

Vastgoedexploitatie



Noordhoff Uitgevers

Redactie:
Maarten Vermeulen, Mariëlle Wieman

1^e druk

Vastgoedexploitatie

Redactie:

Maarten Vermeulen

Mariëlle Wieman

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K (Groningen-Amsterdam)

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

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.



0 / 16

© Maarten Vermeulen, Mariëlle Wieman, The Netherlands.

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-85608-3

ISBN 978-90-01-83262-9

NUR 163

Ten geleide

Initiatiefnemende organisaties NeVaP en RICS



De primaire doelstelling van onze organisaties is de professionalisering van de vastgoed(exploitatie)sector. Juist in een tijd waarin de vastgoedmarkt in transitie is, vraagt dit om professionals die hierop adequaat en proactief anticiperen. Vandaar dat permanente educatie ook een belangrijk onderdeel uitmaakt van onze activiteiten. Onze organisaties richten zich voornamelijk op senior vastgoedprofessionals. Echter, een goede basiskennis van alle relevante aspecten op het gebied van vastgoedexploitatie is essentieel voor de vastgoedprofessionals van de toekomst, namelijk de studenten aan hogescholen en universiteiten.

Wij zijn er trots op dat Maarten Vermeulen en Mariëlle Wieman, samen met 36 auteurs, een volledig geactualiseerd basisboek over vastgoedexploitatie hebben geschreven. Dit vervolg op *Handboek Vastgoedmanagement* (Noordhoff Uitgevers, 2010) is een studieboek, maar het is ook nadrukkelijk bedoeld voor alle vastgoedprofessionals die hun kennis over de vastgoedexploitatie sector willen verbreden of verdiepen.

Wij gaan ervan uit dat ook dit boek een constructieve bijdrage zal leveren aan de verdere professionalisering van de vastgoedsector.

Wij wensen alle lezers van dit boek heel veel leesplezier toe.

Utrecht/Voorburg, februari 2016

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alfred van den Bosch'.

Alfred van den Bosch MRE
Voorzitter NeVaP

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Wendy Verschoor'.

Mr. ir. Wendy Verschoor FRICS
Voorzitter RICS Nederland

Ten geleide

Brancheorganisaties in de vastgoed(exploitatie)sector

De volgende brancheorganisaties in de vastgoed(exploitatie)sector bevelen dit boek van harte aan:

vereniging van
woningcorporaties



Ten geleide

Landelijk Opleidingsoverleg Vastgoed & Makelaardij (LOO V&M)

Het Landelijk Opleidingsoverleg Vastgoed & Makelaardij (LOO V&M) bestaat uit afgevaardigden van:



Wij bevelen dit boek van harte aan!

Namens het Landelijk Opleidingsoverleg Vastgoed & Makelaardij (LOO V&M)

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Sander van der Geest".

Drs. Sander van der Geest
Voorzitter LOO V&M

Ten geleide

Facility Management Opleidingen

De volgende Facility Management Opleidingen bevelen het boek van harte aan:



Woord vooraf

Zes jaar geleden waren wij de initiatiefnemers en tevens hoofd- en eindredacteuren van *Handboek Vastgoedmanagement* (2010). Dit boek was de afgelopen jaren verplichte literatuur aan hogescholen en universiteiten, alsmede een belangrijk naslagwerk voor enkele duizenden vastgoedprofessionals. Wij zijn trots op de vele positieve reacties die wij de afgelopen jaren uit het hoger onderwijs, zowel van docenten als van studenten, op dit boek hebben mogen ontvangen. Het feit dat het boek de afgelopen jaren bijna honderd dagen in de top 100 en zelfs elf dagen in de top 10 van best verkochte boeken bij managementboek.nl heeft gestaan, bevestigt dat ons boek ook voorzag in de kennisbehoefte van veel professionals in de vastgoed(exploitatie)-sector.

Wij zijn vereerd dat Noordhoff Uitgevers ons vanwege het grote succes van *Handboek Vastgoedmanagement* heeft gevraagd om een volledig geactualiseerde versie van dit boek te schrijven.

De ontwikkelingen in de vastgoedsector volgen elkaar steeds sneller op. Het is dus belangrijk om hierop nadrukkelijk te focussen in ons nieuwe boek *Vastgoedexploitatie*. Dienstverleningsconcepten voor klanten/huurders, leegstandbeheer, transformatie alsook internationale wet- en regelgeving zijn enkele nieuwe hoofdstukken in ons boek. Ook de exploitatie van relatief nieuwe vastgoedcategorieën, zoals onderwijsvastgoed, studentenhuisvesting alsmede hotelvastgoed, komen in dit boek aan bod.

Kortom, een compleet en actueel basisboek over vastgoedexploitatie voor alle (toekomstige) professionals die zich (verder) willen ontwikkelen in dit zo boeiende vakgebied!

Graag willen wij tot slot alle auteurs hartelijk bedanken voor hun bijdrage aan ons boek. Ook de leden van de meeleescommissie en de redactieadviescommissie willen wij hierbij graag bedanken voor hun constructieve feedback vanuit de vastgoedpraktijk en het onderwijs.

Mocht u tijdens of na het lezen van dit boek vragen en/of opmerkingen hebben, dan vernemen wij die uiteraard graag. Wij zien uw mail dan tegemoet via: mevermeulen@live.nl en mariellewieman@outlook.com.

