



## Benchmarking van de beheerprestatie

Is er een benchmark voor succes in het shopping center management?

*J.J. Michon*



# Benchmarking van de beheerprestatie

*Is er een benchmark voor succes in het shopping center management?*

## **MASTERPROOF**

12 augustus 2003

### **Auteur:**

Drs. J.J. Michon  
SBV-MRE 2001-2003

### **Begeleiding:**

Begeleider SBV, Drs. C. van der Meulen  
Begeleider intern, Drs. A.J. Hoogland MRE

## **CENTRAAL ONDERZOEKSDOEL:**

### **Benchmarking**

Het principe van benchmarking vindt in de Nederlandse vastgoedwereld steeds breder ingang. Het streven succesvol te zijn, en het daartoe zoeken naar de 'best practices' in de markt is door beleggers al omarmd. Vastgoedmanagement organisaties zullen moeten volgen. Beschikken beleggers sedert 1995 over een 'eigen' en relevante benchmark in de vorm van de ROZ/IPD-index, de VMO heeft zo'n breed gedragen benchmark nog niet tot haar beschikking. Toch zou het van groot belang zijn om een dergelijke benchmark in het leven te roepen, om daarmee de kwaliteit van de beheerprestatie te kunnen meten en de succesfactoren en randvoorwaarden hierbij, voor de VMO in beeld te kunnen brengen. Centrale vragen daarbij zijn: Wat zijn de trends?, Wat zijn de best practices? Hoe halen we die in huis, of zijn ze te verslaan? Wat is hiervoor nodig binnen de organisatie? Deze Masterproof onderzoekt de mogelijkheden en bevat een operationeel gerichte uitwerking voor het shopping center management.



# Benchmarking van de beheerprestatie;

*Is er een benchmark voor succes in het shopping center management?*

<b>Hoofdstukindeling:</b>	<b>Paginanummer:</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>7</b>
1.1 Achtergrond benchmarking	7
1.2 Benchmarking in het vastgoed	7
1.3 Probleemstelling en aanpak	8
<b>2. De Vastgoedbranche in perspectief</b>	<b>11</b>
2.1 Ontwikkelingen vastgoedbranche	11
<b>3. Shopping Center management; meer dan beheer</b>	<b>13</b>
3.1 Vastgoedmanagement	13
3.2 Shopping center management	14
3.2.1 Bijzondere kenmerken	14
3.2.2 Vierde hoeksteen	14
3.2.3 Ontwikkeling klant	14
3.2.4 Internationale trends	15
3.2.5 Trends in Nederland	15
3.3 Consultancy	15
<b>4. Rol en functie van de (externe) property manager</b>	<b>17</b>
4.1 De operationele context voor de property manager	17
4.2 Verantwoordelijkheden en taken	17
4.3 De praktijk; terughoudendheid, halfslachtigheid, vertrouwen?	17
<b>5. Succes- en faalfactoren voor de property management onderneming</b>	<b>19</b>
5.1 Interne kwaliteit	19
5.2 Externe kwaliteit	20
5.3 Bedenkingen en belemmeringen	20
5.4 Kansen	21
<b>6. Performancemeting in perspectief</b>	<b>23</b>
6.1 Projectclassificatie	23
6.2 Kwaliteit inzet	26
6.3 Performancemeting	26
<b>7. Benchmarks voor de property manager</b>	<b>27</b>
7.1 Objectieve meting van de performance van de propertymanager	27
7.1.1 Procesmatige basisfactoren	27
7.1.2 Commerciële stuurfactoren	28
7.1.3 Branchebrede benchmark?	29
7.2 Een rol voor een afgeleide van de ROZ/IPD-index?	29
7.3 Omzetten van benchmarks in concrete operationele doelstellingen voor het property management?	31
7.4 Aandacht voor rapportage en informatievoorziening	33

<b>8. Samenstelling van een toepasbare benchmark</b>	<b>35</b>
8.1 Inzoomen	35
8.2 Uitwerking	36
8.3 Indikken tot gidsfactoren	36
8.4 Correctie voor complicatiegraad, en toepassing	40
8.5 Honorering	42
8.6 Van benchmark naar managementinformatie	43
8.7 Kanttekeningen	43
<b>9. De follow-up; Randvoorwaarden voor (blijvend) succesvol ondernemen in het propertymanagement en gerelateerde diensten</b>	<b>45</b>
9.1 Recente studies	45
9.2 Managing change: Sleutelfactoren voor een succesvol benchmarking proces	45
9.3 Resultaatafhankelijke beloning	47
9.4 Startmodel	47
9.5 Van start	48
<b>10. Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>51</b>
10.1 Conclusies	51
10.2 Aanbevelingen	52
<b>11. Samenvatting</b>	<b>53</b>
<b>Bijlage 1. Lijst van geïnterviewde personen</b>	<b>59</b>
<b>Literatuurlijst</b>	<b>61</b>
<b>Bijlage 2. SWOT-analyse SCM (*<u>vertrouwelijk</u>)</b>	<b>niet opgenomen</b>
<b>Bijlage 3. Toepassing en toetsing benchmark (*<u>vertrouwelijk</u>)</b>	<b>niet opgenomen</b>





## Hoofdstuk 1. Inleiding

### 1.1 Achtergrond Benchmarking:

In een omgeving waar gezond verstand regeert zou 'benchmarking' de gewoonste zaak van de wereld moeten zijn. Het is immers niets meer dan het systematische proces van zoeken naar 'best practices', innovatieve ideeën en effectieve operationele procedures, die moeten leiden tot superieur presteren. Omdat het vrijwel ondoenlijk is voor een organisatie, hoe vooruitstrevend en creatief ook, om telkens autonoom tot innovatie en verbetering te komen, speelt deze zoektocht zich grotendeels extern af. Het getuigt van gezond verstand om te rade te gaan bij klanten, leveranciers en concurrerende aanbieders. Het systematisch bestuderen van en afzetten tegen de best practices, operationele aanpak en succesvolle strategie van anderen kan immers gemakkelijk inzichten opleveren waarmee de eigen operatie een belangrijke stap vooruit kan maken.

De Mesopotamiër die naar verluidt ooit het wiel uit vond, heeft zoals bekend veel in beweging gezet en veel navolging gekregen; Henry Ford deed zijn idee voor de lopende band productie van auto's op in een slachterij.

Leren van het succes van anderen dus, en het vertalen en toepassen daarvan op de eigen situatie is de essentie van benchmarking. Ofschoon dit niets bijzonders lijkt en de ontwikkeling van de geschiedenis van de mensheid vol zit met tot de verbeelding sprekende voorbeelden, is de praktijk van het benchmarken in het bedrijfsleven pas de laatste twee à drie decennia gemeengoed geworden.

Binnen de vastgoedwereld worden de standaarden op dit vlak bepaald door ontwikkelingen in de Verenigde Staten en in Groot-Brittannië. Gestimuleerd door een veel grotere en opener markt en de beschikbaarheid van vooruitstrevende methoden en technieken aldaar, is men daar al in de zeventiger jaren/ begin jaren '80 van de twintigste eeuw benchmarking gaan toepassen als middel in ondermeer probleemoplossing, planning, doelbepaling, procesoptimalisatie, innovatie en strategie bepaling.

Dit proces van systematisch bestuderen, leren, vertalen en toepassen is een permanent proces dat in zijn uitvoering behoefte heeft aan een vast richtpunt, wat bereikt of overtroffen dient te worden. Een punt waartegen de performance van een product, een operatie of een onderneming ten opzichte van anderen kan worden vergeleken. Dit vaste punt wordt de 'benchmark' genoemd. De benchmark is daarmee een schijnbaar statisch begrip, terwijl benchmarken zojuist beschreven is als een permanent en dynamisch proces.

De term 'benchmark' is afkomstig uit de landmeetkunde, waar het staat voor het vaste punt waaraan metingen in en bepaald gebied worden gerelateerd. In de jaren '70 van de twintigste eeuw is de term overgenomen in het zakelijke spraakgebruik.

Deze schijnbare tegenstelling tussen statisch en dynamisch manifesteert zich niet in de praktijk, omdat als het goed is in een proces van benchmarking de lat (de benchmark) telkens hoger zal worden gelegd. Het simpelweg gebruiken van benchmarks als vaste meetpunten waartegen de eigen operatie en performance wordt afgemeten lijkt voor de hand te liggen, maar houdt tevens een direct gevaar in. De relatieve score ten opzichte van een benchmark zegt als zodanig namelijk nog niets over de oorzaken die aan de positie ten grondslag liggen. De ene keer zal de positie terug zijn te voeren op operationele aspecten, een andere keer juist op de methode van meting en vastlegging of een combinatie van beide.

### 1.2 Benchmarking in het Vastgoed

In de vastgoedpraktijk in Nederland is benchmarking sinds het begin van de jaren negentig in zwang geraakt. Diverse ondernemingen passen, al dan niet gestimuleerd door Amerikaanse moederbedrijven, vormen van interne benchmarking toe. Sedert 1995 beschikken beleggers in ons land over een eigen ROZ/IPD index, waarmee voor het eerst een serieuze poging tot het creëren van een gedragen externe benchmark ten behoeve van prestatie meting van het door hen geëxploiteerde vastgoed is gedaan.



Inmiddels bestaat de ROZ/IPD-index ruim acht jaar, en wordt er door een belangrijk deel van institutioneel beleggend Nederland aan mee gedaan. Naar schatting ruim 85% van het Nederlands institutioneel belegd vermogen in vastgoed maakt deel uit van de benchmark (ROZ maart 2003). Daarmee begint de index een begrip te worden waar vastgoed Nederland niet meer om heen kan. Ondanks veel kritiek – er wordt veel over beperkingen en tekortkomingen in de methodiek geschreven - is er inmiddels een trackrecord van acht jaren opgebouwd. Om een voor vergelijkingen relevante horizon van enkele decennia te verkrijgen is recent bovendien een slag gemaakt in het vertalen van cijfers van voorliggende jaren. Door middel van het herleiden van belangrijke onderliggende kengetallen kan nu worden beschikt over een referentiekader tot 25 jaar terug.

Het feit dat nu een serieuze benchmark beschikbaar is versterkt en versnelt een aantal nogal diverse verschijnselen in de vastgoedmarkt. Verzakelijking en professionalisering van de vastgoedbeleggingsbranche vinden er een draaipunt in. Zaken worden meetbaarder gemaakt, en er wordt ook vaker gemeten en vergeleken. Om begrijpelijke redenen treden ook ongewenste effecten op. Er wordt meer op de man gespeeld en het korte termijnbelang lijkt soms te prevaleren. Daarbij kan hier en daar worden opgetekend: “elk jaar moet die benchmark verslagen worden, want mijn bonus hangt er vanaf”. De benchmark die dient ter objectivering is daarmee volgens sommigen blijkbaar ook iets wat je met handigheidjes of bruusk optreden moet kunnen (blijven) verslaan. De theorie achter de benchmark maakt dit statistisch gezien echter á priori onmogelijk.

Dat het een goed streven is om (langjarig) het optimale/ maximale uit de beleggingen te halen behoeft geen betoog. Daarin heeft de ROZ/IPD benchmark toch nog de nodige beleggers wakker geschud! Veel meer dan voorheen zal een directeur beleggingen van een fonds ter verantwoording (kunnen) worden geroepen op basis van de performance van de portefeuille. Waar het nu aan ligt dat het goed of fout gaat weet de beste man echter nog steeds niet indien hij geen technieken van actieve benchmarking toepast.

### **1.3 Probleemstelling en aanpak**

De terugkoppeling van de resultaten ten opzichte van de markt is mijns inziens een heel belangrijk onderdeel van benchmarking in het vastgoed. Het toepassen van benchmarks impliceert immers ook een traject van kijken, leren en toepassen. Het is dit aspect van benchmarking dat ik nader wil beschouwen vanuit de positie van de Vastgoedmanagement organisatie (VMO). Het is deze VMO die als verlengstuk van de belegger moet zorgen voor waardeontwikkeling en direct rendement van de beheerde objecten. Nadrukkelijk wordt de VMO ook geconfronteerd met de tegengestelde belangen die hier in kunnen zitten, terwijl ook de eigen operatie als onderdeel van de vastgoedbedrijfskolom hiervan de effecten ondervindt.

De kernactiviteiten van SCM, Shopping Center Management bevinden zich traditioneel volledig op het vlak van property management en tegenwoordig ook op het vlak van gerelateerde activiteiten zoals assetmanagement en advisering. Als manager/ beheerder en adviseur inzake winkelcentra is sprake van een succesvolle onderneming met een hoge mate van specialisatie, kennis en ervaring op het vlak van vooral grotere, complexere winkelcentra. Een eigen visie en een klantgerichte manier van werken hebben geleid tot een gezonde portefeuille ontwikkeling met een groeiend marktaandeel. De markt waarin SCM van start ging in 1992, was echter een heel andere dan de markt anno 2003. Een aantal markttrends en technologische ontwikkelingen hebben de samenleving en de vastgoedmarkt veranderd. Meer dan voorheen is het van belang dat succesfactoren worden geïdentificeerd en succes objectief meetbaar wordt. Het principe van benchmarking vindt daarmee in de Nederlandse vastgoedwereld steeds breder ingang. Het streven succesvol te zijn, en het daartoe zoeken naar de ‘best practices’ in de markt is door veel beleggers al omarmd. Vastgoedmanagement organisaties zullen moeten volgen.

