Afstudeeronderzoek

“Een onderzoek naar een beheer product opgesteld voor vastgoedmanager die toegepast kan worden op de beheer fase van een woningportefeuille”

Auteur: Tom Buschers
Organisatienaam: Vastgoed Beheer Twente
Datum: 12-07-2019

Onderzoek

Opdracht :Afstudeeronderzoek

Afstudeerder

naam :Tom Buschers
huisadres :Vaanholt 13
postcode en woonplaats :7482 MX
telefoon :06-83672159
e-mail :Tom-buschers@hotmail.com
opleiding :Saxion hogeschool
studierichting :Vastgoed & Makelaardij

Afstudeerbedrijf

naam organisatie/bedrijf :Vastgoed Beheer Twente
postadres :Postbus 483 7550 AL Hengelo
postcode en vestigingsplaats :7550 AL Hengelo
telefoon :074-8200288
hierbij vertegenwoordigd door :Marcus Vronik
functie vertegenwoordiger :Medewerker
e-mail :m.vronik@vastgoedbeheertwente.nl

Saxion

Academie/opleiding
naam :Vastgoed & Makelaardij
adres :M.H. Tromplaan 28
postcode en vestigingsplaats :7513 AB Enschede
telefoon :088 019 8888
Afstudeercoördinator :Rob Veenhoven
Inhoudelijke begeleider :Rob Veenhoven
2de lezer :Marieke Lutje Wagelaar

Versie :1.1
Datum :12-07-2019

Voorwoord

Het document dat voor u ligt is het afstudeeronderzoek: 'Beheerproduct voor kleine en middelgrote vastgoedbeleggers'. Dit is het resultaat van een 20 weken durend onderzoek dat uitgevoerd is in opdracht van Vastgoed Beheer Twente. Het onderzoek is ten behoeve van het afronden van de opleiding Vastgoed en makelaardij uitgevoerd.

Bij het tot stand komen van dit onderzoek zijn een aantal mensen belangrijk geweest. Allereerst wil ik mijn afstudeerbegeleider de heer Rob Veenhoven bedanken voor zijn tijd en begeleiding. Ook wil ik alles respondenten bedanken voor het geven van de bruikbare informatie. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek niet uit kunnen voeren.

Tevens wil ik de organisatie Vastgoed Beheer Twente bedanken voor de mogelijkheid hier mijn afstudeeronderzoek uit te kunnen voeren. Ik heb de mogelijkheid gekregen hier fulltime mee bezig te zijn. Ook wil ik mijn collega's van Vastgoed Beheer Twente bedanken voor de leuke en leerzame periode. Ik heb veel kunnen overleggen over keuzes die ik moest nemen tijdens het onderzoek.

Tot slot wens ik u veel leesplezier.

Haaksbergen, 12 juli 2019

Tom Buschers

Samenvatting

De opdrachtgever van dit onderzoek is Vastgoed Beheer Twente. Het in Hengelo gevestigde bedrijf voert het vastgoedbeheer uit voor vereniging van eigenaren (VVE) tijdens de exploitatieperiode. De probleemstelling die geformuleerd is door de opdrachtgever luidt: “Waaruit bestaat een lijst met werkzaamheden die vastgoedmanagers kunnen uitvoeren voor kleine en middelgrote vastgoedbeleggers?”. Doordat de opdrachtgever veel in contact komt met vastgoedbeleggers door de werkzaamheden die verricht worden voor de VVE-organisaties, is de vraag ontstaan vanuit de beleggers om de beheerfase van de portefeuille uit te besteden aan Vastgoed Beheer Twente. Hierdoor moet onderzocht worden welke werkzaamheden aangeboden kunnen worden aan kleine en middelgrote vastgoedbeleggers, verwerkt in een lijst met werkzaamheden.

Voordat de lijst met werkzaamheden opgesteld kon worden moesten twee deelaspecten van de lijst met werkzaamheden onderzocht worden. Als eerste is onderzocht wat in het onderzoek bedoeld wordt met kleine en middelgrote vastgoedbeleggers. Als tweede is onderzocht welke werkzaamheden volgens theorieonderzoek worden uitgevoerd door vastgoedmanagers. Het onderzoek is opgebouwd doormiddel van vijf hoofdstukken. De eerste drie hoofdstukken zijn opgebouwd uit theoretisch onderzoek waarbij in elk hoofdstuk antwoord gegeven wordt op een deelvraag. De opgedane theorie wordt in hoofdstuk vijf van dit onderzoek getoetst in de praktijk.

Als eerste is de doelgroep van dit onderzoek geanalyseerd. Hierbij is antwoord gegeven op de deelvraag: “Wat zijn kleine en middelgrote vastgoedbeleggers in de particuliere huursector?”. In dit hoofdstuk zijn criteria opgesteld waaraan kleine en middelgrote vastgoedbeleggers moeten voldoen.
De criteria waaraan een vastgoedbelegger (vastgoedportefeuille) moet voldoen zijn:

- Dient een particuliere vastgoedbelegger te zijn
- De portefeuille moet bestaan uit huurwoningen verdeeld onder twee onder een kap woningen – appartementen – rijwoningen en vrijstaande woningen
- De grote portefeuille tussen de vijf en honderdvijftig verhuurbare eenheden
- Woningen in de portefeuille moeten gevestigd zijn in de regio Twente

In hoofdstuk vijf is de laatste criterium aan de doelgroep toegevoegd. Doordat de interviews tijdsintensief zijn is de keuze gemaakt om de doelgroep te beperken tot de regio Twente.

Nadat de criteria zijn vastgesteld is onderzocht welke werkzaamheden een vastgoedmanager kan uitvoeren tijdens de exploitatiefase. Hierbij is het begrip vastgoedmanagement afgebakend tot het managementniveau operationeel management. Onder het managementniveau vallen de managementtaken: ondersteuning acquisitie – gebiedsmanagement – facilitymanagement – commercieel management - promotioneel management - technisch management – administratief management – financieel management ondersteuning dispositie en het genereren van managementinformatie. Deze managementtaken zijn later uitgewerkt in het onderzoek en gekoppeld aan de in hoofdstuk twee vastgestelde doelgroep.

Met de opgedane informatie uit hoofdstuk twee, drie en vier is een theoretisch beroepsproduct opgesteld. Doormiddel van een brainstormsessie met de opdrachtgever is de theoretische lijst met werkzaamheden opgesteld. Deze lijst bestaat uit managementtaken opgedeeld in verschillende werkzaamheden. Aan de linkerzijde van de lijst met werkzaamheden staan de managementtaken, hierbij is gekozen voor de managementtaken commercieel – administratief – financieel – technisch – facility en het genereren van managementinformatie. De managementtaken zijn opgedeeld in deeltaken die in de lijst worden verdeeld in specifieke werkzaamheden. Aan de rechterkant van de lijst met werkzaamheden staat vermeld op welk type vastgoed de activiteiten betrekking hebben. Hierbij is een opdeling gemaakt tussen woningen en appartementen en een geheel appartementengebouw. Hiervoor is gekozen omdat

een deel van het technisch management en facilitymanagement alleen uitgevoerd wordt indien de belegger een geheel appartementengebouw bezit.

De theoretische lijst met werkzaamheden is in hoofdstuk vijf getoetst in de praktijk doormiddel van het afnemen van interviews bij particuliere vastgoedbeleggers. De lijst met werkzaamheden en de vragen in de vorm van een topic lijst zijn eerst getoetst in de vorm van een proefinterview aan de opdrachtgever. Nadat de context van het interview is vastgesteld is een deel van de populatie benaderd voor het afnemen van een interview. De interviews zijn afgenomen bij een zestal vastgoedbeleggers verdeeld in grootte van de portefeuille. Hierbij is een verdeling gemaakt in drie groepen zodat elke groep gelijke kansen heeft tot inbreng van de lijst met werkzaamheden.

De lijst met werkzaamheden is bijgesteld aan de hand van de resultaten uit de interviews. Dit resulteert in het beroepsproduct dat weergegeven is in tabel 1.1. Tevens zijn beheer producten opgesteld die aangeboden kunnen worden door de vastgoedmanager. Product één is samengesteld met de managementtaken commercieel – administratief en financieel management. Product twee is samengesteld met de managementtaken administratief – financieel en technische management. Product drie bevat alle werkzaamheden uit de lijst met werkzaamheden.

Lijst met werkzaamheden						
Genereren management informatie	Commercieel management	Huurverlenging	Verlenging (Stilzwijgend)			
		Huur beëindiging	- Bevestiging opzegging huur - Eindinspectie uitvoeren - Verrekenen betaalde borg - Afsluiten energie leegstand contract	Juiste afwerking privacy gegevens Indien schade aan de woning: - Schade herstellen - Schade verhalen op huurder		
		Nieuwe verhuur	- Woning te huur aanbieden - Inspectie uitvoeren (bezichtiging) - Aanbrengen nieuwe huurder	Huurderscheck: - Identiteitscontrole - Controle kredietwaardigheid - Werkgeversverklaring - Salaris en bankafschrift - Verhuurdersverklaring		
				- Inspectierapport opstellen bij start verhuur - Opstellen nieuw huurcontract - Incasseren borg (eerste huurmota) Aanleveren huishoudelijk regelement, onderhoudslijst, indien van toepassing een VVE-regelement en stappenplan start verhuur		
	Administratief management	Administratief beheer	- Digitaliseren en archiveren gegevens - Correspondentie verzorgen (service management) - Coördinatie opdrachtgever - Sleutelplan	- Eerste contactpersoon voor huurder en externe partijen - Het mogelijk maken van een Digitaal administratie tool (TWINQ): een platform voor alle partijen voor het ophalen benodigde gegevens - digitaal contact vastgoedmanager en opdrachten verstrekken - Sleutelplan voor calamiteiten en bezichtigingen - Bijwonen VVE-correspondentie		
	Financieel management	Exploitatie	- Opstellen meerjarenkosten en -opbrengsten begroting - Debiteuren en crediteurenadministratie - Beheer reservering planmatig onderhoud - Opstellen maandelijks en jaarlijks exploitatieoverzicht - Mandaat vastgoedmanager	- Opstellen overzicht budget versus realiteit - Beheren vastgoedrekening opdrachtgever - Schadeafhandeling verzekering		
		Service- en stookkosten	- Berekenen van de service- en stookkosten - Het incasseren en administreren van de verschuldigde service- en stookkosten	Bij het niet betalen van de verschuldigde service- en stookkosten rechtsmaatregelen bij wanbetaling nemen (zie huurafrekening)		
		Huur	- Huurafrekening - Huur incasseren - Huur verwerken	- Wettelijke huurprijsverhoging berekenen en communiceren aan huurder - Herinnering sturen in geval van achterstallige huur - Aanmaning sturen in geval van achterstallige huur - Veertien-dagenbriefsturen in geval van achterstallige huur - Rechtsmaatregelen ondernemen bij wantbetaling		
	Technische management	Dagelijks technisch onderhoud	- Coördineren storingsdienst (24/7) - Coördineren klachtenonderhoud - Service management	- Aannemen storing / klacht - Verwerken van de storing/ klacht - Factuur bewaking dagelijks onderhoud	Contract management: - Bestek opstellen - Offertes aanvragen - Adviseren van de opdrachtgever - Verstrekken van de opdracht - Communicatie van de werkzaamheden naar de huurder - Begeleiden en controleren van de opdracht	
			Coördineren van Veiligheidskeuringen	- Brandveiligheid - Valbeveiliging (daken) - Liftkeuringen - Inbraakbeveiliging (alarmsystemen) - Electro-technische keuring		
		Begeleiding planmatig onderhoud (MJOP)	- MJOP opstellen indien niet aanwezig - MJOP jaarlijks actualiseren - Planmatig onderhoud uitvoeren			
		Begeleiding duurzaamheid (DMJOP) en brandveiligheid maatregelen	- DMJOP en brandveiligheid plan opstellen indien niet aanwezig - De gemaakt rapporten jaarlijks actualiseren - Planmatig onderhoud uitvoeren			
	Facilitymanagement	Schoonmaak	- Buitenterrein - Buitenkant vastgoed - Algemene ruimten	- Dagelijks - Periodiek - Speciaal - Segment	Contract management: - Bestek opstellen - Offertes aanvragen - Adviseren van de opdrachtgever - Verstrekken van de opdracht - Communicatie van de werkzaamheden naar de huurder - Begeleiden en controleren van de opdracht	
		Groenvoorziening	Buitenterrein			
		Energie / verzekeringen	- Collectief energie inkopen - Collectief verzekeringen inkopen - Registeren en analyseren energiekosten.	Kansen en innovaties onderzoeken (deze worden bij technische management uitgevoerd)		
		Toezicht houden	Huismeester	- Controle opvolgen Huishoudelijk regelement en VVE-regelement - Bewaakt en ziet toe op gemaakte afspraken (schoonmaak/groen onderhoud) - Houdt toezicht op en verricht kleine reparaties ten behoeve van verplicht onderhoud Eigenaar		

Tabel 1.1: Verbeterde lijst met werkzaamheden (Eigen werk, 2019)

Naast het beroepsproduct dat aangeleverd is in dit onderzoek worden aanbevelingen gegeven voor de opdrachtgever en voor vervolgonderzoek. Zo blijkt dat de vastgoedbeleggers ook andere vormen van vastgoed bezitten, waarbij de beleggers het beheren uit willen besteden. Hiervoor moet onderzocht worden of de lijst met werkzaamheden ook toegepast kan worden op andere typen vastgoed en andere typen beleggers. Er dient onderzocht te worden welk verdienmodel gehanteerd kan worden voor de geleverde diensten.

Inhoudsopgave

1 Probleemomschrijving 9
1.1 Aanleiding 9
1.2 Probleemanalyse 10
1.3 Doelstelling 10
1.4 Probleemstelling en deelvragen 10
1.5 Onderzoeksmodel 11
1.6 Onderzoeksopzet 12
1.6.1 Onderzoeksaanpak 12
1.6.2 Kwaliteit van het onderzoek 14
1.7 Leeswijzer 15
2 Vastgoedbeleggen 16
2.1 Beleggen in vastgoed 16
2.1.1 Definitie 16
2.1.2 Vormen van beleggen in vastgoed 16
2.2 Vastgoedbeleggers 17
2.2.1 Institutionele beleggers 17
2.2.2 Particuliere beleggers 17
2.2.3 Vastgoedfonds 18
2.3 Huurwoningen in de particuliere sector 18
2.3.1 Definitie particuliere-verhuur 18
2.3.2. Verschil sociale-huursector en vrije-huursector 18
2.3.3 Verschillende typen huurwoningen 19
2.4 Conclusie 20
3 Analyse werkzaamheden vastgoedmanagement 21
3.1 Vastgoedmanagement 21
3.1.1 Beleidsniveaus vastgoedmanagement 21
3.1.3 Werkzaamheden vastgoedmanager 22
3.2 Uitbesteden van het vastgoedmanagement 30
3.3 Conclusie 31
4 De lijst met werkzaamheden van de vastgoedmanager 32
4.1 De lijst met werkzaamheden 32
4.4 Conclusie 36
5 Toetsing aan de praktijk 37
5.1 Opzet praktijkonderzoek 37

5.1.1 Populatie 37
5.1.2 Opzet interviews 38
5.2 Resultaten interviews 39
5.2.1 Benadering respondenten 40
5.3 Analyse gegevens en verbetering lijst 40
5.4 Conclusie 44
6 Conclusie, evaluatie en aanbevelingen 45
6.1 Conclusie 45
6.2 Evaluatie 46
6.2.1 Theoretisch onderzoek 46
6.2.2 Praktijkonderzoek 47
6.2.3 Kwaliteit van het onderzoek 47
Betrouwbaarheid 47
Validiteit 47
Bruikbaarheid 47
6.3 Aanbevelingen 48
6.3.1 Aanbeveling voor verder onderzoek 48
6.3.2 Aanbeveling voor opdrachtgever 48
6.3.3 Aanbeveling behalen extern doel 48
Bronnenlijst 50
Bijlagen 53

1 Probleemomschrijving

In dit hoofdstuk wordt de probleemomschrijving uitgewerkt. In paragraaf 1.1 wordt de aanleiding gegeven tot het doen van dit onderzoek. In paragraaf 1.2 wordt de probleemanalyse gegeven dat het doel van de opdrachtgever weergeeft. In paragraaf 1.3 wordt de doelstelling uitgewerkt in een intern en extern doel. In paragraaf 1.4 wordt de hoofdvraag en deelvragen beschreven. In paragraaf 1.5 wordt het onderzoekmodel toegelicht met in paragraaf 1.6 de activiteiten die per hoofdstuk uitgevoerd worden en de kwaliteit van het onderzoek wordt beschreven. het hoofdstuk wordt afgesloten in paragraaf 1.7 met een leeswijzer.

1.1 Aanleiding

De wereld weide kredietcrisis die in 2007 ontstond en in 2008 het hoogtepunt heeft bereikt had een grote impact op de vastgoedmarkt in Nederland. Voor zowel de particuliere woning bezitter als de grote institutionele belegger wast dit een mindere periode. Maar in de afgelopen jaren heeft de economie zich weer herpakt en was 2018 een uitzonderlijk jaar op het gebied van vastgoedbeleggen (P. Hanff, 2018). Woningen waren favoriet terwijl traditioneel gezien de kantorenmarkt de grootste sector was. In 2018 werd 3.6 miljard geïnvesteerd in woningen (CBRE, 2018). Uit het onderzoek dat CBRE heeft uitgevoerd is opmerkelijk dat een grote toename is van de kleine tot middelgrote transacties tot 15 miljoen euro. In de eerste periode van 2018 was het investeringsvolume in deze markt 1,4 miljard euro, dit is een groei ten opzichte van het jaar 2017 van 35% (CBRE,2018).

In het segment van de kleine tot middelgrote transacties zijn veelal particuliere beleggers actief. Deze particuliere beleggers hebben vaak de achtergrond van een MKB'er die de afgelopen jaren goede bedrijfsresultaten hebben geboekt en dit herinvesteren in vastgoedbeleggingen. Deze beleggingen worden veelal gedaan in de regio waar de MKB'er zelf werkzaam is (CBRE, 2018).

De economische groei heeft ook een keerzijde. Doordat de beleggers tegen relatief lage rentes vreemd vermogen kunnen aantrekken is de vastgoedmarkt veranderd in een vraag markt. Tevens is het lage rentepercentage dat gegeven word door de banken een motief om te gaan investeren in alternatieve beleggingsvormen (Rabobank,Z.J). Doordat de vraag is gestegen naar vastgoed zijn de prijzen ook gestegen in de afgelopen jaren. Hierdoor zijn beleggers genoodzaakt meer risico te nemen in zowel de acquisitie - exploitatie en dispositiefase van het vastgoed (Renpart Group of Companies 2019).

De vastgoedmarkt is op te delen in verschillende deelmarkten, te noemen kantoren, bedrijf/ logistiek vastgoed, winkels en woningen (Rabobank, 2018). Elke deelmarkt heeft te maken met drie processen van het vastgoedmanagement. Deze drie processen zijn acquisitieproces, exploitatieproces en dispositieproces. Acquisitieproces en het dispositieproces hebben betrekking op het indirect rendement en de exploitatieproces heeft betrekking op het direct rendement(Vermeulen, 2009). Bij het acquisitie en dispositieproces wordt vaak de expertise van een makelaar gebruikt. Voor het behalen van het optimale directe rendement word vaak de expertise en diensten van een regionale vastgoedmanager gebruikt (Gool, Jager, Theebe en Weisz, 2013). De sector van de vastgoedmanager heeft zich in de afgelopen jaren sterk ontwikkeld. De vastgoedmanager die jaren geleden alleen maar 'paste op de het vastgoed' heeft zich ontwikkeld tot een meerwaarde in het ontwikkelproces van vastgoed (NVM Vastgoedmanagement, 2008).