Brussel/Utrecht, februari 2016



Maarten Vermeulen MBA MSRE FRICS
Managing Director RICS Europe, Russia
& CIS



Drs. Mariëlle Wieman RAE
Directeur NeVaP

Inhoud

DEEL 1

Inleiding vastgoedexploitatie 21

1 De markt voor vastgoedexploitatie 23

Ingrid Janssen

- 1.1 Wat is vastgoedexploitatie 24
 - 1.2 Vastgoedmanagementpiramide 25
 - 1.3 Taken van de vastgoedmanagementorganisatie 27
 - 1.4 Opdrachtgevers van de VMO 28
 - 1.5 Vastgoedexploitatiesector in Nederland 29
 - 1.6 Toekomst van vastgoedexploitatie in Nederland 30
- Samenvatting 35

2 De vastgoedmanagementorganisatie 37

Maarten Vermeulen

- 2.1 Plaats binnen de vastgoedmanagementpiramide 38
 - 2.2 Uitbesteden van propertymanagement 41
 - 2.3 Omgeving van de VMO 42
 - 2.4 Organisatiestructuur 44
 - 2.5 Bouwstenen van de organisatiestructuur 45
 - 2.6 Specifieke managementaandachtsgebieden 50
- Samenvatting 53

3 De vastgoedmanagementovereenkomst 55

Albert Hoogland en Charlotte van Velten

- 3.1 Belang van een model vastgoedmanagementovereenkomst 56
 - 3.2 Hoofdlijnen van de overeenkomst 56
 - 3.3 Onderdelen van de overeenkomst 57
 - 3.4 Performance-indicatoren 60
 - 3.5 Honorering 61
- Samenvatting 62

4 Vastgoedexploitatie in internationale context 65

Maarten Vermeulen

- 4.1 Verschillen op drie niveaus in een internationale context 66
 - 4.2 Verschillen in werkomgeving 66
 - 4.3 Verschillen op organisatieniveau 68
 - 4.4 Verschillen op persoonsniveau 70
- Samenvatting 72

5 Competenties en rollen van de vastgoedmanager 75

Maarten Vermeulen en Mariëlle Wieman

- 5.1 Competenties van de vastgoedmanager 76
- 5.2 Rollen van de vastgoedmanager 79
- 5.3 Competenties concreet gemaakt 86
Samenvatting 88

DEEL 2

Vastgoedprocessen 89

6 Acquisitieproces 91

George van Hooydonk en Patrick Ruwiel

- 6.1 Stappen van het acquisitieproces bij bestaande bouw 92
- 6.2 Stappen van het acquisitieproces bij nieuwbouw 97
- 6.3 Rol van de VMO tijdens het acquisitieproces 100
Samenvatting 103

7 Exploitatieproces 105

George van Hooydonk en Maarten Vermeulen

- 7.1 Overzicht van het exploitatieproces 106
- 7.2 Rol van de VMO tijdens het exploitatieproces 109
Samenvatting 112

8 Dispositieproces 115

George van Hooydonk en Patrick Ruwiel

- 8.1 Stappen van het dispositieproces 116
- 8.2 Rol van de VMO tijdens het dispositieproces 121
Samenvatting 123

DEEL 3

Exploitatieproces in detail 125

9 Winkelcentra en winkels 127

Ingrid Janssen en Boudewijn Vermeer

- 9.1 Commercieel management van winkelcentra en winkels 128
- 9.2 Locatie van het winkelvastgoed 129
- 9.3 Strategisch plan van een winkelcentrum 130
- 9.4 Specifieke wet- en regelgeving 134
- 9.5 Ontwikkelingen en trends in consumentengedrag 137
Samenvatting 139

10 Kantoren 141

Han Machielsen en Tom van Putten

- 10.1 Commercieel management van kantoren 142
- 10.2 Relatiemanagement 142
- 10.3 Positionering 146
- 10.4 Verhuur 148
- 10.5 Ontwikkelingen en trends 149
Samenvatting 151

- 11 Woningen 153**
Jan Willem van der Marel
 - 11.1 Commercieel management 154
 - 11.2 Technisch management 156
 - 11.3 Administratief en financieel management 159
Samenvatting 161

- 12 Technisch vastgoedmanagement 163**
Dick Ausems
 - 12.1 Definitie technisch vastgoedmanagement 164
 - 12.2 Kernprocessen 164
 - 12.3 Instrumenten 170
 - 12.4 Wet- en regelgeving en het gebouwdossier 171
 - 12.5 Ontwikkelingen en trends 173
Samenvatting 175

- 13 Servicekosten 177**
Cor Treure
 - 13.1 Definitie servicekosten 178
 - 13.2 Categorisering van servicekosten 179
 - 13.3 Specifieke situaties bij commercieel vastgoed 181
 - 13.4 Servicekosten woningen 182
 - 13.5 Begrotingscyclus 182
 - 13.6 Aandachtspunten 185
 - 13.7 Ontwikkelingen en trends 187
Samenvatting 188

- 14 Financieel-administratief management 191**
Tromp Bakker en Eric Verwey
 - 14.1 Opzetten van een gebouwadministratie 192
 - 14.2 Werkzaamheden van de projectadministrateur 198
 - 14.3 Servicekostenadministratie 199
 - 14.4 Debiteuren- en crediteurenadministratie 200
 - 14.5 Accountancydiensten 202
 - 14.6 Rapportages 203
 - 14.7 Ontwikkelingen en trends 203
Samenvatting 206

- 15 Informatiemanagement 209**
Maurits Cammeraat
 - 15.1 Managementinformatie 210
 - 15.2 Managementinformatiesystemen 211
 - 15.3 Ketensamenwerking en betrouwbaarheid van informatie 212
 - 15.4 REDEX 213
 - 15.5 Beleid van informatietechnologie 213
 - 15.6 Verschil tussen best-of-breed- en integrale oplossing 215
Samenvatting 216