Anders dan beleggers beschikt de vastgoed management branche echter nog niet over een breed gedragen benchmark. Het zou van groot belang kunnen zijn om een dergelijke benchmark in het leven te roepen, om daarmee de kwaliteit van de beheerprestatie te kunnen meten en de succesfactoren en randvoorwaarden hierbij, voor de VMO in beeld te brengen. Centraal staat voor mij dan ook de vraag of een bruikbaar meetinstrument te alloceren of te ontwikkelen valt voor de prestatie van de VMO en hoe dit instrument er dan uit zou kunnen zien. Belangrijke deelonderwerpen daarbij zijn: Hoe zit het Benchmarking-principe in

elkaar? Wat zijn de relevante trends in de vastgoedmarkt en het vastgoed management en specifiek het shopping center management? Wat zijn hier de best practices? Hoe halen we die in huis, of zijn ze te verslaan? Wat is hiervoor nodig binnen de organisatie?

Deze Masterproof onderzoekt de mogelijkheden en bevat een operationeel gerichte uitwerking voor het shopping center management.

Hiertoe zal achtereenvolgens worden stil gestaan bij

- De rol en functie van de (externe) property manager
- Succes- en faalfactoren voor de property management onderneming
- Uitgangspunten voor performance meting, zoals classificatie van te beheren objecten
- Bestaande Initiatieven op het gebied van performance meting

Vervolgens wordt een voorstel gedaan om te komen tot een toepasbare benchmark voor het shopping center management welke middels analyse van een aantal historische cijferreeksen wordt getoetst. Tenslotte wordt ten behoeve van interne operationalisering een aantal randvoorwaarden geformuleerd en een aanzet tot implementatie gegeven.



## **Hoofdstuk 2. De vastgoedbranche in perspectief**

Het vastgoedmanagement is een discipline in beweging met een sterk veranderend omgevings-perspectief. Ontwikkelingen in de vastgoedbranche in zijn algemeenheid zijn van groot belang voor het begrip van de ontwikkelingen in de vastgoed management discipline.

### **2.1 Ontwikkelingen vastgoedbranche**

#### ***Huurmarkt ontwikkeling***

Sinds jaren '70 van de 20<sup>e</sup> eeuw is sprake van opkomst van huur in plaats van eigendom bij gebruik vastgoed. Ondernemers willen hun geld niet in vastgoed hoeven steken, beleggers worden ondernemers in vastgoed. Vastgoedbeleggingen worden echter maar nauwelijks professioneel beheerd.

De aandacht blijft beperkt tot administratief en technisch beheer. De belegger is met name gefocust op acquisitie en realisatie van vastgoedobjecten. Grote financiële reserves die ontstaan (met toekomstige verplichtingen), geven aanleiding tot een grote investeringsstroom in korte tijd. Dit legt de basis voor de aanbodzijde van de vastgoed-huurmarkt.

#### ***Assetbenadering vastgoed***

Beleggers benaderen tegenwoordig hun vastgoed zoals ook andere assets (bijvoorbeeld aandelen) benaderd worden. Kosten, opbrengsten en risico's worden voortdurend, zorgvuldig en systematisch afgewogen tegen het perspectief van de gehele portefeuille. De rol en bijdrage van de asset vastgoed in de beleggingsportefeuille is niet langer vanzelfsprekend. De asset kan gevormd worden met direct en indirect vastgoed.

#### ***Professionalisering***

Beleggers in vastgoed werken steeds professioneler. Men gebruikt in toenemende mate hoogwaardige methoden, technieken en instrumentarium uit andere business. Door diverse universitaire leerstoelen en opleidingen wordt bovendien een academisch fundament gelegd onder de vastgoedbranche. Er wordt veel (meer) geschreven over vastgoed en er verschijnen steeds meer interessante vakbladen.

#### ***Verzakelijking***

Met de toegenomen professionalisering en assetbenadering verdwijnt het kleinschalig hobbyisme uit beeld. Er is haast sprake van een volwassen zakelijke branche, waarbij straight forward zakelijk opereren het old-boys circuit regelmatig de hielen laat zien. Gunnen is nog steeds belangrijk, maar dan wel gelijk aan de beste aanbieder.

#### ***Rationalisering, specialisatie en expertise-ontwikkeling***

Een groeiende en zich ontwikkelende branche biedt ruimte voor specialisten. Vraagstukken worden complexer en specifiek, en vragen om een gerichte deskundige aanpak. Generalisten trekken zich terug op hun core-business. Uitbesteding van elementen uit de bedrijfskolom is een trend geworden.

#### ***Schaalvergroting organisaties***

Door processen van autonome groei, fusies en overnames als ook internationalisering, treedt schaalvergroting op onder de actoren in de vastgoedmarkt. Ontwikkelaars, beleggers en eindgebruikers bundelen hun krachten in steeds minder en steeds grotere eenheden. Een zekere schaalgrootte is noodzakelijk om het benodigde professionalisme en slagkracht te kunnen faciliteren.

Managementorganisaties kunnen niet achter blijven. Een serieuze partner vastgoedmanager, heeft tegenwoordig een substantieel marktaandeel in de thuismarkt en heeft internationale contacten of vestigingen of tenminste ambities op dat vlak.

#### ***Veranderende taakverdeling en relatie belegger - beheerder/ manager***

De traditionele taakverdeling tussen vastgoedeigenaren en beheer / managementorganisaties is veranderd. Vooral bij institutionele beleggers heeft uitbesteding van niet-kernactiviteiten plaats gevonden. Het proces van uitbesteding kende daarbij vele varianten en nuances, waarbij de mate van uitbesteding per belegger verschillend kan zijn. Enkele beleggers zijn juist gerelateerde activiteiten zoals het propertymanagement gaan in-sourcen.

Niet alleen de taakverdeling is veranderd, ook de relatie tussen belegger en manager staat onder druk. Beleggers zijn kritischer op toewijding, service en maatwerk. Ze eisen meer en beter van hun property management, en dat tegen een scherper tarief. Performance gerelateerde honorering komt als onderwerp nadrukkelijk in beeld.

### ***Gerelateerde producten en diensten***

De vastgoed management organisaties die op een rendabele manier willen voortbestaan, zal de belegger van haar toegevoegde waarde moeten kunnen blijven overtuigen. Een toegevoegde waarde in de core-activities, maar ook door het gelijktijdig parallel aanbieden van gerelateerde producten en diensten. De kern van dergelijke diensten ligt op het niveau van property management. In beperkte mate ook op naast-hogere (asset-management) of lagere niveaus (facility-management, promotie-management etcetera).

### ***Benchmarks***

Dit voortbestaan lukt bovendien alleen wanneer feitelijk aangetoond kan worden dat de uitbestede taken naar verwachting (of beter) worden uitgevoerd en de risico's welke aan uitbesteding kleven kunnen worden geëlimineerd. Het feitelijk aantonen van resultaten geschiedt idealiter ten opzichte van een in goed overleg vastgestelde referentiewaarde (meetpunt of benchmark). De kwaliteit van persoonlijke relaties met opdrachtgevers speelt daarin altijd een rol, maar het zijn de onderliggende fundamentals die een steeds belangrijker rol zullen spelen.

### Hoofdstuk 3. Shopping center management; meer dan beheer

Shopping center management zien we als een specialistische vorm van vastgoedmanagement. Het volstaat niet langer deze tak van sport te definiëren als het beheren van winkelcentra. Het is een zeer serieuze en hooggekwalificeerde discipline geworden met specifieke kenmerken op het vlak van kwaliteit en aard van de werkzaamheden. Voor een goed begrip plaatsen we de discipline eerst in het perspectief van het algemeen vastgoedmanagement en het property management daarbinnen.

#### 3.1 Vastgoedmanagement; “Van traditioneel beheer naar pro-actief management”

Het property management draagt in opdracht van het asset management zorg voor de werkzaamheden ten behoeve van het in stand houden van de beheerde vastgoedobjecten. Hierbij ligt de operationele focus op het object en de huurders. Drie hoofdtaken worden onderscheiden, te weten administratief, technisch en commercieel management. In de traditionele kijk op vastgoedbeheer lag de nadruk op de eerste twee elementen. Het op de kraam passen bestond hoofdzakelijk uit huurophalen en dak dicht houden. Veel creativiteit of initiatief van de beheerder kwam hier niet bij kijken. Commercieel werd hij pas wanneer er een pandje leeg kwam, dan zocht ie een nieuwe huurder. De hedendaagse verhoudingen gaan steeds meer in de richting van een sterk pro-actief en commercieel gestuurd management, waarbij zorg én verantwoordelijkheid uit handen wordt genomen. Administratief en technisch beheer zijn daarbij belangrijke onderdelen van het integrale management product en net zo goed onderwerp van vernieuwing.

Administratief management behelst traditioneel het registreren, ordenen en verwerken van de informatie inzake in- en uitgaande geldstromen van het vastgoedobject, en het rapporteren hierover conform de wet- en regelgeving. Hiervoor zijn administratieve procedures vastgelegd.

Het asset management geeft hiertoe vanuit de beheerovereenkomst instructies die een vertaalslag naar haar eigen administratie mogelijk maken. Meer en meer worden deze instructies vanuit het asset management ingekleurd door de richtlijnen van de ROZ/IPD index. Dit stelt eisen aan de property management organisatie ten aanzien van nauwkeurigheid, snelheid, automatisering en communicatie.

Een doelmatig en zorgvuldig administratief management is een noodzakelijke hoeksteen voor een goed en professioneel property management.

Het administratief management spitst zich in hoofdzaak toe op de volgende onderdelen:

- Incasso
- Mutaties
- Stook- en servicekosten
- Rapportages

Het technisch management draagt zorg voor het in goede staat houden van het vastgoed, het planmatig en klachtenonderhoud, het waar nodig begeleiden van up-gradingen en renovaties en het geven van technische adviezen. Veel meer dan voorheen wordt hier in relatie tot het commercieel functioneren van het object gestuurd op basis van meerjaren prognoses en technische beleidsplannen. Naast kostenbewustzijn en het noodzakelijke kennisniveau op het vlak van (ge)bouwtechniek en installatietechniek, is sprake van een toenemend belang van milieuaspecten en wet- en regelgeving.

Goede aansluiting bij, en communicatie met het commercieel management maakt technisch management tot de tweede hoeksteen binnen het property management.

Het technisch management spitst zich in hoofdzaak toe op de volgende onderdelen:

- Klachtenonderhoud
- Mutatie-onderhoud
- Onderhoudscontracten (vastleggen en aansturen facility partners)
- Planmatig onderhoud
- Commercieel en overig onderhoud

Het commercieel management is het onderdeel van het property management waarin de professionaliseringsslag het sterkst tot uitdrukking komt. Door deze professionalisering en de commerciële asset-benadering bij de beleggers dient het commercieel management de lijnen uit te zetten voor alle

betrokken disciplines binnen het property management. Het belang van de belegger/ assetmanager wordt door hem vertaald in aanwijzingen voor de eigen organisatie. Andersom is hij degene die bij uitstek zorgt voor vertaling van informatie uit het object en advisering aan de asset manager over te voeren objectbeleid.

Snel en accuraat inspelen op huurdersaspecten is een belangrijke factor in de huurderstevredenheid en daarmee in het succes van een project. Ceteris paribus zal een huurder die aandacht krijgt en zich serieus genomen voelt een meer tevreden huurder zijn en langer blijven huren. Een dergelijk klantbewustzijn sluit aan bij de uitgangspunten over de waarde van vastgoed. Meer en meer realiseert men zich dat die ligt in de waarde van het onderliggende huurcontract.

In het commercieel management vloeien de lijnen samen die samen het succes van het property management bepalen. Coördinatie van exploitatietaken gaat hier hand in hand met advisering en communicatie, gericht op het optimaliseren van de totaalperformance van het object/ de portefeuille voor de belegger.

Het commercieel management (sec) spitst zich in hoofdzaak toe op:

- Relatiemanagement (beleggers en huurders en overig)
- Contractmanagement
- Verhuur en wederverhuur
- Marketing en communicatie
- Managementinformatie
- Strategie en beleidsvorming (jaarplannen)
- Onderzoek en advies

## **3.2 Shopping center management**

### **3.2.1 Bijzondere kenmerken**

Als specialisme binnen het property management heeft het shopping center management enkele bijzondere kenmerken. Het belangrijkste onderscheid ten opzicht van bijvoorbeeld kantoren en woningen zit hem in de beïnvloedbaarheid van het functioneren van de klant van de belegger, de huurder van winkelruimte. Dat functioneren is sterk afhankelijk van de keuze van de consument om zijn geld al dan niet bij de huurder te besteden. De consument is daarmee de eigenlijke eindgebruiker van het vastgoed, terwijl met hem/ haar geen contractuele relatie bestaat.

