden kan bepaald worden na het uitvoeren van het eerste benchmark project. Hierna kan namelijk worden geconstateerd wat een lage, gemiddelde en hoge score is op een bepaald punt.

Samenvatting

Binnen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. is gekozen voor interne benchmarking. Hierbij wordt het presteren tussen de portefeuilles van verschillende opdrachtgevers met elkaar vergeleken.

Voortvloeiend uit de interviews is gekozen om een benchmark samen te stellen op de volgende succesfactoren:

Input	1-	Inzet middelen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.
Output	2-	Debiteuren beheer (huurachterstand huurders)
	3-	Klachtenonderhoud
	4-	Aanleveren rapportages
	5-	Technisch onderhoud (rendabel)
	6-	Nauwkeurigheid begrotingen
	7-	Servicekosten afrekeningen
Outcome	8-	Huurdertevredenheid
	9-	Leegstand

Aan de bovengenoemde succesfactoren zijn bepaalde prestatie-indicatoren toebedeeld om het presteren op deze punten weer te geven. Het verzamelen van gegevens ten behoeve van de prestatie-indicatoren kan bij vier indicatoren als makkelijk worden beschouwd, bij vier als moeilijk en drie als heel moeilijk.

Hoofdstuk 7 Conclusies

In dit hoofdstuk worden de conclusies naar aanleiding van de subprobleemstellingen weergegeven. De conclusies leiden tot aanbevelingen ter beantwoording van de centrale probleemstelling (in hoofdstuk 8).

§ 7.1 Het vastgoedmanagement

Ten aanzien van de subprobleemstelling:

‘Hoe is het vastgoedmanagement ingericht en wat is de rol en functie van de vastgoedmanagement organisatie hierbinnen?’

kan geconcludeerd worden dat:

binnen het vastgoedmanagement verschillende actoren actief zijn. De belangrijkste actoren voor de vastgoedmanagement organisatie zijn eigenaren en huurders.

Het vastgoedmanagement is een discipline in beweging en is in sterke mate afhankelijk van het economisch klimaat. Belangrijke trends en ontwikkelingen binnen deze branche zijn onder andere; assetmanagement binnen de vastgoedsector, transparantie, schaalvergroting en het steeds belangrijker worden van de ‘huurder’.

Het vastgoedmanagement is in drie niveaus te verdelen, te weten strategisch-, tactisch- en operationeelniveau. Op deze niveaus houdt men zich respectievelijk bezig met portfolio-, asset- en propertymanagement. DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. verleent met name diensten op propertymanagement niveau, hetgeen bestaat uit administratief-, technisch- en commercieel management.

§ 7.2 DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V

Ten aanzien van de subprobleemstelling:

‘Hoe is de organisatie DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. ingericht en welke diensten worden geleverd?’

kan geconcludeerd worden dat:

DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. onderdeel is van het DTZ Zadelhoff. Deze maatschap is actief in de volgende sectoren; makelaardij, beleggingen, vastgoedmanagement, CRES, research, winkels en taxaties. DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. is onderverdeeld in vier accounts, te weten kantoren/bedrijfsruimten, buitenlandse opdrachtgevers, winkels en huisvestingsmanagement. Diensten worden geleverd met betrekking tot administratief-, technisch- en commercieelbeheer.

§ 7.3 Prestatiemeting

Ten aanzien van de onderstaande subprobleemstelling:

‘Op welke manier kan het prestatieniveau gemeten worden?’

kan geconcludeerd worden dat:

het prestatieniveau, daarmee de kwaliteit van dienstverlening, als zeer belangrijk binnen organisaties kan worden beschouwd. Het begrip kwaliteit kan als volgt worden gedefinieerd: ‘Het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product

of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde afspraken, dan wel aan vanzelfsprekende behoeften'.³⁹

Kwaliteit van dienstverlening hangt af van een aantal interne en externe factoren. Intern zijn dat ICT, personeel, communicatie en toegevoegde waarde. Extern zijn dat betrouwbaarheid, responsiviteit, naamsbekendheid en klanttevredenheid.

Ten aanzien van de subprobleemstelling:

'Wat zijn prestatie-indicatoren?'

kan geconcludeerd worden dat:

een prestatie-indicator gedefinieerd kan worden als; *een indicatie van de kwantiteit en de kwaliteit van de prestaties die worden vooropgesteld of werden gerealiseerd. Prestaties zijn producten en diensten in kwantificeerbare grootheden.*

Prestatie-indicatoren kunnen worden onderverdeeld in verschillende verschijningsvormen te weten; transformatieproces, kwantitatief/ kwalitatief, verleden toekomst en besturingsniveau. Prestatie-indicatoren zijn bruikbaar wanneer deze valide, betrouwbaar en relevant zijn.

Voor het meten van het prestatieniveau dienen kwaliteitsdoelstellingen vertaald te worden in prestatie-indicatoren. Er zijn verschillende modellen/ methoden die het prestatieniveau weergeven door middel van prestatie-indicatoren. Binnen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. is voor het meten van het prestatieniveau gekozen voor benchmarking.

§ 7.4 Benchmarking

Ten aanzien van de onderstaande subprobleemstelling:

'Wat is benchmarking?'

kan geconcludeerd worden dat:

benchmarking ontwikkelen binnen het propertymanagement kan worden gezien als het toepassen van benchmarks voor de meest belangrijke diensten met als doel het creëren van transparantie, het verhogen van de kwaliteit van besluitvorming en het realiseren van een superieure prestatie. Er zijn verschillende typen benchmarking. Binnen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. is er gekozen voor interne benchmarking. Het benchmarkproces bestaat uit tien stappen, de eerste drie stappen vormen de planning-fase, welke in deze scriptie zijn uitgewerkt.

Nadelen van benchmarking zijn onder andere disfunctioneel gedrag als; bureaucratisch gedrag en het aanleveren van onjuiste gegevens. Daarnaast kunnen aspecten die niet worden gebenchmarkt verwaarloosd worden. Goede communicatie vanuit het strategisch management is van groot belang voor het goed laten verlopen van het benchmark-proces.

Tenslotte kan gesteld worden dat benchmarking zeer tijdrovend is, dit door het verzamelen, verwerken en analyseren van de verschillende gegevens. Hierdoor brengt benchmarking met name in de opstartfase relatief hoge kosten met zich mee.

³⁹ ISO-definitie van kwaliteit (ISO 8402)

§ 7.5 Benchmark voor DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.

Ten aanzien van de onderstaande subprobleemstelling:

'Aan welke eisen en/ of wensen moet een benchmarksysteem voor de vastgoedmanagement organisatie voldoen?'

kan geconcludeerd worden dat:

er begonnen dient te worden met interne benchmarking, hierbij worden verschillende portefeuilles met elkaar vergeleken. Voortvloeiend uit de interviews is de ideale benchmark samengesteld uit de onderstaande succesfactoren met daaronder de geformuleerde prestatie-indicator. Daarnaast is aangegeven of benodigde gegevens makkelijk, moeilijk of heel moeilijk te achterhalen zijn:

Ad 1. Inzet middelen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.

Prestatie-indicator: - bestede aantal uren (gegevens makkelijk te verzamelen)

Ad 2. Debiteuren beheer

Prestatie-indicator: - percentage huurachterstand ten opzichte van de jaarhuur (gegevens makkelijk te verzamelen)

Ad 3. Klachtenonderhoud

Prestatie-indicator: - aantal klachten per huurder (gegevens makkelijk te verzamelen)
- aantal dagen tot klacht is afgemeld (gegevens heel moeilijk te verzamelen)

Ad 4. Aanleveren rapportages

Prestatie-indicator: - aantal dagen te laat aangeleverd (gegevens heel moeilijk te verzamelen)
- percentage fouten (gegevens heel moeilijk te verzamelen)

Ad 5. Technisch onderhoud

Prestatie-indicator: - percentage onderhoudskosten per jaar ten opzichte van de jaarhuur (gegevens moeilijk te verzamelen)

Ad 6. Nauwkeurigheid begrotingen

Prestatie-indicator: - percentage afwijking van begrotingen ten opzichte van werkelijke uitgaven (gegevens moeilijk te verzamelen)

Ad 7. Servicekosten afrekeningen

Prestatie-indicator: - aantal maanden na afloop boekjaar (gegevens heel moeilijk te verzamelen)

Ad 8. Huurdertevredenheid

Prestatie-indicator: - cijfer gegeven door huurders over het presteren van DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. (gegevens heel moeilijk te verzamelen)

Ad 9. Leegstand

Prestatie-indicator: - percentage leegstand ten opzichte van de totaal beheerde portefeuille (gegevens makkelijk te verzamelen)

§ 7.6 Algemene conclusie

In antwoord op de centrale probleemstelling:

‘Op welke wijze kunnen prestatie-indicatoren bijdragen aan doelmatig beheer ten aanzien van kantoren welke in beheer zijn bij DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.?’

kan naar aanleiding van de subprobleemstellingen, de volgende conclusies worden getrokken:

De meest geschikte methode voor DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V., waarin prestatie-indicatoren worden gebruikt, is interne benchmarking. Hiermee dient van verschillende opdrachtgevers de beheersprestatie per portefeuille in kaart te worden gebracht. Er dient gebenchmarkt te worden op de meest belangrijke succesfactoren binnen het vastgoedmanagement zoals beschreven in paragraaf 6.4.

Doordat benchmarking management-informatie verschaft over het presteren van de onderneming op kritische succesfactoren, kunnen hierop strategische beslissingen worden genomen. Deze beslissingen staan in het teken van het verbeteren van het werkproces waardoor de kwaliteit van het beheer verbeterd kan worden.

De aanbevelingen naar aanleiding van de conclusies en de praktische invulling van de probleemstelling worden in hoofdstuk 9 weergegeven.

Hoofdstuk 8 Aanbevelingen en implementatieplan

De conclusies uit hoofdstuk 7 leiden tot aanbevelingen en een praktische implementatie in dit hoofdstuk. De aanbevelingen en het implementatieplan zijn bedoeld voor DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.

De aanbevelingen zijn:

- 1) Aanstellen benchmarkmanager, communiceren over gebruik, bedoelingen en consequenties van benchmarking naar alle medewerkers.
- 2) Het uitvoeren van interne benchmarking.
- 3) Benchmarken op de volgende succesfactoren:
 - Inzet middelen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.
 - Debiteuren beheer
 - Klachtenonderhoud
 - Technisch onderhoud
 - Nauwkeurigheid begrotingen
 - Leegstand
- 4) Vervolg onderzoek uitvoeren naar draagvlak bij interne medewerkers en opdrachtgevers voor benchmarking. Daarnaast dient onderzoek gedaan te worden naar verdere implementatie mogelijkheden.
- 5) Het starten van een pilot-project benchmarking binnen de organisatie.

In de paragrafen 8.1 tot en met 8.5 worden bovengenoemde aanbevelingen verder uitgewerkt. In paragraaf 8.6 is het implementatieplan uitgewerkt en in paragraaf 8.7 zijn de financiële consequenties van het implementatieplan nader beschreven.

§ 8.1 Aanbeveling 1

Communicatie en coördinatie

Bij het uitvoeren van benchmarking is het belangrijk dat het proces goed verloopt. De eigen organisatie dient zo ingericht te worden, dat een goede voedingsbodem voor benchmarken ontstaat.

Er dient een coördinerend ‘benchmarking manager’ te worden aangesteld voor het aansturen van de verschillende stappen in het benchmark proces. Aanbevolen wordt hiervoor een accountmanager, dit vanwege het kwaliteitsniveau en communicatie – mogelijkheden op operationeel, tactisch en strategisch niveau.

Daarnaast is het aan te bevelen een team samen te stellen voor de uitvoering van het benchmark-proces. Het benchmarkteam dient te bestaan uit mensen van verschillende niveaus en disciplines binnen de organisatie, zodat er een duidelijk zicht op de organisatie verkregen kan worden. Aanbevolen wordt vijf medewerkers in het benchmarkteam aan te stellen. Aanbevolen wordt een management assistent, financieel administratief medewerker, facility manager, propertymanager en een bouwkundige. Het is essentieel dat het management actief betrokken is bij het team en de noodzakelijke bevoegdheden aan het team delegeert. Hiervoor dient het management aandacht, tijd en geld vrij te maken voor het benchmarken.

Vanuit het benchmarkteam dient er gecommuniceerd te worden naar alle medewerkers binnen de organisatie over gebruik, bedoelingen en consequenties van benchmarking. De medewerkers moeten het nut inzien van benchmarking en er vertrouwen in hebben dat de resultaten niet tegen hen gebruikt zullen worden, maar hun juist ondersteunen bij het uitvoeren van hun werk. Als men hier niet van overtuigd is gaat een kans verloren om medewerkers te betrekken bij de benchmarking. De mogelijkheid bestaat dan dat de uitkomsten een verkeerd beeld geven.

§ 8.2 Aanbeveling 2

Interne benchmarking

Aanbevolen wordt het uitvoeren van interne benchmarking. Dit omdat hierbij gegevens het makkelijkst te genereren zijn. Er zijn geen gegevens van derden nodig.

Binnen de organisatie dient het presteren tussen verschillende portefeuilles (van verschillende opdrachtgevers) met elkaar te worden vergeleken. Hierbij kan ook het presteren van verschillende propertymanagers met elkaar worden vergeleken. Aan de hand van dit presteren kunnen waarnodig leer- en verbeterprocessen gestart worden binnen de organisatie.

Daarnaast kan er aan de verschillende opdrachtgevers verantwoording worden afgelegd over het presteren van de onderneming.

Tevens is vanuit DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. de voorkeur uitgesproken te beginnen met interne benchmarking. Hierdoor blijven uitkomsten over het presteren van de onderneming binnen de organisatie.

§ 8.3 Aanbeveling 3

Benchmarken op volgende succesfactoren

Voor het beginnen met benchmarking binnen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. kan er het beste op de onderstaande succesfactoren gebenchmarkt worden. Dit omdat de bijbehorende prestatie-indicatoren in de meeste gevallen als 'makkelijk' te verzamelen zijn aangeschreven. Hierdoor zal het uitvoeren van het benchmark-proces het beste tot uitvoering komen. Overige prestatie-indicatoren zullen in een later stadium onderzocht moeten worden.

Inzet middelen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.

Prestatie-indicator: - bestede aantal uren (gegevens makkelijk te verzamelen)

Debiteuren beheer

Prestatie-indicator: - percentage huurachterstand ten opzichte van de jaarhuur (gegevens makkelijk te verzamelen)

Klachtenonderhoud

Prestatie-indicator: - aantal klachten per huurder (gegevens makkelijk te verzamelen)

Technisch onderhoud

Prestatie-indicator: - percentage onderhoudskosten per jaar ten opzichte van de jaarhuur (gegevens moeilijk te verzamelen)

Nauwkeurigheid begrotingen

Prestatie-indicator: - percentage afwijking van begrotingen ten opzichte van werkelijke uitgaven (gegevens moeilijk te verzamelen)

Leegstand

Prestatie-indicator: - percentage leegstand ten opzichte van de totaal beheerde portefeuille (gegevens makkelijk te verzamelen)

§ 8.4 **Aanbeveling 4**

Vervolg onderzoek

Voor succesvol benchmarken is binnen de vastgoedmanagement organisatie meer nodig dan het nemen van een besluit vanuit het management en het introduceren van een techniek. Draagvlak bij medewerkers dient als een randvoorwaarde te worden beschouwd. Hiernaar dient een vervolg onderzoek te worden uitgevoerd bij alle medewerkers die bij het benchmark proces een rol spelen.

Ook bij opdrachtgevers dient verder onderzocht te worden of er draagvlak bestaat voor het opzetten van een benchmark-systeem. Er moeten meerdere opdrachtgevers worden bezocht naast diegene die in het kader van dit onderzoek al zijn geïnterviewd.

Met betrekking tot implementatie mogelijkheden is binnen dit rapport gekeken of de benodigde gegevens 'makkelijk', 'moeilijk' of 'heel moeilijk' te verzamelen zijn. Daarnaast is door middel van het uitvoeren van een pilot-project op technisch onderhoud geanalyseerd hoe gegevens verzameld en verwerkt kunnen worden.

Hier dient echter meer onderzoek naar gedaan te worden, zodat exact gekeken kan worden naar welke aanpassingen er in de software moeten worden gedaan, welke alternatieve software programma's hiervoor al op de markt zijn, hoeveel tijd het verwerken van gegevens gaat kosten en welke personen betrokken dienen te worden bij het benchmark-proces.

§ 8.5 **Aanbeveling 5**

Pilot-project benchmarking

Implementatie van de eigen benchmark dient te geschieden door twee portefeuilles van opdrachtgevers als pilot te gebruiken. Hierdoor zal het benchmark-proces vorm krijgen en zullen eventuele valkuilen snel zichtbaar worden.

Aanbevolen wordt om twee relatief kleine portefeuilles te nemen (circa 100.000 m2 b.v.o. kantoren) zodat niet te veel gegevens verwerkt hoeven te worden. Daarnaast dienen gegevens met betrekking tot het beheer over het algemeen goed bijgehouden te worden. Medewerking van de betrokken propertymanagers is hierbij een vereiste, dit ten behoeve van het verzamelen, verwerken en analyseren van de benodigde gegevens.

Na het uitvoeren van het 'Pilot-project benchmarking' binnen de organisatie dient er een evaluatie plaats te vinden waarin knelpunten van het benchmarkproces in kaart worden gebracht. Aan de hand van deze knelpunten moeten er verbeterpunten worden opgesteld om zo het proces te optimaliseren.

§ 8.6 Implementatieplan

Deze paragraaf bevat het implementatieplan behorend bij de aanbevelingen die zijn gedaan. Er wordt een tijdspad geschetst met de daarbij behorende actiepunten. Tevens zijn betrokkenen per punt vastgelegd.

(in onderstaand implementatieplan is het strategisch management van DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. afgekort als 'DTZ')

Actiepunten	Betrokkenen	Aantal weken	Weken cumulatief
1. Aanstellen benchmarkmanager (BM) en samenstellen benchmarkteam (BT)	DTZ	1	1
2. Uitvoeren pilot-project benchmarking	BT + BM	4	5
3. Evalueren pilot-project, opstellen verbeterpunten	BT + BM	1	6
4. Vervolg onderzoek naar draagvlak bij medewerkers en opdrachtgevers	BT + BM	2	8
5. Vervolg onderzoek naar implementatie mogelijkheden	BT + BM + Hoofd ICT	2	10
6. Vaststellen benchmark ontwerp en proces en het benodigd budget t.b.v. verbeteren benchmark ontwerp/ proces en implementatie	DTZ + BM	1	11
7. Verbeteringen aanbrengen in het benchmark ontwerp	BM + BT	2	13
8. Veranderingen aanbrengen in het benchmark proces (met name ICT mogelijkheden)	BM + Hoofd ICT	2	15
9. Richtlijnen gebruik benchmarking opstellen en communiceren naar alle medewerkers	BT + BM	1	16
10. Inlichten deelnemende beleggers en vastleggen benodigde afspraken	DTZ + BM	1	17
11. Invoering benchmarking	BT + BM	Start in week 18	

§ 8.7 Financiële consequenties

Per actiepoint zoals weergegeven in het implementatieplan (zie paragraaf 8.6) worden hieronder de financiële consequenties weergegeven⁴⁰. De gegevens zoals deze hieronder staan vermeld zijn gebaseerd op onder andere ervaringen van de Senior accountmanager Huisvestingsmanagement en het Hoofd ICT.

Gemaakte kosten bestaan voornamelijk uit personeelskosten door de tijd die voornamelijk de benchmarkmanager en het benchmarkteam besteden aan het bechmark-proces. Hieronder is aangegeven hoeveel de benchmarkmanager, leden uit het benchmarkteam en een systeem beheerder gemiddeld kosten (salarisschaal 6).

benchmarkmanager (BM):	€ 90,- bruto per uur
Benchmarkteam (BT):	
management assistant (MA):	€ 40,- bruto per uur
financieel administratief medewerker (FAM):	€ 50,- bruto per uur
facility manager (FM):	€ 65,- bruto per uur
property manager (PM):	€ 75,- bruto per uur
bouwkundige (BK):	€ 75,- bruto per uur
systeem beheerder (SB):	€ 65,- bruto per uur

Ad 1. Aanstellen benchmarkmanager (BM) en samenstellen benchmarkteam (BT)

Ad 2. Uitvoeren pilot-project benchmarking (4 weken)

Vergadering BM + BT 1 uur:	1 * 395 = € 395	* 4 weken =	€ 1580,-
BM 20 uur per week:	20 * 90 = € 1800	* 4 weken =	€ 7200,-
MA 20 uur per week:	20 * 40 = € 800	* 4 weken =	€ 3200,-
FAM 20 uur per week:	20 * 50 = € 1000	* 4 weken =	<u>€ 4000,-</u>
Totale kosten			€ 15980,-

Ad 3. Evalueren pilot-project, opstellen verbeterpunten (1 week)

Vergadering BM + BT 3 uur:	3 * 395 = € 1185	* 1 week =	<u>€ 1195,-</u>
Totale kosten			€ 1195,-

Ad 4. Vervolg onderzoek naar draagvlak (2 weken)

Vergadering BM + BT 1 uur:	1 * 395 = € 395	* 2 weken =	€ 790,-
BM 20 uur per week:	20 * 90 = € 1800	* 2 weken =	€ 3600,-
FM 8 uur per week:	8 * 65 = € 520	* 2 weken =	€ 1040,-
PM 8 uur per week:	8 * 75 = € 600	* 2 weken =	€ 600,-
BK 8 uur per week:	8 * 75 = € 600	* 2 weken =	<u>€ 600,-</u>
Totale kosten			€ 6630,-

⁴⁰ Kosten gemaakt door het strategisch management zijn buiten beschouwing gelaten i.v.m. ontbreken van financiële gegevens.