- 16 Leegstandbeheer 219**
Fons Schrader
 - 16.1 Achtergrond van structurele leegstand 220
 - 16.2 Onderscheidende effectiviteit van leegstandbeheer 220
 - 16.3 Sociaal-maatschappelijke relevantie van leegstandbeheer 221

- 16.4 Stakeholders en de verschillende overeenkomsten [221](#)
- 16.5 Leegstandbeheerovereenkomst en gerelateerde procedures [222](#)
- 16.6 Tijdelijke verhuur [222](#)
- 16.7 Leegstandbeheer en de OZB [223](#)
[Samenvatting 225](#)

- 17 Renovatie en herontwikkeling [227](#)**
Pieter Affourtit
- 17.1 Achtergrond [228](#)
- 17.2 Veranderingen in de beheerprocessen [228](#)
- 17.3 Tot slot [236](#)
[Samenvatting 240](#)

- 18 Sturingsinstrumenten en hun functie [243](#)**
Maarten Vermeulen
- 18.1 Introductie [244](#)
- 18.2 Sturingsinstrumenten op portefeuillemanagementniveau [244](#)
- 18.3 Sturingsinstrumenten op assetmanagementniveau [247](#)
- 18.4 Sturingsinstrumenten op vastgoedmanagementniveau [252](#)
- 18.5 Ontwikkelingen en trends [253](#)
[Samenvatting 256](#)

DEEL 4

Exploitatie van specifiek vastgoed [257](#)

- 19 Gemeenschappelijk eigendom [259](#)**
Cor Domenie
- 19.1 Beheer van gemeenschappelijk eigendom [260](#)
- 19.2 Juridisch kader van beheer gemeenschappelijk eigendom [261](#)
- 19.3 Management van gemeenschappelijk eigendom [263](#)
- 19.4 Ontwikkelingen en trends [266](#)
[Samenvatting 268](#)

- 20 Sociale huurwoningen [271](#)**
Mano Otten
- 20.1 Oorsprong [272](#)
- 20.2 Toezicht binnen de sector [274](#)
- 20.3 Maatschappelijk rendement [275](#)
- 20.4 Ontwikkelingen en trends [276](#)
[Samenvatting 278](#)

- 21 Studentenhuisvesting [281](#)**
Frank Uffen
- 21.1 Achtergrond [282](#)
- 21.2 Definitie van studentenhuisvesting [282](#)
- 21.3 Hoger onderwijs bepaalt de vraag [283](#)
- 21.4 Typen studentenhuisvesting [284](#)
- 21.5 Management & verhuur [285](#)
- 21.6 Marketing & sales [287](#)
- 21.7 Ontwikkelingen en trends [288](#)
[Samenvatting 290](#)

- 22 Maatschappelijk vastgoed 293**
Sander Groot en Jeroen Tazelaar
 - 22.1 Definitie 294
 - 22.2 Plaatsbepaling 294
 - 22.3 Maatschappelijk vastgoedmanagement 296
 - 22.4 Professionalisering 298
 - 22.5 Ontwikkelingen en trends 299
 - Samenvatting 302

- 23 Onderwijsvastgoed 305**
Pity Jongens en Jackie de Vries
 - 23.1 Inleiding 306
 - 23.2 Overdracht van verantwoordelijkheden 306
 - 23.3 Veranderingen in het vastgoedmanagement 307
 - 23.4 Ontwikkelingen in de toekomstige vraag 308
 - Samenvatting 313

- 24 Zorgvastgoed 315**
George Müller en Miranda Sulzle
 - 24.1 De zorgsector 316
 - 24.2 Relevante veranderingen in de zorgsector 316
 - 24.3 Categorieën zorgvastgoed 318
 - 24.4 Consequenties voor vastgoedbeleid van zorginstellingen 319
 - 24.5 Verschillen met regulier vastgoedmanagement 319
 - 24.6 Kansen voor VMO's 320
 - Samenvatting 323

- 25 Hotelvastgoed 325**
Eddo Rats
 - 25.1 Historie en huidige invulling hotelexploitaties 326
 - 25.2 Hotelvastgoed in relatie tot andere soorten vastgoed 328
 - 25.3 Relevante wet- en regelgeving 329
 - 25.4 Ontwikkelingen en trends 330
 - Samenvatting 334

- 26 Logistiek vastgoed 337**
Jan Brouns
 - 26.1 Nederlandse logistieke sector 338
 - 26.2 Wat is logistiek vastgoed 338
 - 26.3 Aandachtspunten van logistiek vastgoedmanagement 339
 - 26.4 Ontwikkelingen en trends 341
 - Samenvatting 343

- 27 Parkeergarages 345**
Ernst Bos
 - 27.1 Vastgoed en parkeerexploitatie 346
 - 27.2 Commercieel management 347
 - 27.3 Psychonomie en parkeerbeleving 349
 - 27.4 Installaties en ICT 349
 - 27.5 Specifieke wet- en regelgeving 351
 - 27.6 Ontwikkelingen en trends 351
 - Samenvatting 353

28 Parkmanagement 355

René Pfeiffer

- 28.1 Parkmanagement: nut en noodzaak 356
- 28.2 Parkmanagementorganisatie 357
- 28.3 Toekomstverwachting 361
- [Samenvatting 364](#)