Maar des ondanks de professionaliseren van de sector blijft het voor een vastgoedmanagement organisatie moeilijk te concurreren met de markt. Deze markt bestaat uit accountants, technische adviesbureaus en facility managers die verschillende werkzaamheden verrichten voor de vastgoedbelegger maar niet het totale pakket aanbieden dat een vastgoedmanager wel doet. Ook door de groei van de vastgoedmarkt (CBS, 2018) is de vraag naar professionele partijen op het gebied van vastgoedmanagement gestegen.

Het probleem dat ontstaat op de vastgoedmarkt is dat de markt is gestegen en het aanbod van beheerproducten voor commercieel vastgoed ten goede van de particuliere huursector niet voldoet aan de wensen van de vastgoedbeleggers. Daarom is het van belang dit onderzoeken te starten waardoor de wensen en behoeften in kaart worden gebracht. Deze wensen en behoeften kunnen dan samengevat worden in een lijst met werkzaamheden die gebruikt kunnen worden om vastgoedbeleggers te ondersteunen in de managementdoelstellingen.

1.2 Probleemanalyse

Vastgoed Beheer Twente (hierna te noemen VBT) is een organisatie die het beheer uitvoert van verschillende vereniging van eigenaars in de regio Twente. Het team bestaat uit acht vastgoed specialisten met allen een eigen specialisme op het gebied van vastgoedmanagement. VBT is gespecialiseerd op het gebied van financieel beheer, administratief beheer, dagelijks technisch beheer en bouwkundig beheer (Vastgoed beheer Twente, 2019). Het vastgoed waar vooral mee gewerkt wordt zijn grotere appartementen gebouwen (VVE organisaties) die door particuliere eigenaren bewoond worden.

Op dit moment is VBT veelal werkzaam voor vve organisaties. Maar doordat de markt is aangetrokken en de particuliere beleggers steeds meer kansen zien in het investeren in vastgoed voor verhuur in de particuliere sector is de vraag naar vastgoedbeheer gestegen. Om op deze vraag in te spelen VBT zich in 2018 gaan richten op vastgoedbeheer van particuliere en belegging portefeuilles die veelal bestaan uit huurwoningen voor permanente verhuur.

Doordat meerdere particuliere beleggers aan VBT de vraag hebben gesteld naar overzichtelijke en betrouwbare beheer producten, is het interessant de mogelijkheden en de kansen te onderzoeken naar deze vraag uit de markt. Hierbij moet onderzocht worden welke werkzaamheden een kleine en middelgrote vastgoedbeleggers belangrijk vinden aan een beheer product. Dit samen vormgeven in een lijst met werkzaamheden die aangeboden kunnen worden om in de toekomst kleine en middelgrote vastgoedbeleggers te kunnen ondersteunen in de managementdoelstellingen.

1.3 Doelstelling

De doelstelling geeft het doel van de onderzoeker en zijn opdrachtgever weer (Verhoeven, 2011). De doelstelling is verdeeld in een intern doel en een extern doel. Het interne doel verwoordt de doelstelling van de onderzoeker in het onderzoeksproces. Het externe doel verwoordt de doelstelling van de opdrachtgever in het onderzoeksproces.

Interne doelstelling*: Het opstellen van een lijst met werkzaamheden die vastgoedmanagers kunnen uitvoeren voor kleine en middelgrote vastgoedbeleggers in de particuliere huursector.*

Externe doelstelling: *op basis van een lijst met werkzaamheden een beheerproduct opzetten gericht op kleine en middelgrote vastgoedbeleggers waarmee meer omzet gegenereerd wordt voor Vastgoed beheer Twente.*

1.4 Probleemstelling en deelvragen

De probleemstelling is afgeleid van de interne doelstelling, hierin komt de hoofdvraag van het onderzoek naar voren en deze wordt beantwoord aan de hand van enkele deelvragen.
De probleemstelling is: *Waaruit bestaat een lijst met werkzaamheden die vastgoedmanagers kunnen uitvoeren voor kleine en middelgrote vastgoedbeleggers in de particuliere huursector?*

Doordat de probleemstelling te veel omvattend is worden deelvragen opgesteld. Dit om beter antwoord te kunnen geven op de probleemstelling.

Theorie

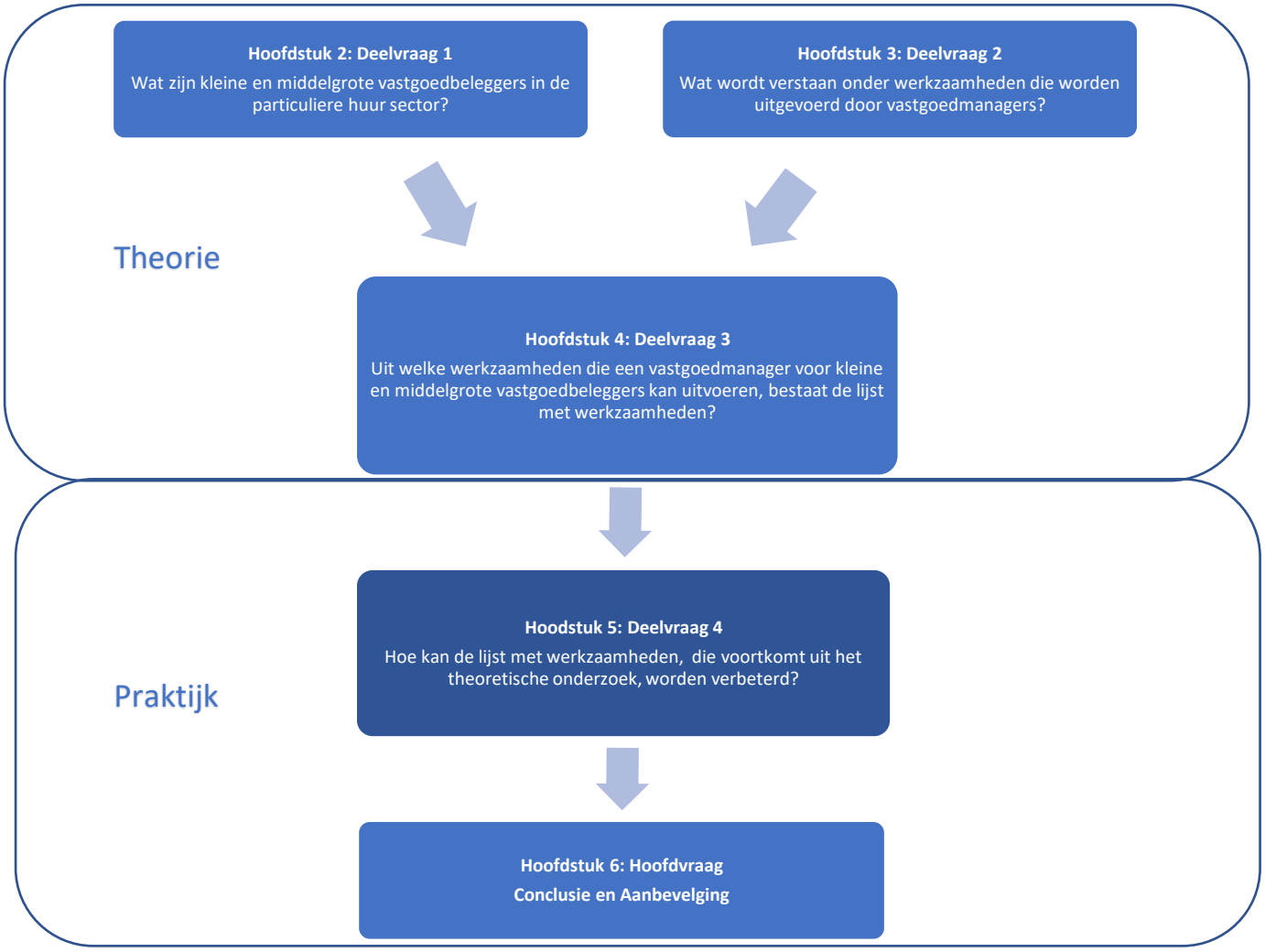
- Deelvraag 1: Wat zijn kleine en middelgrote vastgoedbeleggers in de particuliere huur sector?
- Deelvraag 2: Wat wordt verstaan onder werkzaamheden die worden uitgevoerd door vastgoedmanagers?
- Deelvraag 3: Uit welke werkzaamheden, die een vastgoedmanager voor kleine en middelgrote vastgoedbeleggers kan uitvoeren, bestaat de lijst met werkzaamheden?

Praktijk

- Deelvraag 4: Hoe kan de lijst met werkzaamheden, die voortkomt uit het theoretische onderzoek, worden verbeterd?

1.5 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel is een hulpmiddel om factoren die een rol spelen en de relaties die verwacht worden tussen de factoren zichtbaar te maken (Verhoeven, 2011). In afbeelding één is het onderzoeksmodel van dit onderzoek zichtbaar.



Afbeelding 1: “Onderzoeksmodel” (Eigen werk, 2019)

In afbeelding één is het onderzoeksmodel weergegeven, hierin wordt duidelijk hoe de deelvragen met elkaar in verbinding staan. De eerste drie deelproducten zijn theoretisch onderzoek. Deelproduct vier is praktijkgericht onderzoek en deelproduct vijf is een analyse waarin de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord wordt. In het eerste deelproduct wordt beschreven wat in het onderzoek wordt verstaan onder kleine en middelgrote vastgoedbeleggers in de particuliere huursector. Deze uitkomst wordt gebruikt om in deelvraag drie een lijst met werkzaamheden op te stellen. Bij deze analyse wordt de koppeling gemaakt met deelvraag één van dit onderzoek.

In het tweede deelproduct wordt beschreven welke werkzaamheden worden uitgevoerd door regionale vastgoedmanagers. Bij deze analyse wordt de koppeling gemaakt met deelvraag twee van dit onderzoek. Deze uitkomst wordt gebruik om in deelvraag drie een lijst met werkzaamheden op te stellen. Bij deze analyse wordt de koppeling gemaakt met deelvraag twee van dit onderzoek.

In het derde deelproduct word antwoord gegeven op de vraag: uit welke werkzaamheden die een vastgoedmanager voor kleine en middelgrote vastgoedbeleggers kan uitvoeren, bestaat de lijst met werkzaamheden? Hierbij wordt de theorie die geanalyseerd is in deelvraag één en twee samengevoegd. De lijst met werkzaamheden geeft aan op welke manier in de beleggersfase de vastgoedmanager de vastgoedbelegger kan ondersteunen.

In het vierde deelproduct word de gemaakte lijst met werkzaamheden die in deelvraag 3 samengesteld wordt, getoetst in de praktijk. Dit wordt gedaan doormiddel van interviews. In dit deelproduct wordt antwoord gegeven op de deelvraag: Hoe kan de lijst met werkzaamheden, die voortkomt uit het theoretische onderzoek, worden verbeterd?

In het vijfde deelproduct word een conclusie en aanbeveling geschreven over dit onderzoek. Hierin wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek.

1.6 Onderzoeksopzet

In het onderzoeksopzet wordt beschreven op welke manier en met welke middelen het onderzoek wordt uitgevoerd. Dit wordt onderbouwd in het paragraaf 1.6.1. in paragraaf 1.6.2 wordt kwaliteit van het onderzoek weergegeven.

1.6.1 Onderzoeksaanpak

Allereerst worden de algemenen activiteiten benoemd van dit onderzoek. Daarna wordt per deelproduct benoemd welke methodieken en bronnen gebruikt worden om de deelvragen te beantwoorden. Per deelvraag wordt ook beschreven welke activiteiten uitgevoerd worden.

Algemene activiteiten:

Activiteit 1: Plan van aanpak schrijven;
Activiteit 2: Startgesprek met opdrachtgever en afstudeerbegeleider;
Activiteit 3: Hoofdrapport schrijven;
Activiteit 4: Presentatie en verdediging.

Deelvraag 1: Wat zijn kleine en middelgrote vastgoedbeleggers in de particuliere huur sector?
Om antwoord te kunnen geven op deze deelvraag wordt gebruik gemaakt van deskresearch. Hiervoor wordt de methodiek literatuuronderzoek gebruik (Verhoeven, 2011) . Hierbij zijn de begrippen kleine en middelgrote vastgoedbeleggers en particuliere huur sector geoperationaliseerd. Om deze deelvraag te beantwoorden worden de onderstaande bronnen gebruikt.

Bronnen:
- Onroerend goed als belegging (van Gool, 2013);
- Handboek vastgoedmanagement (Vermeulen, 2009);
- Vastgoedexploitatie (Vermeulen, 2016);
- Onderzoek naar het vastgoedmanagement in Nederland (NVM vastgoedmanagement);
- Wat is onderzoek? (Verhoeven, N., 2011).

Websites:
- Vastgoedactueel.nl
- Belastingdienst.nl
- Rijksoverheid.nl

Activiteiten deelvraag 1:

Activiteit 1: Informatie verzamelen over het onderwerp kleine en middelgrote vastgoedbeleggers;
Activiteit 2: Operationaliseren van het begrip 'particuliere huur sector';
Activiteit 3: De relatie van beide begrippen verwoorden;
Activiteit 4: Het samenvatten van de opgedane informatie;
Activiteit 5: Conclusie schrijven.

Deelvraag 2: Wat wordt verstaan onder werkzaamheden die worden uitgevoerd door vastgoedmanagers?
Om antwoord te kunnen geven op deze deelvraag wordt gebruik gemaakt van deskresearch. Hiervoor wordt de methodiek literatuuronderzoek gebruik (Verhoeven, 2011). Hierbij wordt in kaart gebracht welke werkzaamheden vastgoedmanagers uitvoeren. Deze werkzaamheden worden in deelvraag drie gebruikt om een lijst met werkzaamheden op te stellen. Om deze deelvraag te beantwoorden worden de onderstaande bronnen gebruikt.

Bronnen:
- Onroerend goed als belegging (van Gool, 2013);
- Handboek vastgoedmanagement (Vermeulen, 2009);
- Vastgoedexploitatie (Vermeulen, 2016);
- Vastgoedmanagement (C.A.J. van Beukering, 2014)
- Onderzoek naar het vastgoedmanagement in Nederland (NVM vastgoedmanagement);
- Wat is onderzoek? (Verhoeven, N., 2011);

Websites:
- Mijnzzp.nl/beroep/626-vastgoedmanager/informatie

Activiteiten deelvraag 2:

Activiteit 1: Operationaliseren van het begrip 'vastgoedmanager';
Activiteit 2: Onderzoeken wat wordt verstaan onder werkzaamheden vastgoedmanager;
Activiteit 3: Het samenvatten van de opgedane informatie;
Activiteit 4: Conclusie schrijven.

Deelvraag 3: Uit welke werkzaamheden, die een vastgoedmanager voor kleine en middelgrote vastgoedbeleggers kan uitvoeren, bestaat de lijst met werkzaamheden?
Om antwoord te kunnen geven op deze deelvraag wordt gebruik gemaakt van deskresearch (Verhoeven, 2011). Hiervoor wordt de methodiek literatuuronderzoek gebruik. Door de resultaten uit deelvraag één en twee te analyseren kan antwoord gegeven worden op deelvraag drie van dit onderzoek. Aan de hand

van de resultaten kan een lijst met werkzaamheden opgesteld worden die een vastgoedmanager in de theorie uitvoert.

Activiteiten deelvraag 3:

Activiteit 1: De opgedane informatie uit deelvraag één en twee ordenen;
Activiteit 2: Het opstellen van de lijst met werkzaamheden;
Activiteit 3: Conclusie schrijven.

Deelvraag 4: Hoe kan de lijst met werkzaamheden, die voortkomt uit het theoretische onderzoek, worden verbeterd?
In de bovenstaande deelproducten is theoretisch onderzoek gedaan en een lijst met werkzaamheden opgesteld. In deelvraag vier word de theorie uit deelvraag één en twee en de werkzaamheden die in deelvraag drie opgesteld zijn, getoetst aan de praktijk. Het toetsen aan de praktijk wordt gedaan doormiddel van het afnemen van interviews bij deskundigen (Verhoeven, 2011). Met de resultaten uit de interviews worden de lijst met werkzaamheden aangepast.

Bronnen:

- Wat is onderzoek? (Verhoeven, N., 2011);
- Scribbr (2015) het formuleren van goede interviewvragen.

Activiteiten deelvraag 4:

Activiteit 1: Interview vragen opstellen;
Activiteit 2: Proef interview houden;
Activiteit 3: Interview vragen eventueel verbeteren;
Activiteit 4: Potentiele deelnemers in kaart brengen en benaderen voor het houden van de interviews;
Activiteit 5: Interviews houden;
Activiteit 6: Interviews uitwerken;
Activiteit 7: Lijst met werkzaamheden aanpassen;
Activiteit 8: Conclusie schrijven.

1.6.2 Kwaliteit van het onderzoek

In onderstaande paragraaf word de kwaliteit van het onderzoek beschreven. Deze word beschreven doormiddel van twee deelparagrafen,

- Betrouwbaarheid;
- Validiteit (interne/ externe en begripsvaliditeit).

Betrouwbaarheid
De betrouwbaarheid bij een onderzoek is de mate waarin de meting onafhankelijk is van toeval. Hiermee wordt bedoeld in hoeverre de gegevens die uit een meting op tijdstip 1 ook bij de zelfde meting in tijdstip 2 naar voren komen. Als deze uitkomsten dicht bij elkaar liggen is de uitkomt betrouwbaar (Baarda, D.B., 2009). In dit onderzoek word de betrouwbaarheid verhoogd doormiddel van de onderstaande methoden.

- Proefafname (proefinterview): Doormiddel van een proefinterview kan vooraf gecontroleerd worden of de respondenten de vragen goed begrijpen. Hierdoor kan het definitief interview beter afgenomen worden en zullen foutieve vragen voortijdig aangepast worden om de juiste informatie uit het interview te kunnen halen (Baarda, D.B., 2009).

- Peer evaluation: Doormiddel van een controle van een collega-onderzoekers die de opgedane informatie controleert en voorziet van commentaar wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd. Deze methode heet ook wel het vier-ogen-principe (Verhoeven, 2011).

- Triangulatie: Doorat in het onderzoek meerdere onderzoeksmethoden worden toegepast ontstaat triangulatie en hierdoor verhoogd de betrouwbaarheid (Verhoeven, 2011).

- Rapportage en verantwoording: Doormiddel van een logboek, worden gemaakte keuzes en vorderingen vastgelegd. Bij het herhalen van het onderzoek kunnen deze fouten vermeden worden en zal de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd worden (Verhoeven, 2011).

Validiteit
De validiteit bij een onderzoek is de mate dat het onderzoek vrij is van systematische fouten. Dit wordt gedaan nadat is bepaald of het onderzoek vrij is van toevallige fouten (betrouwbaarheid). Hierbij wordt gekeken naar het echtheid en waarheidsgehalte van het onderzoek. Validiteit word verdeeld in verschillende vormen, te noemen: interne validiteit, externe validiteit en begripsvaliditeit (Verhoeven, 2011).

- Interne validiteit: Hiermee wordt bedoeld of in het onderzoek de juiste conclusies worden gemaakt en deze standhouden bij kritiek van collega-onderzoekers (Verhoeven, 2011).