De objecten in beheer zijn dan ook vaak gebouwen waar enorme hoeveelheden mensen en goederen dagelijks in en uit gaan. Objecten bovendien die voor die mensen een geheel verschillende functie kunnen hebben: Werken; Voorzien in dagelijkse behoeften; Recreëren, etcetera.

### **3.2.2 Vierde hoeksteen**

In met name grotere winkelobjecten kan door actief management en promotie gestuurd worden in de consumentengedragingen en kan daarmee in het succes van de huurder worden bijgedragen. Elementen als bekendheid, bereikbaarheid, comfort en sfeer zijn zaken waar actief mee om kan worden gegaan door het property management. Specifiek binnen het shopping center management wordt daarom vaak als vierde hoeksteen (naast administratief, technisch en commercieel management) de discipline van centrummanagement en promotie beschouwd. Met inzet van specifieke functionarissen met de juiste achtergrond/ opleiding en met behulp van speciaal daartoe beschikbaar gestelde budgetten, wordt ingezet op optimaal stroomlijnen van de processen achter de schermen en op het verleiden en binden van de consument aan het winkelcentrum. Dit wordt over het algemeen (gedeeltelijk) betaald door de huurders en ook goed met hen afgestemd. Zelf moeten zij met hun winkelformule de dan in het centrum aanwezige consument nog tot (betalende) klant zien te maken.

### **3.2.3 Ontwikkeling klant**

In retail objecten vinden we naast de beleggers (die ze bewust in portefeuille nemen) in toenemende mate gespecialiseerde managementorganisaties alsmede een grote groep vaste gebruikers retailers. Zowel onder de beleggers als de retailers is daarbij sprake van professionalisering, schaalvergroting en concentratietendensen. Steeds grotere en meer professionele partijen gaan de dienst uitmaken in het wereldje van de winkelcentra. Beleggers gaan samen, nemen over, specialiseren zich sectoraal en

internationaal geografisch en stroomlijnen hun bedrijfskolom. Retailers nemen over, bundelen krachten, dekken de markt af met doordachte formules en internationaliseren.

Het is dan ook duidelijk dat de vooruitstrevende managementorganisatie niet achter kan blijven bij deze ontwikkelingen onder zijn beide soorten klanten. (opdrachtgever en huurders zijn immers beide klanten!). Men ontkomt er niet aan flink te investeren in zaken als automatisering, kennis en vaardigheden van medewerkers en netwerken en communicatie. Zaken kortom, die voor een pro-actieve managementorganisatie een must zijn en die tegelijkertijd vanuit hun diepgang, omvang en middelenbeslag voor de traditionele beheerder van weleer een brug te ver zijn. Schaalvergroting en internationalisering zijn daarbij logische begrippen, die afzonderlijk maar ook tezamen kunnen voorkomen.

### 3.2.4 Internationale trends

In de angelsaksische wereld kent men een veel langere traditie op het vlak van vastgoedontwikkeling en vastgoedmanagement. Specifiek op het vlak van het shopping center management kennen we in de USA en Canada bedrijven die zich met succes toeleggen op dit specialisme, en dit combineren met activiteiten als ontwikkelen en beleggen. Met een hoge mate van specialisatie, superieure productontwikkeling, opzet van branche-dekkende databases en een sterk commerciële aanpak (tot aan 'branding') worden deze ontwikkelings- en managementorganisaties tot een soort van 'category-killers'. In de USA zeer succesvol opererend kijkt men met interesse naar mogelijkheden op het oude continent en elders in de wereld.

Ondertussen zit men in Europa ook niet stil. Vanuit landen met enige traditie en voorsprong op dit vlak (GB, Frankrijk) zijn al pogingen gedaan om een Europese organisatie uit te rollen. Ook landen als Zweden, Duitsland en Nederland brengen initiatieven op dit vlak voort. Daarbij zoekt men voor expansie de ruimte in landen met een minder rijke traditie en dus minder concurrentie op het gebied van ontwikkeling en shopping center management.

Voorbeelden van organisaties die internationaal aan de weg timmeren zijn:

Jones Lang LaSalle (UK/USA)  
Trizec Hahn (USA/ Canada)  
Tramell Crow (USA)  
ECE (Dld)

Simon (USA)  
Lend Lease (UK)  
SCC (Fra)

### 3.2.5 Trends in Nederland

Het gespecialiseerde shopping center management in Nederland kent de laatste vijf jaar een aantal concentratietendenzen. Beleggers houden de beheerportefeuille tegen het licht, en vragen zich intern af of men alles zelf moet gaan doen of dat men anders moet uitbesteden. In dat laatste geval zien we dat de belegger zijn portefeuille herschikt onder een kleiner aantal echte winkelcentrumspecialisten. Men kiest daarbij bewust voor een beperkt aantal 'vaste' property managers aangevuld met hooguit enkele regionale of lokale grootheden.

## 3.3 Consultancy

De behoefte aan hoog kwalitatieve ondersteuning en de toenemende vraag van opdrachtgevers naar afgeleide producten in het verlengde van de kernactiviteit beheer, heeft er toe geleid dat door vastgoedmanagers wordt ingezet op verdere uitbouw en professionalisering van aanvullende en afgeleide consultancy activiteiten. Binnen de consultancy activiteiten geldt evenzeer als bij het reguliere property management een voordeel vanuit het inleven in de positie van de opdrachtgever, het zorgen uit handen nemen en het bieden van oplossingsrichtingen. Sterker nog, door een toegevoegde waarde in voortrajecten en afgeleide processen te bieden, is de manager in staat om totaaloplossingen te bieden. Aldus wordt getracht op het punt te komen waarop men kan stellen: 'we own our customers'

Vanuit de aanwezige specifieke kennis en ervaring binnen de gespecialiseerde shopping center management bedrijven kan bijvoorbeeld in trajecten van (her)ontwikkeling van winkelcentra een goed definieerbare toegevoegde waarde worden geleverd. Bij tijdige betrokkenheid kunnen veel praktische inzichten in de exploitatiefase van een winkelcentrum worden teruggespoeld in de diverse fasen van planvorming en realisatie. Dit kan specifieke onderdelen betreffen zoals inhoud van een huurcontract, de VVE splitsing, de technische installaties, de ruimtelijke opzet en organisatie, het branchepatroon en



trekkerbeeld etcetera. Het behelst echter veelal ook een kritische en tegelijk constructieve totaalblik op het winkelcentrum in ontwikkeling, en het ingewikkelde en langdurige proces wat hiertoe leidt.

Enkele verdere specifieke producten vanuit de consultancy zijn:

- Door de belegger ge-outsourcete onderdelen van het asset management (analyse beleggingsperspectieven in DCF)
- Corporate Real Estate Management (CREM)
- Vastgoedonderzoek, analyse en advisering
- Marktonderzoek
- Waardebepalingen
- Financieel-economisch en juridisch fiscale aspecten
- Proces en organisatie (informatie/ communicatie, businessproces engineering)
- Begeleiding renovatie en herontwikkeling

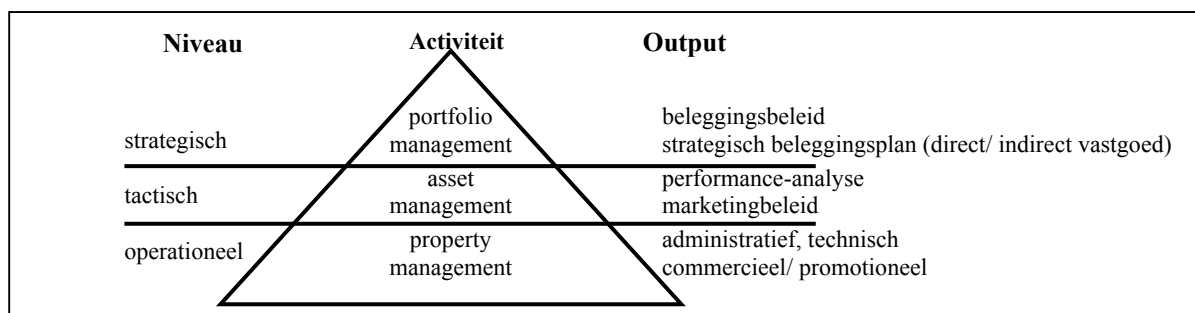
## Hoofdstuk 4. Rol en functie van de (externe) property manager

De property manager is belast met de operationele activiteiten in het vastgoedmanagement. Hij heeft een aantal bekende vaste activiteiten en verantwoordelijkheden vanuit het basis beheer. Daarnaast is hij een belangrijke bron van managementinformatie. Zijn activiteiten vormen de dagelijkse basis van het aansturen van vastgoed. Hoe hij hier mee om kan gaan hangt mede af van de mate van vertrouwen en de hoeveelheid informatie die een belegger aan de manager geeft.

### 4.1 De operationele context voor de property manager

De wens van de belegger om de performance van zijn (directe) vastgoedbelegging zeker te stellen, noodzaakt hem tot maatwerk op het vlak van vastgoedmanagement. Hoog kwalitatieve invulling van, en goede afstemming tussen de onderscheiden managementniveaus is daarbij van groot belang. Er kan onderscheid worden gemaakt naar strategisch, tactisch en operationeel niveau van activiteiten.

*Schema: Drie niveaus van vastgoedmanagement.*



*bron: vDriel 1998*

De belegger kan er voor kiezen om op deze niveaus binnen zijn bedrijfskolom bepaalde vastgoedmanagement activiteiten uit te besteden. Het uitbesteden aan derden biedt voordelen en nadelen voor de belegger. Zo kan hij winnen aan flexibiliteit (span of control/ interne risico's) en makkelijker toegang krijgen tot specialistische kennis, klanteninformatie en lokale marktkennis. Ook interne drijfveren zoals kostenaspecten en gebrek aan ervaring kunnen daarin meespelen.

Uitbesteden kan geschieden door verzelfstandiging van de beheerafdeling of door aanzoeken van onafhankelijke externe specialisten. In dit kader staan we hoofdzakelijk stil bij uitbesteding van verantwoordelijkheden en taken op het operationeel niveau (property management) aan onafhankelijke derden.

### 4.2 Verantwoordelijkheden en taken

De verdeling van verantwoordelijkheden en taken tussen de belegger en de property manager is een kwestie van maatwerk. De uitwerking is afhankelijk van de eigen kwaliteiten en ambities van de belegger, de potenties van de property management organisatie en de kenmerken van de aan te sturen vastgoedobjecten. Basisbehoefte en uitgangspunt is daarbij 'toegevoegde waarde' van de dienstverlening. Dit betekent dat naast de kerntaken van het property management veel aandacht moet bestaan voor het verzamelen, analyseren en interpreteren van markt, object- en huurdersinformatie en de ontwikkelingen hierbinnen. De eigen operatie, maar ook die van de opdrachtgever dient hiermee gevoed te worden. Van groot belang daarbij is ook een klantgerichte pro-actieve opstelling naar zowel opdrachtgevers als huurders. De property manager dient leading te zijn in dit traject. Het is zijn taak en zijn verantwoordelijkheid dat beide klantgroepen tevreden zijn.

### 4.3 De praktijk; terughoudendheid, halfslachtigheid, vertrouwen?

Een klein gedeelte van de institutionele beleggers beheert haar directe vastgoed zelf. Het merendeel besteedt haar property management activiteiten tegenwoordig geheel of gedeeltelijk uit aan derden. Daarbij zijn er weinig beleggers die zich inhoudelijk volledig uitleveren aan de property manager. Om

verschillende redenen zo blijkt: Vaak wordt de kwaliteit van dienstverlening van vastgoedmanagement organisaties onvoldoende geacht, maar vaak is men ook simpelweg terughoudend in het kenbaar maken van de strategische en tactische beleidsdoelen van de onderneming. Niet zelden ontstaat zo een soort dualisme waarbij enerzijds hoge eisen gesteld worden en anderzijds bepaalde informatie aan de vastgoedmanager wordt onthouden. Ook worden nogal eens juist de wat problematischer objecten in beheer uitbesteed en houdt men de 'cash-cows' en de 'vlaggeschepen' in eigen beheer. Teleurstelling ligt op de loer. Wanneer het economisch functioneren van objecten tegenzit of de intermenselijke contacten niet optimaal verlopen, kan snel een negatieve spiraal ontstaan waarin van toegevoegde waarde geen sprake meer is. Daarbij is het zelfs voor een goedwillende property manager een hele klus om de belegger van zijn kwaliteiten te overtuigen. Hij heeft immers onvoldoende houvast om te kunnen bepalen wat er exact van hem verwacht wordt.