DEEL 5

Specifieke thema's in vastgoedexploitatie 365

29 Internationale wet- en regelgeving 367

Harry Wanningen

- 29.1 AIFMD 368
- 29.2 Markt en financiering 371
- 29.3 Verslaggeving 373
- 29.4 Toetsing van de processen van de VMO 376
- [Samenvatting 379](#)

30 Risicomanagement 381

Maarten Vermeulen

- 30.1 Kenmerken van risicomanagement 382
- 30.2 Algemene risico's 384
- 30.3 Risicomanagement tijdens het acquisitieproces 385
- 30.4 Risicomanagement tijdens het exploitatieproces 387
- 30.5 Risicomanagement tijdens het dispositieproces 389
- [Samenvatting 392](#)

31 Duurzaamheid 395

Maarten Vermeulen

- 31.1 Duurzame bouwstenenmodel 396
- 31.2 Duurzaam vastgoed nader belicht 397
- 31.3 Ontwikkelingen en trends 399
- 31.4 Tot slot 401
- [Samenvatting 402](#)

32 Veiligheid 405

Jelle Otten en Ciaran O'Connor

- 32.1 Achtergrond 406
- 32.2 Bronnen van regelgeving 406
- 32.3 Stakeholders 406
- 32.4 Algemene wettelijke regelgeving 407
- 32.5 Asbest 408
- 32.6 Brandveiligheid 409
- 32.7 Werken op hoogte 410
- 32.8 Verdeling aansprakelijkheid 411
- 32.9 Governance Code Veiligheid in de Bouw 411
- [Samenvatting 413](#)

33 Integriteitsmanagement 417

Muel Kaptein en Sicco Kuijper

- 33.1 Integriteit 418
- 33.2 Gedragscodes 418

- 33.3 Compliance programma [421](#)
- 33.4 Integriteitscultuur [422](#)
[Samenvatting 426](#)

- 34 Leegstand en transformatie [429](#)**
Gerben van Dijk
- 34.1 Leegstand op de agenda [430](#)
- 34.2 Ontstaan van leegstand door de jaren heen [430](#)
- 34.3 Gevolgen van leegstand en mogelijke oplossingen [431](#)
- 34.4 Relevante ontwikkelingen en trends [435](#)
- 34.5 Voorbeelden van succesvol transformeren [438](#)
[Samenvatting 440](#)

- 35 Gastvrijheid [443](#)**
Sander Allegro
- 35.1 Inleiding [444](#)
- 35.2 Definitie gastvrijheid [444](#)
- 35.3 Gastvrijheid en vastgoed [444](#)
- 35.4 Het Gastvrijheidsmodel [445](#)
- 35.5 Kritische succesfactoren [446](#)
- 35.6 Satisfiers en dissatisfiers [448](#)
- 35.7 Gastvrijheidsmodel in vastgoed [448](#)
[Samenvatting 449](#)

- 36 Brancheorganisaties, benchmarking en zelfregulering [451](#)**
Mariëlle Wieman
- 36.1 Brancheorganisaties, beroepsverenigingen en platforms [452](#)
- 36.2 Benchmarking [456](#)
- 36.3 Zelfregulering [457](#)
[Samenvatting 463](#)

- Literatuur [464](#)**

- Over de auteurs [469](#)**

- Meeleescommissie en redactieadviescommissie [482](#)**

- Register [483](#)**

DEEL 1

Inleiding vastgoedexploitatie

- 1 De markt voor vastgoedexploitatie 23
- 2 De vastgoedmanagementorganisatie 37
- 3 De vastgoedmanagementovereenkomst 55
- 4 Vastgoedexploitatie in internationale context 65
- 5 Competenties en rollen van de vastgoedmanager 75



1

De markt voor vastgoedexploitatie

Door Ingrid Janssen

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

Vastgoedexploitatie	24	Indirecte vastgoedbelegging	28
Vastgoedmanager	24	Typen vastgoedbeleggers	28
Vastgoedmanagementorganisatie	24	Beursgenoteerd vastgoedfonds	29
Vastgoedmanagementpiramide	24	Niet-beursgenoteerd vastgoedfonds	29
Vastgoedbeleidsproces	25	Groeimodel van Ansoff	31
Fund management	26	Groeistrategieën van de VMO	32
Portefeuilleplan	26	Marktpenetratie	32
Objectbeleid	26	Ontwikkeling van diensten	32
Performance analyse	26	Marktontwikkeling	33
Directe vastgoedbelegging	28	Diversificatie	33

1.1 Wat is vastgoedexploitatie

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

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

1.2 Vastgoedmanagementpiramide

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

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

In deze paragraaf worden deze drie niveaus en de bijbehorende taken geformuleerd in termen die in het algemeen – voor verschillende typen vastgoed-eigenaren – gebruikt kunnen worden. Zo herkennen we de beleidsniveaus zowel in situaties waarbij sprake is van huur-verhuur (BO's of corporaties) als waar sprake is van eigendom-gebruik. Op tactisch en operationeel beleidsniveau kan een verdere opdeling worden gemaakt van management-activiteiten. Naast het exploitatieproces zijn een acquisitie- en een dispositieproces te onderscheiden in het vastgoedmanagementproces. Een en ander resulteert in wat men noemt de vastgoedmanagementpiramide. In figuur 1.1 is deze piramide met de bijbehorende functiebenamingen weer-gegeven.