Ad 5. Vervolg onderzoek naar implementatie mogelijkheden (2 weken)

Vergadering BM + BT 1 uur:	1 * 395 = € 395	* 2 weken =	€ 790,-
BM 20 uur per week:	20 * 90 = € 1800	* 2 weken =	€ 3600,-
SB 20 uur per week:	20 * 65 = € 1300	* 2 weken =	<u>€ 2600,-</u>

Totale kosten € 6990,-

Ad 6. Vaststellen benchmark ontwerp en proces en het benodigd budget (1 week)

Vergadering BM + BT 4 uur:	4 * 395 = € 1580	* 1 weken =	€ 1580,-
BM 38 uur per week:	38 * 90 = € 3420	* 1 weken =	<u>€ 3420,-</u>

Totale kosten € 5000,-

Ad 7. Verbeteringen aanbrengen in het benchmark ontwerp (2 weken)

Vergadering BM + BT 2 uur:	2 * 395 = € 790	* 2 weken =	€ 1580,-
BM 20 uur per week:	20 * 90 = € 1800	* 2 weken =	€ 3600,-
FM 8 uur per week:	8 * 65 = € 520	* 2 weken =	€ 1040,-
PM 8 uur per week:	8 * 75 = € 600	* 2 weken =	€ 600,-
BK 8 uur per week:	8 * 75 = € 600	* 2 weken =	<u>€ 600,-</u>

Totale kosten € 7420

Ad. 8. Veranderingen aanbrengen in het benchmark proces (ICT) (2 weken)

BM 20 uur per week:	20 * 90 = € 1800	* 2 weken =	€ 3600,-
SB 20 uur per week:	20 * 65 = € 1300	* 2 weken =	€ 2600,-
Inhuren programmeur ⁴¹ :	40 * 108 = € 4320	* 2 weken =	<u>€ 8640,-</u>

Totale kosten € 14.840

Ad 9. Richtlijnen gebruik benchmarking opstellen en communiceren naar alle medewerkers (1 week))

Vergadering BM + BT 1 uur:	1 * 395 = € 395	* 1 week =	€ 395,-
BM 16 uur per week:	16 * 90 = € 1440	* 1 week =	<u>€ 1440,-</u>

Totale kosten € 1835,-

Ad 10. Inlichten deelnemende beleggers en vastleggen benodigde afspraken

BM 16 uur per week:	16 * 90 = € 1440	* 1 week =	<u>€ 1440,-</u>
---------------------	------------------	------------	-----------------

Totale kosten € 1440,-

Ad 11. Invoering benchmarking

⁴¹ Ten behoeve van aanpassen SAP/R3

De totale kosten naar aanleiding van het implementatieplan zijn begroot op **€ 61330,-**.

De baten van de ontwikkeling en uiteindelijk invoering van benchmarking zijn moeilijk te kwantificeren. Benchmarking biedt transparantie hetgeen inzicht geeft in het functioneren van de organisatie. Bij DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. kan men dan zien hoe de verschillende portefeuilles en verschillende propertymanagers ten opzichte van elkaar scoren. De inzichten die worden gegeven met benchmarken hebben vooral een informerend, beschrijvend en toelichtend karakter. Deze inzichten bieden aanknopingspunten om leer- en verbeterprocessen te starten binnen de organisatie.

Daarnaast kan er aan de verschillende opdrachtgevers verantwoording worden afgelegd over het presteren van de onderneming, waarmee een stuk toegevoegde waarde wordt geleverd.

Literatuurlijst

Ahaus, C.T.B., F.J. Diepman, *Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit*, Kluwer Deventer, eerste druk vierde oplage 1999, ISBN 90-267 247-72

Baarde D.B. en de Goede M.P.M, *Basisboek Open Interviewen*, Educatieve Partners Nederland B.V. Houten, 1996

Block P., *Feilloos adviseren – Een praktische gids voor adviesvaardigheden*, Academic Service Schoonhoven, tweede druk derde oplage 2002, ISBN 90-5261-338-9

Boomsma S. en Borrendam van A., *Kwaliteit van dienstverlening – De integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management*, Samson Alphen aan den Rijn, derde druk eerste oplage 2000, ISBN 90-140-6148-X

Bouckaert G., T. Auwers, 1999c, *Prestaties meten in de overheid*, Overheismanagement, Die Keure, Brugge

Bouter R.F., *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004*, Drukkerij Ribberink van der Gang, 6^e herziene druk

Dorr, D.C., *Presteren met processen, procesmanagement voor dienstverlenende organisaties*, Kluwer Deventer, 2000, ISBN 90-26730-33-0

Driel Ad van, *Strategische Inzet van Vastgoed*, Arko Uitgeverij BV Nieuwegein, 2003, ISBN 90-77072-37-3

Huele A., Hordijk A., Seyffert F. en Dijkstra F., *Property benchmarking – The experience of establishing the Dutch property index*, Stichting Fundatie Bachiene Amsterdam, Bachiene reeks nr. twee 1997, ISBN 90-5516-104-7

Keeris, Prof. Ir. W.G., *Vastgoedbeheer Lexicon*, Wolters Noordhoff Groningen, Tweede druk 2001, ISBN 90-01-46719-9

Kempen, P.M. & Keizer, J.A., *Advieskunde voor praktijkstages – Organisatieverandering als leerproces*, Wolters Noordhoff Groningen, tweede druk 2000, ISBN 90-01-46822-5

Keuning D. en Eppink D.J., *Management en Organisatie*, Educatieve Partners Nederland bv Houten, Zevende druk 2000, ISBN 90-11-06327-9

Maas G.W.A en Pleunis J.W., *facility management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*, Kluwer Alphen aan den Rijn 2001, eerste druk tweede oplage 2001, ISBN 90-14077947

Schutte A., Schoonhoven P. en Dolmans – Bude I., *Commercieel Vastgoed*, Elsevier bedrijfsinformatie bv, 2002 Berenschot Osborne B.V., 2002, ISBN 90-5895-006-9

Uitenbogaard L.B. en Rompelman D.A., *Vastgoedmanagement, De ontwikkeling van de Markt voor Beheersdiensten*, SBV School of Real Estate, 2^{de} druk november 1996

Uitenbogaard L.B. en Rompelman D.A., *De vastgoedwereld van 2002 naar 2015*, SBV School of Real Estate, SBV reeks vijftien 2002, ISBN 90-73440-15-7

Wentink T., *Kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling*, Lemma, Utrecht, tweede druk 1999, 90-51897-90-1

Zeelen ir. J.A., *Benchmarking in het Property Management*, SBV School of Real Estate, SBV reeks twaalf 1999, ISBN 90-73440-12-2

Gebruikte syllabi

Es, drs. W. van der, *Accommodatiebeheer 3*, Haagse Hogeschool 2001-2002, code 2326.

Genet, Drs. C., *MVO en de markt 2000 – 2001*, Haagse Hogeschool, code 2384.

Pouw, P. e.a., *Accommodatiemanagement 1*, Haagse Hogeschool 2000-2001, zesde geheel herziende druk, code 2300.

Wezel, R. van, *Vastgoedmanagement*, Haagse Hogeschool 2003/2004, code 2370.

Gebruikte magazines

Trends 2004, Dertig jaar Vastgoedmarkt, 2004

Real Estate Magazine, Vastgoedmanagement: insourcing of outsourcing, zevende jaargang nummer 32, februari 2004

Gebruikte artikelen

Michon drs. J., *Vastgoedbeheerders aan de benchmark*, Service Magazine, December 2003

DTZ Zadelhoff blijft grootste vastgoedadviseur van Nederland, Vastgoedmarkt, 31^{ste} jaargang, april 2004, p. 1

Bedrijfsmaterie

DTZ Zadelhoff Zakelijk, magazine voor bedrijfshuisvesting,

DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement: Beheersovereenkomst

DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement: Verslagen diverse vergaderingen

Gebruikte websites

www.benchmarkindex.com

www.dtz.nl

www.fghbank.nl/fgh.html (FGH Vastgoedbericht 2004: Kiezen op het keerpunt)

www.kantorenonderzoek.nl

www.neprom.nl

www.rozindex.nl

www.right-marktonderzoek.nl

www.vastgoedkennis.nl

www.right-marktonderzoek.nl

Definitielijst⁴²

Assetmanagement

Het management welke gericht is op het beleggen in vastgoedobjecten en - afhankelijk van de context - het aansturen van het vastgoedbeheer. Deze is verantwoordelijk gesteld voor de performance van de toevertrouwde portefeuille met vastgoedobjecten en met name voor wat betreft het effectueren van het geformuleerde tactische beleid met betrekking tot deze portefeuille.

Beheer (vastgoed)

Een algemeen gehanteerd, niet gespecificeerd begrip waarmee het geheel aan activiteiten wordt aangeduid met betrekking tot het exploiteren van het betreffende vastgoed.

Beleggen in direct vastgoed

het vastleggen van vermogen in direct gehouden vastgoed met het doel om uit de exploitatie en verkoop daarvan een stroom geldelijke opbrengsten te realiseren. Hieronder wordt dus niet verstaan het vastgoed dat als productiemiddel in gebruik is.

Beleggen in indirect vastgoed

Het belang in een vastgoedobject dan wel portefeuille, waarbij dat geschiedt op basis van de verwerving van een of meer aandelen of bewijzen van participatie via een beleggingsinstelling.

Beleggingsbeleid

Het geheel aan beslissingen op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau binnen de betreffende onderneming, ten aanzien van de beleggingen in portefeuille en de investeringsselecties, daarbij rekening houdend met de risicoattitude, het minimaal vereist te behalen rendement en de portefeuille opbouw.

Beleggingsplan

Het beleidsplan van de belegger, op basis waarvan deze voorgenomen opbouw en eventuele verdere uitbouw van de beleggingsportefeuille bepaalt voor de beschouwde periode naar beleggingscategorie, spreiding en omvang.

Commercieel vastgoed

Alle vastgoedobjecten welke gekenmerkt worden door het feit, dat zij gebruikt worden voor het bieden van huisvesting en accommodatie aan non-profit en profit-ondernemingen.

Facility Management

Het integraal invullen van de interne behoefte van een organisatie naar diensten op het gebied van bedrijfshuisvesting, van ondersteunende services en de toelevering van hulpmiddelen, daarbij dit proces zodanig sturend, dat in een veranderende omgeving bijgedragen wordt aan de performance-criteria voor de organisatie, te weten een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van haar doelstellingen.

⁴² Definities zijn van Keeris, Prof. Ir. W.G., *Vastgoedbeheer Lexicon*, 2001

Kantorenmarkt

Dat gedeelte van de vastgoedmarkt waar de ontwikkeling, realisering, koop/ verkoop, actuele prijsvorming en de exploitatie van kantoren plaatsvindt.

NFC-index

Netherlands Facility Costs-Index. Toonaangevende referentie voor de kostenontwikkeling van de facilitaire voorzieningen, voor kantoorhoudende Nederlandse organisaties in overheid en bedrijfsleven.

Object

Zelfstandig bouwwerk, inclusief de bijbehorende grond en verdere aanhorigheden, dan wel een zelfstandig afzonderlijk gedeelte dat deel uitmaakt van een groter geheel.

Portefeuille (beleggings-)

Het geheel aan beleggingen van een bepaalde belegger, dan wel van het geheel binnen een specifieke beleggingscategorie

Property management

Het management welke gericht is op het beheren van vastgoedobjecten, dat verantwoordelijk gesteld is voor de performance van het toevertrouwde vastgoedobject.

ROZ/ IPD-index

Vastgoedindex voor de ontwikkelingen in de vastgoedmarkt, op basis van de beleggingsresultaten van de deelnemende vastgoedfondsen. De index geeft een jaarlijkse benchmark voor de totale vastgoedmarkt wat betreft de sectoren winkels, kantoren, woningen, bedrijfsruimten en gemengde objecten/ overige.

Vastgoed

De grond en het daarop voor de lange termijn gebouwde, inclusief de aard- en nagelvaste zaken en al die zaken, welke volgens algemene verkeersopvattingen onderdeel van die zaak uitmaken en bestemd zijn om het betreffende object duurzaam te dienen en niet verwijderd kunnen worden, zonder dat het karakter en/ of de functionaliteit van dat object daarmee wordt aangetast, alsmede de daarop rustende beperkt zakelijke rechten.

‘Doelmatig beheren met prestatie-indicatoren’

Benchmarking binnen de vastgoedmanagement organisatie



Bijlagen

Facility Management
Alexander van der Laan
September 2004

Bijlagen

<u>Bijlage 1</u>	<u>Actoren</u>	<u>3</u>
<u>Bijlage 2</u>	<u>Kernactiviteiten DTZ Zadelhoff</u>	<u>7</u>
<u>Bijlage 3</u>	<u>Organogram DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.</u>	<u>9</u>
<u>Bijlage 4</u>	<u>7-S Model</u>	<u>11</u>
<u>Bijlage 5</u>	<u>Diensten DTZ Zadelhoff vastgoedmanagement</u>	<u>13</u>
<u>Bijlage 6</u>	<u>Processchema</u>	<u>15</u>
<u>Bijlage 7</u>	<u>Standaard Beheersovereenkomst</u>	<u>17</u>
<u>Bijlage 8</u>	<u>Kwaliteitsmodellen</u>	<u>30</u>
<u>Bijlage 9</u>	<u>Uitwerkingen interne en externe interviews</u>	<u>32</u>
<u>Bijlage 10</u>	<u>Verzamelen gegevens</u>	<u>58</u>
<u>Bijlage 11</u>	<u>Rapportage Benchmarking onderhoudskosten</u>	<u>61</u>

Bijlage 1

Actoren

Projectontwikkelaars

Het ontwikkelen en het realiseren van woningen, zakelijk vastgoed en infrastructuur zijn de kernactiviteiten van projectontwikkelaars. Uitgangspunt is dat zij het betreffende vastgoed niet in eigen beheer houden maar dit na of tijdens de realisatie met winst verkopen. Potentiële kopers voor dit vastgoed zijn meestal beleggers en soms eigenaar-gebruikers. Door de vaak lange voorbereidingstijd, realisatie en grote investeringen die gedaan moeten worden lopen projectontwikkelaars een aanzienlijk financieel risico.

De projectontwikkelaars zijn verenigd in De Vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen (NEPROM) welke in 1974 is opgericht. De NEPROM stelt zich ten doel de samenwerking te bevorderen tussen de overheid en projectontwikkelingsmaatschappijen bij de totstandkoming van vastgoedprojecten. Daarnaast streeft de NEPROM ernaar om de gezamenlijke belangen van haar leden te behartigen. De leden van de NEPROM zijn in Nederland gevestigde rechtspersonen, die zich hoofdzakelijk of uitsluitend bezighouden met de ontwikkeling van onroerend goed⁴³.

Aannemers

Een aannemer kan worden gedefinieerd als een onderneming die de verantwoordelijkheid op zich neemt om bouwactiviteiten te realiseren en te coördineren; de aannemer verzorgt, voor een in het contract bepaalde prijs en binnen een overeengekomen termijn, de vervaardiging van een volledig voltooid bouwwerk. De opdrachtgever of bouwheer kan op zijn beurt een architectenbureau inschakelen, die het ontwerp en soms het toezicht op de bouwplaats voor zijn rekening neemt. De beoogde kwaliteit van het werk wordt door opdrachtgever en/of architect vastgelegd in gedetailleerde bestekken en bestekstekeningen. Soms is een aannemer zijn eigen opdrachtgever, en dus ook die van de architect, bijvoorbeeld wanneer hij zelfstandig een bouwproject begint op een door hem verworven bouwperceel, deze vorm (projectontwikkeling) komt het meest voor bij de bouw van woningen en kantoren. Bij andere projecten, zoals bedrijfsgebouwen, scholen, bankgebouwen, winkels, maar ook weg- en waterbouwkundige projecten, is er vrijwel altijd sprake van een opdrachtgever.

Eigenaren

Eigenaren van onroerend goed vormen een zeer divers gezelschap. Exacte gegevens over de waarde van het bezit aan onroerend goed binnen Nederland zijn niet bekend, maar dit wordt geschat op vele miljarden. Het grootste deel van het bezit wordt toebedacht aan de zogenaamde institutionele beleggers. Tot de institutionele beleggers worden gerekend:

- pensioenfondsen;
- verzekeringsmaatschappijen;
- beursgenoteerde (publieke) vastgoedfondsen;
- niet beursgenoteerde (private) vastgoedfondsen met (hoofdzakelijk) institutionele aandeelhouders.

De doelstelling van beleggers is om een zo hoog mogelijk rendement te behalen op

⁴³ www.neprom.nl/algemeen

het geïnvesteerd vermogen. Dit om ofwel uitkeringen te kunnen doen aan de aandeelhouders ofwel om toekomstige verplichtingen veilig te stellen. Stabiele beleggingsinkomsten en een beperkt risico zijn derhalve van cruciaal belang. Voor de pensioenfondsen is tevens de bescherming tegen inflatie een argument voor het beleggen in vastgoed.

De beleggers hebben zich verenigd in de Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed (IVBN). De IVBN is in 1995 opgericht om de gemeenschappelijke belangen van haar leden te behartigen en de bedrijfstak verder te professionaliseren. Tot de leden van IVBN behoren grote pensioenfondsen, verzekeringsmaatschappijen en al dan niet beursgenoteerde vastgoedfondsen. IVBN telt 33 leden (medio 2003). Gezamenlijk vertegenwoordigen de leden met ruim 40 miljard euro aan Nederlands onroerend goed circa 90 % van het Nederlands institutionele vastgoedvermogen. De bij IVBN aangesloten organisaties beleggen - zowel direct als indirect - voornamelijk in woningen (circa 44%), kantoren (circa 27%) en winkels (circa 24%). Daarnaast wordt belegd in bedrijfsruimten (circa 3%) en overig vastgoed waaronder parkeergarages (circa 2%)⁴⁴.

Ook particulieren hebben een fors aandeel in handen. Hierbij moet naast eigen woningbezit, agrarische gronden e.d. ook aan onroerend goed portefeuilles in handen van particulieren worden gedacht, die daar in meer of mindere mate professioneel mee omgaan.

Daarnaast zijn ook de woningbouwcorporaties belangrijke spelers op de markt. Zij begeven zich in toenemende mate op het snijvlak van woningmarkt en commercieel onroerend goed. Als overkoepelende instantie is het AEDES opgericht, de vereniging van woningcorporaties.

Makelaars

De makelaar is primair bemiddelaar op de vastgoedmarkt tussen vrager en aanbieder. Daarnaast is deze adviseur en intermediair voor zowel professionele opdrachtgevers zoals beleggers en projectontwikkelaars, als voor partijen waarvan de professie niet in de commercieel onroerendgoed markt ligt, zoals gebruikers. Een makelaar is een tussenpersoon, die niet voor eigen rekening en risico mag handelen en hij dient altijd eenzijdig op te treden.

De belangrijkste brancheorganisatie is de Nederlandse Vereniging van Makelaars (NVM) gevestigd te Nieuwegein. Ca. 3000 aangesloten leden, verdeeld over 2100 kantoren zijn actief op het gebied van het wonen, agrarisch onroerend goed, commercieel onroerend goed en vastgoedmanagement.

Op 4 december 2003 is in Amsterdam de Stichting RealNext geïntroduceerd aan de Nederlandse bedrijfsmakelaars. De Stichting RealNext is een onafhankelijk en neutraal platform dat in het leven is geroepen om meer transparantie te creëren op de Nederlandse bedrijfsmatig onroerend goed markt.

De Stichting RealNext is het resultaat van een unieke samenwerking tussen de makelaarsorganisaties CB Richard Ellis, Jones Lang LaSalle en DTZ Zadelhoff en PropertyNL als gespecialiseerde uitgever binnen de vastgoedbranche. Gezamenlijk is besloten om vanaf begin januari 2004 naast het eigen aanbod ook het aanbod van

⁴⁴ www.ivbn.nl/main.asp?page=main

de andere Realnext deelnemers via de eigen internetsites toegankelijk te maken. Bezoekers van de website van DTZ Zadelhoff vinden dus vanaf 5 januari op www.dtz.nl ook het aanbod van Jones Lang LaSalle en CB Richard Ellis. Uit in totaal zo'n 8000 objecten kunnen bezoekers middels een handige zoekmachine een eigen selectie maken. Via één ingang vindt men vanaf 5 januari altijd het complete aanbod van participerende makelaars betreffende bedrijfspanden in Nederland.

Vastgoedmanagementorganisatie

Deze organisatie voert werkzaamheden uit m.b.t. het vastgoedmanagement. Voor het begrip vastgoedmanagement bestaat geen eenduidige definitie. Volgens Keeris⁴⁵ omvat de definitie van vastgoedmanagement het volgende:

"Het geheel aan beheeractiviteiten met betrekking tot de voor de verhuur op de markt gebrachte vastgoedobjectengoodobjecten, dan wel beleggingsportefeuilles, gericht op het behalen van een optimaal rendement, het realiseren van waardeontwikkeling en de invulling van de overige doelstellingen, binnen de door de eigenaar gestelde randvoorwaarden, gedurende de beschouwde periode, op basis van de analyse van gesignaleerde marktontwikkeling en verkregen exploitatieresultaten, alsmede middels een adequate marketing en professioneel relatiebeheer, waarbij de huurders en doegroepen centraal staan".

De werkzaamheden op tactisch niveau zijn te onderscheiden in drie categorieën, te weten administratief/financieel management, technisch management en commercieel management. In Hoofdstuk 5 wordt hier dieper op ingegaan.

De overheid

De overheid betreedt de vastgoedmarkt in verschillende hoedanigheden: als gebruiker, als wetgever, als eigenaar/ exploitant van (te bebouwen) gronden en als huisbaas.

Nederland loopt voorop qua sturing, terwijl bijvoorbeeld in Duitsland alles aan de markt wordt overgelaten. Verwacht wordt dat in de komende 10 tot 15 jaar het overheidsbeleid in Nederland meer moet worden gewijzigd van stedelijke in regionale visies.