De belegger is bij het uitbesteden van property management in doorsnee dus terughoudend of halfslachtig en hij mist het noodzakelijke vertrouwen. Tel daar bij op dat de belegger parallel mede om kostentechnische redenen vaak bekibbelt op de fee, dan lijkt het vertrouwensperspectief voor vastgoed management organisaties niet erg zonnig.

Gespecialiseerde vastgoed management organisaties zijn zich over het algemeen wel bewust van de noodzaak tot het leveren van kwaliteit. Men tracht zich te ontwikkelen, er van uit gaande dat de belegger voor de gewenste kwaliteit dan ook een redelijke vergoeding zal willen betalen. Het gebrek aan vertrouwen wordt niet door eenieder even duidelijk ervaren, vaak ook om dat men niet beter weet of soms in de organisatie aan het beheer slechts een secundair belang toekent (beherende makelaars).

Wanneer VGO's echter gespecialiseerd zijn en enige omvang kennen, en van daaruit beschikken over vergelijkingsmateriaal (andere opdrachten en opdrachtgevers) dan ervaart men het onderscheid; dan merkt men waar het fout gaat. Een opdrachtgever die veel vertrouwen en vrijheid geeft en daar tegenover een redelijke fee stelt, bewerkstelligt onbewust al snel een hoge(re) mate van commitment van de betrokken managers. Men voelt zich serieus genomen en gewaardeerd, in plaats van een kort gehouden loopjongen. Door vertrouwen als uitgangspunt te kiezen krijgt de belegger veel waar voor zijn geld!

In dat licht kan de recente discussie binnen de vastgoedmanagement branche over het veronderstelde 'prisoners dilemma' ten aanzien van de investeringsnoodzaak, mijns inziens dan ook worden gezien als een achterhoedegevecht. Zij die menen dat een opdrachtgever eerst structureel beter moet gaan betalen alvorens de kwaliteit omhoog kan (door extra investeren) zijn niet veel beter dan de taxichauffeur die zijn klanten een extra hoog tarief berekent omdat hij een luxere auto wil gaan kopen om daarmee zijn klanten beter te bedienen. Hij zal weinig klanten overhouden.

## **Hoofdstuk 5. Succes- en faalfactoren voor de property management onderneming**

Property managers zijn per definitie afhankelijk van de principiële bereidheid van beleggers bepaalde activiteiten uit te besteden. Is die bereidheid er in voldoende mate, dan is het zaak te zorgen dat de organisatie zich kwalificeert voor de klus. Daarbij is een aantal zaken van belang op het vlak van interne organisatie en externe relaties en performance, en is sprake van een aantal expliciete kansen en hindernissen om tot verdere ontwikkeling te komen.

### **5.1 Interne kwaliteit**

#### ***Systemen***

Men dient als property management organisatie te beschikken over een op vastgoedbeheer toegesneden modern geautomatiseerd administratief systeem dat betrouwbaar, veelzijdig en toch gebruiksvriendelijk is. Uit dit systeem moet op eenvoudige wijze managementinformatie kunnen worden geleverd. Het is daarbij een voordeel als belegger en property manager van hetzelfde systeem gebruik maken.

#### ***Mensen***

Vastgoedmanagement is hoogwaardige dienstverlening en dus mensenwerk! Veel, zo niet alles, van de kwaliteit van de output wordt bepaald door mensen. Zij zijn tot op heden de voornaamste dragers van kennis, ervaring en inzichten op het managementvlak. Daar komt bij dat door de projectgerichte aard van de werkzaamheden, per project steeds sprake is van een klein groepje vaste betrokkenen. Ook al maken zij gebruik van centraal aangeleverde systemen en procedures, de persoonlijke invulling en hun onderlinge verstandhouding spelen een belangrijke rol.

Langjarige actieve betrokkenheid van ‘een vaste kern’ in het bedrijf, is blijkens bronnen in de managementliteratuur één van de belangrijkste succesfactoren in het functioneren van een onderneming. Het is deze vaste kern die de basis vormt van de ‘strategic thrust’ en de sleutel naar het bezitten van opdrachtgevers/ klanten (Vandermerwe, 1996).

#### ***Communicatie***

De property manager wordt geconfronteerd met zeer veel in- en uitgaande communicatie. De tijdigheid, juistheid en compleetheid van de communicatie is dan ook van groot belang. Communicatie is de drager van de goede bedoelingen, maar tevens een punt waarop snel problemen kunnen ontstaan.

Men dient zich bewust te zijn van dit belang van de communicatie en de interne en externe processen hierop in te richten.

#### ***Transparantie***

Property management is geen black box. De zorg en verantwoordelijkheid die op basis van een zeker vertrouwen door de belegger uit handen wordt gegeven, verdient een heldere open benadering. Dit geldt overigens van twee kanten. Belegger en manager moeten op het vlak van de beheerde projecten inzicht verkrijgen en verschaffen in elkaars informatie(systemen).

#### ***Meerwaarde/ USP's***

Om in de tegenwoordige markt van management en beheer meer dan een bijrol te kunnen spelen, dient men als property management organisatie meerwaarde te bieden. De traditionele technische en administratieve basis van het vastgoedbeheer dient natuurlijk 100% in orde te zijn, maar daarmee win je geen klanten (je kunt ze er overigens wel mee verliezen als het niet perfect geregeld is!). Beleggers kiezen hun property managers meer en meer op basis van aanwezigheid van een aantal aantoonbare Unique selling points (USP). Het hoeft niet te verbazen dat deze USP's zich voornamelijk bevinden op het commerciële, promotionele en communicatieve vlak. Het is op dat vlak dat de operationele resultaten en de waardeontwikkeling van een commercieel vastgoedproject kunnen worden beïnvloed

Soms zijn dit zaken die een belangrijk maar inmiddels vanzelfsprekend onderdeel uitmaken van een integraal beheerproduct, soms ook zijn ze meer separaat aanwijsbaar en worden als zodanig aangeboden.

## 5.2 Externe kwaliteit

### *Staat van dienst*

Een belangrijk gegeven voor een vastgoed management organisatie is de staat van dienst; Een opgebouwd track-record van activiteiten en successen in relevante projecten die aangestuurd worden voor relevante opdrachtgevers.

Dit kan wijzen op betrouwbaarheid en kwaliteit, maar impliceert ook dat men weet om te gaan met de belangen van een ander. Een goede reputatie komt te voet en gaat te paard, zeker in het vastgoedmanagement. Onzorgvuldigheid, onachtzaamheid en vermenging van belangen zijn zaken die de dienstverlener op dit vlak zich niet of nauwelijks kan veroorloven. De Nederlandse vastgoedwereld is wat dat betreft een te klein kringetje, waar een track record van groot belang is.

### *Naamsbekendheid*

Onbekend maakt onbemind! Samen met een track-record wordt vaak een bepaalde naam in de markt opgebouwd. Voor nieuwe opdrachtgevers en opdrachtgevers van buiten de branche is dat echter weinig toegankelijke informatie. De organisatie zal derhalve zelf bewust moeten werken aan vormen van publiciteit. Door de aard van de projecten waar men bij betrokken is liggen er vele mogelijkheden op het vlak van free-publicity. Openingen, festiviteiten, reguliere promotiecampagnes en bijzondere hoogtepunten in projecten lenen zich hiervoor. Vaak zit men aan de bron van interessant nieuws waar in de media interesse voor bestaat. Daarnaast dient een bewuste vorm van doelgroep marketing plaats te vinden, door middel van advertenties, uitingen en publicaties.

### *Klanttevredenheid*

Meer direct in de relatie tussen de property manager en zijn klanten, is van belang dat een zeker niveau van klanttevredenheid wordt bereikt. Klanten zijn in dit kader zowel de belegger (opdrachtgever) als ook de huurders in de beheerde objecten. Tevredenheid over de performance van de VMO kan zich binnen het circuit van (potentiële) opdrachtgevers gemakkelijk verspreiden middels mond-op-mond reclame

### *Netwerk/ acquisitie*

Zoals in de zorg voor het vastgoed zal de property management organisatie ook in de eigen operatie een pro-actieve houding moeten aannemen. De markt is te zeer in beweging om op basis van klanttevredenheid, naamsbekendheid of track-record continuïteit te kunnen verwachten. Het hebben van positieve kwalificaties en het in algemene zin communiceren hiervan dient gepaard te gaan met een bewuste planmatige acquisitie. Omvang en samenstelling van de portefeuille en de aard van de verantwoordelijkheden en werkzaamheden dient gestuurd te worden binnen de kaders van een strategisch ondernemingsplan. Hiervoor dient een acquisitieplan te worden opgesteld en uitgevoerd.

## 5.3 Bedenkingen en belemmeringen

Beleggers hebben, ondanks dat men kostenbesparing en meer flexibiliteit mogelijk acht, een grote verscheidenheid van bedenkingen bij het (volmondig) uitbesteden van vastgoedmanagement activiteiten. In interviews onder beleggers en beheerders in 1998 door Uittenbogaard & Kohnstamm werd daarvoor een drietal hoofdredenen aangewezen:

- De kwaliteit van de producten en diensten van beheerders schiet in de ogen van beleggers te kort.
- Het cultuurverschil tussen beheerders en commercieel gerichte opdrachtgevers leidt tot wederzijds wantrouwen, en
- De geringe betrokkenheid van beheerders bij de kerndoelen van de opdrachtgevers.

Daarnaast is men ook gewoon terughoudend om te zeer afhankelijk te worden van buiten de deur geplaatste specialistische kennis en ervaring, en is de echte meerwaarde van de beherdiensten nooit helder en meetbaar in kaart gebracht. (Uittenbogaard & Kohnstamm, 1996)

Tel daarbij op,

- dat men zich niet te afhankelijk wil maken van externe kennis en ervaring,
- dat men zelf vaak nog een omvangrijk apparaat in huis heeft wat snel of volledig uitbesteden kan belemmeren, en

- dat men vreest voor belangenverstremeling tussen de activiteiten die door de diverse disciplines binnen een vastgoedmanagement organisatie worden ontplooid,

dan wordt duidelijk dat zonder creatief ingrijpen in het vastgoedmanagement alleen langs de weg van de geleidelijkheid een volwassen uitbestedingsmarkt kan worden bereikt.

#### 5.4 Kansen

In hun rapportage komen Uittenbogaard en Kohnstamm ook tot een aantal aanbevelingen die blijkens latere publicaties (o.a. Bos 1997, Westerhof 1998, Tiemstra 2000) het nodige hout snijden. Er dient in hun ogen door de vastgoed management organisaties ondermeer ingezet te worden op:

- Het wegnemen van de huidige twijfel over de meerwaarde van uitbesteding van beheertaken (marktadviesing en beheer dienen hiertoe dichter naar elkaar toe te groeien)
- Het nemen van initiatief om de meerwaarde meetbaar en controleerbaar aan te tonen.
- Zich als partner op te stellen en mee te werken aan de doelen van de opdrachtgever.
- Het doorbreken van de pat-stelling (tussen vertrouwen en vergoeding) door resultaatafhankelijke vergoedingen in te voeren.
- Het tot stand brengen van procedure-afspraken en duidelijke waarborgen om de zorg over misbruik van informatie door anderen dan de beheerafdeling van de VMO te voorkomen.
- Het aanbieden interim management op projectbasis ter ondersteuning van de opdrachtgever bij piekbelastingen (die optreden na afslanking van diens organisatie)
- Het meten van klanttevredenheid onder huurders vanuit het belang zittende huurders vast te houden.
- Het investeren in kennisopbouw om steekhoudende beleidsadviezen te kunnen verstrekken

Bulthuis (1999) toetst in dit kader de stelling dat schaalvergroting (door overnames of samenwerking) de oplossing is om (nog) te kunnen voldoen aan de wensen en eisen van de opdrachtgevers. In zijn ogen worden duidelijke synergievoordelen behaald in een grotere (vastgoed-advies)onderneming waar een beheerportefeuille deel van uit maakt. VMO's worden sterker en weerbaarder tegen marktinvoeden bij een groeiende schaalgrootte, terwijl investeren in en het onderhouden van kennis en deskundigheid en een integraal kwaliteitssysteem mogelijk wordt. Daartegenover staan de nodige bedenkingen van beleggers die als gevolg van (vertoonde) schaalvergroting weinig kwaliteitsverbetering zien en niet te afhankelijk wil worden van één of slechts enkele zeer grote beheerders. Concluderend beveelt Bulthuis aan in te zetten op schaalvergroting en daarbij benchmarks en kengetallen te introduceren alsmede nieuwe samenwerkingsovereenkomsten met performance gerelateerde vergoedingen. Het bewaken van de benodigde interne kwaliteit zou daarbij door middel van een Balanced-Scorecard kunnen geschieden.