De vastgoedpiramide toont sterke gelijkenis met de managementtriade, zoals deze in de bedrijfskunde wel wordt getypeerd. Met de piramide wordt de gelaagdheid in beleid en besluitvorming aangeduid. Op elk van de drie beleidsniveaus richt een organisatie sturingsmechanismen in. In de strategische en de tactische laag leidt de sturing tot kaders en richtlijnen voor de lagen eronder. De tactische laag vormt daarbij een knooppunt, want deze laag heeft als functie om de strategie te vertalen in concrete keuzen en uitvoerbare plannen. De piramidevorm duidt erop dat de strategische laag van de meeste organisaties kleiner is in omvang dan de tactische en de operationele laag, maar qua besluitvorming de hoogste is in hiërarchie (Van Os, 2007).

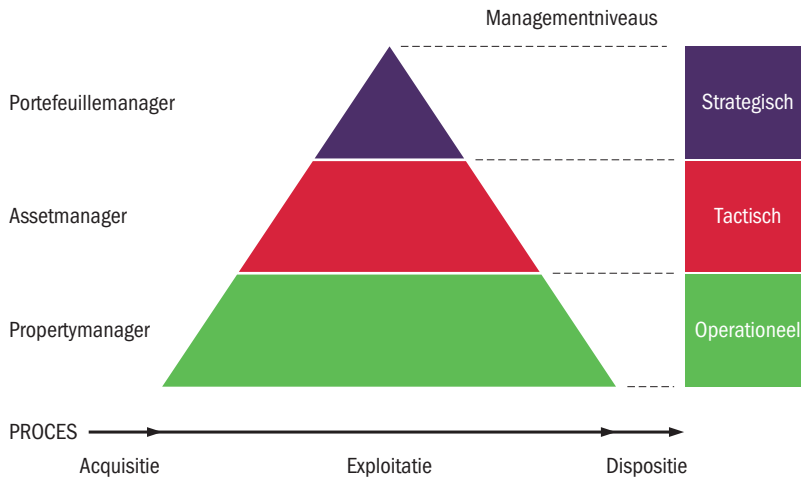
Vastgoed-
manager

Vastgoed-
management-
organisatie
(VMO)

Vastgoedbeheer

Beleidsniveaus

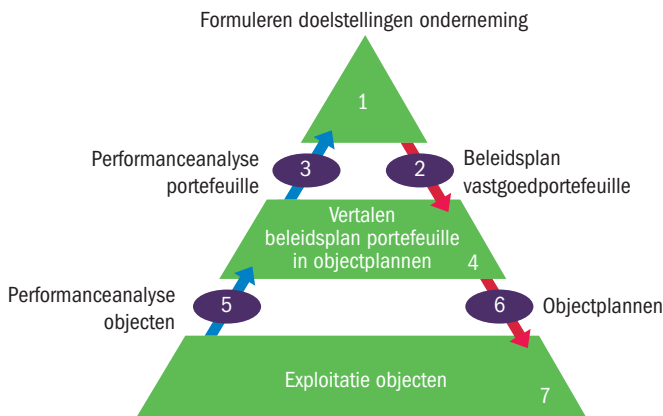
Management-
triade

FIGUUR 1.1 De vastgoedmanagementpiramide met bijbehorende functiebenamingen

Tussen de beleidsniveaus vindt vanzelfsprekend interactie plaats. In figuur 1.2 is het vastgoedbeleidsproces weergegeven. De blauwe pijlen illustreren de informatiestroom van lagere naar hogere beleidsniveaus. Op basis van deze managementinformatie worden op tactisch en strategisch niveau respectievelijk object- en portefeuilledoelstellingen geformuleerd. De rode pijlen zijn taakstellend, en gaan om die reden van het hoge naar het lage beleidsniveau.

Vastgoed-
beleidsproces

Object- en
portefeuille-
doelstellingen

FIGUUR 1.2 Het vastgoedbeleidsproces

Bron: Janssen, 2008

In de subparagrafen 1.2.1, 1.2.2 en 1.2.3 zal het beleidsproces verder worden toegelicht. De nummers in de tekst corresponderen met de nummers in figuur 1.2.

1.2.1 Strategisch beleidsniveau

Op het strategisch niveau van de piramide wordt het plan geformuleerd voor de gehele vastgoedportefeuille (2). Dit strategisch plan dient een uitvloeisel te zijn van de doelstellingen van de onderneming (1). Per type vastgoedeigenaar zullen deze doelstellingen verschillen. Zo zullen de doelstellingen van een BO voornamelijk financieel van aard zijn, terwijl de corporatie ook maatschappelijke en volkshuisvestelijke doelstellingen in het plan zal verwoorden.

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

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

1.2.2 Tactisch beleidsniveau

Op het tactisch beleidsniveau vindt een vertaling plaats van het strategisch portefeuilleplan in een concreet objectbeleid (4). Als basis voor de besluitvorming dienen de performance analyses (5) van de objecten in portefeuille. De performance analyse kan financieel van aard zijn.

Voor een BO is dit het voornaamste doel. Zij zal zich afvragen wat de consequenties zijn van marktontwikkelingen voor de verhuurbaarheid en ten slotte voor de waardeontwikkeling van het vastgoed.

Voor een corporatie ligt een dergelijke performance analyse genuanceerder. De financiële consequenties van strategieën die op objectniveau worden voorgesteld, zijn wel een belangrijk criterium. Echter, bij de beoordeling van de performance spelen ook maatschappelijke criteria, gerelateerd aan de te huisvesten doelgroep, een grote rol. In de doelstellingen van een BO staat niet de te huisvesten doelgroep centraal, maar de financiële performance. Dit neemt niet weg dat een klantgerichte benadering op tactisch niveau, zeker op langere termijn, kan bijdragen aan verbetering van de financiële performance.