De Rijksgebouwendienst (RGD) is een belangrijke speler als vertegenwoordiger van de landelijke overheidsinstanties. Overigens is niet alleen de landelijke overheid een partij om rekening mee te houden, juist ook de gemeenten spelen een belangrijke rol.

Huurders/ gebruikers

Huurders/ gebruikers van commercieel onroerend goed zijn profit en non-profit bedrijven die hun werkzaamheden uitvoeren in het betreffende vastgoed. Bij huurders staat tegenover het gebruik van het vastgoed een huursom welke in de meeste gevallen maandelijks moet worden betaald.

⁴⁵ Prof. Ir. W.G. Keeris MRICS, Vastgoedbeheer, begrippen, omschrijving, toelichting, 2001

Bijlage 2

Kernactiviteiten DTZ Zadelhoff

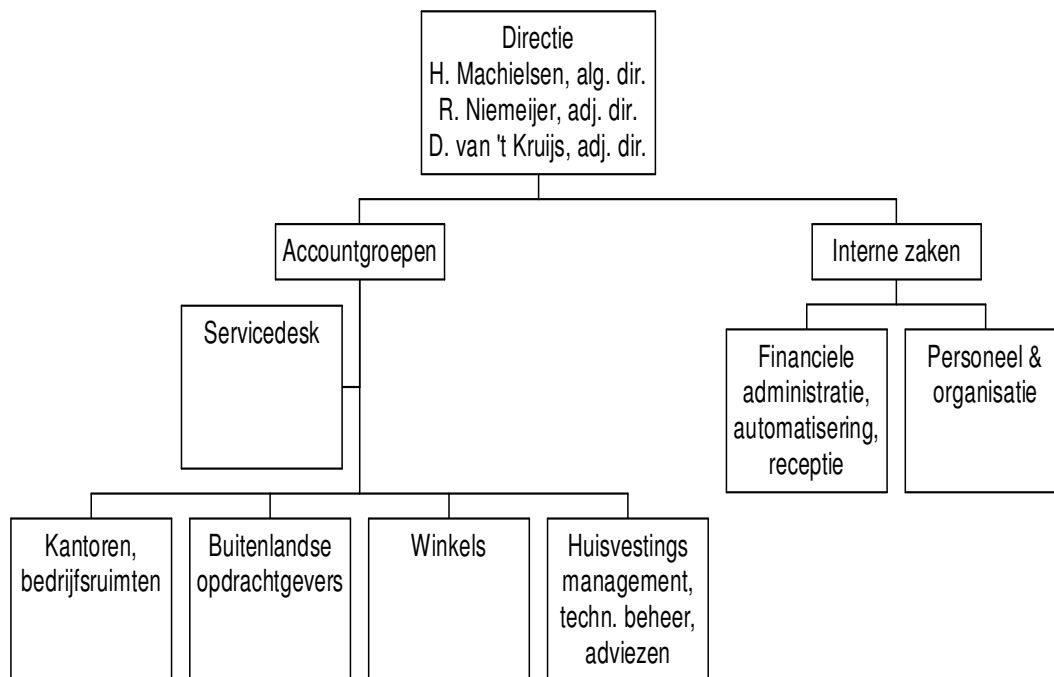
Binnen DTZ Zadelhoff zijn de kernactiviteiten als volgt gebundeld:

- **Makelaardij:** De makelaars zijn bekend in hun eigen regio en kunnen inzicht verschaffen in de lokale onroerendgoedmarkt. Via het landelijk DTZ Zadelhoff-netwerk kunnen de makelaars overal hun diensten aanbieden. De makelaars begeleiden de klanten tijdens het huur-/koopproces.
- **Beleggingen:** DTZ Zadelhoff Beleggingen houdt zich bezig met het begeleiden en coördineren van beleggingstransacties binnen de DTZ groep. Vanuit het DTZ-kantoor in Amsterdam wordt het team van beleggingsmakelaars aangestuurd die ieder individueel regionale kennis en ervaring hebben op de diverse deelmarkten waarin zij opereren. Door deze aanpak vormt de centrale afdeling beleggingen de relatie tussen de belangrijkste vastgoedinvesteerders en de regionale deelmarkten. De contacten met de belangrijkste spelers in de vastgoedbeleggingsmarkt worden dus centraal onderhouden.
- **Taxaties:** De waarde van bedrijfsmatig onroerend goed kan zich op korte termijn in alle richtingen ontwikkelen. Hoe nauwkeurig ook vastgesteld, de waardebepaling is, en blijft, een momentopname. Soms hebben opdrachtgevers echter behoefte aan een prognose van de waardeontwikkeling over een aantal jaren. Bijvoorbeeld voor de financiering van onroerend goed of het maken van een ondernemingsplan.
- **CRES (Corporate Real Estate Services):** biedt huisvestingsadvies en managementondersteuning aan gebruikers van kantoor- en bedrijfspanden. Het werk speelt zich af op het niveau van strategie, beleid en implementatie. DTZ Zadelhoff CRES biedt hiermee organisaties vastgoedexpertise en commerciële slagkracht. De geboden oplossingen zijn toekomstgericht en gebaseerd op marktkennis.
- **Research:** De afdeling research beschikt over een landelijk dekkende vastgoeddatabase, waarin vraag en aanbod van commercieel onroerend goed zijn opgenomen. Met deze gegevens worden kwantitatieve en kwalitatieve analyses uitgevoerd voor zowel de kantoren- en bedrijfsruimtenmarkt als de winkelruimten- en beleggingsmarkt.
- **Vastgoedmanagement:** Iedere eigenaar van onroerend goed wil tevreden huurders en een voorspelbaar en betrouwbaar rendement. Om dat te bereiken moet het vastgoedmanagement goed georganiseerd zijn. Door centrale inkoop van diensten is DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement in staat de kosten te beheersen. In hoofdstuk twee zal deze afdeling verder toegelicht worden.
- **Winkels:** Het winkelteam van DTZ Zadelhoff opereert vanuit de locatie in Utrecht. Daarnaast werkt een aantal winkelmakelaars verspreid over het land vanuit de regionale vestigingen van DTZ Zadelhoff. De centrale winkelafdeling kent de volgende specialisaties: huur en verhuur van winkelpanden en winkelcentra en een beleggings- en taxatieteam.

Bijlage 3

Organogram DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.

Onderstaand organogram geeft de organisatie DTZ Zadelhoff vastgoedmanagement weer. Daaronder zijn alle functies binnen de organisatie weergegeven.

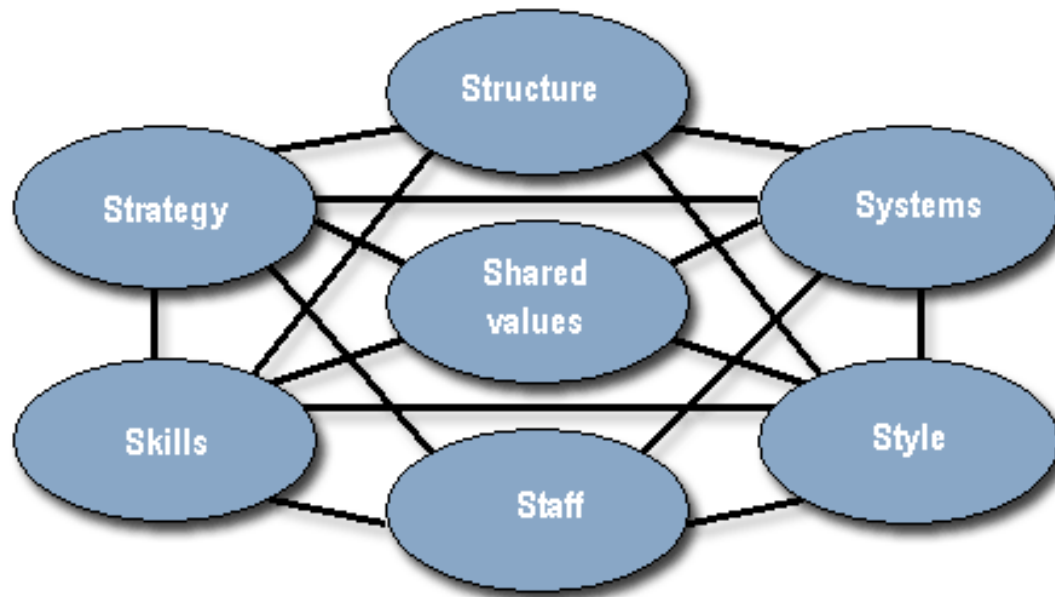


Elk account bestaat uit de volgende functies:

- Accountgroepmanager
- Accountmanager(s)
- Property-/Vastgoedmanager(s)
- Bouwkundige(n)
- Werktuigkundige(n)
- Facilitymanager(s)/Winkelcentrummanager(s)
- Financieel-administratief medewerker(s)
- Commercieel vastgoedadministrateur(s)/
Debiteurenbeheerder(s)
- Managementassistent(en)

Bijlage 4

7-S model



Bijlage 5

Diensten DTZ Zadelhoff vastgoedmanagement

Diensten DTZ Zadelhoff vastgoedmanagement**Commercieel contractenmanagement**

• Verhuuronderhandelingen • Huurverlengingen • In-de-plaats-stellingen • Huurprijsaanpassingen • Verhuurbegeleiding • Verkoopbegeleiding • Juridische zaken	• Marktrapportages • Exploitatiebegroting en prognoses • Relatiebeheer • Projectoptimalisatie • Portefeuilleanalyse • Parkmanagement • Benchmarking
---	---

Financieel-administratief management

• Facturering • Debiteurenbewaking • Huurverantwoording • Crediteurenbetaling • Servicekostenafrekening	• Periodieke rapportage • Budgetbewaking en prognose • Liquiditeitsbeheer en prognose • BTW-aangifte • Verlies- en winst- en concept jaarrekening
---	---

Technisch en facilitair management

• Planmatig onderhoudmutatieonderhoud • Renovaties • Bouwbegeleiding • Opleveringen volgens het nieuwe huurrecht • Technische opnames en adviezen • Meerjarenbegrotingen	• Herbouwwaardetaxaties • Samenstelling en bewaking servicekostenpakket • Huurdersoverleg • Inkoop facilitaire diensten en facility management • Sleutelbeheer
--	--

Servicemanagement

• Servicedesk (24 uur bereikbaar)

Facility management

• Samenstelling en bewaking servicepakket • Huurdersoverleg • Full service office management	• Winkelcentrummanagement • V.v.E.-beheer
--	---

Bijlage 6

Processchema



Bijlage 7

Standaard Beheersovereenkomst

De ondergetekenden:

[...]

gevestigd te [...],
ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor [...],
onder nummer [...],
en te dezer zake vertegenwoordigd door
[...],
hierna te noemen de *opdrachtgever*,

en

DTZ ZADELHOFF VASTGOEDMANAGEMENT B.V.,

gevestigd te Utrecht,
ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor
Utrecht en Omstreken, onder nummer 30059593,
en te dezer zake vertegenwoordigd door
[...],
hierna te noemen de *vastgoedmanager*,

komen het volgende overeen:

ARTIKEL 1

[...] **A** De opdrachtgever draagt het vastgoedmanagement van [...] te [...] op aan de vastgoedmanager, die verklaart dit vastgoedmanagement op zich te nemen.

[...] **B** De opdrachtgever draagt het vastgoedmanagement van de onroerende zaak (zaken) zoals vermeld in de bij deze overeenkomst behorende **Bijlage** op aan de vastgoedmanager, die verklaart dit vastgoedmanagement op zich te nemen.

ARTIKEL 2

[...] **A** Het vastgoedmanagement zal geschieden op basis van deze overeenkomst en hetgeen is bepaald in de **Beheervoorwaarden** die aan deze overeenkomst zijn gehecht en die geacht worden deel uit te maken van deze overeenkomst.

[...] **B** Het vastgoedmanagement zal geschieden op basis van deze overeenkomst en hetgeen is bepaald in de **Beheervoorwaarden** die aan deze overeenkomst zijn gehecht en die geacht worden deel uit te maken van deze overeenkomst, voor de vergoedingen zoals vermeld in de bij deze overeenkomst behorende **Bijlage**.

ARTIKEL 3

De opdrachtgever is voor de opgedragen beheerzaamheden aan de vastgoedmanager een vergoeding verschuldigd [...] van [...] procent [...] overeenkomend met een in de bij deze overeenkomst behorende bijlage vermeld percentage van de [...] verschuldigde huren [...] theoretische huur exclusief eventuele kortingen en exclusief omzetbelasting.

[...] Voor de leegstand zal de opdrachtgever aan de vastgoedmanager een vergoeding betalen [...] van [...] procent [...] overeenkomend met een in de bij deze overeenkomst behorende bijlage vermeld percentage van de theoretische jaarhuur exclusief omzetbelasting.

[...] De theoretische jaarhuur van de leegstand zal in nader overleg tussen de opdrachtgever en de vastgoedmanager worden vastgesteld.

[...]De opdrachtgever is voor de opgedragen beheerwerkzaamheden aan de vastgoedmanager een vergoeding verschuldigd EUR [...] per jaar [...]zoals vermeld in de bij deze overeenkomst behorende bijlage.

Partijen komen overeen dat als vergoeding van de aanloopkosten een opstartvergoeding voor de vastgoedmanager zal worden vastgesteld, die afhankelijk zal zijn van de te verwachten extra werkzaamheden.

De vergoeding[...]en[...] is[...]zijn bij vooruitbetaling verschuldigd en [...]zal [...]zullen de opdrachtgever per kwartaal vooraf, vermeerderd met de verschuldigde omzetbelasting, in rekening worden gebracht.

De vergoeding[...]en [...]zal[...]zullen jaarlijks op [...], voor het eerst per [...], als volgt worden aangepast:

$$\frac{a}{b} \times c = \text{nieuwe vergoeding}$$

In deze formule is

- a: het consumentenprijsindexcijfer, reeks C.P.I. – Alle Huishoudens (2000 = 100) (of de daarop volgende meest recente reeks), zoals gepubliceerd in het door het Centraal Bureau voor de Statistiek uitgegeven "Statistisch Bulletin" of de eventuele vervanger daarvan, en wel voor het kalenderjaar onmiddellijk voorafgaande aan de datum van herziening;
- b: hetzelfde cijfer als hiervoor omschreven onder a, doch voor het kalenderjaar onmiddellijk voorafgaande aan het onder a bedoelde kalenderjaar;
- c: de laatst geldende vergoeding.

De vergoeding[...]en [...]zal[...]zullen nimmer minder bedragen dan de vergoeding[...]en vóór de datum van aanpassing.

ARTIKEL 4

Voor het initiëren, aanbesteden, controleren en administreren van de servicekosten zal door vastgoedmanager aan opdrachtgever een vergoeding (hierna te noemen "servicekostenvergoeding") in rekening worden gebracht. Deze servicekostenvergoeding bedraagt 5% van de werkelijk verschuldigde servicekosten, zoals die uit de jaarlijkse afrekeningen zullen blijken. Ook wordt servicekostenvergoeding berekend over de servicekosten die ontstaan bij leegstand. Voor zover de servicekosten en de servicekostenvergoeding niet aan de huurders kunnen worden doorberekend, blijven deze ten laste van de opdrachtgever.

De servicekostenvergoeding zal door vastgoedmanager in 5 termijnen per jaar in rekening worden gebracht volgens de volgende verdeling: per kwartaal vooraf 20% van de geschatte totale vergoeding, dan wel zoals die op basis van de voorheffingen bekend is, als voorschot en bij de eindafrekening de resterende 20% (of zoveel meer of minder als bij afrekening blijkt).

Bij tussentijdse beëindiging van de beheerovereenkomst zal de vastgoedmanager een overzicht maken van de voorheffingen en de kosten tot de beëindigingsdatum en aan de opdrachtgever doen toekomen. De aan de vastgoedmanager toekomende servicekostenvergoeding bedraagt 5% over de in het overzicht opgenomen kosten.

ARTIKEL 5

De overeenkomst wordt aangegaan voor de periode van [...], te rekenen vanaf [...].
Na afloop van deze periode wordt deze overeenkomst voor onbepaalde tijd verlengd, doch kan te allen tijde door elk der partijen per aangetekend schrijven worden opgezegd. Partijen zullen een opzegtermijn in acht nemen van zes kalendermaanden.

ARTIKEL 6

Wordt (worden) de onroerende zaak (zaken) tijdens de duur van deze overeenkomst geheel of gedeeltelijk verkocht, dan eindigt de beheeropdracht voor het verkochte per de datum waarop deze onroerende zaak (zaken) aan de koper in eigendom is (zijn) overgedragen. De beheervergoeding blijft verschuldigd tot en met de laatste dag van de tweede kalendermaand na de datum waarop de onroerende zaak (zaken) aan de koper in eigendom is (zijn) overgedragen.

Wordt (worden) de onroerende zaak (zaken) binnen één jaar na aanvang van de beheerovereenkomst geheel of gedeeltelijk verkocht, dan blijft de beheervergoeding met betrekking tot de verkochte onroerende zaak (zaken) verschuldigd tot en met de laatste dag van het eerste beheerjaar, doch tenminste tot en met de laatste dag van de tweede kalendermaand na de datum waarop deze onroerende zaak (zaken) aan de koper in eigendom zijn overgedragen.

ARTIKEL 7

Indien één der partijen aantoonbaar tekort schiet door niet behoorlijke nakoming van de verplichtingen zoals die in deze overeenkomst en de aangehechte beheervoorwaarden zijn vastgelegd, is de wederpartij gerechtigd deze overeenkomst terstond te beëindigen, zonder dat rechterlijke tussenkomst noodzakelijk is, onverminderd het recht om schadevergoeding te eisen.

Aldus opgemaakt in tweevoud en rechtsgeldig ondertekend op [...]

te [...]

te Utrecht

d.d.

d.d.

de opdrachtgever

de vastgoedmanager

[...]

DTZ ZADELHOFF VASTGOEDMANAGEMENT
B.V.

(handtekening, naam en functie
in blokletters)

(handtekening , naam en functie
in blokletters)

Bijlagen:

- afschrift recent uittreksel uit het Handelsregister opdrachtgever
- afschrift recent uittreksel uit het Handelsregister vastgoedmanager
- [...]

[...] **Bijlage**
behorende bij de **Beheerovereenkomst**
die met ingang van [...] is gesloten tussen

[...]

en

DTZ ZADELHOFF VASTGOEDMANAGEMENT B.V.

Overzicht onroerende zaken

Complexnr.	Plaats	Adres	Beheervergoedin g in EUR [...] % van de [...]verschuldigde huren /theoretische huur per [...]
-------------------	---------------	--------------	--

Beheervoorwaarden

voor het vastgoedmanagement van de onroerende zaak (zaken) zoals vermeld in (de bijlage bij) de **Beheerovereenkomst** die met ingang van [...] is gesloten tussen

[...]

en

DTZ ZADELHOFF VASTGOEDMANAGEMENT B.V.

Met betrekking tot het vastgoedmanagement accepteert de vastgoedmanager de volgende rechten en verplichtingen:

FINANCIEEL EN ADMINISTRATIEF VASTGOEDMANAGEMENT

De vastgoedmanager overhandigt uiterlijk [...] van ieder jaar aan de opdrachtgever een begroting voor het komende kalenderjaar. De begroting bevat een gespecificeerde raming van de geschatte inkomsten en uitgaven terzake de in beheer gegeven onroerende zaak (zaken) en is vergezeld van een toelichting. De begroting met toelichting wordt door de opdrachtgever met de vastgoedmanager besproken, waarna de opdrachtgever, vóór de aanvang van het kalenderjaar waarop de begroting betrekking heeft, de vastgoedmanager informeert omtrent de definitief goedgekeurde begroting.

De vastgoedmanager laat alle door huurders en gebruikers aan de opdrachtgever verschuldigde bedragen storten op een ten behoeve van de in beheer gegeven onroerende zaak (zaken) door de opdrachtgever geopende bankrekening. De vastgoedmanager wordt gemachtigd om ten laste van deze rekening alle betalingen te verrichten die door middel van de jaarlijks begroting zijn goedgekeurd, dan wel waarvoor goedkeuring is verleend op ad hoc basis. [...] In de eerste maand van elk kalenderkwartaal zal de vastgoedmanager een huurverantwoording opstellen over het voorgaande kwartaal met als afsluitdatum de laatste dag van dat kwartaal, inhoudende een opgave van opbrengsten en kosten, op basis van het factuurstelsel, en een overzicht van de eventuele betalingsvoor- en achterstanden en deze aan de opdrachtgever doen toekomen. [...] Iedere maand zal de vastgoedmanager een huurverantwoording opstellen over de [...] voorgaande [...] lopende maand met als afsluitdatum de [...] laatste [...] 15e dag van de maand, inhoudende een opgave van opbrengsten en kosten, op basis van het factuurstelsel, en een overzicht van de eventuele betalingsvoor- en achterstanden en deze aan de opdrachtgever doen toekomen.