In de dagelijkse praktijk zijn de meningen nogal verdeeld. Afhankelijk van hoe zij intern zijn georganiseerd en in welke sector (winkels, kantoren, woningen) en regio zij actief zijn, juichen bepaalde beleggers schaalvergroting en internationalisering toe. Anderen zweren juist bij relatief kleine regionale spelers die volgens hen de beste garantie voor goede service en continuïteit zijn, omdat juist op dit schaalniveau de vaste persoonlijke relatie het meest stabiel blijkt. De vastgoedmanager die hiertussen 'verscheurd' wordt doet er goed aan zich een objectief meetinstrumentarium te verschaffen waarmee hij zijn vizier scherp kan stellen, of de focus nu lokaal of internationaal is.

Vrijwel eensluidend is de reactie ten aanzien van nut en noodzaak van beter meetbare prestaties. Men is er zelf al mee bezig of ziet de voorstellen graag komen. Daarmee wordt impliciet of expliciet aangegeven dat benchmarking gewenst is. Daartoe ziet men bij voorkeur een eenvoudig en makkelijk hanteerbaar instrument ontstaan wat zicht biedt op de essenties van de beheerprestatie. De kracht van een benchmark ligt naar verwachting niet in compleetheid maar in heldere eenvoud in de toepassing.



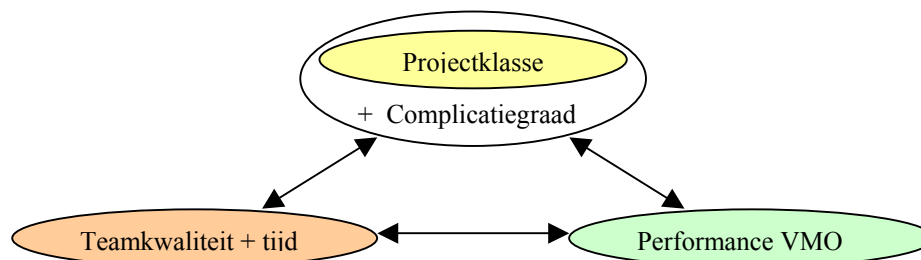
## Hoofdstuk 6. Performancemeting in perspectief

### Een theoretische uitwerking

Los van bijzondere omstandigheden en persoonlijke relaties, bepaalt het relatieve succes van onderhanden vastgoedobjecten in de portefeuille van een opdrachtgever in belangrijke mate de tevredenheid met de geleverde dienst van de VMO. Het relatieve succes. Want ieder object heeft naast een specifieke afhankelijkheid van algemene economische factoren zijn eigen kenmerken en kent zijn eigen bijzondere omstandigheden. Dit zijn vaste kenmerken zoals omvang, ligging, verzorgingsgebied, gebouwaard, aantal huurders, huurniveau etcetera. Maar ook (tijdelijke) bijzondere omstandigheden, zoals veroudering, overlast, leegstand en al dan niet aanwezigheid van concurrentie.

Om de kwaliteit van de inspanning van de VMO te kunnen bepalen en te benchmarken is daarom een vorm van nadere classificatie van winkelvastgoed objecten gewenst. Zo'n classificatie is denkbaar op basis van drie indicatoren, namelijk: gevoeligheid voor de economische ontwikkeling (economische groei; consumentenvertrouwen e.d.), vaste kenmerken (objectgebonden) en bijzondere omstandigheden. Deze elementen samen bepalen de complexiteit van het vastgoedobject en daarmee mede de permanente en de variabele moeilijkheidsgraad van de managementopdracht. We mogen er van uit gaan dat hoewel er veel verschil in bestaat, het gevraagde product qua basisinzet en -professionaliteit voor alle opdrachtgevers gelijk is of zal zijn, en dat ook de opstelling van de opdrachtgevers gelijk(waardig) is.

Uitgaande van een bepaalde samengestelde (vaste + variabele) complexiteit en een gewenst optimaal performanceniveau kan de VMO het kwaliteitsniveau van de te leveren inspanning bepalen. Inzet van mensen, hun kwalificaties, de hoeveelheid te besteden tijd kunnen worden afgestemd en geprijsd. Andersom bepaalt de geleverde inspanning(skwaliteit) de kwaliteit van de output en daarmee een bepaalde performance van de VMO. Om deze performance te kunnen benchmarken is een goede classificatie van de beheerde objecten een belangrijk vertrekpunt. De onderlinge samenhang is als volgt schematisch weer te geven:



Figuur 6.1: Factoren bij bepalen performance

### 6.1 Projectclassificatie

#### *Classificatie indicator*

Elk object heeft zijn eigen kenmerken die de samengestelde complexiteit van de managementopgave bepalen. Door de bovengenoemde drie hoofdelementen met elkaar in verband te plaatsen kunnen we een indicator samenstellen voor de complexiteit van een winkelvastgoedobject. Hiermee kan een specifiek object worden afgezet ten opzichte van het gemiddelde winkelcentrum in de markt.

#### *Vaste kenmerken*

Naast de specifieke ligging en aansluiting op omliggende voorzieningen zijn zaken als omvang, aantal en aard van de huurders, omvang van het verzorgingsgebied, het huur- en servicekostenniveau en de gebouwaard van belang. Aan de hand van een checklist met criteria kan hierin onderscheid worden gemaakt naar complexiteit. Bruikbare voorbeelden bij de uitwerking hiervan vinden we in de 'WBN'-methodiek uit het midden van de jaren '90 en bij de REN methode.

De WBN-methodiek voorzag in een uitgebreide checklist met een aantal met name commerciële en technische beoordelingscriteria, op basis waarvan te beheren winkelcentra ingedeeld werden in 9



categorieën (A1 t/m 3, B1 t/m 3 en C1 t/m 3), waarbij de letters stonden voor het commerciële en de cijfers voor het technische gewicht.

De REN methode (Real Estate Norm) is een locatie en object beoordelingmethode die begin jaren '90 ontwikkeld is door Jones Lang Wootton, Starke Diekstra en Zadelhoff ten behoeve van het bedrijfsmatige O.G.. Ondanks dat hij vooral bedoeld was voor kantoren en bedrijfslocaties/ objecten is de methode door zijn benadering in principe geschikt is voor kwaliteitsbepaling van elk soort afzonderlijke vastgoedobjecten en locaties. Middels uitsplitsing van criteria wordt aan een groot aantal onderdelen een gewicht toegekend en vervolgens een vergelijkende score opgebouwd per object.

De toepassing van de systematiek in de portefeuilleclassificatie van te beheren winkelobjecten zou als volgt kunnen geschieden:

Object/ portefeuille kenmerken				Gewicht		Score	
20%	Administratief	40%	Systeemvereisten	60%	Automatiseringssysteem	5%	pm
				40%	Rapportagesystematiek	3%	
		30%	Financiële eisen	50%	Te hanteren standaard	3%	
				50%	(Rapportage)frequentie	3%	
		30%	Rapportage	70%	Frequentie	4%	
30%	Technisch			30%	Format	2%	
		40%	Bouwkundig	40%	Omvang	5%	
				60%	Aard Gebouw	7%	
		60%	Installatietechnisch	50%	E	9%	
			50%	W	9%		
40%	Commercieel	20%	Vorm/ Situering	50%	Locatie	4%	
				50%	Gebouwopzet	4%	
		30%	Functie	60%	Branchering	7%	
				40%	Marktorientatie	5%	
		20%	Gebruik	60%	Aantal huurders	5%	
				40%	Bezoekersaantallen	3%	
		30%	Concurrentie	100%	Nabijheid concurrerende voorzieningen	12%	
10%	Communicatie	50%	Vorm			5%	
		50%	Intensiteit				5%
100%	Totaal					100%	

Figuur 6.2 Voorbeeld projectclassificatie beheer volgens opzet REN model

Via een dergelijke wegingsmethodiek wordt de basisclassificatie van een object bepaald, op basis waarvan een 'normale' beheerfee als uitgangspunt wordt berekend. Deze basisclassificatie wordt vervolgens als uitgangspunt gehanteerd bij verdere bepaling van de complexiteit en daarmee voor de basisfee. Eenmaal vastgelegd wordt deze factor niet gezien als correctiefactor, en daarom voor de correctieformule buiten beschouwing gelaten.

### Gevoeligheid economische ontwikkeling

Schommelingen in het economisch klimaat hebben invloed op het functioneren van winkelcentra. Belangrijke indicatoren in deze zijn de groeicijfers, werkgelegenheidsontwikkeling en het consumentenvertrouwen. Bepaalde locaties, typen winkelcentra en branches zijn hiervoor in principe gevoeliger dan andere. Gevoeliger zijn bijvoorbeeld kleinere binnenstedelijke centra met een exclusieve modische branchering en centra met trendgevoelige en luxere artikelen zoals meubels, woning-inrichting, audio/ videoartikelen. Met name daar waar sprake is van grote concurrentie. Minder gevoelig zijn bijvoorbeeld de centra met overwegend branches waar de eerste levensbehoeften worden aangeboden en centra met weinig concurrentie.

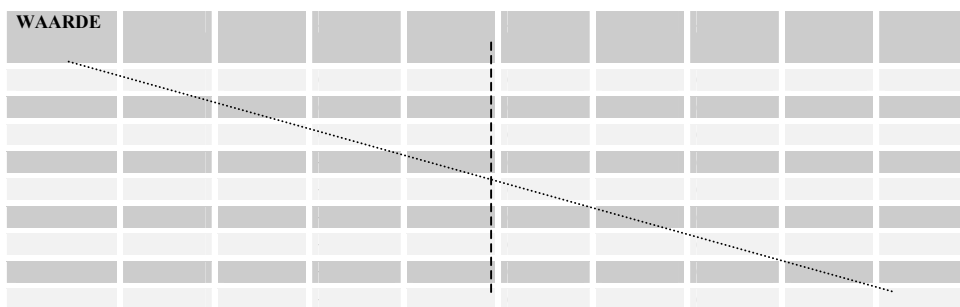
Deze gevoeligheid leidt over het algemeen tot behoefte aan een grotere beheerinspanning, met name op het commerciële vlak, met name wanneer sprake is van economisch minder gunstige omstandigheden. Bij een florerende economie zullen deze centra juist extra kunnen profiteren, waardoor normaal gesproken op dit vlak geen sprake meer is van een extra complicerende factor.

Per type winkelcentrum zou je kunnen bepalen in hoeverre er feitelijk gevoeligheid voor het algemene economisch functioneren bestaat. Dit kan dan worden uitgedrukt in een verhoudingsgetal 'δ' ten opzichte van het marktgemiddelde, waarbij 0 het marktgemiddelde voorstelt, -1 een meest lage samenhang betekent

en +1 een meest progressieve. In de praktijk zullen cijfers tussen -0,5 en 0,5 het meest voorkomen. Bij economische voorspoed is een hoge  $\delta$  gunstig, bij economische tegenwind juist een lage  $\delta$ . Dit wordt voor de VMO beide als extra complicerend gezien en daarom als absoluut getal in een formule gebracht en vertaald in een procentuele toeslag. Om te voorkomen dat bij economische voorspoed sprake zal zijn van een onnodige (hoge) correctiefactor, passen we in de formule een correctie toe voor dit geval. Dit doen we door een factor 'ε' af te trekken van de  $\delta$  alvorens de absolute waardefactor toe te passen. Daarbij staat  $\varepsilon = -1$  voor zeer slechte economische omstandigheden en  $\varepsilon = +1$  voor zeer goede. En wel als volgt:

- Gevoeligheid economisch Klimaat 'δ'	score range -1 tot +1
- Economische ontwikkeling 'ε'	score range -1 tot +1
voor formule enkel toepassen indien 'ε' < 0 en wanneer $[\delta] < [\varepsilon]$ (* zie scheidslijnen in onderstaande tabel)	
- Toeslag complexiteit winkelcentrum $C = [\delta - \varepsilon] / 20 \times 100\%$	score range 0 tot +10%

Enkele uitkomsten:



De waarden tussen 0 en 5% zullen theoretisch beduidend vaker voorkomen dan die tussen 5 en 10%.

### ***Bijzondere omstandigheden***

In afwijking van de 'normale' omstandigheden bevindt een winkelcentrum zich soms (al dan niet tijdelijk) in een situatie waarin een significante voorsprong of achterstand op een normaal te verwachten performance bestaat. Door invloeden als veroudering/ vernieuwing, overlast, leegstand en al dan niet aanwezigheid van concurrentie kan structureel positieve of negatieve afwijking in de performancemogelijkheden bestaan. Deze afwijking kan worden aangeduid met de variabele 'α', hetgeen in de binnen de theorie van het portfoliomanagement gebeurt met bijzondere performanceverwachting van assets t.o.v. de gebruikte CAPM methodiek (Bodie, Kane & Marcus, 2001). Daarbij kan de toeslag α positief (gunstig -> lagere moeilijkheid) en negatief (ongunstig -> hogere moeilijkheid) zijn. De bijzondere omstandigheden zullen zich met name uiten in de technische en commerciële complexiteit van het object. Binnen de grenzen van een beheeropdracht is een variatie aannemelijk van + 15% tot - 10%. De afname is hier enigszins gedempt, omdat er zal altijd een bepaald basisniveau aan beheerinspanningen moet plaatsvinden.