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

- doorexpluiten
- renoveren
- herontwikkelen
- dispositie (verkopen)

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

1.2.3 Operationeel beleidsniveau

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

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

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

Multidisciplinair

Disciplines

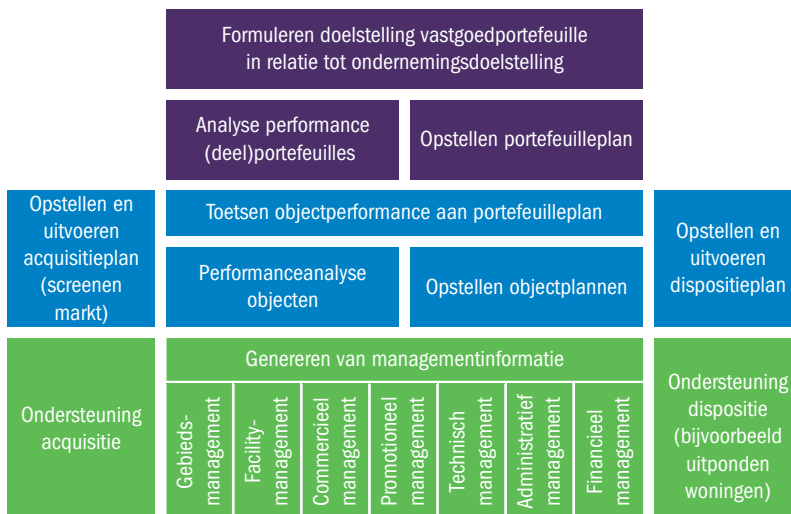
1

Uitponden

1.3 Taken van de vastgoedmanagementorganisatie

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

FIGUUR 1.3 De taakgebieden in het beleidsvormingsproces



Bron: Janssen, 2008

De beleidsprocessen en managementtaken zijn toepasbaar op elke willekeurige eigendomssituatie (huur-verhuur of eigendom-gebruik). Op strategisch en tactisch beleidsniveau is wel een verschil waar te nemen in de invulling van de beleidsprocessen tussen verschillende typen vastgoedeigenaren. Dit wordt veroorzaakt door een verschil in strategische doelstellingen. De invulling van de beleidsprocessen vereist doorgaans specifieke kennis over de interne bedrijfsprocessen en gebruiksfuncties van het vastgoed.

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

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

1.4 Opdrachtgevers van de VMO

Voor een goed begrip van de opdrachtgever waarvoor een VMO werkzaam is, is het van belang onderscheid te maken tussen verschillende typen BO's. Ook is het van belang het onderscheid te kennen tussen een directe vastgoedbelegging en een indirecte vastgoedbelegging. Eenvoudig gezegd is een belegging in direct vastgoed een belegging in stenen. De BO is dan rechtstreeks eigenaar van het vastgoed en heeft ook de zeggenschap over het management van het vastgoed. Een indirecte belegging in vastgoed is een belegging in vastgoedaandelen. Men koopt dan een financiële vermogenstitel, die recht geeft op de opbrengsten van het vastgoed. In het geval van een indirecte belegging heeft de BO geen meerderheidsbelang en dus ook geen zeggenschap over het management van het vastgoed.

Directe vastgoedbelegging

Indirecte vastgoedbelegging

Financiële vermogenstitel

Meerderheidsbelang

Typen vastgoedbeleggers

De volgende typen vastgoedbeleggers investeren direct in vastgoed:

- a particuliere beleggers
- b institutionele BO's
- c vastgoedfondsen
- d vastgoed-cv's of -maatschappen

Ad a Particuliere beleggers

Particuliere beleggers beleggen in vastgoed met als doel: het zekerstellen van een toekomstig inkomen, de koopkrachthandhaving van een vermogen, het maximaliseren van de opbrengsten van de belegging of een combinatie daarvan. De groep particuliere beleggers is zeer divers. Onder deze categorie vallen naast beleggers met enkele kleine objecten in portefeuille ook beleggers met een portefeuille van miljoenen euro's.

Ad b Institutionele BO's

De belangrijkste institutionele BO's zijn verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen. Zij beleggen premiegelden in ruil voor toekomstige opbrengsten. Deze opbrengsten moeten minimaal voldoen aan toekomstige betalingsverplichtingen. Institutionele BO's beleggen vooral in vastrederende waarden, zoals aandelen, obligaties en vastgoed.

Vastrederende
waarden

1

Ad c Vastgoedfondsen

Nationale en internationale vastgoedfondsen zijn ondernemingen die zelf beleggen in direct vastgoed (en/of indirect vastgoed), en die hiervoor het benodigde geld verkrijgen door het uitgeven van aandelen of het aantrekken van vreemd vermogen.

Ad d Vastgoed-cv's of -maatschappen

Vastgoed-cv's (commanditaire vennootschappen) of -maatschappen zijn niet-beursgenoteerde beleggingsfondsen met een cv-structuur of een maatschapstructuur, met een klein aantal objecten in portefeuille. De fondsen worden aangegaan voor een bepaalde periode, waarna de participanten kunnen besluiten het vastgoed te verkopen. Vastgoed-cv's en -maatschappen richten zich vooral op deelname door particulieren.