Voorts wordt door de vastgoedmanager, voor zover zulks van toepassing en zinvol is, eens per kwartaal de volgende informatie verstrekt:

- huurders- en portefeuille-overzicht
- openstaande posten debiteuren
- leegstandsoverzicht
- budgetrapport onderhoudskosten (werkelijke kosten versus de begroting)
- afschriften van verzonden huuraanpassingsbrieven
- exploitatieoverzicht (volgens ROZ/IPD-standaarden)
- overzicht begrote en gerealiseerde verhuur(verlengings)transacties
- overzicht van de huurdering
- overzicht te verhuren ruimten

4. De vastgoedmanager draagt er zorg voor dat de huurfacturen steeds op een zodanig tijdstip worden verzonden dat de huurders voldoende tijd rest het verschuldigde totaalbedrag op de contractueel overeengekomen betaaldata te voldoen.
De vastgoedmanager draagt zorg voor tijdige verzending van huuraanpassingsbrieven.
5. De vastgoedmanager is bevoegd om in geval van wanbetaling van de huurders een maand na het verschuldigd worden van de vordering, zonder nader overleg met de opdrachtgever, een deurwaarder of incassogemachtigde met de invordering te belasten. Over het aanspannen van een gerechtelijke procedure dient de vastgoedmanager vooroverleg te plegen met de opdrachtgever. Alsdan zal tevens worden bekeken of de vastgoedmanager zelf namens de opdrachtgever de procedure zal voeren, of gebruik zal worden gemaakt van een, door vastgoedmanager te begeleiden, externe deskundige (advocaten- of deurwaarderskantoor c.q. incassogemachtigde). Voor beide opties zal per situatie een nader overeen te komen, aanvullende vergoeding moeten worden vastgesteld.
6. Incassokosten, waaronder gerechtelijke kosten welke niet op nalatige huurders kunnen worden verhaald, alsmede oninbare vorderingen voortvloeiende uit de desbetreffende huurovereenkomsten, zijn voor rekening van de opdrachtgever, tenzij opdrachtgever kan aantonen dat de vastgoedmanager terzake niet tijdig of onvoldoende actie heeft genomen, in welk geval genoemde kosten voor rekening van de vastgoedmanager komen.
7. Is een huurder ernstig in gebreke ten aanzien van contractuele of wettelijke verplichtingen, dan zal de vastgoedmanager zich terstond met hem in verbinding stellen en de nodige maatregelen treffen.
8. De vastgoedmanager behandelt alle schriftelijke verzoeken van huurders waarin toestemming wordt gevraagd om in, aan of op het gehuurde iets aan te brengen, te veranderen of weg te nemen. Over de beantwoording van de verzoeken vindt overleg plaats met de opdrachtgever.

SERVICEKOSTEN

9. De vastgoedmanager is gemachtigd op naam en voor rekening van de opdrachtgever leverings- en servicecontracten af te sluiten voor die zaken waarvoor de opdrachtgever dat, in overleg met vastgoedmanager, nodig oordeelt.
Deze contracten mogen een maximale looptijd hebben van één jaar, welke beperking echter niet van toepassing is op contracten voor de levering van elektra, gas en water en voor de levering en diensten inzake telefoonaansluitingen en -apparatuur.
De vastgoedmanager is vrij in de keuze van de contractpartijen, behoudens door de opdrachtgever vooraf uitdrukkelijk kenbaar gemaakte wensen.
Vorenstaande geldt niet indien in de huurcontracten is bepaald dat leverings- en servicecontracten door de huurders zelf dienen te worden afgesloten.
10. De vastgoedmanager verricht alle betalingen die op de dienstverlening betrekking hebben en maakt jaarlijks binnen zes maanden na afloop van het servicekostenjaar een afrekening op basis van de werkelijke kosten. Een conceptafrekening dient, vóór toezending van de afrekening aan de huurders, door de opdrachtgever te zijn goedgekeurd.
De afrekening gaat vergezeld van een begroting van de servicekosten voor het lopende jaar.
11. De vastgoedmanager zal voortdurend aandacht besteden aan de servicekosten in de meest uitgebreide zin van het woord.

Hierbij valt te denken aan:

- het kostenniveau in relatie tot hetgeen wordt geboden
- de wenselijkheid om het dienstenpakket in te krimpen of uit te breiden
- voorstellen voor verbetering van de service
- voorstellen voor het realiseren van bezuinigingen

COMMERCIEEL VASTGOEDMANAGEMENT

1. De vastgoedmanager zal de opdrachtgever informeren over de positie van de projecten in de markt.
2. In relatie tot het onder het eerste punt hierboven gestelde zal de vastgoedmanager eventueel voorstellen doen voor upgrading, herinrichting, promotie-activiteiten, aanpassing huurprijsniveau enz.
3. Wanneer op basis van informatie van huurders blijkt dat de projecten op termijn niet meer voldoen aan de wensen van de huurders en de kans groot is dat daarom huurders zullen gaan vertrekken, zal de vastgoedmanager de opdrachtgever ter zake informeren en rapporteren over de consequenties die hieruit moeten worden getrokken.
4. Indien de vastgoedmanager van een huurder een huuropzegging ontvangt of hem melding wordt gemaakt van het feit dat er geen gebruik zal worden gemaakt van een huuroptierecht, zal de opdrachtgever daarvan onmiddellijk schriftelijk in kennis worden gesteld.
5. Bij huurbeëindigingen zal DTZ Zadelhoff Makelaars worden belast met de verhuur van de leegkomende ruimten. De opdrachtgever kan haar opdracht na een half jaar met opgaaf van redenen intrekken. Wanneer de vastgoedmanager namens de opdrachtgever optreedt bij de begeleiding van de makelaar, zullen de daarmee verbonden begeleidingskosten apart in rekening worden gebracht. Bij wederinhuringen en huurverlengingen treedt de vastgoedmanager op.
6. Er zal bij nieuwe verhuren, wederinhuringen en huurverlengingen een verhuurcourtage in rekening worden gebracht, die wordt berekend overeenkomstig de meest recente adviestarieven zoals gangbaar in de markt

TECHNISCH VASTGOEDMANAGEMENT

1. De vastgoedmanager inspecteert één keer per jaar (voor solitaire winkels één keer per twee jaar), zonder demontage en/of destructief onderzoek en voorzover de afzonderlijke gebouwen zonder klim- of steigermateriaal bereikbaar zijn, de onderhoudstoestand van de onderhavige onroerende zaak (zaken) en rapporteert hierover aan de opdrachtgever. Per afzonderlijke onroerende zaak wordt een rapport opgesteld dat vergezeld gaat van een begroting van de onderhoudskosten voor het komende kalenderjaar, gesplitst in correctief, preventief en bijzonder onderhoud. Aan de opdrachtgever wordt gevraagd zich, binnen een termijn van 4 weken na indiening door de vastgoedmanager, met de onderhoudsbegroting akkoord te verklaren.

Tevens geeft de vastgoedmanager een prognose voor het correctief en preventief onderhoud in de komende tien jaar en doet in voorkomende gevallen voorstellen tot projectverbeterende investeringen.

2. Aan de hand van het goedgekeurde jaarbudget worden de onderhoudswerken door de vastgoedmanager in overleg met de opdrachtgever aanbesteed. Voor posten groter dan EUR 5.000,-- wordt op basis van werkomschrijvingen bij minimaal twee bedrijven een prijs aangevraagd. Is het bedrag naar verwachting kleiner dan EUR 5.000,-- maar groter dan EUR 2.500,--, dan wordt vooraf met de opdrachtgever overleg gepleegd over de wijze van aanbesteden. Uitvoering van goedgekeurde posten kleiner dan EUR 2.500,-- wordt in principe in regie opgedragen aan geselecteerde vaste onderhoudsbedrijven. De hiervoor ingediende rekeningen zijn gespecificeerd (hoeveelheden en eenheidsprijzen). Bovendien moet de aard van de werkzaamheden duidelijk zijn omschreven.
3. De vastgoedmanager begeleidt het door hem aan derden opgedragen onderhoudswerk en ziet toe op een goede uitvoering van de werkzaamheden.
4. Rekeningen voor uitgevoerde onderhoudswerkzaamheden worden door de vastgoedmanager gecontroleerd, zonodig gecorrigeerd en [...]betaald[...]met een betaaladvies aan opdrachtgever toegezonden.
5. De vastgoedmanager draagt er zorg voor dat vertrekkende huurders het gehuurde bij het einde van de huur aan hem opleveren overeenkomstig het daaromtrent bepaalde in de desbetreffende huurovereenkomst en mogelijke toestemmingsbrieven. De vastgoedmanager zorgt voor oplevering van de gehuurde ruimten aan nieuwe huurders. In beide gevallen wordt een proces-verbaal van overdracht gemaakt.
6. Klachten en storingen (niet met betrekking tot huurdersonderhoud) kunnen door de gebruikers van de onroerende zaak (zaken) rechtstreeks aan de servicedesk van de vastgoedmanager worden gemeld.
7. Opdrachten voor correctief onderhoud tot een bedrag van EUR 1.500,-- worden door de vastgoedmanager namens de opdrachtgever verstrekt. Opdrachten voor werkzaamheden welke méér bedragen dan EUR 1.500,-- dienen vooraf door de opdrachtgever te zijn goedgekeurd.
8. Voor het herstellen van schades tot een bedrag van EUR 1.500,-- zal de vastgoedmanager onmiddellijk na constatering herstelopdrachten verstrekken. Schadegevallen waarvan de herstelkosten genoemd bedrag te boven gaan, worden eerst aan de opdrachtgever gemeld. Van elk schadegeval wordt een schaderapport opgesteld.

Het is de vastgoedmanager toegestaan begeleidingskosten in rekening te brengen over schadebedragen, welke bij de verzekeraar of veroorzaker kunnen worden geclaimd.

9. Voor rekening van de opdrachtgever komen alle extra beheerwerkzaamheden als gevolg van grote schade aan de onroerende zaak (zaken), geen gevolg zijnde van nalatigheid van de vastgoedmanager in welke zin dan ook, bijvoorbeeld als gevolg van brand, storm of ernstige wateroverlast, waaruit voor de vastgoedmanager zodanig veel werk zou voortvloeien dat de overeengekomen vergoedingen niet meer in een redelijke verhouding staan tot de door de vastgoedmanager te leveren prestatie.
10. Werkzaamheden betrekking hebbende op mankementen rechtstreeks voortvloeiende uit de bouw- en opleveringsfase van de onderhavige onroerende zaak (zaken), worden door de opdrachtgever zelf en voor eigen rekening uitgevoerd.
Indien de opdrachtgever zulks wenst en beide partijen te dier zake een aparte vergoeding zijn overeengekomen, kan de vastgoedmanager - onder nader overeen te komen voorwaarden - worden belast met de uitvoering van c.q. het toezicht op bedoelde werkzaamheden.
11. Indien bij het in beheer nemen van de onroerende zaak (zaken) blijkt dat er sprake is van aanmerkelijk achterstallig onderhoud, alsmede wanneer er achterstallig onderhoud ontstaat tijdens de beheerperiode (door het te laat of niet opvolgen van de door vastgoedmanager voorgestelde, noodzakelijke onderhoudswerkzaamheden), zullen de voor herstel hiervan noodzakelijke werkzaamheden door vastgoedmanager worden opgedragen en de begeleidingskosten daarvan bij opdrachtgever in rekening worden gebracht tegen vooraf per geval overeen te komen voorwaarden en tarieven.
12. De vastgoedmanager is bereid verbouwingen, renovaties, projectverbeterend onderhoud en additionele investeringen te begeleiden. De hieraan verbonden werkzaamheden zullen worden uitgevoerd tegen vooraf per geval overeen te komen voorwaarden en tarieven.

ALGEMEEN

1. De vastgoedmanager zal met betrekking tot het vastgoedmanagement ten opzichte van alle bij de onroerende zaak (zaken) betrokkenen als uitgangspunt nemen dat er een goede verstandhouding dient te bestaan tussen de vastgoedmanager en de betrokkenen.
2. Partijen zijn overeengekomen dat de periodieke rapportages van vastgoedmanager aan opdrachtgever zullen plaatsvinden met gebruikmaking van de standaardmodellen van de vastgoedmanager.
3. Wanneer opdrachtgever de periodiek door vastgoedmanager verstrekte rapportages gebruikt voor informatie aan derden, in het bijzonder in het geval van voorgenomen verkoop van (een deel van de) de in beheer gegeven onroerende zaak (zaken), zal opdrachtgever vastgoedmanager hieromtrent vooraf schriftelijk informeren, zodat vastgoedmanager ten aanzien van de betreffende gegevens een extra controle kan uitvoeren op actuele juistheid en volledigheid. Wanneer deze melding vooraf door opdrachtgever achterwege blijft, zal opdrachtgever bij eventuele onjuistheden vastgoedmanager niet aansprakelijk kunnen stellen.
4. Vastgoedmanager zal geen specifiek op de in beheer genomen onroerende zaak (zaken) gerichte informatie aan derden verstrekken zonder voorafgaande toestemming van de opdrachtgever.
5. **[...]Vastgoedmanager zal voor buitenlandse opdrachtgevers de door vastgoedmanager zelf geproduceerde standaard overeengekomen rapportages en aan opdrachtgever gerichte correspondentie aanleveren in de voertaal die bij de opdrachtgever van toepassing is. Wanneer opdrachtgever in afwijking daarvan of door derden geproduceerde stukken eveneens in zijn voertaal wenst te ontvangen, dan zullen de daarmee gepaard gaande externe vertaalkosten aan opdrachtgever in rekening worden gebracht.**
6. De opdrachtgever is ermee bekend dat het automatiseringssysteem van de vastgoedmanager zodanig is ingericht dat bij het ontbreken van daartoe essentiële gegevens (welke vastgoedmanager indien gewenst nader zal preciseren) de financiële en administratieve processen niet kunnen worden gestart.
7. De opdrachtgever stelt alle informatie en bescheiden beschikbaar, welke door de vastgoedmanager noodzakelijk worden geacht voor een goede uitvoering van de opgedragen werkzaamheden en stelt alles in het werk om, waar noodzakelijk, de medewerking hiertoe te verkrijgen van derden, zoals bijvoorbeeld de voorgaande vastgoedmanager en/of eigenaar.
8. Indien werkzaamheden voortvloeiende uit deze overeenkomst *buiten Nederland* dienen te worden verricht of een bezoek aan het buitenland noodzakelijk maken, zal met de opdrachtgever vooraf een vergoeding van de daarmee gemoeide kosten worden overeengekomen.
9. De vastgoedmanager voert die handelingen uit dan wel laat die handelingen uitvoeren die voor een goede taakvervulling als vastgoedmanager zijn vereist. Vastgoedmanager zal daartoe ondermeer zorgdragen voor dossiervorming en archivering van alle relevante stukken die voor efficiënt vastgoedmanagement noodzakelijk zijn. Alleen originele contractstukken worden bewaard in brandvertragende kasten, de overige stukken worden bewaard in niet-brandvertragende dossierkasten. De vastgoedmanager is jegens de opdrachtgever niet aansprakelijk voor schade aan de onroerende zaak (zaken) of aan andere eigendommen van de opdrachtgever en/of van derden als gevolg van schuld, nalatigheid, onvoorzichtigheid of anderszins verkeerde handelingen van personen of bedrijven aan wie de vastgoedmanager bepaalde werkzaamheden heeft opgedragen.

De vastgoedmanager draagt er zorg voor dat de hiervoor bedoelde schade waar mogelijk niet ten laste van de opdrachtgever komt.

10. De vastgoedmanager is tegenover de opdrachtgever aansprakelijk voor de schade door deze geleden als rechtstreeks gevolg van een aantoonbaar verwijtbare fout door de vastgoedmanager begaan.
De door de vastgoedmanager te vergoeden schade per opdracht is steeds beperkt tot een bedrag van EUR 70.000,-- of, indien de jaarlijkse vergoeding hoger is, tot een bedrag gelijk aan de vergoeding van de vastgoedmanager met een maximum van EUR 700.000,--.
11. De vastgoedmanager is niet aansprakelijk voor schade in, aan of op de eigendommen van de opdrachtgever als gevolg van verborgen gebreken, alsook niet voor schade als gevolg van enige van buitenaf komende oorzaak die de vastgoedmanager zelf redelijkerwijs niet heeft kunnen afwenden.
12. Noodzakelijk geworden nieuwe beheertaken en/of uitbreiding van bestaande beheertaken in verband met nieuwe en/of aangepaste wetgeving c.q. overheidsregels en -richtlijnen zullen door vastgoedmanager worden uitgevoerd en bij opdrachtgever in rekening worden gebracht tegen vooraf per geval overeen te komen voorwaarden en tarieven.
13. Ingeval de vastgoedmanager noodzakelijke extra werkzaamheden dient te verrichten die het gevolg zijn van:
 - wijziging van de naam van de opdrachtgever, zoals vermeld in het handelsregister;
 - fusie of van rechtswege overname van de opdrachtgever;
 - verkoop van de in artikel 1 van de beheerovereenkomst genoemde objecten aan een aan de opdrachtgever gelieerde rechtspersoon,dan zal de vastgoedmanager gerechtigd zijn een extra vergoeding in rekening te brengen, die recht doet aan de tijd die met de extra werkzaamheden is gemoeid.
14. Alle geschillen, ook die welke slechts door één der partijen als zodanig worden beschouwd, welke tussen partijen mochten ontstaan ter zake van de onderhavige overeenkomst of de uitvoering daarvan, zullen - voor zover het betreft geschillen behorende tot de competentie van de arrondissementsrechtbank - in eerste instantie uitsluitend worden berecht door de daartoe bevoegde rechter te Utrecht.

Bijlage 8
Kwaliteitsmodellen

Kwaliteitsmodellen

INK-managementmodel

Het INK-managementmodel is afgeleid van het Europese EFQM Excellence Model. Dit model is in 1989 ontwikkeld door vertegenwoordigers van veertien grote Europese organisaties en was bedoeld als beoordelingssysteem voor een kwaliteitsprijs. Dit beoordelingssysteem is uitgegroeid tot een managementmodel dat door vele profit en non-profit organisaties wordt gebruikt om de prestaties van de organisatie te verbeteren. Het model bestaat uit negen aandachtsgebieden en een feedback-loop. De aandachtsgebieden zijn gekoppeld en zijn bepalend voor het verbeteren van de prestaties van de organisatie. Deze zijn onderverdeeld in resultaat- en organisatiegebieden. De behaalde resultaten bepalen het succes van een organisatie. Daarom is het belangrijk eerst te bepalen welke operationele en financiële maatstaven de organisatie wil hanteren. Vervolgens moet worden beschreven hoe de organisatie is ingericht.

Doel is het functioneren van organisaties te verbeteren. Het model is gebaseerd op vijf fundamentele kenmerken van excellente organisaties: leiderschap met lef, resultaatgerichtheid, continue verbetering, transparantie en samenwerking.

SERVQUAL-model

Zeithaml, Parasuraman, en Berry ontwikkelden in de jaren '90 een model waarmee de kwaliteit van dienstverlening meetbaar is te maken, het 'ServQual' model. Zij identificeerden vijf criteria die klanten gebruiken om kwaliteit van dienstverlening te beoordelen: tastbaarheid, betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid en empathie. Jungle Rating gebruikte dit model als basis voor de ontwikkeling van het Interactive Service Delivery Model.

Het model gaat ervan uit dat kwaliteit gedefinieerd kan worden als het verschil tussen ervaringen en/of prestaties en verwachtingen. Op basis van dit model zijn dimensies ontwikkeld, welke het tevredenheidsbeeld van uw klanten beziekt vanuit een achttal dimensies. Deze dimensies representeren de criteria die door afnemers gebruikt worden om uw dienstverlening en/of producten te evalueren. Het gaat er dus om welke dimensies bij het verklaren van klanttevredenheid voor een willekeurige organisatie van doorslaggevend belang zijn. Elk van die dimensies draagt bij tot de waardering van de totale tevredenheid van klanten / afnemers.

Certiked-model

Certiked is een instelling welke is opgericht om de groeiende bedrijfstak van de professionele kennisintensieve dienstverleners houvast te bieden aan het ISO-stelsel. Wanneer bedrijven voldoen aan het juiste kwaliteitsniveau worden zij gecertificeerd.

Het certiked-model beoordeelt bedrijven op bedrijven op zes criteria die zijn gerangschikt rondom het primaire proces. De zes criteria zijn: innovatie, beleid en organisatie, documenten beheer, uitbesteding en inkoop, werving en selectie, opleiding en ervaringsontwikkeling.

Bijlage 9

Uitwerkingen interne en externe interviews

Naam: Bert Galenkamp
Functie: senior accountmanager
Accountgroep: Huisvestingsmanagement
Bedrijf: DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.

Achtergrond:

10 jaar werkzaam bij DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.
Hiervoor gewerkt voor een aantal grote beheerorganisaties (Kamerbeek groep, Kats en Waalwijk)

Hoe ziet u de rol van de VMO?

Dit kan je tweeledig uitleggen. Het grootste deel van de werknemers binnen DTZ doet beheer voor eigenaar/ beleggers. Zij behartigen de belangen voor eigenaren naar huurders en leveranciers.

Bij mijn 'club' is dat precies andersom, opdrachtgevers zijn dan gebruikers van vastgoed, dit kan ook eigenaar-gebruikers zijn, maar vaker huurder-gebruiker. Wij behartigen de belangen van de huurder naar de belegger.

Wat verstaat u onder 'doelmatig beheer' voor eigenaren/ beleggers?

Commercieel beheer is in mijn ogen het belangrijkste. Daarbij hoort goed financieel beheer. Het gaat binnen het vastgoed immers om de 'centen', opbrengsten. De belegger belegt in onroerend goed om daar rendement uit te halen, dus hebben wij een centrale rol omdat rendement zo hoog mogelijk te laten zijn. Dat betekent dat je goed alert moet zijn op huurachterstand, hier heeft de belegger een grote hekel aan. Leegstand idem dito. Daarna volgt er een hele tijd niks, en vervolgens komen er dan andere dingen als een goede relatie met de huurder.

Echter de twee eerst genoemde zijn voor het rendement het meest belangrijke. Dat er in panden goede huurders zitten, als er leegstand is dat er snel nieuwe huurders gevonden worden. Dit doen we soms zelf, maar meestal laten we dit over aan de makelaar.

Daarnaast heb je technisch beheer, wat iets lastigs is omdat het geld kost. Onze bouwkundigen inspecteren gebouwen periodiek en dat levert een plan van aanpak op hoe de verschillende onderdelen dienen te worden onderhouden. Onderhoud kost geld, en de belegger is erbij gebaat dat dit zo min mogelijk is. Hierbij zit je in een spanningsveld van zo min mogelijk geld uitgeven en toch de noodzakelijke dingen doen. Belangrijk is dat je het pand in goede conditie houdt tegen voor zo min mogelijk geld.

Administratief beheer is het vastleggen van alle relevante gegevens van het betreffende onroerend goed als: gegevens van huurder, gegevens van de eigenaar, fiscaal btw, innen van de huur, huurincasso, debiteurbeheer enz. Dit dient tijdig en adequaat te gebeuren.