- Externe validiteit: Hiermee wordt bedoeld of de steekproef de juiste afspiegeling vormt van de populatie. Ook wordt gekeken of de steekproef relevante kenmerken heeft ten goede van de populatie. Is dit het geval dan mogen de onderzoeksresultaten gegeneraliseerd worden met de populatie. In dit onderzoek worden interviews gehouden. Hierbij moet goed gekeken worden of de geïnterviewde een juiste weerspiegeling is van de populatie (Verhoeven, 2011).

1.7 Leeswijzer

Dit onderzoek begint met het eerste deel van het theoretische kader. Hierbij wordt het begrip vastgoedbelegger uitgewerkt en criterium vastgelegd waaraan een vastgoedbelegger moet voldoen in dit onderzoek.

In hoofdstuk drie wordt het tweede deel van het theoretische kader beschreven. Hierbij wordt het begrip vastgoedmanagement toegelicht en welke werkzaamheden uitgevoerd worden door een vastgoedmanager.

In hoofdstuk vier worden de werkzaamheden die een vastgoedmanager kan uitvoeren gekoppeld aan de doelgroep van dit onderzoek. Dit resulteert in een theoretische lijst met werkzaamheden.

In hoofdstuk vijf wordt de lijst met werkzaamheden getoetst in de praktijk door het afnemen van interviews bij deskundigen uit de praktijk. De deskundigen zijn vastgoedbeleggers die voldoen aan de gestelde criterium. Met de gegevens die voort komen uit de interviews, wordt de lijst met werkzaamheden aangepast en verbeterd.

In hoofdstuk zes wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Hiervoor wordt eerst per deelvraag een conclusie gegeven, op basis waarvan de hoofdvraag beantwoord wordt. Vervolgens wordt het onderzoek geëvalueerd en tot slot wordt een aanbeveling gedaan aan de opdrachtgever en voor een vervolgonderzoek.

2 Vastgoedbeleggen

In dit hoofdstuk wordt de eerste deelvraag beantwoord, die luidt: *Wat zijn kleine en middelgrote vastgoedbeleggers in de particuliere-huursector? In paragraaf 2.1 wordt de definitie van beleggen in vastgoed beschreven,* in paragraaf 2.2 wordt het begrip kleine en middelgrote vastgoedbeleggers geoperationaliseerd en in paragraaf 2.3 het begrip particuliere huur. Met deze informatie kan in hoofdstuk 4 van dit onderzoeksverslag de koppeling gemaakt worden met hoofdstuk drie.

2.1 Beleggen in vastgoed

In deze paragraaf wordt eerst de definitie van beleggen in vastgoed beschreven. Vervolgens wordt beschreven welke vormen van beleggen voorkomen in de vastgoedmarkt.

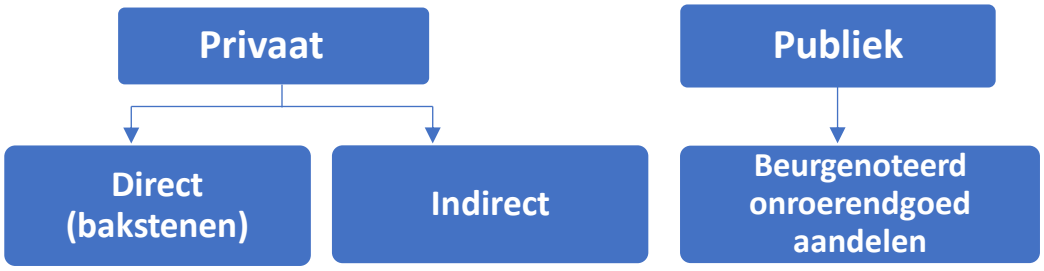
2.1.1 Definitie

Beleggen in vastgoed is het investeren van geldmiddelen in vermogenstitels, niet zijnde aandelen, obligaties, spaarfondsen, et cetera. Een vastgoedbelegging heeft als doel om beleggingsinkomsten of waardestijging te realiseren over de belegging (Van Gool, 2013), met de bedoeling om meer rendement te behalen over het kapitaal. Vastgoedbeleggers kiezen ervoor om te investeren in vastgoed omdat het rendement op bijvoorbeeld een spaarrekening bij een bank relatief laag is ten opzichte van rendementen op vastgoed. Hierbij neemt de belegger echter wel meer risico (Van Gool, 2013). Vastgoedbeleggingen worden gedaan ten behoeve van de beleggingsdoelstellingen, die verdeeld kunnen worden in directe en indirecte rendementen. Direct rendement bestaat uit geldstromen (positief of negatief) die periodiek terugkomen in de exploitatieperiode van de belegging. Dit wordt ook wel de *cashflow* genoemd. Huurinkomsten zijn een vorm van direct rendement. Indirect rendement is het verschil tussen de aankoop en verkoopwaarde van het vastgoed. Dit rendement kan in de exploitatiefase berekend worden door middel van een taxatie. Het wordt pas definitief in de dispositiefase van de belegging, waarbij duidelijk wordt of het indirecte rendement op de belegging behaald is (Van Gool, 2013).

In het huidige onderzoek wordt ingegaan op beleggen in woonhuizen die bestemd zijn voor verhuur. Hiermee heeft de belegger het doel om direct en indirect rendement te behalen. In het onderzoek wordt ingegaan op de beheerfase van de belegging, die als doel heeft om een zo positief mogelijk direct rendement te behalen op de belegging (Van Gool, 2013).

2.1.2 Vormen van beleggen in vastgoed

Het beleggen in vastgoed kent verschillende beleggingsvormen, die onderverdeeld kunnen worden in private beleggingsvormen en publieke beleggingsvormen. Bij deze beleggingsvormen wordt onderscheid gemaakt tussen het beleggen in direct onroerend goed en in indirect onroerend goed. Figuur 2.1 geeft een schematische weergave van de vormen van beleggen in vastgoed.



Figuur 2.1: Vormen van beleggen in vastgoed (Eigen werk, 2019)

In het huidige onderzoek wordt ingegaan op private onroerend-goedbeleggingen, die onderverdeeld kunnen worden in direct en indirect onroerend goed. Het verschil tussen deze twee vormen is dat bij een belegging in direct onroerend goed belegd wordt in stenen en bij het beleggen in indirect onroerend goed in aandelen en participaties (Van Gool, 2013). Bij beleggen in direct onroerend goed komt het erop neer dat de belegger rechtstreeks eigenaar is van het onroerend goed (stenen) of van de financiële-vermogenstitel. Hierbij heeft de belegger recht op de opbrengsten uit de belegging (Van Gool, 2013). Het beleggen in direct onroerend goed heeft een aantal voordelen, waaronder:

- Zeggenschap over management;
- Stabiele inkomstenstroom;
- Inkomsten zijn beschermd tegen inflatie;
- Gunstige rendement-risicoverhouding.

Een indirecte belegging in vastgoed betekent dat de belegger niet rechtstreeks eigenaar is van het vastgoed, maar eigenaar is van de financiële-vermogenstitel. Dit kunnen aandelen of participaties zijn die rechten geven op het directe en indirecte rendement van de belegging. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat de belegger geen meerderheidsbelang heeft in de belegging. Enkele voordelen van het beleggen in indirect onroerend zijn:

- Geen lokaal expertise nodig;
- Mogelijkheid tot relatief kleine beleggingen;
- Schaalvoordeel aanwezig;
- Geen emotionele waarde;
- Geen overdrachtsbelasting.

2.2 Vastgoedbeleggers

In deze paragraaf worden de verschillen tussen institutionele beleggers aan de ene kant en particuliere beleggers en Vastgoed commanditaire vennootschap (CV) aan de andere kant beschreven. Het belangrijkste verschil is dat de beide partijen verschillende doelstellingen hebben bij de belegging. Ook de omvang en professionaliteit verschillen bij deze doelgroepen.

2.2.1 Institutionele beleggers

Institutionele beleggers zijn veelal pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen die het beheer uitvoeren van het vermogen van de deelnemers, met als doel om in de toekomt te kunnen uitkeren in de vorm van een pensioen of ziektekosten. Institutionele beleggers richten zich voornamelijk op langere-termijnexploitaties (Van Gool, 2013). Deze groep Nederlandse beleggers is actief over de hele wereld. Institutionele beleggers investeren kapitaal in verschillende vormen van beleggingen, zoals beleggingen in vastgoed, aandelen, private equity, infrastructuur en vastrentende waarden (IEX Profs, 2019). Een groot deel van het kapitaal dat de groep verzekeraars en pensioenfondsen bezit, wordt belegd in Nederlands vastgoed. In totaal is dit een bedrag van circa 35 miljard euro. Van dit bedrag wordt het grootste deel belegd in woningen (IEX Profs, 2019). De groep institutionele beleggers wordt verder in dit onderzoek niet behandeld, omdat de omvang van deze groep te groot is voor de doelgroep die op dit onderzoek betrekking heeft.

2.2.2 Particuliere beleggers

De groep particuliere beleggers wordt steeds actiever in de vastgoedwereld. Onder deze groep beleggers vallen de particulieren die enkele panden bezitten tot de grotere vastgoedportefeuilles van tientallen miljoenen. Particuliere beleggers beleggen veelal met kapitaal dat is ontstaan door succesvol ondernemen of door een erfenis (DTZ Zadelhoff en Nyerode, 2004). Ook door middel van hypotheken wordt vastgoed aangekocht ten behoeve van een belegging. De vastgoedbeleggingen worden vaak in de regio uitgevoerd waar de beleggers zelf woonachtig zijn (CBRE, 2018). Particuliere beleggers beleggen veelal in direct vastgoed. Uit onderzoek van NVM (2018) blijkt dat een op de tien verkochte woningen in

2017 verkocht is aan een particuliere belegger die de woning gebruikt voor de verhuur. Hierbij worden veelal de kleine en goedkope woningen opgekocht, zoals appartementen en tussenwoningen (starterswoningen) (NVM. 2018).

2.2.3 Vastgoedfonds

Een vastgoedfonds is een beleggingsfonds dat vastgoedgerelateerd belegt. Hierbij wordt wel onderscheid gemaakt in typen vastgoed, zoals kantoren of woningen (Ensie, 2018). Bij deze vastgoedfondsen wordt een participatiebedrag gehanteerd. Hierbij kan de belegger enkel vanaf een minimaal bedrag beleggen. Het fonds kan bovendien vreemd vermogen aantrekken, om een hefboomwerking te creëren (Vermeulen. 2016). Voor zowel particuliere beleggers als institutionele beleggers is deze vorm van beleggen interessant. Een vastgoedfonds kan zowel beursgenoteerd als niet-beursgenoteerd zijn. Het verschil hierbij is dat de aandelen bij beursgenoteerde fondsen eenvoudiger verhandeld kunnen worden dan bij niet-beursgenoteerde vastgoedfondsen. Bij een niet-beursgenoteerd vastgoedfonds moet in bepaalde gevallen eerst toestemming gevraagd worden aan de andere participanten voordat de aandelen verhandeld kunnen worden.

De vastgoedfondsen kunnen met verschillende structuren opgezet worden, waarvan de meest voorkomende structuur het commanditaire vennootschap (CV) is (Van Gool. 2013). Een CV is een beleggingsvorm waarbij beleggers en rechtspersonen een aandeel verkrijgen in de vastgoedbelegging. Deze vastgoedbeleggingen hebben een omvang van enkele miljoenen tot honderd miljoen euro. Hierbij is een minimale deelname per aandeel circa tienduizend euro, en dit kan oplopen tot circa vijfhonderdduizend euro. In CV-fondsen wordt vijftig tot zeventig procent vreemd vermogen aangetrokken in de vorm van een hypothecaire geldlening die nodig is bij het verwerven van het vastgoed. Bij deze beleggingen wordt een vaste periode van exploitatie aangegaan. Aan het einde van deze periode wordt overgegaan tot verdere exploitatie of dispositie van de belegging (Van Gool. 2013).

De doelgroep (kleine en middelgrote vastgoedbeleggers) van het huidige onderzoek bestaat uit particuliere beleggers die in directe vorm beleggen in woningen, met een maximale portefeuillegrootte tussen de vijf en honderdvijftig verhuurbare eenheden. Andere beleggingsvormen en -grootes worden buiten beschouwing gelaten.

2.3 Huurwoningen in de particuliere sector

In deze paragraaf wordt het begrip huurwoningen in de particuliere-huursector toegelicht. Daarnaast worden de verschillen tussen de sociale- en vrije-huursector uitgelegd en wordt beschreven welke typen woningen betrokken worden bij dit onderzoek.

2.3.1 Definitie particuliere-verhuur

Een huur-verhuurovereenkomst is een overeenkomst die twee partijen met elkaar aangaan. In deze overeenkomst heeft de huurder het genot van de woning en de verhuurder heeft recht op een tegenprestatie. Meestal is deze tegenprestatie in de vorm van een geldsom, maar dit is niet verplicht (AMS Advocaten, 2019). Verhuur wordt veel toegepast door vastgoedbeleggers om direct rendement te creëren op de vastgoedbelegging. Particuliere verhuur is een vorm van verhuur niet zijnde georganiseerd door de overheid. Hierbij verhuurt een particulier niet zijnde woningcorporatie of woningbouwvereniging een woning aan een huurder (huurwoning.nl, 2019).

2.3.2. Verschil sociale-huursector en vrije-huursector

De huursector in Nederland is onderverdeeld in de sociale-huursector en vrije-huursector. De sociale-huursector wordt door middel van wet en regelgeving gestuurd door de overheid. Om voor een woning in de sociale-huurmarkt in aanmerking te komen, moet de huurder aan een aantal voorwaarden voldoen. Een voorwaarde is dat het inkomen niet te hoog mag zijn. Daarnaast mag de huur die betaald wordt voor

de woning niet hoger zijn dan sociale-huurgrens. Deze sociale-huurgrens stelt de overheid ieder jaar bij (vaak in verhouding tot de inflatie). In 2019 is de sociale-huurgrens 720,42 euro per maand (Rijksoverheid, z.j.). De huurprijs is in veel gevallen een kale huurprijs. Hier bovenop kunnen nog algemene gemaakte kosten (servicekosten) doorbelast worden aan de huurder, bijvoorbeeld voor het schoonmaakkosten en energiekosten van de algemene ruimten. Huurders kunnen bij het huren van een woning in de sociale-huursector in aanmerking komen voor huurtoeslag. Dit is een toeslag die de overheid uitkeert op basis van het inkomen van de huurder.

Woningen die vallen onder de sociale-huursector, zijn vaak eigendom van een woningcorporatie. Woningcorporaties hebben als doel het ontwikkelen, beheren en verhuren van kwalitatief goede woningen die bestemd zijn voor mensen met een lager inkomen. Ook particuliere en institutionele beleggers kunnen echter woningen aanbieden voor de sociale sector. In de sociale-huursector wordt de maximale huur bepaald door middel van een puntensysteem. In het puntensysteem komen verschillende onderdelen van een woning aan bod, waarbij de opgetelde punten een maximale huurprijs weergeven (Rijksoverheid. Z.j. 3).

Voor de vrije-huursector heeft de overheid geen maximale huurprijs vastgesteld en zijn ook geen bijzondere bepalingen vastgesteld. In deze sector is de verhurende partij dus vrijer in het opstellen van contracten en doorvoeren van huurverhogingen dan in de sociale huursector. Bij verhuur in de vrije huursector heeft de huurder geen recht op huurtoeslag. In tabel 2.1 wordt schematisch weergegeven wat de verschillen zijn tussen verhuur in de sociale en de vrije sector.

Sociale huursector:	Vrije huursector:
De overheid bepaalt de maximale huurprijs.	Geen maximale huurprijs, de verhuurder is hier vrij in.
De huurder kan recht hebben op huurtoeslag.	De huurder heef geen recht op huurtoeslag.
Er is sprake van een maximale jaarlijkse huurverhoging.	De verhuurder bepaalt zelf de huurverhoging, tenzij dit contractueel is vastgesteld.
Bij onenigheid kan de huurder of verhuurder de huurcommissie inschakelen.	Bij onenigheid tussen huurder en verhuurder moet de rechtbank ingeschakeld worden.
De maximale huur wordt bepaald door middel van een puntensysteem.	Het puntensysteem geldt niet.

Tabel 2.1: Verschillen tussen de sociale- en de vrije-huursector (Rijksoverheid, z.j. 1)

2.3.3 Verschillende typen huurwoningen

De Nederlandse vastgoedmarkt is onderverdeeld in verschillende woningtypen. De type woningen die veel voorkomen, zijn twee-onder-een-kapwoningen, appartementen, rijwoningen, en vrijstaande woningen. Een veelvoorkomende woning in de particuliere-huursector is de geschakelde woning. Geschakelde woningen zijn met een of twee zijden aaneengesloten aan een of twee andere woningen. Vaak zijn dit drie tot vier tussenwoningen en aan de linker- en rechterkant van de rij woningen een hoekwoning. Geschakelde woningen worden ook wel eengezinswoningen genoemd (VHM makelaars, z.j.). Een twee-onder-een-kapwoning is een eengezinswoning waarvan één zijde van de woning aaneengesloten is aan een andere, gelijksoortige woning. Deze woningen worden ook wel 'helft van een dubbel' genoemd (VHM makelaars, z.j.). Deze woningen komen niet veel voor in de sociale-huursector, omdat de huurprijs van dit type woningen hier vaak te hoog voor is. Deze huurprijs is hoger dan die van geschakelde woningen, omdat een twee-onder-een-kapwoning ruimer is opgezet. Twee-onder-een-kapwoningen hebben bijvoorbeeld vaak een garage en eigen oprit. Een vrijstaande woning is een woning die in zijn geheel vrijstaat van de omliggende woningen. Dit zijn voornamelijk ruimere woningen met een groot kavel en eigen oprit, die bestempeld worden als eengezinswoning (VHM makelaars, z.j.). Deze woningen worden door de omvang van de woning en de huurlasten veelal verhuurd in de vrije-huursector.

Een appartement is een woning die met meerdere appartementen tot een appartementengebouw zoals een flat behoort. Een appartement bestaat uit één verdieping. Indien een woning in een appartementengebouw uit meerdere verdiepingen bestaat, wordt dit een maisonnette genoemd. Een appartement dat uit één kamer bestaat, wordt ook wel een studio genoemd (VHM makelaars, z.j.). Appartementen worden veel gebruikt door vastgoedbeleggers, omdat een appartement relatief goedkoop is in vergelijking met een geschakelde woning en omdat er veel vraag is naar dit type woningen. Aangezien een appartement tot een appartementengebouw behoort, heeft de eigenaar appartementsrecht. Dit betekent dat elk appartement een aandeel heeft ten opzichte van het geheel. Dit aandeel wordt berekend op basis van het aantal vierkante meters van het appartement ten opzichte van het gehele gebouw. Bij een appartement horen ook servicekosten. Dit zijn kosten die ten goede komen aan het dagelijks onderhoud, de schoonmaakkosten, energie en water, een huismeester, administratiekosten, meubels en stoffering van de algemene ruimte en renovatie van het gebouw, zoals daken en gevels (Rijksoverheid, z.j. 2).