De laatste twee typen vastgoedbeleggers ontlene hun bestaansrecht aan participanten (particuliere beleggers of BO's) die een deel van hun vermogen indirect in vastgoed willen beleggen. Deze participanten leveren dus het vermogen aan waarmee een vastgoedfonds of een vastgoed-cv vervolgens direct vastgoed kan verwerven. Bij vastgoedfondsen is het verder belangrijk onderscheid te maken tussen beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde vastgoedfondsen (ook wel private fondsen genoemd). Deelnemen in een beursgenoteerd vastgoedfonds kan al met een enkel aandeel, maar ook met bedragen van tientallen miljoenen euro's. Het aantal aandeelhouders in beursgenoteerde fondsen is vaak aanzienlijk. Naast enkele grootaandeelhouders hebben ook particulieren toegang tot deze fondsen. Toetreden in niet-beursgenoteerde vastgoedfondsen is in het algemeen aan regels gebonden en vooral bedoeld voor BO's.

Niet-
beursgenoteerd
vastgoedfonds

Beursgenoteerd
vastgoedfonds

VMO's kunnen in principe werkzaam zijn voor alle genoemde partijen die direct beleggen in vastgoed. Van oudsher zijn vooral de BO's en de grotere particuliere beleggers belangrijke opdrachtgevers.

1.5 Vastgoedexploitatiesector in Nederland

Dat institutionele BO's de belangrijkste groep opdrachtgevers voor VMO's vormen, is te verklaren vanuit historisch perspectief. Men kan zelfs stellen dat de ontwikkeling van VMO's een directe afgeleide is van ontwikkelingen bij institutionele BO's.

Aanvankelijk was het uitbesteden van vastgoedmanagement door institutionele BO's geen vanzelfsprekendheid. Toen het beleggen in vastgoed in de jaren zestig in zwang raakte, besloten de meeste grote BO's zelf een apparaat op te zetten. Vooral bij de grote institutionele BO's ontstond, door de groei van de vastgoedportefeuille, een uitgebreide technische en administratieve staf, naast commercieel personeel (Uittenbogaard & Kohnstamm, 1996). Het gevolg van deze situatie was dat kennis en ervaring over het ex-

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

Kernactiviteiten

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

Makelaars

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

Middelmanagement

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

Schaalvergroting

In de loop van de tijd is, mede als gevolg van marktontwikkelingen, het belang van de activiteiten van VMO's toegenomen. Waar voorheen de exploitatie van vastgoed door kleine lokale spelers werd uitgevoerd, zijn nu landelijk opererende VMO's actief. Deze vorm van schaalvergroting maakte een verdere professionalisering van de dienstverlening mogelijk. Daarnaast is schaalvergroting nodig om tegemoet te kunnen komen aan de steeds hogere eisen die door BO's aan de dienstverlening worden gesteld.

1.6 Toekomst van vastgoedexploitatie in Nederland

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

past', maar probeert met haar dienstverlening bij te dragen aan de waardeontwikkeling van het vastgoed.

Waardeontwikkeling

Een nieuwe fase

Met de verdergaande professionalisering van de VMO is het vakgebied een nieuwe fase ingegaan. Een fase waarin de kennis van de VMO zich verder uitbreidt en waarin de VMO zich specialiseert. Hierbij wil de VMO graag op gelijke voet met de BO een relatie aangaan.

Desondanks staat de positie van de VMO onder druk. Het uitbesteden door de BO gaat gepaard met steeds hogere kwaliteitseisen. Dit vergt veel van de VMO. Daarnaast zijn de marges klein. Het ontwikkelen van nieuwe diensten gaat daarom gepaard met de nodige risico's.

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

Vier groeistrategieën

Voor het beschrijven van de kansen in de vastgoedexploitatie biedt het Groeimodel van Ansoff (Kotler, 1988) een goed houvast. Ansoff onderscheidt vier groeistrategieën langs de dimensies product en markt voor het verbeteren van de marktpositie van een organisatie. Wanneer we deze dimensies toepassen op het vastgoedmanagement, ontstaat het schema dat is afgebeeld in figuur 1.4.

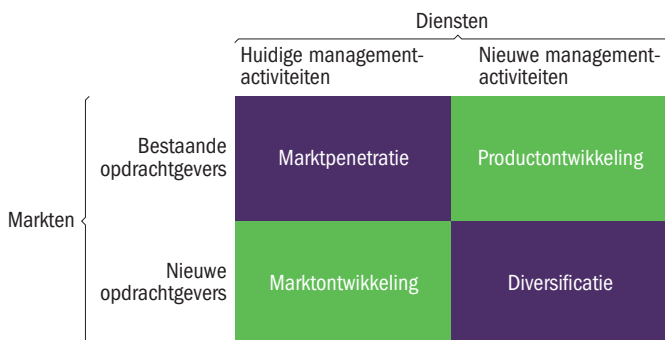
Groeimodel van Ansoff

Vier strategieën voor groei kunnen worden gedefinieerd:

- 1 Marktpenetratie: meer van de huidige managementactiviteiten aanbieden aan bestaande opdrachtgevers.
- 2 Ontwikkeling van diensten: nieuwe managementactiviteiten aanbieden aan bestaande opdrachtgevers.
- 3 Marktontwikkeling: huidige managementactiviteiten aanbieden aan een nieuw type opdrachtgevers.
- 4 Diversificatie: nieuwe managementactiviteiten aanbieden aan een nieuw type opdrachtgevers.