Kan DTZ aan de verwachtingen voldoen?

We doen daar in ieder geval ons uiterste best voor. Je moet hierbij ook de markt een beetje mee hebben. Als je bijvoorbeeld huurachterstanden neemt, naarmate het economisch slechter gaat, kost goed debiteuren beheer meer tijd. Het wordt lastiger omdat bedrijven de neiging krijgen om later te betalen. Het kan ook leegstand opleveren.

Op dit moment gaat het ondanks de huidige economische situatie toch redelijk goed?

Wordt op dit moment gemeten hoe DTZ presteert?

Ja, we hebben managementrapportage ontwikkelt, welke inzicht geeft in o.a. huurachterstand, leegstand, zodat wij en opdrachtgevers kunnen zien hoe het eraan toegaat.

Welke specifieke aspecten/ diensten acht u als belangrijkste binnen het property management?

Zoals eerder gezegd zijn voor de belegger de diensten op commercieel beheer het belangrijkste gevolgd door het technisch beheer.

Daarnaast zijn servicekosten ook belangrijk, ondanks dat deze worden doorbelast aan de huurder. Voor de huurder maakt het niet veel uit iets nou huur heet of servicekosten, in beide gevallen is het een last. Voor de belegger is het belangrijk zoveel mogelijk huur te ontvangen met zo laag mogelijke servicekosten. Service kosten worden doorbelast en is dus geen opbrengst voor de belegger. Voor DTZ is het belangrijk om het servicekostenpakket zo concurrerend mogelijk aan te bieden, door centrale inkoop en goede contracten af te sluiten met leveranciers. Daarmee hou je huurders vast, omdat ze lagere lasten hebben en daarmee stel je ook de belegger tevreden.

Is er in uw ogen behoefte om het presteren van de onderneming in kaart te brengen d.m.v. benchmarking?

Ik denk dat het van groot belang is resultaten in kaart te brengen. Vooral d.m.v. benchmarking zodat resultaten binnen de organisatie afgezet kunnen worden tegen de benchmarks.

Welke aspecten zou u graag terug zien in zo'n benchmark voor de VMO?

Ik zou in een benchmark graag terug zien of wij 't als organisatie nou goed of slecht doen. Hierbij moet je in mijn ogen dus goed kijken naar het interne proces om daaruit een aantal variabele te definiëren die voor een benchmark in aanmerking komen. Hierbij moet in gedachte worden gehouden dat de gegevens relatief makkelijk uit de administratie verworven kunnen worden. Tijdsbesteding zou een goede zijn, bijvoorbeeld hoeveel tijd een factuur ons kost. Fouten binnen de organisatie zou ook een goede zijn en meetbaar.

Een belangrijk specifiek proces is het 'in beheer name proces' van nieuw verworven panden, mat name bij de wat grotere beleggingsfondsen.

Naast benchmarks t.o.v. het interne proces zou huurderstevredenheid een goede zijn. De hoogte van de service kosten zou je hierin ook mee kunnen nemen.

Zoals eerder gezegd zijn leegstand en huurachterstand voor beleggers zeer belangrijk en ook hier zouden benchmarks gemaakt van kunnen worden.

Op het gebied van technisch beheer en Facility Management zijn benchmarks ook gewenst. Hierdoor kunnen we zien of panden nou relatief duur of goedkoop zijn in onderhoud.

Welke classificatie zou er voor een interne benchmark gebruikt moeten worden?

Ik denk dat het interessant is te zien hoe verschillende portefeuilles tegenover elkaar scoren. Daarnaast zou ook het presteren per propertymanager inzichtelijk moeten worden, zodat inzicht ontstaat in de prestatie van collega's onderling.

Hoe ziet u de toekomst van de VMO?

Die zie ik rooskleurig in. Op dit moment krijgen wij binnen DTZ steeds meer werk met daarvoor goede opbrengsten ondanks de economische situatie. Ik denk dat wij in de toekomst qua personeel en opbrengsten nog zeker zullen groeien.

Conclusie:

Doelmatig beheer:

- Commercieel beheer is het belangrijkste, daarbij hoort goed financieel beheer
- Centrale rol van de beheerder is om bij te dragen aan goed rendement
- Twee belangrijkste hierbij zijn huurachterstand en leegstand, gevolgd door huurdertevredenheid
- Technisch beheer moet voor zo min mogelijk geld waarbij het pand in zo een goed mogelijke conditie is
- Administratief beheer dient tijdig en adequaat te gebeuren

- Op dit moment wordt presteren DTZ weergegeven door middel van managementrapportage.

Belangrijkste aspecten binnen het propertymanagement:

- Commercieel beheer het belangrijkste gevolgd door technisch beheer.
- Zo laag mogelijke service kosten door goed inkoopmanagement

Te benchmarken aspecten:

- Met name benchmarks met betrekking tot het interne proces
- Hierbij is belangrijk dat gegevens relatief makkelijk te verwerven zijn
- Tijdsbesteding (van bijvoorbeeld verwerken factuur)
- Gemaakte fouten binnen de onderneming
- Het in beheer name proces.

Classificatie:

- Per portefeuille
- Per property manager

Naam: Dick van het Kruis
Functie: Adjunct-directeur Interne Zaken
Bedrijf: DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.

Achtergrond:

Sinds 1990 werkzaam bij DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement.

Hoe ziet u de rol van de VMO en wat verstaat u onder doelmatig beheer?

Vroeger ging het alleen om het technische gedeelte, zeg maar alleen het onderhouden van het pand. Werd veelal gedaan door de wat grotere makelaarskantoren. Op dit moment is het een eigen bedrijfstak met een aantal grote professionele beheerders in de markt.

Opdrachtgevers vinden het tegenwoordig in vastgoed steeds meer een manier om je geld te beleggen waardoor het financiële aspect een steeds grotere rol gaat spelen. En dit kan alleen maar als je commercieel je zaken goed doet. De financiële verslaglegging is steeds belangrijker geworden en daar worden ook steeds hogere eisen aan gesteld. De belegger gaat het erom dat hij een zo hoog mogelijk rendement haalt. Voor financiële rapportages is het steeds belangrijker geworden dat deze stipt op tijd worden aangeleverd en uiteraard zonder fouten.

In tegenstelling tot vroeger, dan kwam er eens in de zoveel tijd een project bij, maar er ging vrijwel nooit wat vanaf. Als de belegger een pand kocht dan was in principe voor het leven. En dat is natuurlijk tegenwoordig helemaal voorbij. Nu gaat het om het rendement, waardoor er in tegenstelling tot vroeger veel meer wordt aangekocht en verkocht. Dus wat wij in beheer en uit beheer nemen per jaar ten opzichte van de gehele portefeuille, dat is gigantisch. Wat dus heel belangrijk is, is dat het in beheer nemen vlot verloopt, dat je het aankunt. Dat vraagt nogal wat, want beheren is je panden kennen, je opdrachtgevers kennen, je huurders kennen.

Huurders zijn tegenwoordig de belangrijkste asset, de huurstream is korte termijn de eerste verdienste. Huurdertevredenheid is dus erg belangrijk, als huurders weggaan ontstaat er leegstand, iets dat te allen tijde voorkomen dient te worden.

De belegger vindt belangrijk dat er een maximale geldstroom binnen komt, dat wij de kosten laag houden. Vroeger werd er veel meer geld besteed aan onderhoud, tegenwoordig moet het echt noodzakelijk zijn. Vroeger wou de belegger dat zijn panden er goed bij stonden en er dus een goede naam werd verworven. Nu gebeurt het alleen als het economisch verantwoord is of als het echt niet anders kan.

Kort gezegd speelt het rendement op korte termijn tegenwoordig een heel belangrijke rol en VMO speelt hierin een belangrijke rol. Op technisch en administratief gebied dient de organisatie alles tip top in orde te hebben. Er dient zeer kostenbewust beheerd te worden zodat er een zo hoog mogelijk rendement ontstaat.

Kan DTZ aan de verwachtingen voldoen?

Ik denk het wel. Ik denk dat wij over het algemeen aan de eisen kunnen voldoen die aan ons gesteld worden. Ik denk dat wij een behoorlijk professionele organisatie zijn. Het is ook onze intentie om er wat van te maken. We zijn natuurlijk een van de grootste beheerders in Nederland, in de makelaardij zijn we in Nederland marktleider. Wij hebben ook een goede naam, dit omdat er ook kwaliteit wordt geleverd, wat overigens niet wil zeggen dat er niet een hoop verbeterd kan worden.

In hoeverre acht u het belangrijk dat de beheerprestatie door benchmarking in kaart wordt gebracht?

Ik denk dat het goed is dat een dergelijk instrument binnen de organisatie wordt ontwikkeld. Op dit moment wordt het presteren met name gemeten door gesprekken die de directeuren voeren met de verschillende vastgoedfondsen. Wanneer het presteren in cijfers kan worden uitgedrukt zou dit natuurlijk mooi zijn. Met name doordat dan gekeken kan worden of het presteren per jaar verbeterd of verslechterd.

Welke aspecten zou u graag terug zien in een benchmark voor de VMO?

Huurderstevredenheid is erg belangrijk, iets wat goed te meten valt, wat echter wel veel tijd kost. Zoals eerder gezegd zijn huurachterstand en leegstand twee zeer belangrijke aspecten. Daarnaast is het op tijd aanleveren van de servicekosten van groot belang, in de praktijk zit hier nogal eens achterstand in.

Klachten van huurders is iets wat gemeten dient te worden, dit moet proberen natuurlijk minimaal te zijn.

Daarnaast is het aantal bestede uren per klant intern wel interessant, met name voor de voorcalculatie en nacalculatie. Daarmee kun functiegroepen onderling met elkaar vergelijken

Welke classificatie zou er voor een interne benchmark gebruikt moeten worden?

Per pand zou het erg interessant zijn om de eerder genoemde aspecten in kaart te brengen.

Classificatie in kantoren is niet in gebruik. Dit zou per regio, leeftijd van het pand en oppervlakte van het pand kunnen. Groot verschil maakt ook hoeveel huurders er in een pand zitten.

Om mee te beginnen zou allereerst het presteren van de verschillende portefeuilles in kaart moeten worden gebracht, waarmee je ook kan zien hoe de verschillende propertymanagers scoren.

Toekomst VMO?

Hele lastige vraag. Beleggen in onroerend zal steeds meer toenemen en alles wat er mee te maken heeft zal steeds professioneler worden. Als je alleen kijkt naar markt voor grote beheerders, dan is de vraag; gaat de belegger het beheren zelf doen, of blijft hij het uitbesteden. Het is nog een relatief jonge bedrijfstak waar nog een hoop ontwikkeld moet worden. Als je kijkt naar Engeland en Amerika, daar zijn ze al een stuk verder. Er is daar de afgelopen jaren natuurlijk al flink aan gewerkt.

Ook bij de bedrijven die binnen deze branche werken en die een vooraanstaande positie willen hebben, daar moet nog wel het een en ander gebeuren. Het natuurlijk niet zo dat je met een bedrijfstak te maken hebt waar makkelijk geld verdient wordt. In 'beheerland' moet je hard werken om een redelijke marge te halen.

Conclusies:

Doelmatig beheer:

- Financiële aspect speelt grote rol, met name financiële verslaglegging. Deze dient stipt op tijd te zijn en zonder fouten.
- Rendement het belangrijkste voor belegger (op korte termijn)
- Het in beheer (/uit beheer) name proces zeer belangrijk
- Beheren is je panden kennen, je opdrachtgevers kennen en je huurders kennen.
- Huurders zijn de belangrijkste asset
- Huurders tevredenheid is van groot belang
- Er dient een maximale geldstroom binnen te komen waarbij de kosten laag gehouden worden
- Op technisch en administratief gebied dient de organisatie (DTZ) alles tip top in orde te hebben
- Er dient kostenbewust beheerd te worden zodat er een zo hoog mogelijk rendement ontstaat

Belang meten beheersprestatie door benchmarking:

- Goed dat een dergelijk instrument wordt ontwikkeld
- Op dit moment wordt presteren gemeten door gesprekken van de directeuren met vastgoedfondsen
- Presteren in cijfers uitgedrukt zou mooi zijn, hierdoor kan gekeken worden of presteren verbeterd

Te benchmarken aspecten:

- Huurdertevredenheid
- Huurachterstand
- Leegstand
- Tijdig aanleveren van servicekosten
- Klachten van huurders
- Bestede uren DTZ per klant

Classificatie:

- Per pand zou erg interessant zijn
- Beginnen met presteren van verschillende portefeuilles, waarmee ook presteren property managers zichtbaar word.

Naam: Frank Smit
Functie: senior accountmanager
Accountgroep: Kantoren
Bedrijf: DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.

Achtergrond:

Sinds 1990 werkzaam DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement, intern doorgegroeid tot accountgroepmanager. Hiervoor bij KLM gewerkt op een administratieve afdeling. Financiële achtergrond, HEAO bedrijfseconomie gedaan.

Hoe ziet u de rol van de VMO en wat verstaat u onder doelmatig beheer?

In het algemeen kun je zeggen dat een goed beheerder mede verantwoordelijkheid draagt voor het rendement van de portefeuille van de belegger. De beheerder is hier natuurlijk geen eindverantwoordelijke in, dat is de belegger zelf. In alle besluiten die er binnen de VMO genomen worden moet in overweging genomen worden, is dit in het belang van het rendement van de belegger.

Deze bedrijfstak komt van ver, vroeger was het beheer meer het spelen van huismeester, beetje technisch beheer, en in de laatste jaren is gewoon veel professioneler geworden. De laatste jaren zijn Master opleidingen in Nederland gestart wat je terugziet binnen de branche, ook het facility management neemt een steeds professioneler karakter aan.

Het is een bedrijfstak die voor beleggers een veilige belegging vormt, op lange termijn is altijd een goed rendement te behalen. Ook voor onze organisatie is het van belang dat er steeds meer door grote fondsen in deze asset belegd gaat worden.

Hierdoor zal er als het goed steeds meer werk voor ons zijn.

De essentie van goed beheer is dat je invulling geeft aan de medeverantwoordelijkheid aan het rendement van de opdrachtgever.

Wij 'beschikken' over de portemonnee van de eigenaar. Wij maken begrotingen voor de eigenaar, exploitatie-begrotingen, iets wat nauwkeurig moet gebeuren. Het mooiste is als je begrotingen mag maken waar in je alle facetten mag doen. Hierin staan dan verzekeringen, OZB, onderhoud, afschrijvingen, hypotheeklasten, rentebetalingen, aflossingen, 'het hele rattenplan'. De eenvoudiger beperken zich vaak tot alleen maar onderhoud, hierbij heb je dus geen zicht op wat voor betalingsverplichtingen hij nog meer heeft voor een bepaald object, en dat is wel jammer. Na het maken van de begrotingen is het van belang dat er deze, en alles wat is afgesproken, zo goed mogelijk tot uitvoering wordt gebracht.

Wanneer er begrotingen worden opgesteld, willen eigenaren niet weten/ zien of dit markt-conform gebeurt?

Dan gaat het met name om onderhoudskosten denk ik, OZB en dergelijke zijn vastgesteld en je laat een taxateur er naar kijken. Verzekeringen en hypotheek staan meestal ook vast.

Wat betreft het onderhoud, je overlegt dan met de eigenaar, je kijkt wat voor onderhoud er daadwerkelijk nodig is voor een gebouw, wat niet noodzakelijk is wordt een jaartje naar achter geschoven. Een echte discussie over of het onderhoud nou duur is ten opzichte van vergelijkbare gebouwen die is er niet. Het is vaak 'gevoel' wat er spreekt.

Welke aspecten/ diensten acht u (naast rendement) als de belangrijkste binnen het property management?

Vanuit optiek van de eigenaar is rendement het belangrijkste, daarvoor zitten we hier. Binnen dat verhaal is natuurlijk ook belangrijk; 'is de huurder tevreden'. Als deze niet tevreden is gaat hij shoppen en gaat hij ergens anders kijken. Dan kan hij ook makkelijk doen, want er is zat te verkrijgen. Je moet die partij gewoon tevreden houden.

Vooraf in deze tijd, bij huurcontracten die aflopen, je moet een gebaar maken naar deze, dan kan zijn een huur verlaging. Als de huurder tevreden is over een gebouw, maar hij vindt het te duur, dan moet je met de huurder en de eigenaar gaan praten. Eigenaar zal niet snel een verlaging van de huur willen. Een huurder maakt de overweging, blijven zitten of verhuizen, verhuizen kost natuurlijk ook veel geld. In samenspraak bereik je dan bijvoorbeeld een huurverlaging of een huurvrije periode, om toch de beleggingswaarde te behouden. Het is dus zaak om die huurder tevreden te houden.

Welke aspecten zou u graag terug zien in een Benchmark voor de VMO?

Om de kwaliteit van je beheerder te meten denk ik dat facetten als leegstand, debiteuren beheer goede zouden zijn. Bij debiteuren beheer zou dit kunnen zijn de snelheid van betalen van je huurders.

Daarnaast denk ik dat je jaarlijks de huurderstevredenheid moet meten en dit uitdrukken in een cijfer.

Benchmarken op technisch beheer is erg moeilijk, niet een gebouw is hetzelfde. Een glazen gevel of een gemetselde gevel, dat scheelt alweer zoveel geld. Glazen gevel moet je veel vaker onderhouden. Dakbedekking is van belang, type kozijnen zijn deze van hout die je om de vijf jaar moet schilderen of van aluminium die je jaarlijks laat schoonmaken, daar kom je bijna niet uit. Installaties zijn ook heel verschillend, heb je airco of alleen topkoeling, of zelfs alleen maar ventilatie. Van belang is natuurlijk de leeftijd van gebouw, het grootte natuurlijk.

Ik zou beginnen om totale kosten te benchmarken, Opstalverzekering enzo is bijna overal hetzelfde, OZB ook. Het gaat vooral om de beïnvloedbare kosten op onderhoud en de huurderstevredenheid.

Klachten zou je ook kunnen benchmarken, en vooral daarbij de tijd die het kost om een klacht te verhelpen. Hoewel, elke klacht staat daarbij op zich, wanneer een onderdeel voor een lift besteld moet worden in Duitsland kost het verhelpen logischerwijs veel tijd. Klachten zou je ook moeten classificeren denk ik.

Op welk niveau zou er volgens u (begonnen moeten worden) met benchmarking?

Ik denk dat je bovenaan moet beginnen, om benchmarks te maken per pand is erg moeilijk. Ik zou in ieder geval beginnen met een aantal portefeuilles waar veel van bekend is.

Ten behoeve van het benchmarken moeten werknemers gegevens aanleveren en zal er een hoop georganiseerd moeten worden, hoe ziet u deze situatie?

Werknemers moeten het nut ervan inzien. Het gaat om het ontwikkelen van een stuk eigen inzicht.

De kunst is je een keer afstand neemt van je werkzaamheden, en dat je zegt; hoe kan ik het plaatsen in perspectief. Hoe ben ik nou bezig en ben ik eigenlijk wel goed bezig. En dat is duidelijk in cijfers uitdrukken.

In de praktijk nemen mensen daar te weinig tijd voor, dat zie je al in de praktijk bij t maken van begrotingen, moet dan even tussendoor, geen tijd. Nee dat is een van je taken en die moet je gewoon doen. Of zelf goede ideeën aandragen voor bepaalde lastige panden. Dat stapje extra blijkt erg moeilijk voor werknemers. De waan van de dag regeert, er zou meer gekeken moeten worden hoe er meerwaarde naar de klant toe geleverd kan worden, en benchmarking is daar een van.

Hoe ziet u de Toekomst van de VMO?

Ik denk dat we met een paar andere grote beheerders in het land overblijven. Kleine regionale specialisten blijf je wel houden denk ik.

Ik verwacht dat vastgoedfondsen het beheer zeker wel blijven uitbesteden. Het vastgoedmanagement staat nog wel in de stijgers en er moet nog een hoop gebeuren.

Conclusies:

Doelmatig beheer:

- Beheerder draagt medeverantwoordelijkheid voor het rendement van de belegger
- In alle besluiten die er binnen de Vastgoedmanagement organisatie genomen worden moet in overweging genomen worden of dit in belang is van het rendement van de belegger.
- Begroting moeten nauwkeurig gemaakt worden
- Er dient zo goed mogelijk worden uitgevoerd wat er begroot en afgesproken is.

Willen eigenaren zien of er marktconform begroot word?:

- Hierbij gaat het alleen om onderhoudskosten. OZB, verzekering, hypotheek en dergelijke staan meestal vast.
- Er wordt gekeken wat noodzakelijk is in een jaar, de rest wordt doorgeschoven.
- Discussie over of het onderhoud nou duur is ten opzichte van vergelijkbare gebouwen is er niet. Het is vaak gevoel wat er spreekt.

Belangrijkste aspecten property management:

- Rendement belegger
- Huurderstevredenheid

Te benchmarken aspecten:

- Leegstand
- Debiteuren beheer (snelheid van betalen van je huurders)
- Huurderstevredenheid (uitgedrukt in één cijfer)
- Benchmarken op technisch beheer is erg moeilijk, niet één pand is hetzelfde.
- Technisch beheer benchmarken op totale onderhoudskosten
- Aantal klachten
- Tijd van verhelpen van de klacht
- Klachten specificeren

Classificatie:

- Per portefeuille

Aanleveren gegevens, nut van benchmarking:

- Werknemers moeten het nut van benchmarking inzien
- Presteren plaatsen in perspectief, goed om in cijfers uit te drukken.
- Er moet meer gekeken worden hoe er meerwaarde naar de klant toe geleverd kan worden, benchmarking is daar één van.

Naam: Rob Niemeijer
Functie: Adjunct-directeur Operationele Zaken
Bedrijf: DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.