Omdat grotere moeilijkheidsgraad moet leiden tot een hogere score gebruiken we in de formule een minteken. Hiermee ontstaat:

- Indicatie afwijkende omstandigheden α	score range -10% tot +15%
- Toeslag complexiteit winkelcentrum $C = ([\delta - \varepsilon] / 20 \times 100\%) - \alpha$	-score range -10% tot +25%

Het totale complexiteitscijfer C wat aldus wordt bepaald, wordt gekoppeld aan een vast uitgangspunt in de vorm van de eerder bepaalde basis projectclassificatie.

De projectclassificatie vormt daarmee dan ook het uitgangspunt voor de honorering van de VMO uitgaande van een verwachte normale prestatie. De waarde van C vormt hierop een complexiteitsindex c.q. correctiefactor tussen de - 10% en + 25%.

De feitelijke bepaling van de hoogte van de correctiefactor dient te geschieden door voorafgaand aan een beheerperiode een inschatting te maken van een aantal factoren die met de technische en commerciële

inspanning te maken hebben. Achteraf dient dit cijfer (correctiefactor) zonedig te worden aangepast. In hoofdstuk 8 wordt dit principe in concrete stappen uitgewerkt.

## **6.2 Kwaliteit inzet**

Nu we in staat zijn om de complexiteit van objecten in beheer uit te drukken in een relatief getal en daaraan een inspanning en een basis voor honorering te koppelen, moeten we kijken naar de gewenste inzet. De medewerkers van de VMO kunnen we indelen naar discipline en gewicht (functie/ ervaring/ opleiding) uitgedrukt in een gewicht (met uurtarief). De te besteden tijd door de medewerker in (te registreren) uren is tevens gekoppeld aan het gewicht van de medewerker en de formatie (projectteam) waar hij/ zij deel van uit maakt. Een 'zware' manager zal een bepaalde klus in minder uren klaren dan een 'lichtere' manager, terwijl ook in de ondersteuning ander eisen gesteld kunnen worden.

De geleverde inspanning in uren, vermenigvuldigd met de relatieve gewichten van de betrokken leden van het team geven een bruikbare indicatie van de te verwachten kwaliteit van de output van de VMO op het betreffende object. Hiermee wordt de basis gelegd voor een goede performance middels operationele effectiviteit.

Deze operationele effectiviteit is overigens geen garantie voor succes. In het kader van een analyse naar de essentie van bedrijfsstrategieën stelde de econoom Michael Porter dat veel bedrijven het probleem kennen dat zij geen onderscheid (kunnen) maken tussen operationele effectiviteit en strategie. Een goed functioneren op de basisactiviteit is geen garantie voor succes, het is slechts een entreekaartje voor de competitieve arena (M. Porter, 1996). Deze arena is in mijn ogen dan ook de plek waar daadwerkelijk waarde wordt toegevoegd en waar dientengevolge de echte performance-meting plaats vindt.

## **6.3 Performance meting**

Wanneer we uitgaan van een gedefinieerd (verwacht) product en een hier op afgestemde tastbare inzet, lijkt de operationalisering van het meten van de management prestatie en daarmee het benchmarken mogelijk. In samenhang met het voorgaande kunnen we hiertoe aansluiting zoeken bij de praktijk van de opdrachtgever (de eisen die hij stelt en de wijze waarop hij zelf zijn prestaties meet), en bij de objecten in beheer bij de VMO (huurders-elementen, objectelementen en throughput- en output-elementen). Daarbij is het denkbaar dat een eigen objectief instrumentarium wordt gecreëerd dat bruikbaar is voor intern en extern gebruik. Een benchmark gestoeld op best practices in de branche en samengevat in een scorecard van essentials.

Tenslotte is een meting van de bedrijfsmatige performance(bijdrage) vanuit het perspectief van de VMO als onderneming mogelijk, waarbij een winstbijdrage in relatie wordt gebracht met een specifiek risico.

Deze mogelijkheden tot benchmarking worden in de volgende hoofdstukken uitgewerkt. In hoofdstuk 7 wordt verder ingegaan op de samenstellende onderdelen van zo'n benchmark voor de VMO en de initiatieven die op dit vlak al zijn ontplooid.

## Hoofdstuk 7 Benchmarks voor de property manager

### 7.1 Objectieve meting van de performance van de property manager

#### **Benchmarking the manager:**

Benchmarking is als begrip afgebakend in de inleiding. Het is het proces van het afzetten/ afmeten van de kwaliteit van de eigen activiteiten tegen een (vastgestelde) norm/ waarde, op zoek naar de best practices in de markt. De vraag welke elementen dan concreet gemeten moeten worden om de performance te objectiveren wordt door de diverse aangehaalde auteurs op verschillende wijze en met wisselende diepgang uitgewerkt.

Er wordt daarbij in de meeste gevallen op een mijns inziens voor de hand liggende wijze een onderscheid gemaakt tussen de **procesmatige basisfactoren** die de hoeksteen vormen van elke beheeropdracht (de juiste zaken doen, op tijd en op juiste wijze), en de veelal commerciële **stuurfactoren**, factoren die de performance van het vastgoedobject direct en indirect beïnvloeden; gevoerd beleid vertaald in **kosten en opbrengsten**.

De eerste categorie vormt het bekende entreeticket voor de competitieve arena., de tweede betreft de factoren waarin toegevoegde waarde wordt gerealiseerd waarmee de strijd in die arena kan worden beslecht. De performance van de vastgoedmanager op deze factoren kan hij in principe intern, extern en op het tussenliggende projectniveau afmeten:

#### ➤ **Intern proces;**

Toetsen van het (op allerlei onderdelen) voldoen aan streefniveaus en (zelf) opgelegde randvoorwaarden. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van elementen/ factoren die reeds her en der gemeten worden in de 'eigen' portefeuille zoals: tijdigheid, juistheid en volledigheid van de basisactiviteiten binnen een vastgesteld (uren)budget tegenover kengetallen inzake het voorkomen en afhandelen van huurachterstanden, leegstand en dergelijke.

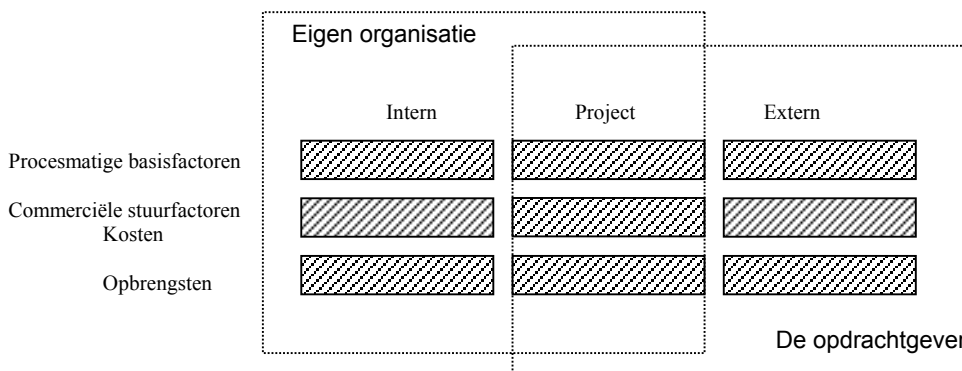
#### ➤ **Projectniveau;**

Afzetten van het projectresultaat tegen andere projecten/ de markt. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van performance kengetallen die vertaald zijn uit de ROZ/IPD-index. Nadeel is dat de focus sterk ligt op onderling vergelijken en minder op het verklaren van verschillen en overeenkomsten. Dat laatste is wel datgene waar de benchmarkende VMO naar op zoek is. Niet het gemiddelde, maar een ambitieniveau van 'best projects' moet het uitgangspunt zijn, waarbij de aandacht uitgaat naar ondermeer het relatieve niveau van huren, servicekosten, passantenaantallen en huurders tevredenheid.

#### ➤ **Extern proces;**

Afzetten tegen een doelprestatieniveau en klant-satisfactie (vanuit opdrachtgever) of 'best practices' in de branche. Daarbij kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van performancekengetallen die vertaald zijn uit de ROZ/IPD-index, dan wel van een nog te creëren branche-brede benchmark die op een nader te bepalen wijze moet worden gevuld met de individuele resultaten van de VMO's.

We kunnen aldus een negental aandachtsvelden onderscheiden ten behoeve van een complete benchmark:



Figuur 7.1: *Profiel complete benchmark*

#### 7.1.1 Procesmatige basisfactoren

De procesmatige basisfactoren vormen zoals gesteld de niet onbelangrijke basis voor iedere beheeropdracht. Zonder dat geen kans op succes. Een behoorlijk aantal VMO's weet zich blijken

publicaties en informatie van geraadpleegde beleggers tot op heden onvoldoende raad met deze materie. Dat is zeer zorgelijk. Blijkbaar stappen er nog veel klanten in de spreekwoordelijke ‘taxi die regelmatig met panne staat’. Aankomst op het opgegeven adres is onzeker, en daarmee ook het voortbestaan van de business.

Ook zij die het wel ‘voor elkaar’ hebben - en dat zijn er gelukkig toch ook een behoorlijk aantal - zouden zonder twijfel gediend zijn bij een praktische benchmark op het niveau van deze basiswerkzaamheden. Hieraan wordt gewerkt. Op een aantal plaatsen zijn initiatieven ontstaan om een dergelijke basis-benchmark op te tuigen, maar dan telkens in combinatie met één of meer elementen uit de categorie commerciële stuurfactoren:

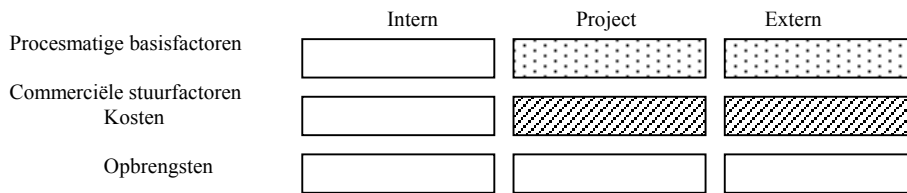
### **7.1.2 Commerciële stuurfactoren; Kosten en opbrengsten**

Zonder uitzondering verklaren vertegenwoordigers van institutionele opdrachtgevers, groot belang te hechten aan een perfecte basis in het beheer maar tevens van de VMO beslist meer te verwachten dan alleen dat. Men verlangt in toenemende mate dat de VMO zich verplaatst in de situatie van de opdrachtgever, en zich vereenzelvigd met haar doelstellingen. Dit vergt uiteraard een andere, meer commercieel pro-actieve opstelling, waarbij de manager de hem toevertrouwde objecten als een actieve ondernemer bestuurt. Kernbegrippen zijn hier kostenmanagement, opbrengstmaximalisatie en waardeontwikkeling. Dit zijn factoren die zich als communicerende vaten goed laten uitdrukken in Euro’s, maar soms toch ook lastig laten vergelijken. Een gezonde waardeontwikkeling gaat nu eenmaal niet altijd samen met een scherp kostenbeheer of een hoge jaarlijkse rate of return. De waardeontwikkeling is bovendien iets waar vooral de betrokkenen met een lange adem van zullen profiteren. Vaak beschikt de VMO over een opdracht voor maar 1 of 2 jaar, en is zelfs de assetmanager gemiddeld slechts een paar jaar bij een project betrokken. Hoe moet je hen dan afrekenen op (uiteindelijk) bereikte waardestijging? De neiging zal sterk zijn om op een korte termijn belang te sturen, en hierop ook de benchmark in te richten. Daarmee wordt dan duidelijk dat het niet eenvoudig zal zijn om een benchmark te definiëren onder deze commerciële stuurfactoren die rekening houdt met alle belangrijke aspecten.

Er zijn daarbij nogal wat commerciële stuurfactoren die in een zeker verband met elkaar staan. Denk daarbij aan huuropbrengsten, servicekosten en promotiebijdrage ten opzichte van leegstand; huurders-tevredenheid t.o.v. leegstand; huurderstevredenheid t.o.v. huurprijsniveau en onderhoudstoestand; huurderstevredenheid t.o.v. huurprijsontwikkeling; etcetera. Bij factoren die in een dergelijke evidente ‘performanceketen’ liggen, zal gestreefd moeten worden naar een optimum niveau van performance (verhouding kosten – opbrengsten). Te veel aandacht voor één aspect kan een andere factor uit balans brengen. Bij andere factoren zoals huurderving, correctief onderhoud en juridische kosten wordt juist gestreefd naar een zo laag mogelijk niveau. Een maximaal resultaat zet hier geen andere factoren op scherp.