Type woning:
Twee-onder-een-kapwoningen
Appartementen
Rijwoningen
Vrijstaande woningen

Tabel 2.2: Typen woningen (Eigen werk, 2019)

2.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de vraag: *Wat zijn kleine en middelgrote vastgoedbeleggers in de particuliere-huursector?* Hierbij zijn de begrippen *kleine en middelgrote vastgoedbelegger* en *particuliere-huursector* geoperationaliseerd. Beleggers hebben verschillende mogelijkheden met betrekking tot waarin zij kunnen beleggen. Een mogelijkheid daarvan is het beleggen in woningen. Hierbij wordt de woning tijdens de exploitatieperiode verhuurd, en uit de belegging wordt direct en indirect rendement behaald. De typen huurwoningen die in dit onderzoek aan bod komen, zijn: vrijstaande woningen, twee-onder-een-kapwoningen, appartementen en rijwoningen. Woningen in de particuliere huursector worden door particuliere beleggers aangeboden op de verhuurmarkt. Dit kunnen woningen zijn die onder de sociale-huursector of de vrije-huursector vallen. Tabel 2.1 laat de verschillen tussen deze twee sectoren zien. Kleine en middelgrote vastgoedbeleggers worden in dit onderzoek gekenmerkt als particuliere vastgoedbeleggers die beleggen in vastgoed, met als doel een zo hoog mogelijk direct en indirect rendement te behalen op het vermogen. De portefeuille mag hierbij bestaan uit vijf tot vijftig verhuurbare eenheden.

3 Analyse werkzaamheden vastgoedmanagement

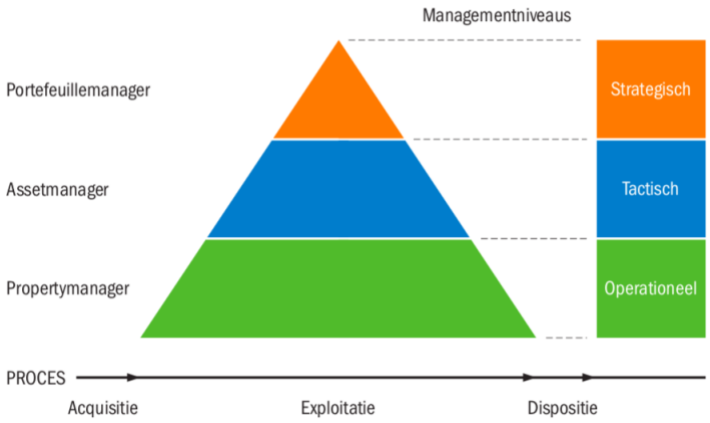
In dit hoofdstuk wordt de tweede deelvraag beantwoord, die luidt: *Wat wordt verstaan onder werkzaamheden die worden uitgevoerd door vastgoedmanagers?* In het vorige hoofdstuk is de doelgroep van dit onderzoek geoperationaliseerd. Hierbij zijn verschillende criteria gekoppeld aan het begrip kleine en middelgrote vastgoedbelegger. In dit hoofdstuk worden de werkzaamheden van een vastgoedmanager geanalyseerd. In paragraaf 3.1 wordt het begrip vastgoedmanagement toegelicht. In paragraaf 3.2 wordt de uitbesteding strategieën toegelicht. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 antwoord gegeven op de deelvraag die in dit hoofdstuk gehanteerd word.

3.1 Vastgoedmanagement

In deze paragraaf wordt het begrip vastgoedmanagement geanalyseerd. Dit begrip kan in verschillende omgevingen gebruikt worden. In het huidige onderzoek is de vastgoedmanager de persoon of instelling die voor een particuliere belegger het management in de beheerfase van het vastgoed of de vastgoedportefeuille verricht. Een vastgoedmanager kan op verschillende niveaus te werk gaan, namelijk strategisch, tactisch en operationeel. Een vastgoedmanager kan verschillende opdrachtgevers hebben, zoals vastgoedbeleggers, woningcorporaties en overheidsbedrijven (zorgvastgoed). Al deze partijen hebben andere doelen met het beheren van het vastgoed. Het ontstaan van vastgoedmanagement loopt samen met het ontstaan van de verhuurmarkt van vastgoed. In deze paragraaf wordt ingegaan op de verschillende beleidsniveaus en wordt specifiek het beleidsniveau 'operationeel' behandeld, evenals de werkzaamheden die hierbij horen. De werkzaamheden worden gekoppeld aan de doelgroep van dit onderzoek, namelijk particuliere beleggers die in directe vorm beleggen in woningen, met een maximale portefeuillegrootte tussen de vijf en vijftig verhuurbare eenheden.

3.1.1 Beleidsniveaus vastgoedmanagement

Het vastgoedmanagement kan zoals beschreven opgedeeld worden in drie beleidsniveaus, namelijk strategisch, tactisch en operationeel niveau. Deze drie beleidsniveaus komen samen in de vastgoedmanagementpiramide (zie figuur 3.1), waarmee de gelaagdheid van een organisatie wordt weergegeven. In de bovenste twee niveaus worden de kaders en de richtlijnen vastgesteld en in de onderste laag worden deze kaders en richtlijnen uitgevoerd (Vermeulen, 2016).



Figuur 3.1: Vastgoedmanagementpiramide (Janssen, 2008)

Strategisch niveau is het bovenste niveau van de piramide. Op dit niveau wordt het strategisch plan samengesteld dat voor de gehele portefeuille geldt en waarin de doelstellingen van de onderneming naar voren komen. Bij een particuliere belegger is dit voornamelijk een financiële doelstelling (Vermeulen, 2016). Bij het strategisch plan hoort ook een portefeuilleplan, waarin de wijzigingen die de vastgoedbelegger de aankomende periode (vaak drie jaar) wil uitvoeren zijn vastgesteld. Zowel de acquisitie, exploitatie als dispositie komen hierbij aan bod.

Tactisch niveau is het middelste niveau van de piramide. Op dit niveau wordt het strategisch portefeuilleplan verwoord in een performance-analyse, die bij vastgoedbeleggers vaak uit financiële doelstellingen bestaat. Op basis van deze doelstellingen kunnen criteria vastgesteld worden waaraan de

vastgoedobjecten of portefeuilles moet voldoen volgens het strategisch portefeuilleplan. Na deze analyse kan een aantal keuzes gemaakt worden op het gebied van:

- Doorexploiteren;
- Renoveren;
- Herontwikkelen;
- Verkopen (dispositie).

Daarnaast kunnen keuzes gemaakt worden betreffende de acquisitie van nieuwe vastgoedobjecten om aan het strategische plan te voldoen (Vermeulen, 2016).

Operationeel beleidsniveau is de onderste laag van de piramide. Op dit niveau worden de gemaakte keuzen die bepaald zijn in de strategisch en tactisch niveau uitgevoerd in de praktijk. Deze fase wordt ook wel de beheerfase genoemd. Op operationeel beleidsniveau worden de volgende managementvormen onderscheiden:

- Administratief en financieel management;
- Technisch en facilitair management;
- Commercieel management.

Echter, ook de aan- en verkoop van vastgoed gebeurt op dit niveau. Als de aankopen nieuw te ontwikkelen vastgoedprojecten betreffen, valt het projectmanagement ook onder het operationeel beleidsniveau (Vermeulen, 2016).

3.1.3 Werkzaamheden vastgoedmanager

In figuur 3.2 worden de taakgebieden van een vastgoedmanager gesitueerd volgens Janssen (2008). Hierbij is de koppeling gemaakt met de eerdergenoemde beleidsniveaus (piramide) van een vastgoedmanager. De taakgebieden zijn op dezelfde wijze opgebouwd als de vastgoedmanagementpiramide. De bovenste laag bestaat uit de werkzaamheden die een vastgoedmanager uitvoert op strategische niveau, de middelste laag van de figuur zijn de werkzaamheden die uitgevoerd kunnen worden op tactisch niveau en de onderste laag betreft de werkzaamheden die op operationeel niveau aan bod komen. In het huidige onderzoek wordt ingegaan op de onderste laag van de figuur, ofwel op operationeel niveau. In deze paragraaf wordt veder ingegaan op de taken die een vastgoedmanager kan uitvoeren voor een vastgoedbelegger op operationeel beleidsniveau.

Figuur 3.2: De taakgebieden in het beleidsvormingsproces (Janssen, 2008)

Het exploitatieproces kan verdeeld worden in verschillende deelprocessen. Deze processen zijn afgeleid van de kerntaken, zijnde administratief management, financieel management, technische management, facilitair management en commercieel management. Bij het exploitatieproces van een vastgoedobject is de hoofdtaak van een vastgoedmanager het behalen van een zo hoog mogelijk direct rendement. Ook kan de vastgoedmanager bijdragen aan de waardestijging van het vastgoed, wat resulteert in een hoger indirect rendement. Een vastgoedmanager kan door verschillende werkzaamheden uit te voeren een zo hoog mogelijk direct rendement verkrijgen. Tabel 3.1 geeft de werkzaamheden weer die een vastgoedmanager volgens Vermeulen en Janssen (2016 - 2008) op operationeel niveau kan uitvoeren voor een vastgoedbelegger.

Vastgoedmanagement taken
- Ondersteuning bij de acquisitie
- Gebiedsmanagement
- Facilitymanagement
- Commercieel management (verhuurmanagement)
- Promotioneel management
- Technisch management
- Administratief management
- Financieel management
- Ondersteuning bij de dispositie
- Genereren van managementinformatie

Tabel 3.1: Vastgoedmanagementtaken (Vermeulen, 2016. I.I. Janssen, 2008 en Eigen werk, 2019)

Ondersteuning bij de acquisitie

De eerste managementtaak op operationeel niveau is ondersteuning bij de acquisitie. In figuur 3.3 worden schematisch de stappen van het acquisitieproces van bestaande bouw weergegeven. Volgens Vermeulen (2016) zijn de groene stappen de stappen waarbij een vastgoedmanager de belegger kan ondersteunen bij het acquisitieproces.

Figuur 3.3: De rol van de vastgoed management organisatie (VMO) in het acquisitieproces bij bestaande bouw (Janssen, 2008)

Beoordeling

In deze stap wordt de eerste inschatting gemaakt van de haalbaarheid van de geplande aankoop. Wanneer de belegger het object interessant genoeg vindt, wordt de belegger gevraagd een geheimhoudingsplicht te tekenen. Na het tekenen van deze geheimhoudingsplicht, levert de verkopende partij het verkoopdossier aan. In dit verkoopdossier staat alle noodzakelijke informatie die een koper wil inzien. Volgens Janssen (2008) bestaat het meest uitgebreide verkoopdossier uit de volgende informatie:

- De kerngegevens van het beleggingsobject;
- Het huurdersoverzicht met alle relevante informatie omtrent de huurcontracten;
- Fiscale aspecten (btw en overdrachtsbelasting);
- Technische onderhoudsrapporten en servicecontracten;
- Milieuverklaring (schoongrondverklaring);
- Overige contractuele afspraken;
- Informatie omtrent (de integriteit van) de verkoper en de motivatie tot verkoop.

Op basis van deze informatie bepaalt de vastgoedbelegger of het pand voldoet aan zijn acquisitie-eisen. Een vastgoedmanager kan met behulp van zijn lokale-marktkennis en expertise een oordeel geven over de exploitatie van het vastgoedobject. Met deze kennis draagt de vastgoedmanager in een vroeg stadium bij aan het acquisitieproces en kan de vastgoedbelegger het verkoopdossier beter beoordelen (Vermeulen, 2016).

Due-dilligencefase
Na de fase 'letter of intent', waarin een overeenkomst wordt opgesteld, volgt de fase 'due-dilligence'. In deze fase worden de aangeleverde gegevens omtrent het vastgoed beoordeeld op correctheid. De verkoper moet in deze fase van het acquisitieproces volledig transparant zijn en de potentiële koper inzicht geven in onder andere huurcontracten, akten, onderhoudsgegevens, onderzoeken naar bodemgesteldheid en onderzoek naar de aanwezigheid van asbest (Vermeulen, 2016). Volgens Vermeulen (2016) worden bij due-diligence-onderzoek de onderstaande punten beoordeeld:

- Reden voor verkoop;
- Marktanalyse;
- Analyse van de juridische entiteit;
- Belastingaspecten;
- Analyse van de koopovereenkomst;
- Analyse van de huurovereenkomst;
- Analyse conform NEN 2580;
- Analyse van de debiteurenkwaliteit;
- Analyse van de leveranciersrelaties;
- Analyse van de fysieke kwaliteit van het vastgoed;
- Milieuaspecten;
- Garanties;
- Erfpacht;
- Taxatie.

Een groot deel van de bovenstaande punten zijn juridische componenten, die worden beoordeeld door juridische dienstverleners. De puntenanalyse van de debiteurenkwaliteit en analyse van de fysieke kwaliteit van het vastgoed kunnen worden beoordeeld door een vastgoedmanager (Gool, 2013).

Overdrachtsfase
In de overdrachtsfase van het acquisitieproces worde de documenten, sleutels en pasjes overgedragen. Onder documenten vallen de contractstukken, garantiedocumenten en huurovereenkomsten. Het is van belang dat deze documenten volledig en gestructureerd, in hardcopy en digitaal overhandigd worden aan de verkopende partij (Vermeulen, 2016). Het is van belang om de vastgoedmanager te betrekken bij de overdrachtsfase, omdat een vastgoedmanager deze documenten, sleutels en pasjes tijdens de exploitatie nodig heeft. Na het afronden van de overdracht wordt een protocol van overdracht getekend, waarin vermeld wordt welke zaken worden overgedragen en welke nog missen.

Nazorgfase
Nadat de aankoop is afgerond, moet de verkopende partij vaak nog zaken afronden. Deze kunnen ook betrekking hebben op de onderdelen waarvoor een vastgoedmanager verantwoordelijk is. Bij het niet naleven van de gemaakte afspraken, dient contact gelegd te worden met de verkopende partij (Vermeulen, 2016).

Gebiedsmanagement

Gebiedsmanagement is het op de kaart zetten van het gebied waardoor het voor de eindgebruikers interessant wordt en blijft om in dit gebied gevestigd te zijn. Gebiedsmanagement kan vergeleken worden met promotiemanagement, dat veel toegepast wordt bij winkelcentra. Met gebiedsmanagement wordt gefocust op een schone, veilige en goed onderhouden representatieve omgeving. Ook kunnen bepaalde evenementen georganiseerd worden om de aandacht te krijgen van de potentiële doelgroep van het gebied. Met deze evenementen wil de vastgoedmanager de naamsbekendheid vergroten Objectief (management, 2018).

Facilitymanagement

Facilitymanagement betekent het managen van de te leveren faciliteiten binnen een onderneming, met als doel het bevorderen van de primaire processen van de huurder (Gool, 2013). Hierbij worden de wensen en behoeften van de huurder behartigd, maar wordt tegelijkertijd geprobeerd de kosten zo laag mogelijk te houden. Facilitymanagement wordt ook wel het managen van de 'zachte' kant van het vastgoed genoemd. Werkzaamheden die vallen onder facility management, zijn onder andere:

- Het schoonhouden van de algemene ruimtes;
- Glasbewassing aan de buitenzijde van het gebouw;
- Groenonderhoud;
- Beveiliging.

Hiermee zijn de meest voorkomende werkzaamheden benoemd. Deze werkzaamheden kunnen vastgoedmanagers als richtlijn aanbieden aan de belegger of de huurder op het gebied van facilitymanagement. Ze worden vaak uitbesteed aan externe dienstverleners, met wie een vastgoedmanager de relatie moet beheren en moet controleren of de gemaakte afspraken worden nagekomen. Ook worden de diensten periodiek getoetst aan de prijs-kwaliteitverhouding die aangeboden wordt op de markt (Vermeulen, 2016).

Commercieel management

Bij commercieel management (verhuurmanagement) kunnen drie verhuursituaties voorkomen, namelijk: huurverlenging, huurbeëindiging en nieuwe verhuur. Met nieuwe verhuur wordt bedoeld dat een verhuurbaar object dat de belegger heeft aangekocht voor het eerst in de verhuur gaat onder zijn portefeuille. Werkzaamheden waarbij een vastgoedmanager een vastgoedbelegger kan ondersteunen in de drie verhuursituaties, zijn:

- De doelgroep bepalen;
- De huurprijs bepalen of hierover adviseren;
- Een te-huur-bord plaatsen;
- De woning online te huur aanbieden;
- Bezichtigingen uitvoeren;
- Huurderscheck uitvoeren (antecedentenonderzoek);
- Opstellen van de huurovereenkomst;
- Borgsom incasseren;
- Voor- en eindinspectie uitvoeren (Nederwoon, z.j.);
- Jaarlijkse leegstandrapportage opstellen.

Een vastgoedbelegger wil dat leegstand van zijn vastgoed zoveel mogelijk beperken wordt, want leegstand heeft gevolgen voor het directe rendement. Dit doet hij door actief met huurders te communiceren en waar nodig te ondersteunen, zodat de huurder tevreden is over de verhuur van het vastgoed. Bij opzegging van een verhuurovereenkomst zorgt de vastgoedmanager ervoor dat de huurder tevreden verhuist en dat het vastgoed zo snel mogelijk weer verhuurd wordt (Vermeulen, 2016).

Promotioneel management

Promotiemanagement komt veel voor bij winkelvastgoed en multi-tenantkantoren. Promotiemanagement kan vergeleken worden met gebiedsmanagement, waarbij bij promotiemanagement wordt gefocust op het vastgoed in plaats van op het gebied. De wijze van het in kaart brengen van het winkelcentrum of multi-tenantkantoren kan een grote invloed hebben op het succes van en aandacht voor het vastgoedobject. Promotiemanagement betekent het vergroten van de naamsbekendheid bij de doelgroep van de huurder en vindt vaak in overleg met de winkeliersvereniging plaats. Activiteiten worden vaak rond feestdagen zoals Pasen en kerstmis en rond de wisseling van de seizoenen georganiseerd (Vermeulen, 2016).

Technisch management

Technisch vastgoedmanagement betekent volgens Maarten Vermeulen (2016): *"Het geheel van technische en daarmee samenhangende administratieve en managementactiviteiten dat is gericht op het onderhouden en aanpassen van vastgoed, ten gunste van de beleidsdoelstellingen van de eigenaar."* Deze beleidsdoelstellingen zijn veelal gebaseerd op financiële doelstellingen tijdens de exploitatieperiode van de belegging. Bij technisch management wordt onderscheid gemaakt tussen twee activiteiten, namelijk: het management en de uitvoering. Met management wordt het vertalen van de portefeuillestrategie naar een meerjarenonderhoudsstrategie bedoeld. Met uitvoeren wordt het werkelijke uitvoeren van de werkzaamheden, zoals timmer- of installatiewerk, bedoeld. De uitvoerende taken worden vaak uitbesteed aan externe partijen, waarbij de vastgoedmanager de externe partijen informeert en beoordeelt. Bij het technisch management wordt een onderverdeling gemaakt tussen de volgende vier kernprocessen (Vermeulen, 2016):

- De begrotingscyclus;
- Projectmanagement;
- Contractmanagement;
- Servicemanagement.

De begrotingscyclus

De begrotingscyclus wordt ook wel het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) genoemd. In het MJOP worden alle noodzakelijke werkzaamheden vastgesteld die in de aankomende twintig jaar uitgevoerd moeten worden om de conditie van een gebouw te behouden. Een MJOP wordt elk jaar geactualiseerd op basis van de NEN-2767-methodiek. Hierbij wordt inzichtelijk gemaakt welke werkzaamheden specifiek uitgevoerd moeten worden, welke kosten hierbij gemaakt worden en binnen welk tijdbestek dit gerealiseerd moet worden. Deze actualisatie wordt elk jaar uitgevoerd aan de hand van een zespuntenschaal, waarbij de score 1 een uitstekende conditie betekent en de score 6 een zeer slechte conditie. Aan de hand van deze actualisatie maakt de vastgoedmanager keuzes om bepaalde onderhoudswerkzaamheden naar voren te halen of juist uit te stellen (Vermeulen, 2016). In het MJOP staan dus alleen noodzakelijke werkzaamheden. Met andere werkzaamheden, zoals het renoveren van een entree, wordt hierin geen rekening gehouden (Vermeulen, 2016).