Vier strategieën

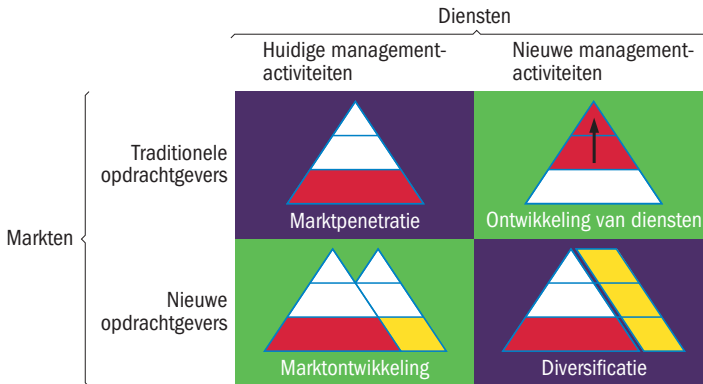
FIGUUR 1.4 De vier groeistrategieën volgens Ansoff



In paragraaf 1.2 is al beschreven dat de managementactiviteiten van VMO's kunnen worden verdeeld over drie beleidsniveaus, namelijk strategisch, tactisch en operationeel. Samen vormen deze beleidsniveaus de vastgoedmanagementpiramide.

Momenteel verricht de VMO voornamelijk werkzaamheden op het operationele beleidsniveau. Indien de vastgoedmanagementpiramide wordt geplaatst in het groeimodel van Ansoff, wordt duidelijk op welk beleidsniveau de groeistrategieën van de VMO betrekking hebben (zie figuur 1.5). Het deel van de piramide dat per strategie is ingekleurd, laat zien op welk beleidsniveau de groeistrategie betrekking heeft. VMO's kunnen hun toekomstig beleid toespitsen op één of meerdere van deze groeistrategieën.

FIGUUR 1.5 De vier groeistrategieën voor vastgoedmanagement



Ad 1 Marktpenetratie

Met marktpenetratie wordt bedoeld dat VMO's meer van de management-activiteiten waarmee zij vertrouwd zijn, aanbieden aan traditionele opdrachtgevers, de BO's. Uit het oogpunt van risicomanagement zijn grotere BO's sterker op buitenlandse groeimarkten georiënteerd. Andersom is ook het aandeel buitenlandse investeringen in Nederlands vastgoed de laatste jaren gestegen. Dit heeft invloed op de vastgoedexploitatie sector.

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

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

Ad 2 Ontwikkeling van diensten

Van VMO's worden managementrapportages verwacht waarin informatie uit de verschillende managementdisciplines wordt samengebracht. De eisen die aan dergelijke rapportages worden gesteld, nemen toe. Het daadwerkelijke objectbeleid (dat op het tactische beleidsniveau wordt vormgegeven en uitgevoerd) blijft echter een taak voor de BO.

Om het objectbeleid te kunnen formuleren is immers ook informatie nodig uit het portefeuillebeleid (bijvoorbeeld over het gewenste rendement-risicoprofiel). Doorgaans geeft de BO deze informatie niet prijs.

Ad 3 Marktontwikkeling

Vergeleken met de gehele Nederlandse vastgoedvoorraad is het bezit van BO's klein. Andere vastgoedbeleggers met grote eigen vastgoedportefeuilles zijn corporaties, grote bedrijven, zorginstellingen, onderwijsinstellingen en gemeenten. Er liggen grote kansen voor het management van andere soorten vastgoed in opdracht van andere typen opdrachtgevers. Bij grote bedrijven, zorg- en onderwijsinstellingen, en bij gemeenten is de exploitatie van vastgoed sterk in ontwikkeling. In de laatste drie sectoren is de professionalisering het gevolg van een terugtrekkende overheid, waardoor de instellingen zelf financieel verantwoordelijk worden voor het vastgoed.

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

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

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

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

Ad 4 Diversificatie

De volgende diensten liggen dicht bij de competenties van VMO's: facilitymanagement en parkmanagement.

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

De vraag naar parkmanagement is er in drie vormen: bij nieuw te ontwikkelen bedrijventerreinen, bij de herontwikkeling van bestaande terreinen en bij de terreinen in eigendom van grote bedrijven of instellingen (bijvoorbeeld de ggz en universiteiten). De VMO kan als parkmanager een rol spelen indien

Schaalvoordelen

Facilitymanagement

Parkmanagement

Planvorming

zij op het juiste moment met de juiste partij aan tafel zit. Voor nieuwe en bestaande bedrijventerreinen is dit het moment waarop over de planvorming voor (her-) ontwikkeling wordt besloten. Op die momenten worden afspraken gemaakt over de verdeling van kosten en risico's.

Samenvatting

-
- ▶ Binnen de vastgoedmanagementpiramide worden drie beleidsniveaus onderscheiden:
 - strategisch (portefeuillemanagement)
 - tactisch (assetmanagement)
 - operationeel (propertymanagement)

 - ▶ Het vastgoedmanagementproces wordt onderverdeeld in drie deelprocessen:
 - acquisitie
 - exploitatie
 - dispositie

 - ▶ Het vastgoedbeleidsproces verbindt de hiervoor genoemde beleidsniveaus met de drie deelprocessen.

 - ▶ Vastgoedexploitatie kent diverse taakgebieden, waaronder:
 - commercieel management
 - technisch/facilitair management
 - financieel/administratief management

 - ▶ Een vastgoedbelegging kan worden onderscheiden in een:
 - directe vastgoedbelegging
 - indirecte vastgoedbelegging

 - ▶ De volgende typen vastgoedbeleggers investeren direct in vastgoed:
 - particuliere beleggers
 - institutionele beleggingsorganisaties
 - vastgoedfondsen
 - vastgoed-cv's

 - ▶ Ansoff onderscheidt de volgende vier groeistrategieën:
 - marktpenetratie
 - ontwikkeling van diensten
 - marktontwikkeling
 - diversificatie

 - ▶ In de toekomst zullen vastgoedmanagementorganisaties zich nog meer richten op verdere professionalisering, kwaliteitsverbetering en verbreding van het dienstenpakket.
-