Functieomschrijving:
Directeur operationele zaken

Conclusies

Doelmatig beheer:

- Belangrijkste is het rendement voor de belegger
- Het technisch en administratief beheer moeten feilloos gedaan worden
- Commercieel beheer is in opkomst en geeft extra toegevoegde waarde naar de klant
- Belangrijk aspect is de huurder/ huurdertevredenheid. Dit is tegenwoordig de belangrijkste asset.

Belangrijkste aspecten binnen het propertymanagement:

- Van belang is dat financiële rapportages naar de belegger toe tijdig en foutloos zijn. Deze dienen compleet en te zijn inclusief een goede toelichting.
- Leegstand en huurachterstand zijn aspecten waar de belegger een grote hekel aan heeft. Deze tasten het rendement aan.
- Technisch beheer dient marktconform te gebeuren tegen een goede kwaliteit.
- Huurdertevredenheid is van belang, daarnaast dient de vastgoedmanagement organisatie ook op de hoogte te zijn de situatie en plannen van de huurder. Dit i.v.m. potentiële leegstand.

Te benchmarken aspecten:

- Er dient vooral in het begin niet te veel details gemeten te worden.
- Het gaat om aspecten die te maken hebben met het rendement van de belegger
- Leegstand
- Debiteuren Beheer
- Technische kosten als percentage van de huur
- Huurderstevredenheid (in een later stadium, erg complex om snel te meten)

Classificatie:

- Per portefeuille, je kan beter groot beginnen en later meer de diepte ingaan.

Op of aanmerkingen:

- Interne benchmarking, dit in verband het sneller verzamelen van gegevens, het de eerste keer, uit concurrentie oogpunt.

Naam: Mevr. Drs. J van de Broek
Bedrijf: Vasloc beheer
Functie: Propertymanager

Functieomschrijving:

Beheren een deel van de portefeuille, sturen de externe vastgoedmanagers aan. Verzorgen groot onderhoud, huurinkomsten, taxaties. Zijn de eerste aanspreekpunten voor de externe vastgoedmanagers.

Waarom hebben jullie het property management uitbesteed?

Wij hebben het propertymanagement uitbesteed aan DTZ en aan WPM. Wij zijn een kleine organisatie, we hebben de technische kwaliteiten niet in huis. Bij DTZ hebben ze bouwkundige, werktuigbouwkundige, klachten onderhoud enz. Voor deze dingen willen wij een professionele organisatie hebben, en we zijn te klein om dit zelf te organiseren, en dat willen we ook niet.

Wat verstaat u onder doelmatig beheer?

Om te beginnen, het commerciële beheer hebben we niet uitbesteed.

Wat ik overall belangrijk vind, in het algemeen, is dat als ik iets vraag, dat er tijdig en ook effectief word geantwoord. Op technisch gebied worden meerjaren budgetten opgesteld. Ik vind het belangrijk dat de eerste drie jaar zeer nauwkeurig zijn beraamd, want die zijn belangrijk voor mijn rendements berekeningen. We moeten exact weten waar we aan toe zijn qua investeringen en onderhoud. Verder vind ik het belangrijk dat de beheerder zelf analyses maakt en meedenkt bij het correctieve onderhoud. Als bijv. 2 of 3 keer in een jaar de koeltoren uitvalt en deze staat voor vervanging over 2 jaar, dat de beheerder dan eerder actie onderneemt, dus meedenkt met ons. En ik vindt het wel prettig dat de technische mensen in begrijpelijk Nederlands spreken.

Wanneer gegevens moeten worden aangeleverd op een bepaalde datum, is het van groot belang dat deze data gehaald worden. Vooral bij de financiële rapportages.

Pro-actieve houding!

Een goede beheerder heeft ook goed contact met zijn huurders. Bij DTZ gaat dat goed, zoals dat gaat bij bijvoorbeeld huurderoverleg. Klachtenafhandeling is hierbij ook erg belangrijk, klachten verhelpen. Wat belangrijk is en wat nog beter zou kunnen is de terugkoppeling naar de huurders toe wanneer een klacht verholpen is.

Kan DTZ aan verwachtingen voldoen, verbeterd of verslechterd?

De kwaliteit is de laatste jaren sterk verbeterd. Op rapportage gebied zeker, ik ben echt bijzonder gelukkig met jullie administratieve afdeling. Rapportages die wij in 2001 ontvingen waren echt beduidend slechter; qua volledigheid, qua juistheid. Nu is dat een stuk beter, SAP is een prettig systeem vind ik.

Communicatie is in mijn ogen eigenlijk het belangrijkste, naar huurders toe maar ook naar ons toe. Over het algemeen gaat dat goed, ik heb alleen af en toe de indruk dat we langs elkaar heen praten. Het gaat hier om contact per e-mail wat een stuk duidelijker zou kunnen. Dat zou aan mij maar ook aan DTZ kunnen liggen.

Op technisch gebied gaat het goed, ik vind het belangrijk dat jullie bouwkundigen onze panden goed kennen en er doelmatig onderhoud wordt gepleegd.

Innovatief vermogen vindt ik een erg belangrijk iets, dat jullie met nieuwe suggesties komen, nieuwe voorstellen, nieuwe producten. En dat gebeurt ook wel een redelijk tot goed bij DTZ.

Hoe beoordelen jullie DTZ (honorering), is er in uw ogen behoefte aan benchmarking binnen het vastgoedmanagement?

Zelf kijken wij natuurlijk ook naar het presteren van onze beheerders. Dit gebeurt bij interne besprekingen, bij besprekingen met de beheerder zelf en onze huurders. Om de beheersprestatie te benchmarken vindt ik een goed idee, omdat je hiermee in harde getallen de kwaliteit van het beheer vastlegt. Om hier goed invulling aan te geven lijkt me erg lastig.

Welke aspecten zou u graag terugzien in een benchmark-systeem voor de VMO?

Het gaat uiteindelijk om het rendement bij ons bedrijf, hier hebben jullie als property manager wel degelijk invloed op. Niet bij bijvoorbeeld het afsluiten van huurcontracten, maar wel bij het inschatten van meerjarenramingen, onze aankoopbeslissing is deels gebaseerd op jullie voorspellingen. De nauwkeurigheid van de meerjarenramingen zou een benchmark kunnen zijn.

Debiteuren beheer is ook belangrijk, gaat op dit moment erg goed. Bij jullie is nu de gedachte van op tijd betalen en anders krijg je binnen een paar dagen een aanmaning, en dat is prima als je maar duidelijk bent naar de huurder toe. Ook dit zou gebenchmarkt moeten worden.

Leegstand hebben we erg weinig last van. Invloed van de VMO hier is, zorg dat het pand en de omgeving er attractief uit blijft zien, wanneer er leegstand is moet er goed leegstand beheer plaats vinden, er moet bijvoorbeeld niet doorgestookt blijven worden. Hoe minder leegstand hoe beter, ook voor de VMO.

Huurderstevredenheid is heel belangrijk, maar lijkt me erg moeilijk om te meten in de praktijk. Ligt er erg aan wie je het vraagt binnen de huurdersorganisatie. Klachten onderhoud. Wanneer je dit zou willen benchmarken zou je het aantal klachten per huurder kunnen nemen, maar eigenlijk kan DTZ er niet zoveel aan doen aan t aantal klachten, het zijn onze installaties. De snelheid waarmee een klacht wordt verholpen op de juiste wijze en het afmelden van de klacht aan ons en de huurder is nog veel belangrijker.

Projectklassificatie

Om de kwaliteit van beheer te benchmarken zou ik dat wel per fonds willen zien, dus hoe onze portefeuille beheerd wordt ten opzichte van andere, of de benchmark natuurlijk. Dit lijkt me in de praktijk ook haalbaar.

Bij technisch onderhoud wel per pand, en classificeren naar bouwjaar en M2. Hier om te zien of het nou een duur of goedkoop pand is.

Conclusies:

Waarom property management uitbesteed:

- Kwaliteiten niet in huis
- Te kleine organisatie om het zelf te doen

Doelmatig beheer:

- Er dient tijdig en effectief antwoord te worden gegeven (in het algemeen)
- Begrotingen technisch beheer dienen nauwkeurig te zijn (met name in de eerste 3 jaar)
- Beheerder dient mee te denken (pro actieve houding)
- Aanleveren (financiële) rapportages dienen op tijd te zijn
- Er dient goed contact te zijn met huurders
- Klachten afhandeling naar huurders toe moet goed zijn, met name de communicatie en het afmelden van de klacht

Kan DTZ aan verwachtingen voldoen?:

- Kwaliteit laatste jaren sterk verbeterd
- Administratieve afdeling nu goed
- Communicatie erg belangrijk, zou beter kunnen
- Technisch beheer gaat goed
- Innovatief vermogen redelijk/ goed

Hoe beoordelen jullie DTZ/ behoefte aan benchmarking:

- Beoordelen DTZ d.m.v. interne besprekingen, besprekingen met de beheerder zelf en besprekingen met de huurder
- Benchmarking goed idee, omdat je kwaliteit van beheer in harde getallen vastlegt.
- Benchmarking wel erg lastig.

Te benchmarken aspecten:

- Nauwkeurigheid meerjaren ramingen
- Debiteuren beheer
- Leegstand
- Huurderstevredenheid
- Aantal klachten
- Verhelpen van klachten (tijd)

Classificatie:

- Per fonds
- Bij technisch beheer per pand

Naam: Dhr. Ing. T. Overbeeke
Functie: Hoofd portefeuillemanagement
Bedrijf: Corio Nederland Kantoren B.V.

Functie omschrijving/ achtergrond:

Ik ben begonnen in België in het vastgoedbeheer in 1991, daarna ben ik Nederland aan het werk gegaan, ook in het vastgoedbeheer, maar bij een eigenaar. En toen mijn werk daar klaar was ben ik aan het werk gegaan bij het VIB, dat is de voorloper van Corio.

Dit bedrijf bestaat uit kantoren en bedrijfshallen ter waarde van ongeveer 700 miljoen euro, en dat moet gewoon 'up en running' blijven, daar moet waarde aan toegevoegd worden en daar moet een goede cash-flow uit blijven komen. Samen met 5 portefeuille managers ben ik daar voor verantwoordelijk.

Ik ben technicus van achtergrond, ik heb een technische opleiding genoten.

Waarom hebben jullie het propertymanagement uitbesteed:

Door een groeiende portefeuille die een steeds grotere landelijke dekking kreeg konden wij niet garanderen dat we elke dag de permanentie/ continuïteit konden blijven bieden. Daarnaast is denk ik een reden geweest dat het vakgebied in regelgeving dermate aan het groeien is dat het zoveel wordt dat jezelf een relatief grote organisatie moet hebben op dan 'wel' een relatief kleine portefeuille. Uit het oogpunt van kostenefficiëntie is het uitbesteden dan de beste keuze.

Wat verstaat u onder doelmatig beheer:

Dat de gebouwen die je hebt, dat die voldoen aan de verwachtingen die eraan worden gesteld. En verwachtingen die eraan worden gesteld zijn dan verwachtingen die van financiële aard zijn, (door huurder en verhuurder). En op het vlak van onderhoud, wat ook samenhangt met financiën. En in gebruik vanzelfsprekend, dat het geschikt is voor wat het is. En dat alles binnen een bepaalde timing.

In economische laagconjunctuur heb je wat aangepaste verwachtingen, en in hoogconjunctuur kun je andere verwachtingen hebben. En daar moet je mee spelen, dat is portefeuille management. Je managet de portefeuille en zorgt dat alle onderdelen daarvan op een voldoende manier bijdragen. Als je dat goed voor ogen hebt, en je begrijpt het spelletje, dan is het veel makkelijker om doelmatig te beheren.

Voldoet DTZ vastgoedmanagement aan u verwachtingen?

Ja, met vallen en opstaan, maar we zijn best tevreden.

Wat vindt u minder goed?

Nou, dat zijn meer dingen uit het verleden, en dat zijn oude koeien.

En ik denk dat het vaak te maken heeft met het feit dat doelmatigheid moet uitgedrukt worden. Als wij binnen een bepaalde context werken, dan zijn we daar in thuis in onze context. En dan heb je verwachtingen die binnen die context passen. Maar een vastgoedmanagement-club heeft ook nog meerdere opdrachtgevers, en moet een goed eigen idee vormen wat doelmatig is, of zich ondergeschikt opstellen aan de doelmatigheid van wat de opdrachtgever wil. Daar moet je goed over communiceren, van wat is lelijk, wat is goed, wat is slecht, en die communicatie vraagt tijd. En dat is een punt wat je altijd met elkaar in de gaten moet houden. Dat is dus een risicopunt altijd. En dat is gelukkig verbeterd.

Is het vastgoedmanagement over het algemeen verbeterd?

Ja.....

Komt dat door schaalvergroting van de afgelopen jaren?

Schaalvergroting is in het verleden ook geweest, en toen zijn er een aantal failliet gegaan. Schaalvergroting geeft gelegenheid aan dingen die je niet wil. Die risico's vormen voor de financiering, die risico's vormen voor de club, en dan kan die wel eens omvallen. Dat is in het verleden gebeurd, eind jaren '70. Dat moet je met elkaar in de gaten houden, vandaar ook dat kleine beheerders ook een hele goede kans maken.

Werken jullie met meerdere vastgoedmanagement organisaties?

Ja, dat zijn Kats en Waalwijk, DTZ en WPM.

Om de beheersprestatie van DTZ in cijfers uit te drukken worden er in de toekomst bechmarks gecreëerd, welke zouden dat in uw ogen moeten zijn?

Ja, hoever wil je gaan, dat is ook de vraag die DTZ zichzelf moet meenemen. Want op een gegeven moment kun je zeggen ik ga het risico dragen. Als DTZ ga ik, bijvoorbeeld op onderhoudskosten, als je daar een benchmark van zou maken en ik wil daarop scoren, dan ga ik ze aannemen de werkzaamheden. Want ik kan een betere prijs doen wanneer ik bijvoorbeeld zeg bij schilderwerk, opdrachtgevers, ik ga dat combineren en ik pak de korting. En daar doe ik dan wat mee zodat de opdrachtgever die benchmark goed ziet gaan.

De vraag is hoever wil je gaan als beheerder, wil je een tussenpartij zijn, dan denk ik dat ik meer zou scoren op een procesmatige benchmark. Dat je de processen gaat meten. Als bijvoorbeeld tijdigheid, volledigheid, correctheid. Omdat dit vertrouwen biedt aan de opdrachtgever. En waarom is dat handig, 1 januari is te meten in de tijd, dat is heel erg makkelijk te meten. Dus heel veel tijdsfactoren zijn te meten, geld op zich ook wel maar dat hangt heel erg af van de kwaliteit die erachter zat.

Je zult dus altijd discussie hebben tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, wat is nou de beoogde kwaliteit. Dat is een levend mechanisme, dat kun je niet nu vaststellen voor de komende tien jaar, of komende drie jaar. Daar moet je ieder jaar weer doorheen. En als je daarmee gaat benchmarken, dan haal je dat leven eruit. En laat dat leven daarin zitten, en aanvaard dat je met elkaar discussie hebt. Jullie wil het zo doen, ik denk dat t zo is, laten we samen kijken wat het beste is. En of dat nou 50 euro is of 100 euro (probeer t wel redelijk met elkaar te voorspellen), doet er eigenlijk niet zoveel toe. Maar zorg dat de kwaliteit van het gesprek wordt gewaarborgd, en dat de gelegenheid voor het gesprek wordt gewaarborgd.

Scoren op procedures is in mijn ogen het belangrijkste, en niet om de bureaucratie in leven te houden, maar een aantal essentiële punten.

Het aanleveren van rapporten is van belang, aantal dagen te laat zou een benchmark kunnen zijn.

Huurdertevredenheid is daarnaast ook van belang. Het aantal klachten vinden wij erg belangrijk en het verhelpen daarvan. Bij een beheerder, die betalen wij een extra gedeelte op een bepaald aantal voorwaarden, een van die voorwaarden is dat er niet meer als 1 gerechtvaardigde klacht mag zijn van een huurder. Een gerechtvaardigde klacht is als bijv. een kapotte deur al maanden niet werkt en t wordt maar niet opgelost, als dat zo is kun je naar de bonus fluiten.

Bij alle beheerders willen we naar een dergelijk bonus systeem toe, gewoon goed betalen voor gewoon goed werk. Een gedeelte van de fee mag best afhangen van de punten waar het om gaat. En dat zijn vooral bij ons een aantal proces elementen die zo meetbaar mogelijk zijn. Maar ook niet meetbare, die te maken hebben met gevoel. Die punten hebben jullie intern ook wel liggen en geven een goed beeld wat wij belangrijk vinden. (zie puntenlijst corio)

Projectklassificatie, per pand, per portefeuille ten opzichte van elkaar:

Ik zou graag willen zien hoe DTZ het doet ten opzichte van anderen, andere opdrachtnemers. Hoewel dat uit concurrentieoverwegingen erg moeilijk zal zijn.

Wanneer je het intern tussen verschillende opdrachtgevers gaat doen, zitten daar nogal wat vervuilende factoren in. De een heeft meer uitbesteed als de ander, waardoor je snel appels met peren gaat vergelijken.

En als je dit toch gaat vergelijken, en de een waar je alles voor doet presteert slechter als degene waar je maar een gedeelte voor doet, is dat niet goed. En deze informatie mag bij DTZ natuurlijk niet de deur uit. Wanneer je dit intern gaat doen zit je toch met een DTZ pet op, daar waar eigenlijk door een onafhankelijk persoon dit zou moeten ten behoeve van de objectiviteit.

Een benchmark die je opschrijft zou wel een hulpmiddel kunnen zijn voor een kwaliteit- medewerker die metingen verricht voor DTZ en als signalering voor interne verbetering zou kunnen dienen.

Heeft u tot slot nog op of aanmerkingen?

Voor de interne bewustwording is het goed dat er gebenchmarkt gaat worden. Het zal in het begin niet helemaal perfect zijn, maar je kunt het per jaar bijsturen, door onderwerpen erbij te halen en uit te breiden.

Te veel transparantie is ook niet goed, dit uit concurrentie overwegingen. Voor jou benchmark zou ik beginnen met procedures, en deze zou je ook kunnen vergelijken met concurrenten. Als je dit gaat doen op het financiële vlak ga je teveel prijs geven. Een aantal commerciële factoren zou je in een later stadium kunnen toevoegen.

Draagvlak creëren is ook van groot belang, om te beginnen intern bij DTZ en daarna extern. En bij de mensen die het over een paar jaar voor het zeggen hebben.

Conclusies

Waarom propertymanagement uitbesteed:

- T.b.v. continuïteit van de geleverde diensten
- Kosten efficiëntie

Doelmatig beheer:

- Dat de gebouwen die je hebt, dat die voldoen aan de verwachtingen die eraan worden gesteld. En verwachtingen die eraan worden gesteld zijn dan verwachtingen die van financiële aard zijn, (door huurder en verhuurder). En op het vlak van onderhoud, wat ook samenhangt met financiën. En in gebruik vanzelf sprekend, dat het geschikt is voor wat het is. En dat alles binnen een bepaalde timing.

Voldoet DTZ aan de verwachtingen:

- Ja, met vallen en opstaan

Te benchmarken aspecten:

- Procesmatige benchmarks het belangrijkste (tijdigheid, volledigheid, correctheid)
- Aanleveren van rapporten
- Huurderstevredenheid
- Aantal klachten
- Verhelpen van klachten
- Zie puntenlijst Corio

Classificatie:

- Presteren per beheerder (uit concurrentie overwegingen moeilijk)
- Eventueel per opdrachtgever

Op of aanmerking:

- Benchmarking moet eigenlijk gebeuren door onafhankelijke instantie
- Voor interne bewustwording is het goed dat er gebenchmarkt gaat worden
- Te veel transparantie is ook niet goed
- Draagvlak creëren bij interne medewerkers van groot belang

Naam: Dhr. Ing. S. Heijnen
Functie: Portefeuillemanager kantoren
Bedrijf: Altera Vastgoed

Functie omschrijving/ achtergrond:

Ik ben portefeuille manager kantoren. Ik werk voor Altera Vastgoed, dat is een relatief nieuw beleggingsfonds. Het is een sectoraal fonds, dat betekent dat wij beleggen in alle sectoren. Dat wil zeggen woningen, winkels, kantoren en bedrijfsruimten. We zijn een kleine organisatie, er zijn hier ongeveer 18 mensen werkzaam, met een belegd vermogen van bijna 1 miljard.

Asset management dat doen we zelf, het strategisch tactische niveau. Het operationele niveau is uitbesteed aan bijvoorbeeld DTZ. Daarnaast doet dat o.a. 'Kats en Waalwijk', Dynamis ABC en Meeus.

Ik ben verantwoordelijk voor het assetmanagement van de bestaande portefeuille. Als portefeuille-manager ben je ook betrokken bij de aan- en verkoop. Ik ben hier vanaf het begin werkzaam en dat is nu bijna 5 jaar. 1 januari 2000 zijn we hier gestart.

Hiervoor was ik werkzaam bij KLM-pensioenfonds, hoofd exploitatie onroerend goed van de Nederlandse portefeuille. Die portefeuille is ingebracht bij Altera, samen met die van Hoogovens, en daar ben ik in mee gegaan en heb bijgedragen om deze onderneming op te zetten.

Waarom is bij Altera het propertymanagement uitbesteed?

Omdat wij een relatief kleine organisatie zijn en ook willen zijn hebben wij dit uitbesteed. Daarnaast heeft een VMO meer specifieke kennis op het gebied van propertymanagement en de middelen om het effectief uit te voeren.

Wat verstaat u onder doelmatig beheer?