Projectmanagement

Bij projectmanagement worden twee typen werkzaamheden onderscheiden, namelijk noodzakelijke werkzaamheden die voortkomen uit het MJOP en niet-noodzakelijke werkzaamheden. Deze twee soorten werkzaamheden kunnen beide begeleid worden door een vastgoedmanager. Ook kan een MJOP opgesteld worden indien deze nog niet opgesteld is. Een voorbeeld van een niet-noodzakelijke werkzaamheid is projectmanagement op het gebied van duurzaamheid en brandveiligheid. Hierbij kan een vastgoedmanager een analyse (MJOP) opstellen gebaseerd op duurzaamheid en brandveiligheid, waarin vermeld wordt welke aanpassingen in de toekomst kunnen worden uitgevoerd ten behoeve van de duurzaamheid en brandveiligheid van het gebouw. Met deze analyse wordt in kaart gebracht welke elementen van een gebouw slecht renderen of veel onderhoud kosten. Deze analyse wordt ook wel een

duurzaam meerjarenonderhoudsplan (DMJOP) genoemd (Vermeulen, 2016). Bij projectmanagement worden in de voorbereiding van het uitvoeren van genoemde werkzaamheden verschillende offertes aangevraagd, en in overleg met de opdrachtgever wordt akkoord gegeven voor een van de offertes. Bij de uitvoering begeleidt de vastgoedmanager de werkzaamheden en behartigt de belangen van de opdrachtgever (Vermeulen, 2016).

Contractmanagement
Contractmanagement betekent het inkopen van producten en diensten. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen projectmatige diensten en diensten ten behoeve van bouw, installatieonderhoud, nutsvoorzieningen en facilitaire diensten. Projectmatige diensten zijn activiteiten die ingekocht worden ten behoeve projectmanagement. Dienstverlenend contractmanagement betreft een langere contractvorm dan projectmatig contractmanagement. Bij dienstverlenend contractmanagement worden contracten afgesloten ten gunste van de primaire behoeften van de eindgebruiker, zoals glasbewassing, elektra voor de algemene ruimte, rioolontstopping en glasschade . Deze kosten worden doorberekend in de servicekosten. Per type vastgoed en huurder verschilt contractmanagement (Vermeulen, 2016). Het contractmanagement is opgedeeld in de volgende drie fases:

- Inkoopfase;
- Beheerfase;
- Exitfase.

De inkoopfase is een belangrijke fase tijdens het contractmanagement. Hierbij wordt namelijk gekozen welke partij het meeste overeenkomt met de behoeften vanuit de huurder en het gebouw. Ook wordt in deze fase de prijs bepaald voor de geleverde producten of diensten, die overeen moet komen met de eisen die de opdrachtgever gesteld heeft. De opdrachtgever kan voordeel halen uit het feit dat de vastgoedmanager bekend is met verschillende dienstverleners en collectief kan inkopen (Vermeulen,2016). In de beheerfase van de afgenomen contracten is het van belang dat beide partijen zich houden aan de gemaakte afspraken. Regelmatig dient gecontroleerd te worden of de geleverde diensten wel echt geleverd worden en op de juiste manier uitgevoerd worden. Bij het niet opvolgen van de contracten, gaat de vastgoedmanager in overleg met de partij waarmee het contract is afgesloten (Vermeulen, 2016). In de exitfase loopt het contract op zijn eind. In deze fase is het belangrijk dat de financiële en operationele afwerking plaatsvindt (Vermeulen, 2016).

Servicemanagement
Servicemanagement betreft al het contact dat de vastgoedmanager met de huurder heeft. Vaak gaat dit contact over vragen, verzoeken en klachten die de eindgebruiker heeft met betrekking tot het vastgoed. De wens van de eindgebruiker wordt geregistreerd en er wordt geprobeerd om de kwestie zo snel mogelijk op te lossen. Contact kan gelegd worden via e-mail, telefoon en applicatie. Jongere eindgebruikers geven de voorkeur aan de app, waarmee eenvoudig contact gelegd kan worden en een zo duidelijk mogelijke beschrijving kan worden gegeven, met eventueel foto's. Om de eindgebruiker tevreden te stellen is het van belang dat de vragen, verzoeken en klachten snel en goed afgehandeld (Vermeulen, 2016).

Administratief management

Administratief management is al het administratieve contact tussen belanghebbenden. Hierbij is de vastgoedmanager de spin in het web, die partijen aan elkaar koppelt en de documenten digitaliseert en archiveert, zodat alle partijen de gewenste documenten kunnen inzien. Tegenwoordig wordt veel gebruikgemaakt van een digitale administratietool, waarbij alle partijen inzicht kunnen krijgen in de documenten waarin zij inzicht mogen hebben. Deze tool kan zowel op een pc als tablet gebruikt worden en maakt het contact tussen huurder, vastgoedmanager, verhuurder en externe dienstverleners eenvoudiger (Vermeulen, 2016).

Financieel management

Financieel management heeft veel raakvlakken met administratief management. Financieel management betreft het beheren van de inkomsten en uitgaven. Financieel management wordt onderverdeeld in de kerntaken crediteurenbeheer, debiteurenbeheer en servicekostenadministratie.

Crediteurenbeheer

Crediteurenbeheer betekent het betalen en verantwoorden van ontvangen facturen. Bij het ontvangen van een factuur wordt eerst gekeken of de factuur aan de juiste eisen voldoet. Vervolgens moet de factuur goedgekeurd worden, waarna overgegaan wordt tot betaling (Vermeulen, 2016).

Debiteurenbeheer

Onder debiteurenbeheer valt het incasseren van de verschuldigde huren en huurverhoging doorvoeren. Debiteurenbeheer is van belang om het gewenste rendement op de belegging te behalen. Door actief om te gaan met debiteurenbeheer, kan huurachterstand beperkt worden (Vermeulen, 2016).

Servicekostenadministratie

Servicekostenadministratie lijkt veel op debiteurenbeheer. Het betreft het incasseren en administreren van de huurde verschuldigde bijdrage (servicekosten). Dit zijn de algemeen gemaakte kosten die worden doorbelast aan de eindgebruiker (huurder). Deze algemeen gemaakte kosten zijn bijvoorbeeld de schoonmaakkosten en energiekosten van de algemene ruimten in een gebouw. De servicekosten worden berekend door de vastgoedmanager. In veel gevallen wordt het aantal gehuurde vierkante meter als basis gebruikt om de servicekosten die de huurder moet betalen te berekenen (Vermeulen, 2016).

Ondersteuning bij de dispositie

Ook bij de dispositie van vastgoed kan een vastgoedmanager de vastgoedbelegger ondersteunen. In figuur 3.4 wordt het dispositieproces schematisch weergegeven. Bij de in groen weergegeven fasen kan een vastgoedmanager de belegger volgens Vermeulen (2016) ondersteunen in het dispositieproces.

Figuur 3.4: De rol van de VMO in het dispositieproces (Janssen, 2008)

Hold-sell-analyse

Een hold-sell-analyse geeft een financiële onderbouwing om het vastgoed te houden (hold) of te verkopen (sell). Bij deze analyse wordt een discounted cash flow (DCF) berekening als basis gebruik om bepaalde keuzes te onderbouwen. Uit een DCF-berekening komt een Internal Rate of Return naar voren, die de belegging vanuit financieel oogpunt beoordeelt (Vermeulen, 2016). Ook als de beoogde IRR is behaald, kan de vastgoedbelegger overgaan tot verkoop van het vastgoed of de vastgoedportefeuille. Een mogelijk reden hiervoor is dat het vastgoed of de vastgoedportefeuille niet past binnen de organisatie. Bij het niet behalen van de beoogde IRR, is het een logische stap om tot verkoop over te gaan. Het vastgoed of de portefeuille voldoet dan namelijk niet aan de beleggingsdoelstelling (Vermeulen, 2016). De rol van een vastgoedmanager is in deze fase van het dispositieproces relatief klein, zijn maar toch heeft hij hierin een meerwaarde. Hij levert namelijk de input die nodig is om de DCF-berekening te maken. Als hierbij een fout wordt gemaakt, kan dit grote nadelige gevolgen hebben. Tevens kent de vastgoedmanager het vastgoed als geen ander, waardoor hij ook weet of het vastgoedobject verkoopgereed is.

Implementatie
Na goedkeuring van het dispositievoorstel, volgt de implementatiefase. In deze fase worden de partijen bekend gemaakt die bij de dispositie worden betrokken. Ook worden communicatieafspraken gemaakt, met betrekking tot hoe en wanneer door de partijen wordt gecommuniceerd. Ook kan in deze fase een dataroom, verkoopovereenkomst en geheimhoudingsverklaring opgesteld worden om de verkoop te versnellen. De belangrijkste taak van een vastgoedmanager tijdens de implementatie is het verzamelen van de belangrijkste data voor de dataroom. In de praktijk blijkt dat de vastgoedmanager over de meeste kennis (data) over het vastgoedobject beschikt. Tevens zorgt de vastgoedmanager ervoor dat het vastgoed kadestraal gezien juist wordt ingemeten, dat een meetcertificaat wordt opgesteld, dat het object juridisch wordt opgesplitst en dat achterstallig onderhoud in kaart wordt gebracht.

Overdracht
In de fase van de overdracht wordt zowel het vastgoed als bijbehorende contractstukken, sleutels, pasjes en garantiedocumenten overgedragen aan de kopende partij (Vermeulen, 2016). Een vastgoedmanager verzorgt in deze fase de communicatie met de huurder, waarbij hij de huurder inlicht over de eigenaarswisseling en de eventuele consequenties op het gebied van betalen van huren en servicekosten. Ook zorgt de vastgoedmanager ervoor dat de leveranciers van diensten en nutsvoorzieningen ingelicht worden over de eigenaarswisseling (Vermeulen, 2016).

Genereren van managementinformatie

Het genereren van management informatie betekend het rapporteren van de exploitatie periode. Hierbij worden alle managementtaken kort toegelicht die van belang zijn voor de vastgoedbelegger. In deze rapportage

Een rapportage kan aangepast worden naar de wensen van een vastgoedbelegger. Hierbij wordt vaak de keuze gemaakt tussen enkele rapportages die voor de vastgoedbelegger van belang zijn (Vermeulen, 2016). In het boek vastgoedexploitatie van Vermeulen (2016) worden enkele voorbeelden gegeven van rapportages die inzicht geven in risico-indicatoren, dit zijn:

- Het betalingsgedrag van huurders;
- Leegstand rapportage;
- Debiteurenverloop;
- Huurderslijst.

Met het betalingsgedrag van de huurder wordt bedoel de betaal geschiedenis van de huurder. in hoeverre de huurder de zijn huurverplichting op tijd voldoet. Hiermee kan een vastgoedbelegger keuzes maken voor het vervolg van de verhuurperiode (Vermeulen, 2016).

In een leegstand rapportage wordt inzicht gegeven in het percentage dat een vastgoedportefeuille of woning leeg staat in een bepaalde periode. Leegstand heeft nadelige gevolgen voor het directe rendement. Met deze rapportage kan een vastgoedbelegger keuzes maken over eventueel het afstoten van de portefeuille of woning bij het niet voldoen van vooraf gestelde rendementen (Vermeulen, 2016).

Debiteurenverloop heeft veel overeenkomsten met het betalingsgedrag van huurders. Bij het debiteurenverloop wordt geregistreerd of huurders de verschuldigde huur wel betalen. Deze gegevens worden uitgedrukt in percentages in verhouding tot de gefactureerde huur (Vermeulen, 2016).

Een huurderslijst is een lijst waarin inzichtelijk wordt gemaakt wie welke woning huurt met eventuele contact gegevens. Deze lijst wordt door de vastgoedmanager bijgehouden zodat een vastgoedbelegger altijd beschikt over de recentste gegevens (Vermeulen, 2016).

3.2 Uitbesteden van het vastgoedmanagement

In deze paragraaf wordt duidelijk welke motieven vastgoedbeleggers kunnen hebben om het vastgoedmanagent uit te besteden of juist niet. Ook wordt beschreven welke aspecten van belang zijn bij het opstellen van een vastgoedmanagementovereenkomst.

Een vastgoedbelegger kan meerdere keuzes maken op het gebied van propertymanagement. Een van deze keuzes is om het vastgoedmanagement zelf uit te voeren (*incourcen*). Met deze keuze hoopt de vastgoedbellegger het directe en indirecte rendement en de kwaliteit van de belegging te verhogen (Vermeulen, 2016). Een vastgoedbelegger kan er ook voor kiezen om het propertymanagement uit te besteden (*outsourcen*). Hierbij besteedt de vastgoedbelegger bepaalde werkzaamheden uit aan een vastgoedmanager, die deze tegen een vergoeding uitvoert. In tabel 3.2 worden enkele motieven genoemd om het propertymanagement juist wel of juist niet uit te besteden.

Motieven voor wel uitbesteden	Motieven voor niet uitbesteden
Een externe vastgoedmanager kan de werkzaamheden goedkoper aanbieden (collectieve inkoop).	De afhankelijkheid van externe partijen wordt groter.
Er is meer flexibiliteit in de eigen organisatie.	Bepaalde interne kennis gaat verloren.
Externe partijen hebben meer specialistische kennis.	De kwaliteit en uitvoering van de managementtaken zijn moeilijk te meten of te controleren.
Vastgoedmanagement wordt niet tot de core business gerekend	De vastgoedbelegger heeft direct contact met de huurder.

Tabel 3.2: Motieven voor wel of niet uitbesteden van het vastgoedmanagement (Vermeulen, 2016. I.I. Janssen, 2008 en Eigen werk, 2019)

Als ervoor gekozen is om bepaalde werkzaamheden geheel of gedeeltelijk uit te besteden aan een vastgoedmanager, is het van belang om een vastgoedmanagement overeenkomt op te stellen, die de juridische relatie tussen beide partijen weergeeft. In deze overeenkomt komen taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, procedures en communicatieafspraken aan bod. In de overeenkomst dienen minimaal de volgende items te worden opgenomen (Vermeulen, 2016):

- De juridisch eigenaar;
- Een omschrijving van het complex;
- Een omschrijving van de werkzaamheden;
- De vergoeding;
- De aanvang, looptijd en beëindiging van de exploitatie;
- De aansprakelijkheid;
- De specifieke afspraken betreffende het complex.

De omschrijving van de werkzaamheden is van belang omdat dan voor beide partijen duidelijk is, wat een vastgoedmanager voor een vastgoedbelegger uitvoert. Naast de bovengenoemde items moet ook de aansprakelijkheid van beide partijen omschreven worden, met daarbij de verzekeringsplicht (Vermeulen, 2011).

3.3 Conclusie

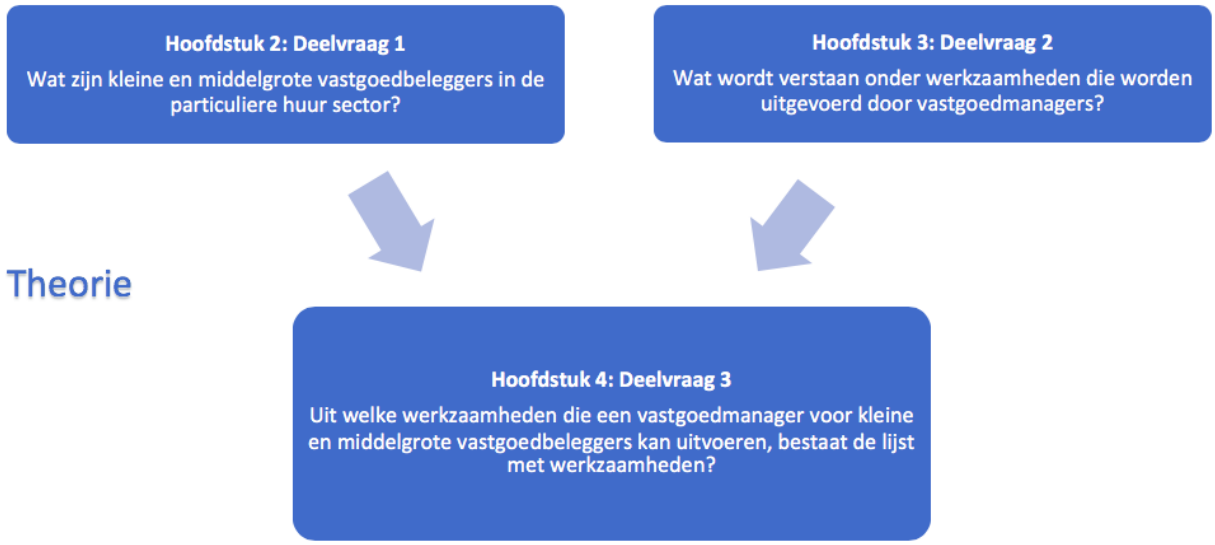
In dit hoofdstuk is literatuuronderzoek beschreven, waarmee antwoord gegeven kan worden op de tweede deelvraag, die luidt: *Wat wordt verstaan onder werkzaamheden die worden uitgevoerd door vastgoedmanagers?* In dit onderzoek is de vastgoedmanager de persoon of instelling die voor een particuliere belegger het management verricht in de beheerfase van het vastgoed of de vastgoedportefeuille. De managementtaken die vastgoedmanagers volgens het literatuuronderzoek uitvoeren, zijn:

- Ondersteuning acquisitie;
- Gebiedsmanagement;
- Facilitymanagement;
- Commercieel management;
- Promotioneel management;
- Technische management;
- Administratief management;
- Financieel management;
- Ondersteuning dispositie;
- Genereren van de management informatie.

Deze werkzaamheden zullen gedeeltelijk uitbesteed worden aan externe partijen, waarbij de vastgoedmanager de contactpersoon is. In het volgende hoofdstuk worden hoofdstuk twee en drie samengevoegd tot een lijst met werkzaamheden die uitgevoerd kunnen worden voor particuliere vastgoedbeleggers. Deze lijst met werkzaamheden komt voort uit het literatuuronderzoek. De lijst met werkzaamheden wordt in hoofdstuk vier getoetst in de praktijk.

4 De lijst met werkzaamheden van de vastgoedmanager

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de derde deelvraag, die luidt: *Uit welke werkzaamheden die een vastgoedmanager voor kleine en middelgrote vastgoedbeleggers kan uitvoeren, bestaat de lijst met werkzaamheden?* In hoofdstuk twee zijn de vastgoedbelegger en de particuliere huur sector beschreven en in hoofdstuk drie werd onderzocht welke werkzaamheden een vastgoedmanager kan uitvoeren voor een vastgoedbelegger. Voor de beantwoording van de derde deelvraag wordt een koppeling gemaakt tussen deze twee hoofdstukken, zoals wordt weergegeven in afbeelding 4.1. Het onderzoek bestaat uit theoretisch en praktijkonderzoek. De opgedane theorie wordt samengevoegd tot een lijst met werkzaamheden die uitgevoerd kunnen worden voor kleine en middelgrote vastgoedbeleggers tijdens de beheerfase van de vastgoedportefeuille. Hierbij worden de werkzaamheden die voortkomen uit hoofdstuk drie onderverdeeld in de managementtaken van een vastgoedmanager.