#### ***VastgoedmanagementMeter NVM***

De NVM sectie vastgoedmanagement tracht een VastgoedmanagementMeter in het leven te roepen, en is daarmee nu in een finale ontwerpfase. Deze benchmark is bedoeld als aanvullend op de informatie die reeds in de markt beschikbaar is. De VastgoedmanagementMeter zal gedetailleerde informatie met betrekking tot een gebouw, een complex, een gebied of een (deel van een) portefeuille gaan genereren. Dit betreft informatie op het niveau van vooral de technische en in mindere mate de commerciële servicekosten van objecten in beheer, en dus op het niveau van vooral kostenfactoren en van de procesmatige basisfactoren. Deelnemende VMO’s verplichten zich om op regelmatige basis de gevraagde gegevens van de door hen beheerde projecten aan te leveren. Van de VastgoedmanagementMeter krijgt de deelnemer vervolgens retour hoe zijn project(en) het doen ten opzichte van het geanonimiseerde universum van deelnemers. De NVM verwacht dat met name onder woningbeheerders en in mindere mate kantoorbeheerders de belangstelling groot zal zijn. Voor het winkel(centrum) beheer wordt vooralsnog uitgegaan van één enkele categorie, waarin alle retailobjecten worden vergeleken. Mocht dit zo blijven, dan ontstaat voor deze categorie naar verwachting een weinig informatief kader en wordt derhalve geen meerwaarde bereikt door deelname. Opsplitsing naar soorten en categorieën retailvastgoed (vergelijk ROZ/IPD) en nauwkeurige selectiemogelijkheden zijn mijns inziens dan ook onontbeerlijk voor een succesvolle opstart van deze benchmark.

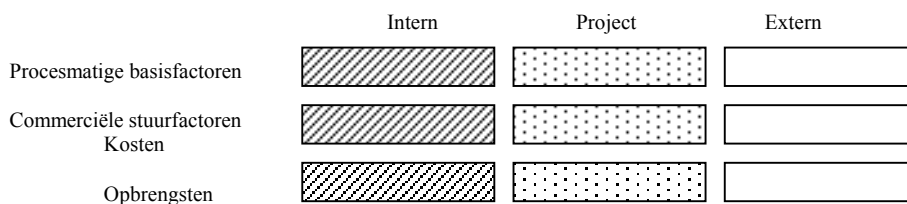


Figuur 7.2: profiel benchmark NVM

### Intern instrumentarium SCM

Crossing van projectgegevens eigen portefeuille is een methodiek die binnen de eigen organisatie al enige tijd en in steeds ruimere mate wordt toegepast. Recent is daar door het combineren van samenhangende gegevens tussen projecten weer een dimensie aan toegevoegd, zodat inmiddels gesproken kan worden over volwaardige Managementinformatie voor intern en extern gebruik. Over de projecten heen ontstaat inzicht in hoe een aantal basisgegevens van projecten zich tot elkaar verhouden. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan een vergelijking van huurniveau's per categorie winkelcentrum, gerelateerd aan de bijbehorende servicekostenniveaus en promotiebijdragen. Maar ook aan gerealiseerde huurprijsstijging in relatie tot leegstandsniveau en bezoekersaantallen.

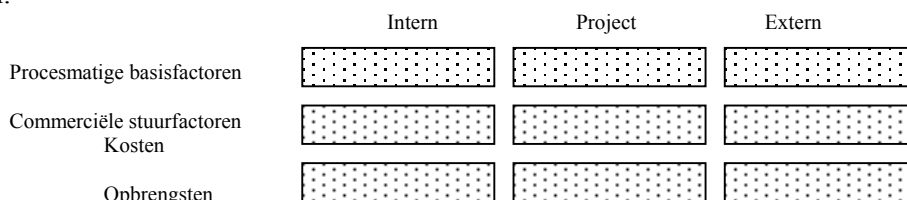
De 'eigen' portefeuille van circa 40 projecten in beheer vormt hiertoe in de meeste retail categorieën een relevant universum. Het genereren van crossings over andere dan de basisfactoren behoort tot de mogelijkheden.



Figuur 7.3: profiel benchmark intern

### 7.1.3 Branchebrede benchmark?

In het kader van een afstudeeronderzoek is recent door Veenhof op heldere wijze gepleit voor een integrale en branche-brede benchmark waarin een groot aantal procesmatige basisfactoren en commerciële stuurfactoren zijn opgenomen. Middels een complete scorecard worden 'hygiënische succesfactoren' in beeld gebracht en beoordeeld. Verwacht wordt dat wel een flinke inspanning en investering nodig is om tot een dergelijk instrumentarium met draagvlak te komen, waarbij wel een groot aantal pluspunten wordt onderkend bij een succesvolle implementatie. Daar tegenover worden mede gezien omvang en diepgang van de analyse een flink aantal zwakten, c.q. bedreigingen aanwezig geacht, die een succesvolle invoering en/of gebruik in de weg kunnen staan. (Veenhof, 2002). Een aantal commerciële stuurfactoren in relatie tot het feitelijk functioneren van een object en de daarmee samenhangende waardeontwikkeling blijven in de benchmark verder buiten beschouwing omdat ze moeilijk meetbaar zouden zijn. Dit leidt tot een benchmark van een breed profiel, waarbij de echte commerciële stuurfactoren maar beperkt uitgediept worden:



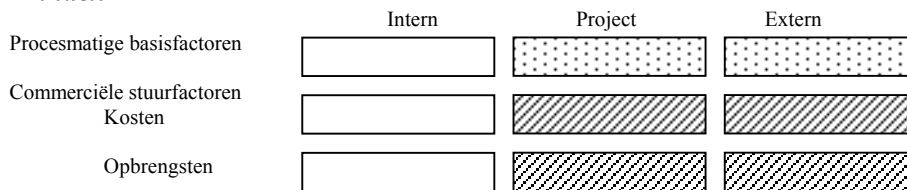
Figuur 7.4: profiel benchmark Veenhof

## 7.2 Een rol voor (een afgeleide van) de ROZ/IPD-index?

Voor de belegger/ opdrachtgever is naast de interne managementinformatie inmiddels ook een goed bruikbare externe benchmark beschikbaar in de vorm van de eerder in paragraaf 1.2 beschreven ROZ/IPD-

index. Gestoeld op een jaarlijks vergelijk van inkomsten, uitgaven en waardeontwikkeling per object worden hier objecten en portefeuilles in opeenvolgende jaarlijkse momentopnames daadwerkelijk met elkaar vergeleken. Door het top-down karakter van deze benchmark wordt feitelijk vooral aandacht besteed aan de Commerciële stuurfactoren in een project(portefeuille). Procesmatige basisfactoren van het vastgoedmanagement komen niet of nauwelijks aan de orde, anders dan als afgeleide.

### ROZ/IPD index



Figuur 7.5: profiel benchmark ROZ

Met een dergelijk gedragen instrumentarium onder handbereik is het verleidelijk om te trachten tot een vertaling te komen ten behoeve van benchmarking van de prestaties van het betrokken interne management en de VMO. Nadrukkelijk wordt echter in de disclaimer van de ROZ/IPD-index zelf aangegeven dat de verkregen scores en gegevens niet bedoeld zijn om het management op af te rekenen. Uiteraard wordt dit niet zonder reden zo gesteld. De wijze waarop de gepresenteerde gegevens tot stand komen wordt immers sterk bepaald door externe factoren (performance van anderen en de taxatie) en beleidsmatige keuzes op strategisch niveau. Toch is het interessant om kort nader te analyseren hoe de benchmark tot stand komt en in hoeverre hiervan een deel gebruikt kan worden om de management- en beheerprestatie van de VMO te beoordelen.

- ❑ Bestaande situatie/ product
  - ROZ/IPD hanteert sedert 1995 index voor vastgoedportefeuilles van aangesloten beleggers
    - Onderlinge vergelijking op basis vaste elementen en methodes (richtlijnen)
    - Jaarlijkse meting d.m.v. waardetaxaties volgens vaste methode (BAR/NAR of DCF)
    - Vastgoedmarkt onderverdeeld in Office, Retail en Residential
    - Retailsector gesegmenteerd in vier hoofdgroepen.
    - Vertrouwelijk 'comparative report' aangaande de eigen portefeuille wordt meegeleverd
- ❑ Toepassingsmogelijkheden ROZ/IPD index voor property management (inclusief advisering)
  - De ROZ/IPD index geeft de performance van vastgoedbeleggingen weer op een hoog aggregatieniveau. Om het functioneren van deze vastgoedbeleggingen daadwerkelijk te beïnvloeden is meer inzicht in de onderliggende factoren noodzakelijk, zodat in de exploitatie kan worden bijgestuurd.
  - Door effecten van 'smoothing' (naar een resultaat toewerken) en 'lagging' (vertraagde doorwerking van invloeden) vormen de uitkomsten van bij ROZ/IPD verplichte taxaties slechts ten dele een actuele reflectie van de werkelijkheid c.q. de resultaten.
  - Indien de DCF methode wordt toegepast ontstaat voor een project inzicht in feitelijke (verwachte) cashflows waarop de manager kan sturen.
- ❑ Operationalisering
  - Simplistisch geredeneerd zou je kunnen kijken of er wellicht een dwarsdoorsnede van de door de beleggers reeds gebenchmarkte portefeuille te maken is per beheerder.
  - Gezien het hoge aggregatieniveau lijkt dit echter weinig bruikbare informatie te zullen opnemen, zodat de gedachte ontstaat aan een aparte index op meetbare en reeds actief gemeten criteria.
  - Daarbij moet nader bekeken worden in hoeverre t.a.v. de ROZ/IPD index gesproken kan worden over geschiktheid als referentiekader bij al of niet benchmarking.
  - In een analyse inzake kengetallen en benchmarking voor het vastgoedmanagement constateert R. Das in 1999, dat daarvoor benchmarks op een lager agregatieniveau (dan de ROZ/IPD index) moeten worden ontwikkeld. Hij acht hiervoor een tweetal vormen geschikt die erg voor hand liggen, maar naar zijn zeggen nog maar weinig gebruikt worden, namelijk op 'klant-satisfactie niveau' en op 'inkomsten- en kostenniveau' (Das, 1999).
- ❑ Vertaling naar rol manager/ beheerder.
  - Bepaling wel en niet door management beïnvloedbare elementen (+ identificeren in DCF sheet)
  - Matchen van de index-performance (ROZ of afgeleide) met resultaten van deze elementen.
  - Vaststellen van de mate van bijdrage van het property management aan succes en/ of verantwoordelijkheid voor failure.
- ❑ Controle uitkomsten ten opzichte van traditioneel satisfactieonderzoek

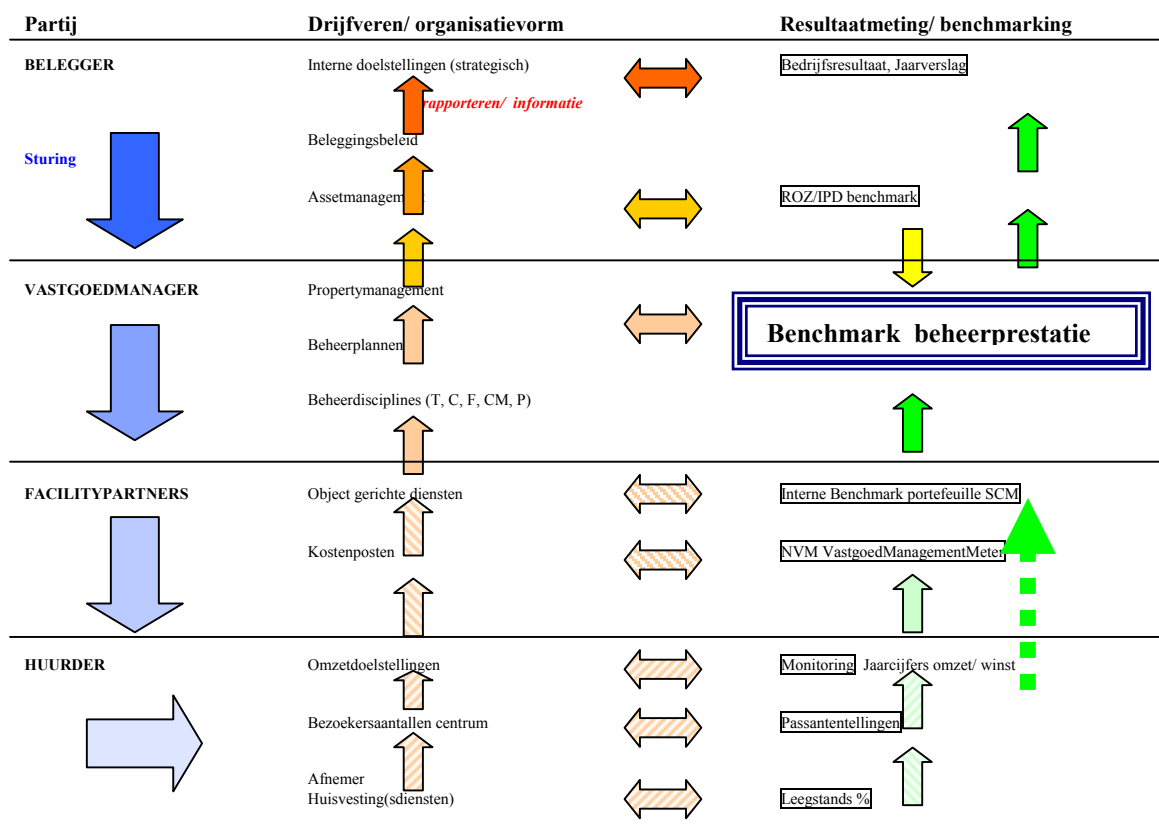
In de ROZ/IPD-index liggen dus mogelijkheden besloten voor toepassing in het beoogde benchmarken van de beheerprestatie. Met name ingrediënten die te herleiden zijn tot de kernactiviteiten van de VMO lenen zich hier voor. Denk daarbij in de eerste plaats aan exploitatiekosten als percentage van de totale bruto inkomsten, onderhoudskosten, vaste management en andere kosten, leegstand en huurwaardegroei.