Het belangrijkste voor ons is het rendement. Dat wordt gemeten volgens de ROZ-IPD-index. En wat wij hebben afgesproken met onze aandeelhouders is dat onze prestatie wordt afgemeten aan het 3-jaarlijkse ROZ-gemiddelde. Dat betekent dat wij trachten die benchmark te verslaan. Dat is de doelstelling. Daarnaast ook groei van de portefeuille en verbetering van de samenstelling van de portefeuille. Daar is dus ook een rol voor de beheerder weggelegd. Die moet de operationele taken zo goed mogelijk doen. Daarnaast heeft hij goed contact met de huurders, onderhoud, klachtenonderhoud en ook t planmatigonderhoud. Waar een beheerder op kan sturen is: goed omgaan met de kosten die gemaakt worden voor t onderhoud. Zo scherp mogelijk tegen een goede kwaliteit in relatie tot wat je nodig acht voor een gebouw met bijvoorbeeld in je achterhoofd de looptijd van het huurcontract. Daarnaast de betrokkenheid van de beheerder bij de verbetering van huurcontracten waar mogelijk. Daar kan je op verdienen en is bepalend voor je rendement. En normale dagelijkse taken als de administratie, afhandelen van klachten (snel, accuraat).

In hoeverre heeft de propertymanagement organisatie invloed op het rendement?

Ze hebben wel degelijk invloed op het rendement. Sowieso in de kosten sfeer met betrekking tot onderhoud.

En bij het verbeteren bij huurcontracten. Niet iedere propertymanagement-org heeft deze kennis in huis. Hoe om te gaan met huurcontracten, waar verbeterpunten liggen. Het gaat om een samenspel tussen Altera, de huurder en de propertymanager. Wanneer de propertymanager met goede ideeën komt krijgt hij de

ruimte ook om deze uit te voeren en daar krijgen ze ook extra voor betaald. Een stukje commercieel beheer waarbij ze zich bewegen vanuit het propertymanagement richting het tactische niveau.

Bij DTZ zijn er mensen die dit goed oppakken, dan krijgen ze daar ook de ruimte voor. En dat wordt ook gewaardeerd, want dat ontlast ons van de werkzaamheden die wij anders zouden moeten doen. Daardoor ontstaat ook een grote mate van betrokkenheid. Zo een property manager of accountmanager heeft zicht op heel veel zaken omtrent een bepaald object en de huurders, en kan daar dus invloed op hebben. Als hij zijn vak goed verstaat, en t spel ook snapt, dan kan er een goede wisselwerking ontstaan tussen ons en de beheerder. En dat kan alleen maar leiden als dat goed gaat tot verbetering van het rendement. Als dat niet goed gaat, als je elkaar niet aanvult of je laat zaken liggen. Dan ontstaat er doorgaans schade, en deze schade vertaalt zich meestal in financiële schade.

Wat verstaat u onder doelmatig technisch beheer?

Dat moet onderhoud houd zijn tegen een scherpe prijs, dat hoeft niet altijd de scherpste prijs te zijn. Het moet in relatie tot de kwaliteit van het onderhoud zijn, en dat kan liggen aan de wijze van onderhoud, de gebruikte materialen, de levensduur. Er moet rekening gehouden worden met de leeftijd van het pand, wat staat er op de lange termijn gepland, hoe zien de huurcontracten eruit, wensen van de huurder enz. Daarnaast moeten kosten op de juiste wijze gespreid worden over een aantal jaren ten behoeve van het directe rendement.

Bij het administratieve gedeelte is het belangrijk dat alles foutloos en snel gebeurt. Hiervoor zijn tegenwoordig prachtige pakketten in omloop, zoals jullie daarvoor SAP gebruiken.

Voldoet DTZ aan de verwachtingen?

Ja, ze doen wat we vragen en het stapje extra zou nog beter kunnen. Bijvoorbeeld met het aanleveren van rapporten zou het qua tijdigheid beter kunnen.

Doen jullie zelf aan honorering/ benchmarking van de beheerder?

Ja, wij beoordelen onze beheerders en werken ook met een bonus regeling met alle beheerders. Zij kunnen dus een bonus halen als zij een prestatie leveren die boven gemiddeld is. Deze bonusregeling is gebaseerd op een aantal punten waaruit blijkt wat wij als belangrijk achten binnen het property management.

Daarnaast hebben we sowieso kwartaal overleg waar de hele portefeuille wordt doorgenomen. En aan het eind van het jaar is er een evaluatie.

Welke aspecten zou u graag zien in een benchmark voor de VMO?

In ieder geval klachten onderhoud, want daar ontstaat dikwijls de irritatie. Klachten die de huurder ondervindt, wat wordt daar meegedaan, wordt er goed gecommuniceerd en wordt het snel verholpen.

Daarnaast huurderstevredenheid, dat zal niet eenvoudig zijn, maar je kan klein beginnen door het met bijvoorbeeld 1 getal uit te drukken.

Debiteuren achterstand, daar kan je op sturen, hoe groot is die achterstand en wat is acceptabel. Als het deb-achterstand bijvoorbeeld terugloopt zie je verbetering, en dat is waar je naar toe wil. Het debiteuren risico is erg belangrijk, als een huurder failliet gaat ontstaat er natuurlijk directe schade.

Leegstand heeft de VMO ook invloed op, de VMO moet op de hoogte zijn wat de plannen van de huurder zijn. Dan kan je leegstand voorkomen door is met een

huurder te praten over de problemen waar hij tegen aan loopt, waar kunnen we helpen, wilt u uitbreiden, is dat in het gebouw aanwezig, of inkrimping hoe moeten we daarmee omgaan. In ieder geval altijd trachten om een huurder te behouden, dat kost minder inspanning/ geld dan dat hij weggaat en je met leegstand te maken hebt. Technische kosten zou je ook kunnen benchmarken, maar is erg kwalitatief afhankelijk. Je moet in ieder geval panden vinden die vergelijkbaar zijn. Maar wel interessant om te zien, heeft niet echt met kwaliteit van de beheersprestatie te maken. Uitschieters zijn dan interessant om te onderzoeken. Belangrijk is dan dat je het over een lange periode doet van bijvoorbeeld 10 jaar zodat alle facetten binnen die tijd vallen. Dit zou je tevens kunnen doen met service kosten. Voor ons is belangrijkste het huur contract en dat elke euro die je erin steekt goed besteed is. Een goede benchmark zou dus kunnen zijn het percentage technische onderhoud ten opzichte van de huur.

Procesgerichte benchmarks zijn natuurlijk ook denkbaar, belangrijk voor ons is dat alles foutloos wordt aangeleverd. Over het algemeen gaat het natuurlijk goed, maar elke fout is een signaal voor de organisatie 'hoe komt het nou'. Als je dat gaat meten zou je er heel gericht aan wat kunnen doen. Daarnaast vindt ik erg belangrijk dat er tijdig wordt gehandeld en rapporten tijdig worden aangeleverd.

Toekomst VMO, laatste advies?

De dagelijkse operaties binnen het vastgoedmanagement moeten gewoon feilloos gebeuren. Als je dat goed georganiseerd hebt hou je tijd over voor de dingen waar het dan wel om gaat. Zoals bijvoorbeeld contracten bekijken, de markt bekijken, kan ik de belegger van dienst zijn met goede adviezen en vaker naar de huurder toe voor een gesprek. Dat gebeurt te weinig.

Niet alleen technische mensen controleren een gebouw, commerciële mensen zouden dat ook moeten doen.

Conclusies

Waarom propertymanagement uitbested:

- Relatief kleine organisatie
- Ontbreken van specifieke kennis en middelen voor effectief beheer

Doelmatig beheer

- Rendement het belangrijkste, daarnaast groei van de portefeuille en verbetering daarvan, hierbij rol weggelegd voor de beheerder, hij moet de operationele zaken zo goed mogelijk regelen
- Goed contact met de huurders
- Onderhoud scherp ingekocht tegen goede kwaliteit in relatie tot wat je nodig acht voor een gebouw. Er dient rekening te worden gehouden met leeftijd van t pand, lange termijn planning, huurcontract, wensen van de huurder enz.
- Betrokkenheid van de beheerder bij verbetering van huurcontracten waar mogelijk
- Goed samenspel tussen Altera, huurder en propertymanager.
- Goed commercieel beheer waarbij meegedacht wordt op tactisch niveau
- Administratief beheer foutloos en snel

Voldoet DTZ aan de verwachtingen:

- Ja, ze doen wat er gevraagd wordt, stapje extra kan beter

Hoe beoordelen jullie de beheerder

- Ja, we beoordelen zelf alle beheerders
- Er wordt gewerkt met bonusregeling (zie puntenlijst altera)
- Er wordt kwartaaloverleg gehouden

Te benchmarken aspecten:

- Klachtenonderhoud
- Huurderstevredenheid
- Debiteuren beheer
- Leegstand
- Percentage technisch onderhoud t.o.v. de huur
- Technisch onderhoud (echter wel kwalitatief afhankelijk, niet echt met presteren te maken)
- Foutloos aanleveren van gegevens
- Tijdig aanleveren van gegevens

Naam: Dhr. Drs. A.C. Hordijk MRICS
Functie: Directeur
Bedrijf: Stichting ROZ-vastgoedindex

Hoe dient volgens u een benchmark voor de Vastgoedmanagement organisatie eruit zien?

Tot hoever ga ik (ROZ/IPD-index) met bepaalde gegevens en waar stapt de volgende in. Bij mij loopt het tot en met de exploitatielasten. Maar de details moeten in een ander systeem.

In hoeverre moeten deze details gebenchmarkt worden?

Ik denk dat het zo is, als ik kijk naar hoe de vastgoedindex is begonnen. Eerst iedereen bij elkaar, onder zeer veel wantrouwen, over het ter beschikking stellen van gegevens aan elkaar. Dat is een normaal proces, dus daar moet je doorheen. Iedereen wil eerst weten waar hij staat, voordat hij bereidt is zijn gegevens ook aan anderen te geven.

Inmiddels wisselt bijna iedereen zijn gegevens met elkaar uit. 80% van de beleggers wisselt onderling hun gegevens uit. Maar hier moet je er eerst van uit gaan dat iedereen eerst wil weten hoe hij het zelf doet.

Dat betekent dat iedereen zijn gegevens moet aanleveren, op uniforme wijze. Daarna ga je kijken, sluit de output die gevraagd wordt door de klanten, sluit deze nou aan bij de output van het systeem. Want anders moet ik misschien aan de kant van de input wat veranderen om de juiste output te kunnen leveren.

Bij benchmark-systemen werkt het zo, dat je zegt ik heb 'dit en dit en dit' systeem nodig om de zaak te kunnen sturen. En als ik een bepaalde output nodig heb, welke input hoort daar dan bij. Dus in feite gaat t andersom, je kijkt dus eerst welke output ze willen zien.

En daar is natuurlijk altijd een spanningveld tussen, dat wat we in de output willen zien, kan niet altijd door de input worden aangeleverd, of erg tijdrovend is om aan te leveren. Dan moet je dus extractiesystemen maken, die uit de bestaande systemen gegevens halen die je vervolgens nodig hebt voor je benchmark-systeem. Daar zit nogal een informatica achtige achtergrond achter.

Wat gebruiken jullie voor ICT-systemen?

Toen wij begonnen in 1995 was er nog weinig sprake van standaard pakketten voor de vastgoedsector. Die zijn eigenlijk allemaal pas later ontwikkeld. Belangrijk is dat alles op uniforme wijze wordt aangeleverd. Er worden bijvoorbeeld veel externe taxaties gemaakt, en die leveren als bijproduct een output, die gebruikt wordt als input voor de vastgoedindex wordt gebruikt. En dat is inmiddels ook al geautomatiseerd.

De systematiek ligt er, en hoe je dingen kunt doen ligt er ook. En waar behoefte aan is, dat moet je eigenlijk uitzoeken. De branche moet dat dus zelf ook, want er komen dus dingen voor die belangrijk zijn voor opdrachtgevers, en ook dingen die belangrijk zijn voor het functioneren van je organisatie zelf. Hoeveel mensen zijn er werkzaam, hoeveel objecten overzie je dan. Eigenlijk is het een soort matrix.

Kapitaals waarde	Gemaakt uren	Inzet personeel		Opdracht- gever	Opdracht- gever	Opdracht- gever	Opdracht- gever	Opdracht- gever	Opdracht- gever
			VMO 1						
			VMO 2						
			DTZ vgm						
			VMO 4						
			VMO 5						
			VMO 6						
			VMO 7						
			VMO 8						

Figuur: matrix

Wanneer een vastgoedmanager voor verschillende opdrachtgevers werkt, kan hij deze onderling vergelijken. En een opdrachtgever kan weer verschillende Vastgoedmanagers vergelijken.

Waarop bekijken zij dit, op basis van klachtenafhandeling denk ik. Op onderhoud denk ik, als % van de huur, ander wordt het te specifiek. Ze gebruiken het weer om te zien, is dit gebouw onderhoud gevoeliger dan een ander gebouw.

Als vastgoedmanager kan je pech hebben, dat je een groot gebouw hebt in een kleine plaats, dan kan die opdrachtgever zeggen je maakt er een zootje van, en je kunt je niet verweren. Ik heb toen gezegd tegen een aantal vastgoedmanagers, ik kan dwarsdoorsneden maken.

Als een vastgoedmanager zegt, ik wordt beschuldigd door m'n opdrachtgever, en ik kan me niet verweren. Hoe ga ik me dan verweren. Gaat t om een groot gebouw in Den Haag, dan geef je een uitdraai van alle gebouwen groter dan 10.000 M2 in Den Haag. Hoe die t gemiddeld doen, en dan kan je tenminste eerlijk vergelijken.

Ik denk dat hier de winst is te halen, door te proberen de grote Vastgoedmanagers en opdrachtgevers in een benchmark te stoppen. De rol van de vastgoedmanager, die wil je testen, je wil kunnen zeggen, wij doen het goed, of wij doen het minder goed. Of wij zijn gespecialiseerd, of we zijn niet gespecialiseerd. En dat moet je wel kunnen bewijzen.

En dan moeten de alle vastgoedmanagers bereid zijn hun gegevens ter beschikking te stellen. En dat is wel moeilijk en er zijn bij de vastgoed-index wel een aantal jaar overheen gegaan, maar t is uiteindelijk wel gelukt. Het hoeft natuurlijk niet overal zo lang te duren. Wij zijn ermee begonnen en hebben er 7 jaar over gedaan om een index te krijgen, ik ben in Zweden ingehuurd en het was in 2 en een half jaar rond. Je weet nu wat t is, je weet hoe t proces is gegaan, en mensen krijgen er vertrouwen in.

De uitdaging is om het uiteindelijk voor alle vastgoedmanagers te doen. Jij loopt een aantal opdrachtgevers af, dan hoor je van alles. Jij weet t presteren maar van één vastgoedmanager, dat is dan DTZ, van die anderen weet je het niet. Krijg je ook niet waarschijnlijk. Maar je kunt dus wel met DTZ de lijn aflopen. Je krijgt dan zicht op de mogelijkheden en de onmogelijkheden. Onmogelijkheden worden meestal bepaald doordat een aantal partijen niet mee willen werken. Dat zijn er niet veel denk ik. Als je ze onder druk zet, zeg je waarom wil je niet meewerken. Waarschijnlijk vanwege de resultaten. Als dat zo is, dat schiet natuurlijk niet op, dat is je kop in t zand steken. Je kunt dan ook zeggen ,dat is ongelukkig, dan kun je er een paar jaar vooruit trekken om je organisatie te verbeteren, je specialisatie te laten zien.

Moeten er in een benchmark volgens u procesgerichte factoren of commerciële factoren?

Als je teveel procesgerichte factoren erin gaat stoppen ga je meer richting ISO-certificering denk ik. Het beheren van de processen.

Die commerciële factoren zijn toch meer van belang denk ik.

Classificatie

Om te beginnen per opdrachtgever denk ik. Met daarbinnen per pand gespecificeerd.

Implementatie

Implementatie is een heel apart en groot verhaal, ik zou niet teveel hooi op je vork nemen en je concentreren op het ontwerp.

Bijlage 10

Verzamelen gegevens

Om van alle prestatie-indicatoren daadwerkelijk benchmarks te maken dienen eerst van alle opdrachtgevers/ portefeuilles de benodigde gegevens verzameld te worden. Dit gebeurt in stap 3 van het benchmarkproces. In deze bijlage zal per indicator kort worden beschreven hoe de benodigde gegevens te verzamelen. Vervolgens wordt genoteerd of gegevens makkelijk, moeilijk of heel moeilijk te verzamelen zijn.

Ad 1. Inzet middelen DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement

Prestatie-indicator: - bestede aantal uren

Het aantal bestede uren per opdrachtgever wordt binnen DTZ zeer nauwkeurig bijgehouden in SAP. Hierbij worden uren automatisch verdeeld naar functie binnen de onderneming. (makkelijk te verzamelen)

Ad 2. Debiteuren beheer

Prestatie-indicator: - percentage huurachterstand ten opzichte van de jaarhuur

Huurachterstand van alle huurders wordt bijgehouden in SAP. Daarnaast is de totale jaarhuur ook te zien in SAP. Percentage wordt niet automatisch berekend, en zal met de hand moeten (in bijvoorbeeld excel) moeten gebeuren. Wel zijn huurachterstand en jaarhuur te combineren in SAP waardoor een percentage kan worden berekend, hier is echter wel een programmeur voor nodig. (makkelijk te verzamelen)

Ad 3. Klachtenonderhoud

Prestatie-indicator: - aantal klachten per huurder (makkelijk te verzamelen)
- aantal dagen tot klacht is afgemeld (moeilijk te verzamelen)

Het aantal klachten per huurder kan worden achterhaald uit het SAP-systeem. Urgentie van de klacht is in de meeste gevallen wel aangegeven, echter niet in alle gevallen. Het afmelden van klachten wordt slecht bijgehouden, hierin zit dus veel vervuiling.

Ad 4. Aanleveren rapportages

Prestatie-indicator: - aantal dagen te laat aangeleverd
- gemiddeld aantal fouten per rapportage

Op dit moment worden beide indicatoren niet bijgehouden. Wanneer dit zou gebeuren zouden nieuwe velden in SAP moeten worden aangemaakt voor het bijhouden hiervan. Daarnaast zou het aantal fouten per rapportage gecommuniceerd moeten worden door de opdrachtgever waarna het zou moeten worden bijgehouden door een medewerker in SAP. (heel moeilijk te verzamelen)

Ad 5. Technisch onderhoud

Prestatie-indicator: - percentage onderhoudskosten per jaar ten opzichte van de jaarhuur

De totale onderhoudskosten per jaar per pand en de jaarhuur per pand zijn te achterhalen in SAP. Het percentage wordt niet automatisch weergegeven. Wel zijn deze velden te combineren waardoor een percentage kan worden berekend, hier is echter wel een programmeur voor nodig. (moeilijk te verzamelen)

Ad 6. Nauwkeurigheid begrotingen

Prestatie-indicator: - percentage afwijking van begrotingen te opzichte werkelijk uitgaven.

De totale onderhoudskosten zijn bekend in SAP, dit geldt zowel voor de werkelijke kosten als de begrote kosten. Het percentage afwijking wordt niet automatisch weergegeven. Wel zijn deze velden te combineren waardoor een percentage kan worden berekend, hier is echter wel een programmeur voor nodig. (moeilijk te verzamelen)

Ad 7. Servicekosten afrekeningen

Prestatie-indicator: - aantal maanden na afloop boekjaar

Dit wordt niet bijgehouden in SAP, in de meeste gevallen wel door accountgroepmanagers voor hun eigen portefeuille. Of deze overzichten recent en volledig zijn is niet bekend. (heel erg moeilijk te verzamelen)

Ad 8. Huurdertevredenheid

Prestatie-indicator: - cijfer gegeven door huurders over het presteren van DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement b.v.

Op dit wordt de huurderstevredenheid niet gemeten of bijgehouden in SAP. Om dit in één (samengesteld) cijfer uit te drukken zouden alle huurders een enquête moeten krijgen, invullen en terugsturen. Daarna zou dit verwerkt moeten worden in SAP of Excel door een medewerker. (heel moeilijk te verzamelen)

Ad 9. Leegstand

Prestatie-indicator: - percentage leegstand ten opzichte van de totaal beheerde portefeuille

Op dit moment wordt leegstand bijgehouden in SAP. Het percentage leegstand ten opzichte van de totaal beheerde portefeuille wordt niet automatisch weergegeven. Wel zijn deze velden te combineren waardoor een percentage kan worden berekend, hier is echter wel een programmeur voor nodig. (makkelijk te verzamelen)

Bijlage 11**Rapportage Benchmarking onderhoudskosten**

Rapportage Benchmarking onderhoudskosten Augustus 2004



DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V.
"Molenburg"
Nieuwekade 15
3511 RV Utrecht
Postbus 19160
3501 DD Utrecht
Telefoon: +31(0)30 2 394 239
Fax: +31(0)30 2 394 240
E-mail: vastgoedmanagement@dtz.nl

Inhoudsopgave

1.	<u>Inleiding/ aanleiding tot de opdracht</u>	3
2.	<u>Verantwoording</u>	4
	2.1 <u>Werkwijze</u>	4
	2.2 <u>Nadere toelichting op de verantwoording</u>	6
3.	<u>De financiële rapportage</u>	8
	3.1 <u>Onderhoudskosten totaal</u>	8
	3.2 <u>Onderhoudskosten naar deelgebied</u>	11
	3.2.1 <u>Correctief onderhoud</u>	11
	3.2.2 <u>Gevelonderhoud</u>	12
	3.2.3 <u>Onderhoud daken</u>	12
	3.2.4 <u>Installatie onderhoud</u>	13
	3.2.5 <u>Terrein onderhoud</u>	13
4.	<u>Conclusies</u>	14

1. Inleiding/ Aanleiding tot de opdracht

De aanleiding voor deze benchmark is de wens van Fortis om meer inzicht te krijgen in de onderhoudskosten van de kantoorpanden en om deze kosten te vergelijken met de markt. Hierbij is één kantoorpand onderzocht, te weten Weena 70 te Rotterdam. Bij het opstellen van de benchmarks is rekening gehouden met de gebruikte materialen van het pand. Deze materialen zijn immers van invloed op de hoogte van de onderhoudskosten.