Afbeelding 4.1: Theoretisch Onderzoeksmodel (Eigen werk, 2019)

4.1 De lijst met werkzaamheden

De lijst met werkzaamheden is opgesteld op basis van de doelgroep die geformuleerd is in hoofdstuk twee. In tabel 4.1 worden de criteria weergegeven waaraan de doelgroep moet voldoen.

Criteria particuliere vastgoedbelegger:
- **Particuliere vastgoedbelegger** - **Portefeuille moet bestaan uit huurwoningen, onder te verdelen in:** **Twee-onder-een-kapwoningen** **Appartementen** **Rijwoningen** **Vrijstaande woningen** - **Grote portefeuille tussen de vijf en honderd verhuurbare eenheden**

Tabel 4.1: “Criteria vastgoedbelegger” (Eigen werk, 2019)

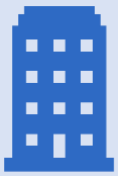
Door de uit de theorie voortgekomen criteria voor een particuliere vastgoedbelegger te vergelijken met de vastgoedmanagementtaken, wordt duidelijk welke vastgoedmanagementtaken betrekking hebben op de doelgroep van dit onderzoek. In tabel 4.2 zijn alle vastgoedmanagementtaken opgesteld die in dit onderzoek aan bod zijn gekomen. Hierbij wordt aangegeven of de managementtaak betrekking heeft op

de beheerfase van een vastgoedportefeuille van kleine en middelgrote vastgoedbelegger in de particuliere huursector. In tabel 4.2 komt naar voren dat de managementtaken ondersteuning bij de acquisitie, gebiedsmanagement, promotioneel management en ondersteuning bij de dispositie geen betrekking hebben op de beheerfase van een vastgoedportefeuille van kleine en middelgrote vastgoedbeleggers. De managementtaken ondersteuning bij de acquisitie en dispositie worden bij een portefeuille die bestaat uit woningen vaak uitgevoerd door een plaatselijke woningmakelaar. Die kent namelijk de markt en is gespecialiseerd in het aan- en verkopen van woningen. Ook is de makelaar bekend met de wet en regelgeven omtrent woning aan- en verkoop (Jellema, 2016). De managementtaken zijn daarom niet opgenomen in de lijst met werkzaamheden. Gebiedsmanagement en promotioneel management zijn managementtaken die uitgevoerd worden in het geval van winkelvastgoed en multi-tenantkantoren. Deze managementtaken zijn niet opgenomen in de lijst met werkzaamheden, omdat de lijst met werkzaamheden opgesteld is voor woningen.

Werkzaamheden Vastgoedmanagement	Particuliere vastgoedbelegger
Ondersteuning bij de acquisitie	
Gebiedsmanagement	
Facilitymanagement	**X**
Commercieel management	**X**
Promotioneel management	
Technisch management	**X**
Administratief management	**X**
Financieel management	**X**
Ondersteuning bij de dispositie	
Genereren van managementinformatie	**X**

Tabel 4.2: Koppeling vastgoedmanagementtaken en kleine en middelgrote vastgoedbeleggers" (Eigen werk, 2019)

Uit tabel 4.2 blijkt dat een vastgoedmanager bij een zestal managementtaken de particuliere vastgoedbelegger kan ondersteunen. Deze managementtaken worden verwerkt in de lijst met werkzaamheden en gekoppeld aan werkzaamheden die voorkomen bij het beheren van een woningportefeuille. De lijst met werkzaamheden is onderverdeeld in de managementtaken die voorkomen uit tabel 4.2. Vervolgens wordt door de opgedane theorie uit hoofdstuk drie per managementtaak aangegeven welke werkzaamheden een vastgoedmanager kan uitvoeren. Per managementtaak wordt door middel van symbolen aangegeven op welk type vastgoed de werkzaamheden betrekking hebben (zie tabel 4.3). De managementtaken commercieel, administratief, financieel, technisch en het genereren van managementinformatie hebben betrekking op alle typen vastgoed die betrokken worden bij dit onderzoek. Facilitymanagement heeft alleen betrekking op een portefeuille waarbij de vastgoedbelegger het gehele appartementengebouw in bezit heeft. Indien dit niet het geval is, wordt facilitymanagement uitgevoerd door een beherende VVE-organisatie.

Type vastgoed:	Symbool:
- Twee-onder-een-kapwoningen - Vrijstaande woningen - Hoekwoningen - Rijwoningen	
- Appartementen	
- Het gehele appartementengebouw	

Tabel 4.3: Symbolen per type vastgoed (Eigen werk, 2019)

Lijst met werkzaamheden

Genereren van managementinformatie	**Commercieel management**	Huurverlenging	Verlenging (Stilzwijgend)			
		Huurbeëindiging	- Bevestiging opzegging huur - Eindinspectie uitvoeren - Verrekenen betaalde borg	Juiste afwerking privacygegevens Indien schade aan de woning: - Schade herstellen - Schade verhalen op huurder		
		Nieuwe verhuur	- Woning te huur aanbieden - Aanbrengen nieuwe huurder - Inspectie uitvoeren (bezichtiging)	- Huurderscheck uitvoeren - Opstellen nieuw huurcontract - Incasseren borg (eerste huurnota) - Aanleveren huishoudelijk regelement, onderhoudslijst en indien van toepassing een VVE-regelement		
	Administratief management	Gegevensbeheer	- Digitaliseren en archiveren van gegevens - Correspondentie verzorgen (servicemanagement) - Coördinatie opdrachtgever	Digitale administratietool TWINQ		
	Financieel management	Exploitatie	- Opstellen meerjarenkosten en -opbrengstenbegroting - Debiteuren en crediteurenadministratie - Beheer reservering planmatig onderhoud - Opstellen maandelijks en jaarlijks exploitatieoverzicht	- Opstellen overzicht budget versus realiteit - Beheren vastgoedrekening opdrachtgever - Schadeafhandeling verzekering		
		Service- en stookkosten	- Berekenen van de service- en stookkosten - Het incasseren en administreren van de verschuldigde service- en stookkosten	Bij het niet betalen van de verschuldigde service- en stookkosten: rechtsmaatregelen wanbetaling nemen (zie huurafrekening)		
		Huur	- Huurafrekening - Huur incasseren - Huur verwerken	- Wettelijke huurprijsverhoging berekenen en communiceren aan huurder - Herinnering sturen in geval van achterstallige huur - Aanmaning sturen in geval van achterstallige huur - Veertien-dagenbrief in geval van achterstallige huur - Rechtsmaatregelen ondernemen bij wantbetaling		
	Technisch management	Dagelijks technisch onderhoud (MJOP)	- Coördineren storingsdienst (24/7) - Coördineren klachtenonderhoud - Servicemanagement	- Aannemen storing of klacht - Verwerken van de storing of klacht - Factuurbewaking dagelijks onderhoud	Contract management: - Bestek opstellen - Offertes aanvragen - Adviseren van de opdrachtgever - Verstrekken van de opdracht - Communicatie van de werkzaamheden naar de huurder - Begeleiden en controleren van de opdracht	
			Coördineren van Veiligheidskeuringen	- Brandveiligheid - Valbeveiliging (daken) - Liftkeuringen - Inbraakbeveiliging (alarmsystemen) - Electro-technische keuring		
		Begeleiding planmatig onderhoud (MJOP)	- MJOP opstellen indien niet aanwezig - MJOP jaarlijks actualiseren - Planmatig onderhoud uitvoeren			
		Begeleiding duurzaamheid (DMJOP) en brandveiligheidsmaatregelen	- DMJOP en brandveiligheidsplan opstellen indien niet aanwezig - De gemaakt rapporten jaarlijks actualiseren - Planmatig onderhoud uitvoeren			
	Facilitymanagement	Schoonmaak	- Buitenterrein - Buitenkant vastgoed - Algemene ruimten	- Dagelijks - Periodiek - Speciaal - Segment	Contract management: - Bestek opstellen - Offertes aanvragen - Opdrachtgever adviseren - Verstrekken van de opdracht - Communicatie geplande werkzaamheden naar de huurder - Begeleiden en controleren van de opdracht	
		Groenvoorziening	Buitenterrein			
		Energiebeheer	Registeren en analyseren energiekosten	Kansen en innovaties onderzoeken (deze worden bij technisch management uitgevoerd)		
		Toezichthouden	Huismeester	- Controleert het opvolgen van het huishoudelijk regelement en VVE-regelement - Bewaakt en ziet toe op gemaakte afspraken (schoonmaak/ groenonderhoud) - Houdt toezicht op en verricht kleine reparaties ten behoeve van verplicht onderhoud Eigenaar		

Tabel 4.4: Theoretische lijst met werkzaamheden (Eigen werk, 2019)

4.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op deelvraag drie van dit onderzoek, die luidde: *Uit welke werkzaamheden, die een vastgoedmanager voor kleine en middelgrote vastgoedbeleggers kan uitvoeren, bestaat de lijst met werkzaamheden?* In dit hoofdstuk zijn de werkzaamheden die voortkomen uit hoofdstuk drie gekoppeld aan de doelgroep van dit onderzoek, zijnde kleine en middelgrote vastgoedbeleggers in de particuliere huursector. Hierbij is gebleken dat de managementtaken volgens Vermeulen (2016) niet allemaal betrekking hebben op de vastgoedmanagementtaken die uitgevoerd kunnen worden voor kleine en middelgrote vastgoedbeleggers in de particuliere huursector. De werkzaamheden die uitgevoerd kunnen worden, zijn per managementtaak uitgewerkt in tabel 4.4. De uitwerking van de lijst met werkzaamheden is geformuleerd in bijlage A. De lijst met werkzaamheden wordt in hoofdstuk vijf door middel van interviews getoetst aan de praktijk.

5 Toetsing aan de praktijk

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag vier, die luidt: *Hoe kan de lijst met werkzaamheden die voortkomt uit het theoretische onderzoek worden verbeterd?* Deze deelvraag wordt beantwoord door middel van praktijkonderzoek, waarin de lijst met werkzaamheden die samengesteld is in hoofdstuk 4, in de praktijk getoetst worden aan de hand van interviews. Het doel van deze interviews is het verbeteren van de lijst met werkzaamheden. Het hoofdstuk begint met de onderzoeksopzet in paragraaf 5.1. In paragraaf 5.2 worden de interviews beschreven en in paragraaf 5.3 wordt de opgedane informatie verwerkt en wordt de lijst met werkzaamheden aangepast. Tot slot wordt deelvraag 4 beantwoord.

5.1 Opzet praktijkonderzoek

In deze paragraaf wordt de populatie en de opzet verwoordt. Hierbij wordt duidelijk welke vastgoedbeleggers zijn benaderd voor een interview en waarom. Ook wordt de opzet van de interviews verwoord.

5.1.1 Populatie

Uit hoofdstuk drie is gebleken dat kleine en middelgrote vastgoedbeleggers voor wie een vastgoedmanager beheertaken kan uitvoeren, vastgoedbeleggers zijn die beleggen met zowel eigen als vreemd vermogen. Deze beleggers beleggen het vermogen in direct vastgoed, dat onderverdeeld kan worden in appartementen, rijwoningen, vrijstaande woningen en twee-onder-een-kapwoningen. De grootte van de vastgoedportefeuille varieert tussen de vijf en honderd verhuurbare eenheden en de beleggers zijn gevestigd in de regio Twente. De operationele populatie van dit onderzoek is een deelsegment van de totale populatie. In dit onderzoek wordt dit een vastgoedbelegger genoemd. Het is vrijwel onmogelijk om de gehele populatie te interviewen, omdat dit te veel tijd in beslag neemt. Gekozen is daarom om gebruik te maken van een steekproef. Hiermee wordt bedoeld dat een deel van de totale populatie onderzocht wordt en hieruit conclusies worden getrokken die doorgetrokken worden naar de totale operationele populatie (Verhoeven, 2011). In dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van een doelgerichte steekproef, wat inhoudt dat een selectie wordt gedaan op basis van kenmerken van de doelgroep (Verhoeven, 2011).

Uit het in hoofdstuk vier opgemaakte beroepsproduct is gebleken dat de lijst met werkzaamheden die een vastgoedmanager kan uitvoeren voor een vastgoedbelegger, verdeeld kan worden in verschillende criteria. Deze criteria hebben betrekken op de omvang en de samenstelling van de portefeuille. Het is daarom van belang dat bij het selecteren van de partijen rekening wordt gehouden met de verschillen in de populatie van het onderzoek. Door een verdeling te maken in de populatie op basis van de portefeuillegrootte, kan ervoor gezorgd worden dat alle eenheden een gelijke kans hebben op de inbreng bij de interviews. De populatie wordt verdeeld in kleine belegger, middelgrote belegger en grote belegger. Kleine beleggers worden gekenmerkt door een portefeuillegrootte van tussen de vijf en tien verhuurbare eenheden, een middelgrote tussen de elf en dertig eenheden en een grote tussen de 31 en honderd verhuurbare eenheden. Alle drie de soorten hebben dan een aandeel van 33 procent ten opzichte van het totaal.

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek. Dit betekent dat de opgedane theorie bijvoorbeeld door middel van interviews met deskundigen getoetst wordt aan de praktijk (Verhoeven, 2011). Door minimaal twee interviews af te nemen met de bovengenoemde groepen, is de omvang groot genoeg om de gegevens te analyseren en hieruit conclusies te vormen over de totale populatie (Research Company, 2019). Aangezien geen lijst beschikbaar is waarop alle vastgoedbeleggers die betrekking hebben op dit onderzoek vermeld staan, is in dit onderzoek gebruikgemaakt van de sneeuwbalmethodiek. Hiermee wordt bedoeld dat gebruikgemaakt is van het netwerk van de opdrachtgever en vervolgens van het netwerk van de geïnterviewden (Verhoeven, 2011).

5.1.2 Opzet interviews

Zoals eerder beschreven wordt de opgedane theoretische lijst met werkzaamheden die voort is gekomen uit hoofdstuk vier van dit onderzoek, door middel van interviews getoetst bij deskundigen in de praktijk. Op basis van deze informatie wordt in paragraaf 5.3 de lijst met werkzaamheden verbeterd. Doordat interviews veelal als tijdsintensief worden ervaren, wordt een maximum van negen interviews gehanteerd. In voorgaande paragraaf is reeds aangegeven dat het minimum aantal zes is en dat de verhouding tussen de soorten beleggers gelijk moet blijven. Dit betekent dus dat er zes of negen interviews afgenomen zouden worden om de lijst met werkzaamheden te toetsen in de praktijk.

Als opbouw van het interview is gekozen voor de interviewvorm *halfgestructureerd interview.* Bij dit interview vormt een vragenlijst of topiclijst de rode draad van het interview (Verhoeven, 2011). Hierbij heeft de respondent echter genoeg ruimte voor eigen inbreng en kan de interviewer dieper ingaan op de antwoorden doe de deskundigen geven (Verhoeven, 2011). Het interview wordt voordat het afgenomen wordt bij de respondenten, eerst afgenomen bij een collega onderzoeker. Door dit proefinterview kunnen foutieve of overbodige punten nog aangepast worden. Ook kunnen door een proefinterview onderwerpen en eventuele subonderwerpen gecontroleerd worden op juistheid (Verhoeven, 2011). Verder is voorafgaand aan de interviews de vragenlijst die gehanteerd wordt tijdens het interview, ge-e-maild naar de respondenten. De theoretische lijst met werkzaamheden is niet meegestuurd, om de respondenten hiermee niet te beïnvloeden.

Aan het begin van de interviews heeft de interviewer zichzelf geïntroduceerd, waarbij ook de volgende punten aan bod kwamen(Verhoeven, 2011):

- Gespreksdoel;
- Geschatte duur van het interview;
- Waardering voor deelname;
- Belang van de informatie;
- Wat met de gegeven informatie gebeurt.

Daarna zijn enkele algemene vragen gesteld om duidelijk te krijgen om welk type vastgoedbelegger het ging. Op basis hiervan kon bij het analyseren van de gegevens de juiste koppeling gemaakt worden met het juiste type belegger. In tabel 5.1 worden de algemene vragen genoemd.

Interviewvragen deskundigen
Introductie - Gespreksdoel; - Geschatte duur van het interview; - Waardering voor deelname; - Belang van de informatie; - Wat met de gegeven informatie gebeurt. Het doel van dit interview is om de lijst met werkzaamheden die op basis van het theorie onderzoek is opgesteld, in de praktijk te toetsen bij deskundigen. Dit is van belang om een zo goed mogelijke definitieve lijst met werkzaamheden te kunnen formuleren, die als beroepsproduct gehanteerd wordt bij dit onderzoek. De informatie die voortkomt uit dit interview, wordt uitsluitend gebruikt voor dit onderzoek. Het interview dat afgenomen wordt, is halfgestructureerd opgesteld. Dit houdt in dat de vragen afgenomen wordt vanaf een topiclijst, maar dat de respondent ook de mogelijkheid heeft tot eigen inbreng. De topiclijst is als volgt:: 1. Wie bent u en wat zijn uw werkzaamheden? 2. Hoeveel jaar ervaring heeft u al met beleggen in woningvastgoed? 3. Waaruit bestaat uw vastgoedportefeuille? (type woning)

4. Uit hoeveel verhuurbare eenheden bestaat uw vastgoedportefeuille? 5. Vallen uw woningen onder de sociale- of vrije-huursector? 6. In welke regio(’s) is uw portefeuille gevestigd?

Tabel 5.1: “Introductie vragen interview” (Eigen werk, 2019)

Vervolgens is het beroepsproduct voorgelegd bij de deskundige. Hierbij is eerst een aantal algemene vragen gesteld om te achterhalen wat de deskundige verstaat onder de werkzaamheden van een vastgoedmanager. Hierna is de lijst met werkzaamheden die voortgekomen is uit het theorie, per managementtaak mondeling toegelicht. Vervolgens is de respondent gevraagd wat hij verwacht van een vastgoedmanager bij de genoemde managementtaken. In de laatste fase van het interview zijn enkele vragen gesteld op het gebied van verbetering en was ruimte voor eventuele aan- of opmerkingen met betrekking tot de lijst met werkzaamheden. Het interview eindigde met een aantal open vragen en de afsluiting van het interview. In tabel 5.2 worden de inhoudelijke vragen weergegeven die tijdens het interview gesteld zijn.

Vervolg interviewvragen deskundige
7. Kunt u vertellen wat u verstaat onder vastgoedbeheer? 8. Maakt u tijdens de beheerfase gebruik van een beheerorganisatie (vastgoedmanager)? 9. Uitleg LIJST MET WERKZAAMHEDEN - Verhuurmanagement : Wat verwacht u van een vastgoedmanager onder deze kerntaak? - Administratief management: Wat verwacht u van een vastgoedmanager onder deze kerntaak? - Financieel management: Wat verwacht u van een vastgoedmanager onder deze kerntaak? - Technisch management: Wat verwacht u van een vastgoedmanager onder deze kerntaak? - Facilitymanagement: Wat verwacht u van een vastgoedmanager onder deze kerntaak? - Genereren van managementinformatie: Wat verwacht u van een vastgoedmanager onder deze kerntaak? 10. Wat vind u van de lijst met werkzaamheden die uitgevoerd kunnen worden bij het beheren van woningen in de verhuursector? 11. Zijn bepaalde managementtaken vergeten? 12. Zijn er nog andere werkzaamheden die u vindt passen bij een vastgoedmanager? 13. Eventuele opmerkingen Afsluiting: - Samenvatting - Vragen en opmerkingen - Heeft u nog tips voor een volgend interview? - Bedanken

Tabel 5.2: Vervolg vragen interview (Eigen werk, 2019)

5.2 Resultaten interviews

Doormiddel van interviews wordt in deze paragraaf de theoretische lijst met werkzaamheden getoetst aan de praktijk. Aan de hand van de informatie die voorkomt uit de interviews, wordt in paragraaf 5.3 een verbeterde lijst met werkzaamheden opgesteld.

5.2.1 Benadering respondenten

Ten behoeve van het onderzoek zijn vijftien vastgoedbeleggers benaderd voor een interview. In de tabel wordt aangegeven welk type woningbelegger de verschillende benaderde vastgoedbeleggers zijn en of zij geïnteresseerd zijn om deel te nemen aan het interview.

Nr.	Vastgoedbelegger	Type woningbelegger	Geïnteresseerd
1.	Ruurd Leuveld	Grote belegger	Ja
2.	Willy Leysen	Kleine belegger	Ja
3.	Marc Oonk	Middelgrote belegger	Ja
4.	Jan-Willem Haasbroek	Kleine belegger	Ja
5.	Alex Eijsink	Middelgrote belegger	Nee
6.	Eric Brummelhuis	Middelgrote belegger	Ja
7.	Aard van Alste	Grote belegger	Ja
8.	Michel Fidan	Middelgrote belegger	Nee
9.	Marcel Bassant	Kleine belegger	Nee
10.	Jan Pelle	Middelgrote belegger	Nee
11.	Laurens Wasser	Middelgrote belegger	Ja
12.	Marcel Eijsink	Middelgrote belegger	Nee
13.	Harry Buschers	Kleine belegger	Nee
14.	Ben Wielens	Kleine belegger	Nee
15.	Cris Dijkhuis	Middelgrote belegger	Nee

Tabel 5.2: Uitgenodigde vastgoedbeleggers (Eigen werk, 2019)

Van de bovenstaande vastgoedbeleggers hebben zeven beleggers aangegeven dat zij bereid zijn mee te werken aan een interview. Aangezien in paragraaf 5.1 is aangegeven dat van elk type vastgoedbelegger minimaal twee en maximaal drie afgenomen worden, zijn zes vastgoedbeleggers uitgenodigd voor deelname aan een interview. in tabel 5.3 zijn de vastgoedbeleggers weergegeven die deel hebben genomen aan het interview.

Interview	Naam:	Type woningbelegger	Datum
1.	Ruurd Leuveld	Grote belegger	05-06-2019
2.	Aard van Alste	Grote belegger	13-06-2019
3.	Laurens Wasser	Middelgrote belegger	14-06-2019
4.	Eric Brummelhuis	Middelgrote belegger	06-06-2019
5.	Willy Leysen	Kleine belegger	05-06-2019
6.	Jan-Willem Haasbroek	Kleine belegger	06-06-2019

Tabel 5.3: Geïnterviewden met interviewdatum (Eigen werk, 2019)

5.3 Analyse gegevens en verbetering lijst

In deze paragraaf worden de interviews uitgewerkt worden tot bruikbare informatie. Met de informatie die voortkomt uit de afgenomen interviews, wordt de lijst met werkzaamheden die opgesteld is in hoofdstuk vier verbeterd tot een vernieuwde lijst met werkzaamheden. In deze paragraaf worden enkele adviezen die voortkomen uit de interviews per managementtaak verwoord. De volledige uitwerking van de afgenomen interviews is opgenomen in bijlage B. De gegevens worden per managementtaak geanalyseerd. Hierbij worden de antwoorden uit de interviews geanalyseerd en op basis hiervan wordt een advies geformuleerd of verbetering van de theoretische lijst met werkzaamheden.

Commercieel management

Tabel 5.4 geeft de adviezen weer die uit de interviews naar voren zijn gekomen ter verbetering van de managementtaak commercieel management.

Nr.	Advies	Uit interview:
1.	Uit vrijwel alle interviews blijkt dat een goede huurder belangrijk is tijdens de exploitatieperiode. Een huurderscheck is wel mee genomen in de lijst met werkzaamheden, maar omdat het zo belangrijk is, wordt deze check in de nieuwe lijst apart benoemd met de verschillende deelwerkzaamheden.	1, 2, 3, 4, 5 en 6
2.	Een nieuwe huurder dient geïnformeerd te worden over de stappen die ondernomen moeten worden om te starten met de huurperiode (energie/ verzekering)	3
3.	Bij de begininspectie dient een rapport gemaakt te worden over de huidige conditie, zodat aan het einde van de verhuurperiode geen discussie ontstaat over de conditie van de woning bij de start van het verhuurcontract.	4
4.	Er wordt aangeraden om een leegstandcontract af te sluiten bij de energieleverancier bij leegstand van een woning.	3

Tabel 5.4: Advies commercieel management (Eigen werk, 2019)

Administratief management

Tabel 5.4 geeft de adviezen weer die uit de interviews naar voren zijn gekomen ter verbetering van de managementtaak administraties management.

Nr.	Advies	Uit interview:
1.	Er dient beter aangegeven te worden wat de digitale administratietool inhoudt en welke voordelen deze tool biedt.	2
2.	Er wordt aangeraden om een sleutelplan te verwerken in de lijst met werkzaamheden. Dit sleutelplan is zowel voor calamiteiten als voor het commercieel management om eenvoudig en overzichtelijk de juiste sleutel van de desbetreffende woning te vinden.	3
3.	Het verzorgen van correspondentie mag in de lijst met werkzaamheden uitgebreider verwoord worden.	2
4.	Al het contact met de VVE-organisatie dient verzorgd te worden (waaronder aanwezig zijn bij de jaarlijkse VVE-vergadering)	3

Tabel 5.5: Advies administratief management (Eigen werk, 2019)

Financieel management

Tabel 5.6 geeft het advies weer dat uit de interviews naar voren is gekomen ter verbetering van de managementtaak financieel management.

Nr.	Advies	Uit interview:
1.	Een wordt aangeraden om een mandaat af te geven aan de vastgoedmanager, zodat deze zonder toestemming van de vastgoedbelegger financiële keuzes kan maken ten behoeve van het vastgoed en de exploitatie ervan.	2

Tabel 5.6: “Advies Financieel management” (Eigen werk, 2019)

Technisch management

Tabel 5.7 geeft het advies weer dat uit de interviews naar voren is gekomen ter verbetering van de managementtaak technisch management.

Nr.	Advies	Uit interview:
1.	Het technisch management dient opgedeeld te worden in appartementen en appartementengebouwen.	1, 5 en 6

Tabel 5.7: Advies technisch management (Eigen werk, 2019)

Facilitymanagement

Tabel 5.8 geeft het advies weer dat uit de interviews naar voren is gekomen ter verbetering van de managementtaak facilitymanagement.

Nr.	Advies	Uit interview:
1.	Er wordt aangeraden om energie en verzekeringen collectief in te kopen.	5, 6

Tabel 5.8: Advies Facilitymanagement (Eigen werk, 2019)

Genereren van managementinformatie

Tabel 5.9 geeft de adviezen weer die uit de interviews naar voren zijn gekomen ter verbetering van de managementtaak genereren van managementinformatie.

Nr.	Advies	Uit interview:
1.	De vastgoedbelegger wil op de hoogte gebracht worden van het huidige aanbod op de vastgoedmarkt in het netwerk van de vastgoedmanager.	1 en 6
2.	In de managementovereenkomst dient aangegeven te worden in welke mate de vastgoedbelegger op de hoogte gehouden wil worden van de exploitatieperiode. Dit verschilt namelijk per respondent.	1,2,3,4,5 en 6

Tabel 5.9: Advies genereren van managementinformatie (Eigen werk, 2019)

Algemeen advies

In tabel 5.10 zijn enkele algemene adviezen geformuleerd die aangegeven zijn door de vastgoedbeleggers tijdens de interviews. Deze adviezen worden gebruikt om in hoofdstuk zes een aanbeveling te geven voor vervolg onderzoek en voor de opdrachtgever.

Nr.	Advies	Uit interview:
1.	De lijst met werkzaamheden moet opgedeeld worden in verschillende beheerpakketten zodat een vastgoedbelegger keuzes kan maken in het afnemen van vastgoedmanagement taken.	4
2.	In de management overeenkomst aangeven in welke mate de vastgoedbelegger op de hoogte gehouden wil worden over de exploitatie periode. Dit verschild namelijk per respondent	1,2,3,4,5 en 6

Tabel 5.10: “Algemene adviezen” (Eigen werk, 2019)

Lijst met werkzaamheden					
Genereren management informatie	**Commercieel management**	Huurverlenging	Verlenging (Stilzwijgend)		
		Huur beëindiging	- Bevestiging opzegging huur - Eindinspectie uitvoeren - Verrekenen betaalde borg - Afsluiten energie leegstand contract	Juiste afwerking privacy gegevens Indien schade aan de woning: - Schade herstellen - Schade verhalen op huurder	
		Nieuwe verhuur	- Woning te huur aanbieden - Inspectie uitvoeren (bezichtiging) - Aanbrengen nieuwe huurder	Huurderscheck: - Identiteitscontrole - Controle kredietwaardigheid - Werkgeversverklaring - Salaris en bankafschrift - Verhuurdersverklaring	
				- Inspectierapport opstellen bij start verhuur - Opstellen nieuw huurcontract - Incasseren borg (eerste huurmota) Aanleveren huishoudelijk regelement, onderhoudslijst, indien van toepassing een VVE-regelement en stappenplan start verhuur	
	Administratief management	Administratief beheer	- Digitaliseren en archiveren gegevens - Correspondentie verzorgen (service management) - Coördinatie opdrachtgever - Sleutelplan	- Eerste contactpersoon voor huurder en externe partijen - Het mogelijk maken van een Digitaal administratie tool (TWINQ): een platform voor alle partijen voor het ophalen benodigde gegevens - digitaal contact vastgoedmanager en opdrachten verstrekken - Sleutelplan voor calamiteiten en bezichtigingen - Bijwonen VVE-correspondentie	
	Financieel management	Exploitatie	- Opstellen meerjarenkosten en -opbrengsten begroting - Debiteuren en crediteurenadministratie - Beheer reservering planmatig onderhoud - Opstellen maandelijks en jaarlijks exploitatieoverzicht - Mandaat vastgoedmanager	- Opstellen overzicht budget versus realiteit - Beheren vastgoedrekening opdrachtgever - Schadeafhandeling verzekering	
		Service- en stookkosten	- Berekenen van de service- en stookkosten - Het incasseren en administreren van de verschuldigde service- en stookkosten	Bij het niet betalen van de verschuldigde service- en stookkosten rechtsmaatregelen bij wanbetaling nemen (zie huurafrekening)	
		Huur	- Huurafrekening - Huur incasseren - Huur verwerken	- Wettelijke huurprijsverhoging berekenen en communiceren aan huurder - Herinnering sturen in geval van achterstallige huur - Aanmaning sturen in geval van achterstallige huur - Veertien-dagenbrief sturen in geval van achterstallige huur - Rechtsmaatregelen ondernemen bij wantbetaling	
	Technische management	Dagelijks technisch onderhoud	- Coördineren storingsdienst (24/7) - Coördineren klachtenonderhoud - Service management	- Aannemen storing / klacht - Verwerken van de storing/ klacht - Factuur bewaking dagelijks onderhoud	Contract management: - Bestek opstellen - Offertes aanvragen - Adviseren van de opdrachtgever - Verstrekken van de opdracht - Communicatie van de werkzaamheden naar de huurder - Begeleiden en controleren van de opdracht
			Coördineren van Veiligheidskeuringen	- Brandveiligheid - Valbeveiliging (daken) - Liftkeuringen - Inbraakbeveiliging (alarmsystemen) - Electro-technische keuring	
		Begeleiding planmatig onderhoud (MJOP)	- MJOP opstellen indien niet aanwezig - MJOP jaarlijks actualiseren - Planmatig onderhoud uitvoeren		
		Begeleiding duurzaamheid (DMJOP) en brandveiligheid maatregelen	- DMJOP en brandveiligheid plan opstellen indien niet aanwezig - De gemaakt rapporten jaarlijks actualiseren - Planmatig onderhoud uitvoeren		
	Facilitymanagement	Schoonmaak	- Buitenterrein - Buitenkant vastgoed - Algemene ruimten	- Dagelijks - Periodiek - Speciaal - Segment	Contract management: - Bestek opstellen - Offertes aanvragen - Adviseren van de opdrachtgever - Verstrekken van de opdracht - Communicatie van de werkzaamheden naar de huurder - Begeleiden en controleren van de opdracht
		Groenvoorziening	Buitenterrein		
		Energie / verzekeringen	- Collectief energie inkopen - Collectief verzekeringen inkopen - Registeren en analyseren energiekosten.	Kansen en innovaties onderzoeken (deze worden bij technische management uitgevoerd)	
		Toezicht houden	Huismeester	- Controle opvolgen Huishoudelijk regelement en VVE-regelement - Bewaakt en ziet toe op gemaakte afspraken (schoonmaak/groen onderhoud) - Houdt toezicht op en verricht kleine reparaties ten behoeve van verplicht onderhoud Eigenaar	

Tabel 5.11: Verbeterde lijst met werkzaamheden (Eigen werk, 2019)

Vastgoed beheer pakketten	
Pakket 1:	Commercieel management Administratief management Financieel management Genereren van management informatie
Pakket 2:	Administratief management Financieel management Technische management Genereren van management informatie
Pakket 3:	Commercieel management Administratief management Financieel management Technische management Facilitymanagement Genereren van management informatie

Tabel 5.12: “Vastgoed beheer pakketten” (Eigen werk, 2019

5.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op deelvraag vier, die luidde: *Hoe kan de lijst met werkzaamheden die voortkomt uit het theoretische onderzoek worden verbeterd?* Om deze vraag te beantwoorden is de theoretische lijst met werkzaamheden die voortkomt uit hoofdstuk vier van dit onderzoek getoetst aan de praktijk door middel van interviews met verschillende typen particuliere vastgoedbeleggers. Op basis van de afgenomen interviews zijn enkele adviezen en verbeterpunten geformuleerd die verwerkt zijn in tabel 5.11. Hieruit blijkt dat vrijwel alle respondenten een goede huurder een belangrijke factor vinden tijdens de exploitatie. Ook zijn enkele algemene adviezen gegeven betreffende het opdelen van de lijst met werkzaamheden in meerdere beheerpakketten waaruit een vastgoedbelegger een keuze kan maken. Deze beheer pakketten worden weergegeven in tabel 5.12.

6 Conclusie, evaluatie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Hiervoor wordt eerst per deelvraag een conclusie gegeven, op basis waarvan de hoofdvraag beantwoord wordt. Vervolgens wordt het onderzoek geëvalueerd en tot slot wordt een aanbeveling gedaan aan de opdrachtgever en voor een vervolgonderzoek.

6.1 Conclusie

In deze paragraaf wordt eerst teruggekomen op de deelvragen die behandeld zijn in dit onderzoek. Op basis hiervan wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag, waarmee de conclusie van het onderzoek wordt gevormd.

Deelvraag 1: Wat zijn kleine en middelgrote vastgoedbeleggers in de particuliere-huursector?
Uit het onderzoek is gebleken dat op veel manieren belegd kan worden op de vastgoedmarkt. Dit onderzoek richtte zich op particuliere vastgoedbeleggers die (direct) beleggen in huurwoningen die bestemd zijn voor particuliere verhuur. De particuliere belegger waarop dit onderzoek gericht is, moet aan de volgende criteria voldoen:

- De portefeuille moet uit woningen bestaan die bestemd zijn voor verhuur;
- De grootte van de portefeuille mag variëren tussen de vijf en honderd verhuurbare eenheden.

Deelvraag 2: Wat wordt verstaan onder werkzaamheden die worden uitgevoerd door vastgoedmanagers?
Het begrip vastgoedmanager kan in verschillende omgevingen gebruikt worden. In het huidige onderzoek is de vastgoedmanager de persoon of instelling die voor een particuliere belegger het management verricht in de beheerfase van het vastgoed. Een vastgoedmanager kan op verschillende niveaus te werk gaan, zijnde strategisch, tactisch en operationeel niveau. In het huidige onderzoek werd gefocust op operationeel niveau. Dit niveau kan volgens literatuuronderzoek onderverdeeld worden in meerdere managementtaken, die in tabel 3.1 worden weergegeven.

Vastgoedmanagementtaken
- Ondersteuning bij de acquisitie
- Gebiedsmanagement
- Facilitymanagement
- Commercieel management (verhuurmanagement)
- Promotioneel management
- Technisch management
- Administratief management
- Financieel management
- Ondersteuning bij de dispositie
- Genereren van management informatie

(herhaling) Tabel 3.1: Vastgoedmanagementtaken (Vermeulen, 2016. I.I. Janssen, 2008 en Eigen werk, 2019)

Deelvraag 3: Uit welke werkzaamheden die een vastgoedmanager voor kleine en middelgrote vastgoedbeleggers kan uitvoeren, bestaat de lijst met werkzaamheden?
De werkzaamheden die voortkwamen uit hoofdstuk drie, zijn gekoppeld aan de doelgroep van dit onderzoek (kleine en middelgrote vastgoedbeleggers in de particuliere huursector). Hieruit is gebleken dat de managementtaken volgens Vermeulen (2016) niet allemaal betrekking hebben op de vastgoedmanagementtaken die uitgevoerd kunnen worden voor kleine en middelgrote vastgoedbeleggers in de particuliere huursector. De werkzaamheden die uitgevoerd kunnen worden, worden per managementtaak genoemd in tabel 4.4.

Deelvraag 4: Hoe kan de lijst met werkzaamheden die voortkomt uit het theoretische onderzoek worden verbeterd?
Ten behoeve van deze deelvraag is de lijst met werkzaamheden die opgesteld is aan de hand van het theorieonderzoek, door middel van interviews met particuliere vastgoedbeleggers getoetst aan de praktijk. Hierbij zijn de respondenten opgedeeld op basis van de grootte van de portefeuille. Uit de interviews zijn adviezen voortgekomen ter verbetering

van de lijst met werkzaamheden die weergegeven zijn in tabel 5.4 tot en met 5.10. De verbeterde lijst met werkzaamheden is te vinden in tabel 5.11.

Hoofdvraag: Waaruit bestaat een lijst met werkzaamheden die vastgoedmanagers kunnen uitvoeren voor kleine en middelgrote vastgoedbeleggers?

De lijst met werkzaamheden die ten behoeve van deelvraag drie is opgesteld, is ten behoeve van deelvraag vier getoetst aan de praktijk. Hiervoor zijn zes particuliere vastgoedbeleggers geïnterviewd over de theoretische lijst met werkzaamheden. Aan de hand van de uitkomsten van de interviews is een verbeterde versie van de lijst met werkzaamheden opgesteld. Deze lijst bestaat uit werkzaamheden die een vastgoedmanager kan uitvoeren voor particuliere vastgoedbeleggers die (direct) beleggen in huurwoningen die bestemd zijn voor particuliere verhuur. De vernieuwde lijst met werkzaamheden is per managementtaak uitgewerkt in tabel 5.11.