In deze rapportage wordt een toelichting gegeven op de werkwijze zoals gehanteerd bij de benchmark onderhoudskosten van DTZ Zadelhoff. In de toelichting wordt onder meer beschreven op welke manier de kosten zijn verzameld. Daarna worden de onderzoeksresultaten van het 'Weena 70' behandeld en afgezet tegen panden uit de database van DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. - de benchmark. Op deze manier wordt duidelijk in welke positie het pand zich bevindt in vergelijking met andere in de database opgenomen min of meer vergelijkbare panden.

2. Verantwoording

2.1 De werkwijze

Voor het bedrijf Fortis is de kantoorlocatie 'Weena 70' onderzocht. Voor het verzamelen van de benodigde onderhoud gerelateerde gegevens zijn verschillende gegevens opgevraagd, waaronder onderhoudscontracten en de meerjarenbegroting(en). Na het ontvangen van de onderhoudscontracten is besloten het 'Weena 70' te bezichtigen en is na een optische inspectie een meerjarenbegroting opgesteld. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met de heer de Bruin en de heer Koster.

Voor het opstellen van de benchmark zijn na selectie een zestal panden gekozen voor het vormen van de benchmark. Er is geselecteerd op een viertal aspecten te weten:

- Dak afwerking en soort dak
- Gevelbekleding
- Installaties
- Bouwjaar

In hoofdstuk 3 worden de onderzoeksresultaten behandeld en geïnterpreteerd aan de hand van de benchmark. Tevens worden mogelijke discussiepunten genoemd die tijdens het uitvoeren van de benchmark aan de orde zijn gekomen.

Wij wijzen erop dat:

- *Geen onderzoek is verricht naar de betrouwbaarheid van de door Fortis aan ons verstrekte gegevens.*
- *De meerjarenbegroting die is opgesteld van het 'Weena 70' is gebaseerd op een optische inspectie.*
- *Bij het opstellen van de meerjarenbegroting zijn de totale onderhoudskosten per element begroot waarbij geen gedetailleerde onderhoudswerkzaamheden zijn vermeld.*
- *Alle onderhoudskosten zijn vermeld exclusief BTW.*
- *Tevens wordt vermeld dat geen accountantscontrole is toegepast op de door ons in kaart gebrachte begrote onderhoudskosten.*

Het volgende pand is onderzocht:

Weena 70:



Figuur 1: Foto Weena 70

- Ligging: Rotterdam, Grote stad/ centrum lokatie
- Grootte: ca. 19.000 M² b.v.o.
- Bouwjaar: +/- 1990
- Functie: kantoor
- Hoogbouw, ca. 64 meter hoog, 17 etages
- Dak: Plat dak cq enkele platte daken
- Constructie: Gewapend beton, prefab
- Vloeren: Gewapend beton, prefab
- Gevel: Beplating aluminium gemoffeld met daarin meerdere kiep-ramen, gecoat glas
- Liften: 4 liften
- Gevelwasinstallatie, 4 gondels
- Luchtbehandeling, 5 kasten
- Verlichting: TLD5 enkel-buis
- Ventilatie lijnroosters
- Stadsverwarming
- Verwarming door middel van radiatoren met thermostaat ventielen

Opmerking:

Voor alle panden geldt dat de oppervlakten bekend zijn in M² b.v.o. en niet in M² v.v.o.

2.2 Nadere toelichting op de verantwoording

Benadrukt dient te worden dat de benchmark louter in financiële kengetallen resulteert en geen kwalitatief oordeel geeft over totale onderhoud of onderdelen daarvan.

Voor het opstellen van de benchmarks zijn zes min of meer vergelijkbare panden uit de database van DTZ Zadelhoff Vastgoedmanagement B.V. geselecteerd.

De zijn de volgende panden:

<u>Straat:</u>	<u>Plaats:</u>	<u>Bouwjaar:</u>
• Beechavenue	Schiphol-rijk	2000
• Burgemeester s' Jacobplein	Rotterdam	1991
• Weena 686/ 696	Rotterdam	1999/ 2000
• Boeingavenue	Schipholrijk	2001
• Watermanweg	Rotterdam	1993
• Volmerlaan	Rijswijk	1991

Van invloed op de benchmark zijn een aantal kenmerken welke in hoge mate de onderhoudskosten per M² beïnvloeden te weten:

1. Dak afwerking en soort dak
2. Gevelbekleding
3. Installaties
4. Bouwjaar

Ad 1

Het 'Weena 70' is voorzien van een plat cq enkele platte daken. Hierbij is gebruik gemaakt van bitumineuze dakbedekking.

Alle geselecteerde panden uit de database zijn voorzien van een plat dak met bitumineuze dakbedekking.

Ad 2

De gevel van het 'Weena 70' is bekleed met een vliesgevel bestaande uit aluminium beplating gemoffeld met daarin meerdere kiepramen.

Alle panden uit de database zijn eveneens bekleed met een vliesgevel. Van een tweetal panden is de vliesgevel van aluminium. Van de overige vier is de vliesgevel van natuursteen.

Ad 3

In het 'Weena 70' zijn verschillende installaties aanwezig. De belangrijkste zijn: luchtbehandeling door 5 LB-kasten met koeling en bevochtiging. Het pand is voorzien van Stadsverwarming. Verwarming door middel van radiatoren met thermostaat ventielen. Verlichting door middel van TLD5 enkel-buis. Vier liften aanwezig. Gevelwasinstallatie met 4 gondels.

Alle in de database opgenomen panden zijn voorzien van luchtbehandeling-kasten met koeling en bevochtiging. Drie van de zes panden zijn voorzien van stadsverwarming, de overige drie zijn voorzien van gasketels. Alle panden zijn voorzien van verlichting door middel van TLD-buis of variant hiervan. Ieder pand heeft één of meerdere liftinstallaties. Tenslotte is ieder pand voorzien van een gevelwasinstallatie met één of meerdere gondels.

Ad 4

Het bouwjaar van het Weena 70 is ca. 1990.

Uit de database zijn panden geselecteerd met een bouwjaar variërend van 1990 tot en met 2001. Dit in verband met de levenscyclus van bepaalde gebouwonderdelen en gebruikte techniek in de jaren negentig.

Wij wijzen erop dat:

- *In de benchmark van het gevelonderhoud van panden met een aluminium vliesgevel en panden met een natuurstenen vliesgevel zijn opgenomen.*
- *In de benchmark van het installatie onderhoud panden met stadsverwarming en panden met gasketels zijn opgenomen.*
- *Ieder pand op verschillende aspecten verschillen met elkaar en de benchmark als richtlijn moet worden gehanteerd.*
- *De levenscyclus van diverse onderdelen zich in verschillende fase's bevinden bij de in benchmark voorkomende panden.*
- *De meerjarenbegroting geeft een indruk over het onderhoud in 10 jaar waarbij niet alle gebouwonderdelen voorkomen.*

3. De financiële rapportage

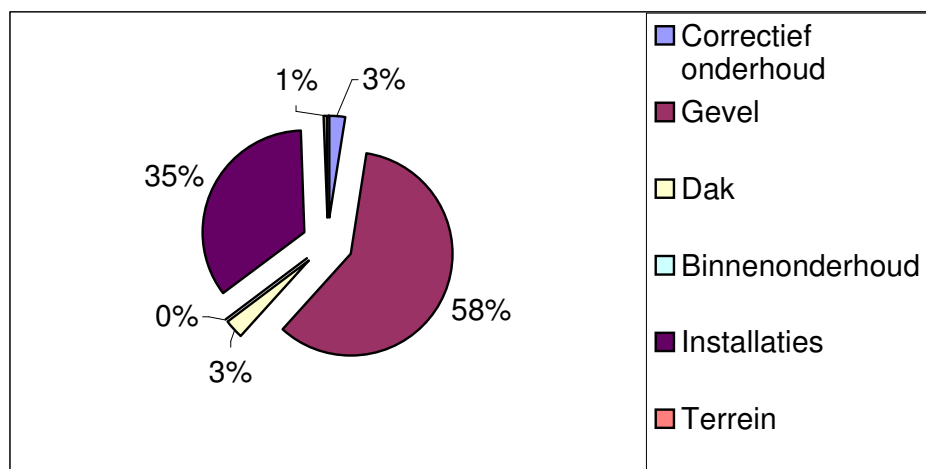
3.1 Onderhoudskosten Totaal

De totale onderhoudskosten van het 'Weena 70' voor de periode 2004 tot en met 2013 zijn begroot op €1.160.500,-. Per M² b.v.o. bedragen de onderhoudskosten € 61,07. De verdeling van de onderhoudskosten is als volgt:

Weena 70

	Kosten in €:	Kosten per M2 b.v.o.	Percentage:	
Correctief onderhoud:				
1 Correctief onderhoud	€ 30.000,-			€ 1,58,-
Preventief onderhoud:				
2 Gevel				€ 685.500,-
3 Dak	€ 35.000,-	€ 1,84	3 %	
4 Binnenonderhoud	€ 0	€ 0	0 %	
5 Installaties	€ 402.500,-	€ 21,18	35 %	
6 Terrein	€ 7.500,-	€ 0,39	1 %	
Totaal:	€ 1.160.500	€ 61,07	100 %	

Tabel 1: Onderhoudskosten 'Weena 70'



Figuur 2: Verdeling onderhoudskosten 'Weena 70'

Opgemerkt wordt dat voor de begroting van het 'Weena 70' de volgende zaken gelden op het gebied van de onderhoudskosten:

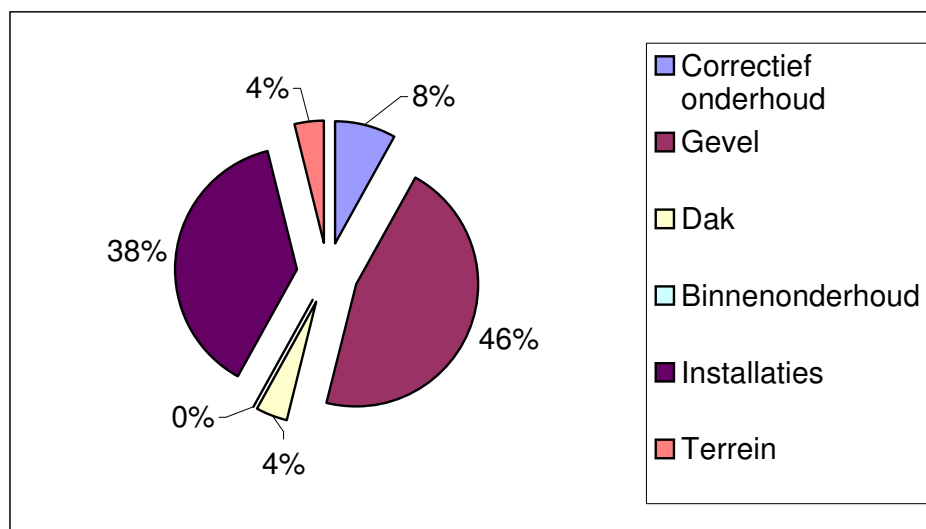
- De kosten voor binnenonderhoud zijn buiten beschouwing gelaten omdat deze in de meeste gevallen voor rekening van de huurder zijn.
- Daarnaast zijn de totale kosten voor afschrijving van huurderinvesteringen niet bekend.

De benchmarks zijn opgesteld uit de zes geselecteerde panden inclusief het 'Weena 70', dit omdat het pand ook deel uitmaakt van de totale markt. Ook bij de geselecteerde panden is gebruik gemaakt van onderhoudskosten voor de periode 2004 tot en met 2013. De kosten voor het totale onderhoud bedragen volgens berekening van de benchmark € 71,48 per M² b.v.o. Deze kosten zijn als volgt te verdelen:

Benchmark

	Kosten per M2 b.v.o.	Percentage:
Correctief onderhoud:		
1 Correctief onderhoud	€ 5,47	8 %
Preventief onderhoud:		
2 Gevel		€ 32,68
3 Dak	€ 2,90	4 %
4 Binnenonderhoud		
5 Installaties	€ 27,53	38 %
6 Terrein	€ 2,90	4 %
Totaal:	€ 71,48	100 %

Tabel 2: Onderhoudskosten benchmark



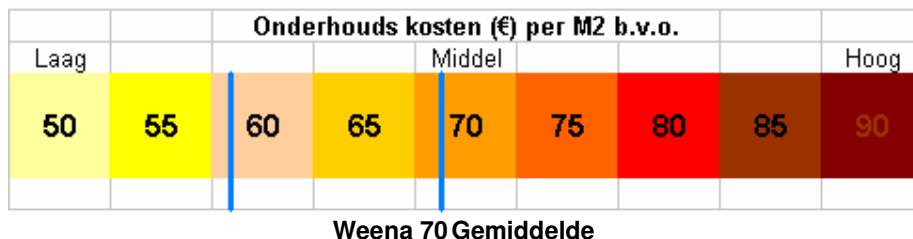
Figuur 3: Verdeling onderhoudskosten benchmark

Opgemerkt wordt dat voor de benchmark:

- De kosten voor binnenonderhoud zijn buiten beschouwing gelaten omdat deze in de meeste gevallen voor rekening van de huurder zijn.
- Daarnaast zijn de totale kosten voor afschrijving van huurderinvesteringen niet bekend.

Het is mogelijk de totale onderhoudskosten van het 'Weena 70' te vergelijken met de totale onderhoudskosten van de geselecteerde panden, zoals die zijn opgenomen in de database.

In onderstaand figuur is te zien welke spreiding er is tussen onderhoudskosten per M² b.v.o. van de panden die zijn opgenomen in de benchmark. Daarnaast is het benchmark-gemiddelde weergegeven en de onderhoudskosten voor het Weena 70.



Figuur 4: Spreiding onderhoudskosten

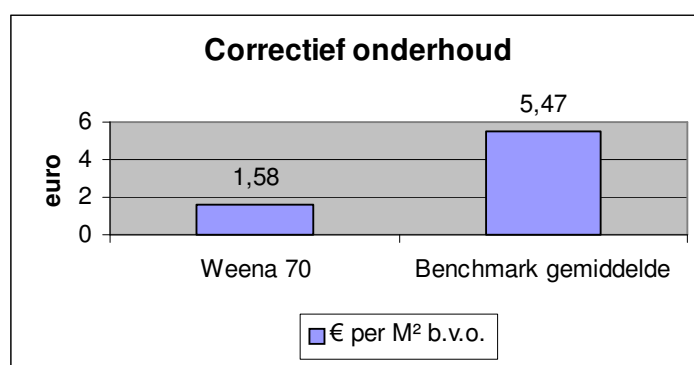
Weena 70 € 61,07 per M ² b.v.o.	Gemiddelde: € 71,48 per M ² b.v.o.	Verschil in € € 10,41	Verschil in % 15 %
---	--	--------------------------	-----------------------

3.2 Onderhoudskosten naar deelgebied

In de paragrafen 3.2.1 tot en met 3.2.5 wordt ingegaan op de kosten per deelgebied. De onderhoudskosten zijn verdeeld naar de volgende deelgebieden: correctief onderhoud, gevel, dak, installaties en terrein. Hierbij kan er verder worden ingegaan op de veroorzaker van de kosten.

3.2.1 Correctief onderhoud

Onderstaand diagram toont de kosten uitgedrukt in € per M² b.v.o., correctief onderhoud, van het 'Weena 70' ten opzichte van de resultaten van onze database.



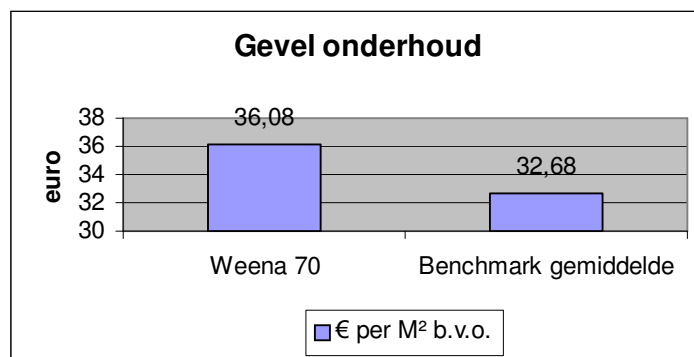
Figuur 5: Correctief onderhoud

De kosten per m² b.v.o.

Voor het 'Weena 70' bedragen de totale kosten voor correctief onderhoud € 1,58 per M² b.v.o. en dit is 71 % minder dan de benchmark van € 5,47 per M² b.v.o.

3.2.2 Gevel onderhoud

Onderstaand diagram toont de kosten uitgedrukt in € per M² b.v.o., gevel onderhoud, van het 'Weena 70' ten opzichte van de resultaten van onze database.



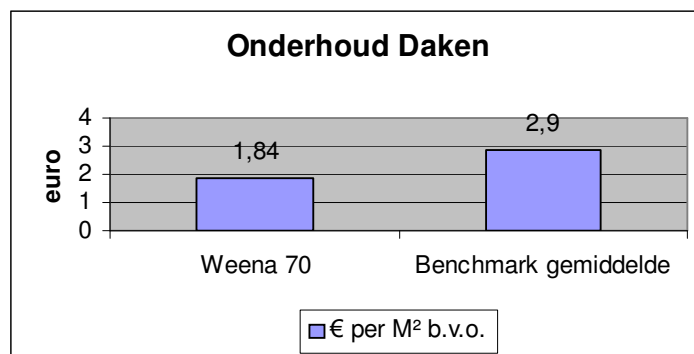
Figuur 6: Kosten Gevelonderhoud

De kosten per m² b.v.o.

Voor 'Weena 70' bedragen de totale kosten voor gevel onderhoud € 36,08 per M² b.v.o. en dit is 10 % meer dan de benchmark van € 32,68 per M² b.v.o.

3.2.3 Onderhoud daken

Onderstaand diagram toont de kosten uitgedrukt in € per M² b.v.o., onderhoud daken, van het 'Weena 70' ten opzichte van de resultaten van onze database.



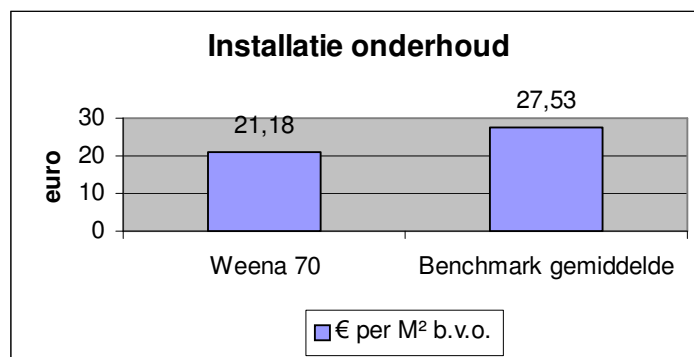
Figuur 7: Onderhoud Daken

De kosten per m² b.v.o.

Voor het 'Weena 70' bedragen de totale kosten voor onderhoud daken € 1,84 per M² b.v.o. en dit is 37 % minder dan de benchmark van € 2,90 per M² b.v.o.

3.2.4 Installatie onderhoud

Onderstaand diagram toont de kosten uitgedrukt in € per M² b.v.o., installatie onderhoud, van het 'Weena 70' ten opzichte van de resultaten van onze database.



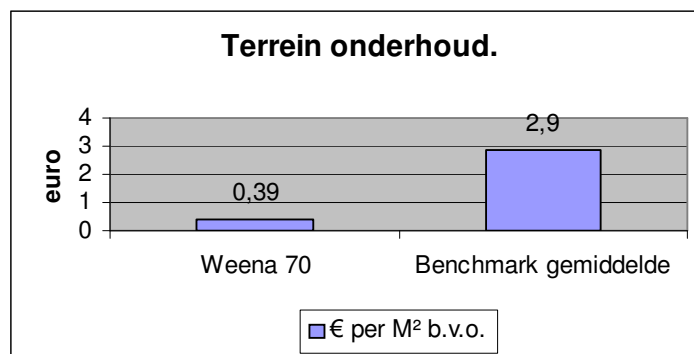
Figuur 8: Installatie onderhoud

De kosten per m² b.v.o.

Voor het 'Weena 70' bedragen de totale kosten voor installatie onderhoud € 21,18 per M² b.v.o. en dit is 23 % minder dan de benchmark van € 27,53 per M² b.v.o.

3.2.5 Terrein onderhoud

Onderstaand diagram toont de kosten uitgedrukt in € per M² b.v.o., terrein onderhoud, van het 'Weena 70' ten opzichte van de resultaten van onze database.



Figuur 9: Terrein onderhoud

De kosten per m² b.v.o.

Voor 'Weena 70' bedragen de totale kosten voor terrein onderhoud € 0,39 per M² b.v.o. en dit is 87 % minder dan de benchmark van € 2,90 per M² b.v.o.

4. Conclusies

- Het 'Weena 70' is voorzien van een vliesgevel gemaakt van aluminium beplating gemoffeld met daarin meerdere kiepramen. Hierdoor brengt het gevelonderhoud relatief hoge kosten met zich mee.
- Totale prijs van de onderhoudskosten voor het 'Weena 70' zijn geraamt op € 1.160.500 oftewel € 61,07 per M² b.v.o.
- Het gevel- en installatie onderhoud vormen bij het 'Weena 70' de grootste kosten respectievelijk 58 % en 35 %. Samen vormen zij 93 % van totale onderhoudskosten.
- Bij de benchmark vormen gevel- en installatieonderhoud de grootste kostenposten respectievelijk 46 % en 38 %. Samen vormen zij 84 % van de kosten.
- De totale onderhoudskosten van het 'Weena 70' zijn in vergelijking met de benchmark 15 % lager.
- Voor 'Weena 70' bedragen de totale kosten voor gevel onderhoud € 36,08 per M² b.v.o. en dit is 10 % meer dan de benchmark van € 32,68 per M² b.v.o.
- Voor het 'Weena 70' bedragen de totale kosten voor installatie onderhoud € 21,18 per M² b.v.o. en dit is 23 % minder dan de benchmark van € 27,53 per M² b.v.o.