Lijst met werkzaamheden					
Genereren management informatie	Commercieel management	Huurverlenging	Verlenging (Stilzwijgend)		
		Huur beëindiging	- Bevestiging opzegging huur - Eindinspectie uitvoeren - Verrekenen betaalde borg - Afsluiten energie leegstand contract	Juiste afwerking privacy gegevens Indien schade aan de woning: - Schade herstellen - Schade verhalen op huurder	
		Nieuwe verhuur	- Woning te huur aanbieden - Inspectie uitvoeren (bezichtiging) - Aanbrengen nieuwe huurder	Huurderscheck: - Identiteitscontrole - Controle kredietwaardigheid - Werkgeversverklaring - Salaris en bankafschrift - Verhuurdersverklaring	
				- Inspectierapport opstellen bij start verhuur - Opstellen nieuw huurcontract - Incasseren borg (eerste huurmoa) Aanleveren huishoudelijk regelement, onderhoudslijst, indien van toepassing een VVE-regelement en stappenplan start verhuur	
	Administratief management	Administratief beheer	- Digitaliseren en archiveren gegevens - Correspondentie verzorgen (service management) - Coördinatie opdrachtgever - Sleutelplan	- Eerste contactpersoon voor huurder en externe partijen - Het mogelijk maken van een Digitaal administratie tool (TWINQ): een platform voor alle partijen voor het ophalen benodigde gegevens - digitaal contact vastgoedmanager en opdrachten verstrekken - Sleutelplan voor calamiteiten en bezichtigingen - Bijwonen VVE-correspondentie	
	Financieel management	Exploitatie	- Opstellen meerjarenkosten en-opbrengsten begroting - Debiteuren en crediteurenadministratie - Beheer reservering planmatig onderhoud - Opstellen maandelijks en jaarlijks exploitatieoverzicht - Mandaat vastgoedmanager	- Opstellen overzicht budget versus realiteit - Beheren vastgoedrekening opdrachtgever - Schadeafhandeling verzekering	
		Service- en stoolkosten	- Berekenen van de service- en stoolkosten - Het incasseren en administreren van de verschuldigde service- en stoolkosten	Bij het niet betalen van de verschuldigde service- en stoolkosten rechtsmaatregelen bij wanbetaling nemen (zie huurafrekening)	
		Huur	- Huuafrekening - Huur incasseren - Huur verwerken	- Wettelijke huurprijsverhoging berekenen en communiceren aan huurder - Herinnering sturen in geval van achterstallige huur - Aanmaning sturen in geval van achterstallige huur - Veertien-dagenbrief sturen in geval van achterstallige huur - Rechtsmaatregelen ondernemen bij wanbetaling	
	Technische management	Dagelijks technisch onderhoud	- Coördineren storingsdienst (24/7) - Coördineren klachtenonderhoud - Service management	- Aannemen storing / klacht - Verwerken van de storing/ klacht - Factuur bewaking dagelijks onderhoud	Contract management: - Bestek opstellen - Offertes aanvragen - Adviseren van de opdrachtgever - Verstrekken van de opdracht - Communicatie van de werkzaamheden naar de huurder - Begeleiden en controleren van de opdracht
			Coördineren van Veiligheidsleuringen	- Brandveiligheid - Valbeveiliging (daken) - Liftkeuringen - Inbraakbeveiliging (alarmsystemen) - Electro-technische keuring	
		Begeleiding planmatig onderhoud (MJOP)	- MJOP opstellen indien niet aanwezig - MJOP jaarlijks actualiseren - Planmatig onderhoud uitvoeren		
		Begeleiding duurzaamheid (DMJOP) en brandveiligheid maatregelen	- DMJOP en brandveiligheidplan opstellen indien niet aanwezig - De gemaakt rapporten jaarlijks actualiseren - Planmatig onderhoud uitvoeren		
	Facilitymanagement	Schoonmaak	- Buitenterrein - Buitenkant vastgoed - Algemene ruimten	- Dagelijks - Periodiek - Speciaal - Segment	Contract management: - Bestek opstellen - Offertes aanvragen - Adviseren van de opdrachtgever - Verstrekken van de opdracht - Communicatie van de werkzaamheden naar de huurder - Begeleiden en controleren van de opdracht
		Groenvoorziening	Buitenterrein		
		Energie / verzekeringen	- Collectief energie inkopen - Collectief verzekeringen inkopen - Registeren en analyseren energiekosten.	Kansen en innovaties onderzoeken (deze worden bij technische management uitgevoerd)	
		Toezichthouden	Huismeester	- Controle opvolgen Huishoudelijk regelement en VVE-regelement - Bewaakt en zicht toe op gemaakte afspraken (schoonmaak/ groen onderhoud) - Houdt toezicht op en verricht kleine reparaties ten behoeve van verplicht onderhoud Eigenaar	

(Herhaling) Tabel 5.11: Verbeterde lijst met werkzaamheden (Eigen werk, 2019)

6.2 Evaluatie

In deze paragraaf wordt het onderzoek geëvalueerd, waarbij wordt ingegaan op het verloop en de kwaliteit van het onderzoek. Hierbij komen de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van het onderzoek aan bod. Het twintig werken durende onderzoek kan worden verdeeld in een theoretisch onderzoek en een praktijkonderzoek. De eerste vijftien weken zijn besteed aan het theoretische deel van het onderzoek en de laatste vijf weken aan het praktijkdeel.

6.2.1 Theoretisch onderzoek

De eerste vier hoofdstukken van dit onderzoeksverslag betreffen het theoretische onderzoek. Dit heeft ongeveer vijftien weken in beslagen genomen van de twintig weken die het onderzoek in totaal gekost heeft. Hoofdstuk twee van dit onderzoek was binnen gestelde tijd geschreven, maar hoofdstuk drie heeft veel tijd gekost. Dit had te maken met de vele literatuur die aangeboden wordt betreffende het onderwerp van de deelvraag. Hierdoor is in het begin van

hoofdstuk drie veel tijd verloren gegaan aan het uitwerken van verouderde en niet-bruikbare literatuur. Hoofdstuk drie vormt echter de rode draad van het beroepsproduct dat opgeleverd wordt. Doordat in het begin van het onderzoek niet duidelijk was welke stappen gemaakt moesten worden om deze informatie goed te verwerken, is hier ook veel tijd verloren gegaan. In hoofdstuk vier zijn hoofdstuk twee en drie samengevoegd tot een theoretische lijst met werkzaamheden. Dit is gedaan doormiddel van een brainstormsessie met een collega vastgoedmanager. Samengevat zijn in het begin van het theoretische onderzoek verkeerde keuzes gemaakt en bronnen gebruikt waardoor over het theoretische deel langer gedaan werd dan gepland.

6.2.2 Praktijkonderzoek

Hoofdstuk vijf betreft het praktijkonderzoek, waarin een deel van de populatie geïnterviewd is over het beroepsproduct. Doordat het schrijven van het theoretische kader meer tijd kostte dan gepland, zijn de interviews in een kortere tijd uitgevoerd dan gepland was. Het is toch gelukt doordat de respondenten tijdig benaderd zijn en alle afspraken binnen in een week plaatsvonden. Achteraf was het verstandige geweest om de populatie te bevragen door middel van een enquête. Hierdoor zouden meer vastgoedbeleggers ondervraagd kunnen worden over de opgedane theoretische lijst met werkzaamheden, waardoor de ondervraagden meer representatief waren voor de populatie.

6.2.3 Kwaliteit van het onderzoek

In deze paragraaf wordt het onderzoek beoordeeld op betrouwbaarheid en validiteit. In hoofdstuk één is reeds beschreven wat hieronder verstaan wordt.

Betrouwbaarheid

In hoofdstuk één is beschreven hoe de betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd wordt door proefafname (proefinterview), peer evaluation, triangulatie en rapportage en verantwoording. Peer evaluation is bij elk hoofdstuk toegepast door tijdens het schrijven van de hoofdstukken de stappen door te nemen met een collegaonderzoeker die onderzoek deed in hetzelfde kader. Verder zijn in dit onderzoek zijn meerdere onderzoeksmethoden gebruikt, namelijk in het theoretische gedeelte literatuuronderzoek en in het praktijkgedeelte het afnemen van interviews. Voorafgaande aan deze interviews is een proefafname uitgevoerd om de juiste informatie uit de interviews te kunnen verkrijgen. Met een proefafname kunnen vragen gecontroleerd worden en kan nagegaan worden of de respondent de vraag goed begrijpt. Ook is tijdens het onderzoek gebruikgemaakt van betrouwbare bronnen en is de gebruikte theorie gecontroleerd bij verschillende bronnen. Door het toepassen van proefafname, peer evaluation en het gebruik van betrouwbare bronnen, kan het onderzoek betrouwbaar genoemd worden.

Validiteit

De validiteit van een onderzoek is de mate waarin het onderzoek vrij is van systematische fouten. Hierbij wordt gekeken naar het echtheid en het waarheidsgehalte van het onderzoek. De verschillende vormen van validiteit zijn interne validiteit, externe validiteit en begripsvaliditeit (Verhoeven, 2011). De interne validiteit is gewaarborgd door tijdens het onderzoek peer evaluation en triangulatie toe te passen. Bij elk hoofdstuk is peer evaluation toegepast door het doornemen van de hoofdstukken met een collegaonderzoeker. Hierdoor is het maken van systematische fouten beperkt. Ook door het gebruik maken van meerdere onderzoeksmethoden wordt de validiteit gewaarborgd. De externe validiteit is gewaarborgd door de doelgroep van het onderzoek onder te verdelen in drie subdoelgroepen. Bij het afnemen van de interviews is er rekening mee gehouden dat elke subdoelgroep een gelijke inbreng had in het onderzoek. hiermee is tevens gewaarborgd dat de geïnterviewden representatief waren voor de gehele onderzoekspopulatie. De begripsvaliditeit is gewaarborgd door aan het begin van het onderzoek de gebruikte begrippen te operationaliseren. Ook door aan te geven volgens welke criteria de belegger en de vastgoedportefeuille gekenmerkt is, is de begripsvaliditeit gewaarborgd.

Bruikbaarheid

Tijdens het onderzoek is meerdere malen het beroepsproduct doorgenomen met zowel de praktijk- als de schoolbegeleider. Hierbij zijn de kaders gesteld waaraan het beroepsproduct moet voldoen en tijdens het uitvoeren van het onderzoek, zijn deze kaders ook gewaarborgd door beide begeleiders. Dit alles heeft ervoor gezorgd dat het

beroepsproduct, ofwel de lijst met werkzaamheden die een vastgoedmanager kan uitvoeren voor particuliere beleggers, gebruikt kan worden tijdens de beheerfase.

6.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden de aanbevelingen geformuleerd. Hierbij wordt een aanbeveling gedaan voor verder onderzoek, voor de opdrachtgever en voor het behalen van het externe doel van dit onderzoek.

6.3.1 Aanbeveling voor verder onderzoek

In deze paragraaf wordt een aantal aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek naar aanleiding van het huidige onderzoek

Criterium vastgoedportefeuille en doelgroep

De lijst met werkzaamheden die een vastgoedmanager kan uitvoeren is specifiek gericht op een particuliere vastgoedbelegger die een portefeuille bezit met huurwoningen bestemd voor de verhuur markt. Echter om het beroepsproduct breder op de markt te zetten bij een grotere doelgroep zal onderzocht moeten worden of de lijst met werkzaamheden die voorkomt uit dit onderzoek ook betrekking heeft op andere typen vastgoed en andere typen beleggers.

Acquisitie en dispositie fase

De lijst met werkzaamheden die een vastgoedmanager kan uitvoeren is opgesteld om de vastgoedbelegger te ondersteunen tijdens de beheerfase van de exploitatieperiode. Echter om de vastgoedbelegger in een grotere omvang van dienst te kunnen zijn zal onderzocht moeten worden of een vastgoedmanager tijdens de fases acquisitie en dispositie de vastgoedbelegger kan ondersteunen. Hierbij moet onderzocht worden of een vastgoedbelegger behoefte heeft aan ondersteuning in de acquisitie en dispositie fasen en welke werkzaamheden de vastgoedbelegger dan uitgevoerd wil hebben.

Beheer vergoeding

Uit de interviews is gebleken dat vrijwel alle respondent enthousiast zijn over de lijst met werkzaamheden en de beheerpakketten die in de toekomst aangeboden kunnen worden. Echter over een beheer vergoeding is nog geen onderzoek gedaan. Hierbij moet onderzocht worden welke vergoeding gevraagd wordt in de markt door andere aanbieders, en welke vergoeding Vastgoed Beheer Twente moet ontvangen om uit de nieuwe werkzaamheden winst te genereren.

6.3.2 Aanbeveling voor opdrachtgever

In deze paragraaf worden aanbevelingen gegeven voor de opdrachtgever. Uit de interviews is gebleken dat de lijst met werkzaamheden die samengesteld is als beroepsproduct van dit onderzoek, een complete lijst met werkzaamheden is. Enkele respondenten geven echter aan een deel van de lijst met werkzaamheden uit te willen besteden aan een vastgoedmanager. Om op deze vraag in te spelen, dienen duidelijke kaders gesteld te worden die aangeven welke werkzaamheden onder uit te besteden managementtaken vallen.

6.3.3 Aanbeveling behalen extern doel

De doelstelling die de opdrachtgever gesteld heeft bij het uitvoeren van dit onderzoek is een beheerproduct opstellen op basis van een lijst met werkzaamheden gericht op kleine en middelgrote vastgoedbeleggers waarmee meer omzet gegenereerd kan worden voor de opdrachtgever.

In dit onderzoek is een lijst met werkzaamheden opgesteld met een drie tal beheerproducten die aangeboden kunnen worden als dienstverlening gericht op kleine en middelgrote vastgoedbeleggers. Hierbij is onderzocht welke werkzaamheden kleine en middelgrote vastgoedbeleggers willen uitbesteden aan een vastgoedmanager. Echter moet aan de markt deze dienstverlening nog kenbaar gemaakt worden doormiddel van reclame en het informeren van het bestaande netwerk van de opdrachtgever. Tevens moet nog een beheer overeenkomst opgesteld worden om contractueel vast te leggen welke werkzaamheden verricht worden door de opdrachtgever in de beheerfase.

Bronnenlijst

Boeken:

Baarda, D.B. (2009). Dit is onderzoek! 1ste druk. Groningen/ Houten: Noordhoff Uitgevers

Gool, P.V., Jager, P., Theebe, M., Weisz, R. (2013). Onroerend goed als belegging. 5de druk. Groningen/ Houten: Noordhoff Uitgevers

Verhoeven, N. (2011). Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Vermeulen, M. (2010). Handboek Vastgoedmanagement. Groningen: Noordhoff Uitgevers

Vermeulen, M. (2016). Vastgoedexploitatie. Groningen: Noordhoff Uitgevers

Thiememeulenhoff (2016). Jellema Hogere Bouwkunde. Assest- en onderhoudsmanagement vastgoed. Amersfoort: ThiemeMeulenhoff

Internetpagina's:

A
AMS Advocaten (2019). Huur. Geraadpleegd op 01-03-2019 van de site: https://www.amsadvocaten.nl/woordenboek/verbintenissenrecht/huur/

C
CBRE (2018), Record aan vastgoedbeleggingen in het eerste half jaar. Geraadpleegd op 28-01-2019 van de site: http://nieuws.cbre.nl/record-aan-vastgoedbeleggingen-in-eerste-half-jaar/

CBS (2019). Regionale economische groei, 2018. Geraadpleegd op 12-07-2019 van de site: https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2019/16/regionale-economische-groei-2018

D
DTZ Zadelhoff & University Nyenrode (2004). *Analyse loont! Onderzoek Nederlandse particuliere vastgoedbeleggers*. Utrecht/Amsterdam.

E
Ensie (2018). Beleggen: Vastgoedfonds. Geraadpleegd op 26-02-2019 van de site: https://www.ensie.nl/beleggen/vastgoedfonds

H
Huurwoning.nl (2019). Particuliere verhuurders. Geraadpleegd op 28-06-2019 van de site: https://www.huurwoningen.nl/info/particuliere-verhuurders/

I
IEX Profs (2019), institutionele beleggers ondersteunen Nederlandse economie. Geraadpleegd op 26-02-2019 van de site: https://www.iexprofs.nl/Nieuws/271222/Nederlandse-aandelen/Institutionele-beleggers-ondersteunen-Nederlandse-economie.aspx

Janssen I.I. (2008). Kansen voor het vastgoedmanagement: onderzoek naar het vastgoedmanagement in Nederland. Geraadpleegd op 20-02-2019 van de site: https://pure.tue.nl/ws/files/3372743/635683.pdf

Janssen, I.I. & Smits, M. (2008). Outsourcing by Dutch Real Estate Investors, Chances for Real Estate Managers? Congresbijdrage ERES 2008, Krakow.

O
Objectief management (2018). Gebiedmanagement, Propertymanagement en Parkmanagement. Geraadpleegd op 25-04-2019 van de site: https://www.objectiefvgm.nl/dienstverlening/gebiedmanagement-propertymanagement-parkmanagement/

P
Hanff (2018), Vastgoedbeleggers liggen op recordkoers. Geraadpleegd op 28-01-2019 van de site: https://www.vastgoedmarkt.nl/beleggingen/nieuws/2018/07/vastgoedbeleggers-liggen-op-recordkoers-101134781?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.138491315.189382905.1548664452-288119537.1537938318&_gac=1.15750468.1547460756.Cj0KCQiAg_HhBRDNARIsAGHLV515cjFRezylkXu4GBB1Qoa9OEpSoW7aWE929xAilVXIEdRkhRNgYWwaAgyeEALw_wcB

N
Nederwoon (z.j.). Woning verhuur. Geraadpleegd op 13-03-2019 van de site: https://www.nederwoon.nl/verhuurders/woning-verhuur

NVM (2018). Vastgoedmakrt in beeld 2017: 2017 in feiten en cijfers. Geraadpleegd op 26-02-2019 van de site: https://www.expertbibliotheek.nl/zoek-rapport/nvm/vastgoedmarkt-in-beeld/5432

NVM (z.j.) NVM Woontoets. Geraadpleegd op 27-05-2019 van de site: https://www.nvm.nl/campagnes/nvmwoontoets

R
Rabobank (z.j.) Vastgoedbeleggers. Geraadpleegd op 28-01-2019 van de site: https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/vastgoed/vastgoedbeleggers/

Rabobank (2018). De stand van Nederland. Geraadpleegd op 28-01-2019 van de site: https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/vastgoed/vastgoedbericht-2018/economische-stand-nederland/

Renpart Group of Companies (2019). Risicofactoren. Geraadpleegd op 28-01-2019 van de site: https://renpart.nl/risicofactoren/

Research Company (2019). Kwalitatief onderzoek, hoeveel interviews heb je nodig? Geraadpleegd op 06-06-2019 van de site: https://www.rcompany.nl/kwalitatief-onderzoek-hoeveel-interviews-heb-je-nodig/

1 Rijksoverheid (z.j.). wat is het verschil tussen een sociale-huurwoning en een huurwoning in de vrije sector? Geraadpleegd op 04-03-2019 van de site: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/huurwoning/vraag-en-antwoord/verschil-sociale-huurwoning-woning-vrije-sector

2 Rijksoverheid (z.j.) wat zijn servicekosten en kosten voor nutsvoorzieningen? Geraadpleegd op 04-03-2019 van de site: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/huurwoning/vraag-en-antwoord/servicekosten-en-kosten-nutsvoorzieningen

3 Rijksoverheid (z.j.) huurprijs en puntentelling. Geraadpleegd op 19-03-2019 van de site: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/huurprijs-en-puntentelling

V

Vastgoed Beheer Twente (2019). Commercieel beheer. Geraadpleegd op 28-01-2019 van de site: http://www.vastgoedbeheertwente.nl/diensten-commercieel-beheer/

VHM makelaars (z.j.). woning definities. Geraadpleegd op 04-03-2019 van de site: http://www.vhmmakelaars.nl/woning-definities