Zeelen concludeert iets soortgelijks, als hij in zijn studie uit 1998 aanbeveelt dat property managers de ROZ/IPD-kengetallen op het gebied van kosten zou moeten gaan gebruiken bij het prepareren van hun budgetvoorstellen voor de vastgoedeigenaren. Zijns inziens dienen de beleggers de property managers dan wel meer in het ROZ/IPD-proces te betrekken. Een belangrijke stap voorwaarts zou zijns inziens kunnen worden bereikt wanneer een branche-brede benchmark ontstaat, bij voorkeur gestimuleerd door een brancheorganisatie. Vooruitlopend daarop wordt op basis van enkele succesvolle voorbeelden, aan property managers van enige omvang aanbevolen zelf portefeuille kengetallen te ontwikkelen ('interne benchmarking'), en dus feitelijk niet af te wachten tot anderen zover zijn (Zeelen, 1998).

### 7.3 Omzetten van benchmarks in concrete operationele doelstellingen voor het property management?

#### *Inzoomen vanuit bestaande benchmarks?*

Overziend welke initiatieven er zijn genomen komt onwillekeurig de vraag op: Op welke wijze kunnen de benchmarks worden omgezet in concrete operationele doelstellingen op het niveau van het property management? Tot nu toe is de ROZ/IPD index vooral in gebruik als management informatie tool op portfolio- en assetmanagement niveau. De jaarlijkse score en vooral ook het comparative report brengt de eigen portefeuille in direct verband met de (deelnemende) markt. Daartegenover biedt onder andere de NVM VastgoedManagementMeter straks mogelijkheden om juist basisinformatie te benchmarken. Ertussen bevindt zich nog een gat, daar waar de toegevoegde waarde van het door de VMO geleverde management en beheer gemeten kan worden, en wat mogelijk gevuld kan worden vanuit bestaande benchmarking. Onderstaand wordt dit schematisch weergegeven.



Figuur 7.6: Plaatsbepaling benchmark beheerprestatie

De belegger stuurt de VMO/ Property manager aan, die op zijn beurt een aantal facility partners aanstuurt en communiceert met de huurders van de beheerde objecten. Vanuit de communicatie met huurders en



facility-partners beschikt de VMO over een grote hoeveelheid feitelijke en financiële informatie, die gebruikt wordt ten behoeve van het management en beschikbaar wordt gesteld aan de opdrachtgevers. Door het gestructureerd verzamelen en bewerken van deze informatie kunnen verschillende projecten met elkaar worden vergeleken en gebenchmarkt, hetgeen binnen de grotere VMO's al gebeurt. Alleen het bovenstaande proces zelf (de beheerprestatie) beschikt nog niet over een eenduidige en praktisch geoperationaliseerde benchmark.

Bij de beoogde uitwerking hiervan dient blijkens de geraadpleegde literatuur en de terugkoppeling vanuit beleggers een aantal kanttekeningen te worden gemaakt:


- ❑ Algemeen
  - Benchmarking door belegger heeft (indirect) al effect op beheer.
  - Er moet een vertaalslag worden gemaakt middels een break-down van bestaande indexen, in voor beheer vatbare en tastbare elementen.
  - Onderlinge vergelijking property-managers (ranking) is een afgeleid doel, wat via bewerking moet worden bereikt
  - Referentiecijfers van de beheerdersmarkt dienen te worden gegroepeerd en te worden vergeleken. Hiervoor is een objectief of neutraal. uitwisselingssysteem gewenst. (vergelijk NVM vastgoedmanagementmeter).
  - Eenvoudige opzet en hanteren van samengestelde performance indicatoren als benchmark is sterk gewenst.
- ❑ Directe relatie opdrachtgever – property manager/ VMO
  - Vooraf dienen de verantwoordelijkheden en verwachtingen (de benchmark) goed te worden vastgelegd. Achteraf kunnen de resultaten worden gestaafd middels beoordeling/ performancemeting.
  - De honorering mogelijk geheel of gedeeltelijk afstemmen op performance is de ultieme stimulans.

### ***Uitwerking in concrete operationele doelstellingen***

Benchmarks voor de performance in het management en beheer zullen kunnen bestaan bij de gratie van eenvoudig meetbare kengetallen. Relevante benchmarks zijn bovendien (direct) afgeleid van of gerelateerd aan kernactiviteiten en verantwoordelijkheden van de opdrachtgever/ belegger. Vertrekpunt is dus een (beperkte) set objectief meetbare gegevens waarvoor (jaarlijks) van te voren een reële target wordt vastgesteld of achteraf toetsing aan een marktgemiddelde plaats vindt.

In de uitwerking van de operationele doelstellingen moet recht gedaan worden aan enkele (schijnbare) tegenstellingen. Zo dient naast een aantal korte termijn doelen, matching met lange termijn doelen plaats te vinden. Niet alleen het directe rendement maar ook de waardeontwikkeling is immers van belang.

Daarnaast (en er doorheen) onderscheiden we een mix van defensieve en offensieve doelen (basisfactoren en commerciële stuurfactoren).

	<b>Defensieve doelstelling (basisfactoren beheer)</b>	<b>Offensieve doelstelling (commerciële stuurfactoren)</b>
Korte termijn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- foutloos handelen</li> <li>- tijdig handelen</li> <li>- volledigheid</li> <li>- minimale afwijking budgetten</li> <li>- toegankelijkheid informatie</li> <li>- geen toename klachten</li> <li>- geen toename leegstand</li> <li>- geen toename huurderwing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hoger rendement belegger</li> <li>- kostenbeperking</li> <li>- grotere bezoekersaantallen</li> <li>- optimalisering budgetten</li> <li>- meer/ nuttiger informatie</li> <li>- meer tevreden huurders/ klanten</li> <li>- afname leegstand</li> <li>- minimale huurderwing</li> </ul>
Lange termijn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- product/ procesverbetering</li> <li>- transparantie systemen</li> <li>- standaardisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grote(re) waardetoeename</li> <li>- productverbetering</li> <li>- groter marktaandeel retailomzet</li> </ul>
Specifiek VMO 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- meetbaarheid</li> <li>- track-record opbouwen</li> <li>- behoud opdrachtgevers</li> <li>- behoud marktaandeel VMO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- behalen kostenvoordelen</li> <li>- grotere naamsbekendheid VMO</li> <li>- ontwikkelen juiste PMC's</li> <li>- acquisitie nieuwe opdrachten</li> </ul>

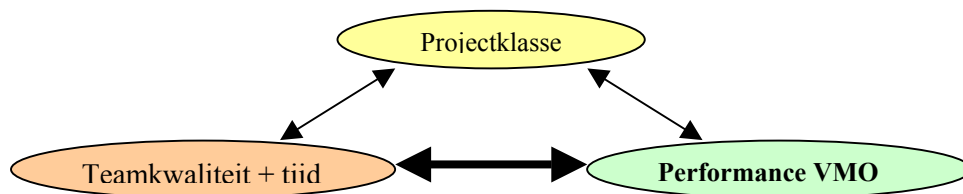
Figuur 7.7 : Concrete operationele doelstellingen VMO

Afhankelijk van aard en importantie kunnen we deze doelstellingen uitwerken in een beoordelings- en honoreringsmodel. Bij een aantal beleggers is hiermee inmiddels enige ervaring opgedaan, c.q. staat men op het punt hiermee van start te gaan. Welk model ook gehanteerd wordt, het staat of valt met de eenduidigheid en helderheid van de doelen en de daarvan afgeleide prestatie indicatoren.

#### 7.4 Aandacht voor rapportage en informatievoorziening

De onder 7.3 benoemde doelstellingen vormen in principe de kern van het aandachtsgebied voor het benchmarken van de beheerprestatie van de VMO. Om een helder oordeel te kunnen vellen over de feitelijke prestaties dient bij voorkeur een vaste vorm en regelmaat te worden gegeven aan de rapportage van projectdata, zodat onderling vergelijk mogelijk wordt en ook toegewerkt kan worden naar een vaste vorm voor de benchmark.

De VMO dient haar interne processen en systemen hierop te enten zodat een volledige transparantie ten aanzien van de in paragraaf 6.1 aangeduide in te zetten ‘teamkwaliteit’ geboden wordt. Dit is enerzijds gewenst voor een optimale relatie met de opdrachtgever, anderzijds ten behoeve van een goede terugkoppeling in de eigen organisatie die inherent is aan het benchmarking principe.



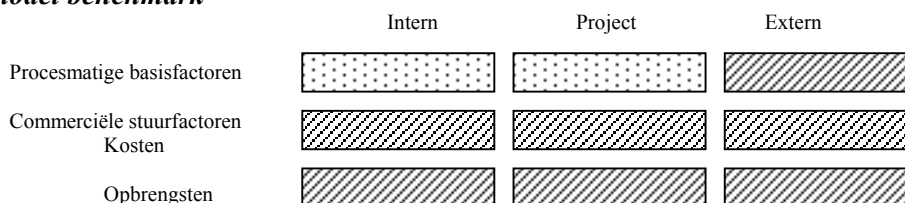
Figuur 7.8: Factoren bij bepalen performance

Een aantal vormvereisten speelt tijdens het benchmarking proces (per fase) een rol:

- ❑ Vooraf
  - Historische cijfers (voor zover beschikbaar) bewerken tot ‘track-record’?!
  - Bepalen en kenbaar maken van doelen vooraf
  - Bepalen format en regelmaat van meten en rapportage
  - Vaststellen ingrediënten voor alle betrokkenen zichtbare ‘barometer’
  - Bepalen basisvergoeding + performance-kicker vooraf
- ❑ Continu tijdens de rit
  - (Regelmatig) meten van resultaten + terugkoppeling
  - Regelmatige publicatie barometer of permanente zichtbaarheid (dagelijks)?
- ❑ Achteraf
  - Inzichtelijk en vergelijkbaar maken
  - Track-record opbouwen

In hoofdstuk 8. wordt nader ingegaan op de gewenste uiteindelijke vorm van de benchmark en de daarbij voorgestelde rapportagevorm en informatievoorziening. Redenerend vanuit het eerder geschetste benchmarkprofiel praten we over een streefdoel voor de benchmark waarin vooral recht wordt gedaan aan de commerciële stuurfactoren en de externe component. De procesmatige basisfactoren op intern en projectniveau kunnen als afgeleid element worden opgenomen, maar vormen zoals gesteld feitelijk ‘slechts’ een existentiële randvoorwaarde.

#### Streefmodel benchmark



Figuur 7.9: profiel benchmark Streefmodel



## Hoofdstuk 8 Samenstelling van een toepasbare benchmark


Benchmarking van de beheerprestatie kan blijkens de diverse publicaties een nuttig en bruikbaar instrumentarium zijn, waarvoor ondanks de toenemende noodzaak tot performance vergelijking niet op voorhand een branche-breed draagvlak te vinden lijkt. Uitwerking in een exclusieve relatie tussen één VMO en haar opdrachtgever(s) of één opdrachtgever en een aantal VMO's lijkt dan ook een logische en meer begaanbare weg.

In eerste aanleg gaat het immers om de meetbaarheid van een business-to-business prestatie tussen een opdrachtgever en zijn externe manager. De meest bepalende elementen voor deze beheerprestatie kunnen zo worden ingekaderd, dat prestatiemeting één op één mogelijk is. Door hierin een éénduidige definitie te kiezen en deze te toetsen kan de benchmark later breder (zonodig branche-breed) worden toegepast.

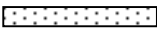
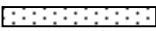







Een aantal beleggers in ons land heeft inmiddels een eerste poging in die richting ondernomen. Het uitgangsprincipe van een gezonde basis-fee voor een 'normale' goede score op het basisbeheer wordt daarbij vrij algemeen aanvaard. Meer divers is de uitwerking van wat daarna komt. De één zet in op het beoordelen van slechts enkele commerciële stuurfactoren, terwijl anderen weer de leer van de (volledige) balanced-scorecard aanhangen. In de (vertrouwelijke) SWOT-analyse in bijlage 2B is hierover enige nadere informatie opgenomen.

### 8.1 Inzoomen

Op basis van de operationele uitgangspunten zoals geformuleerd in hoofdstuk 7 ontstaan meetpunten op het snijvlak van doelstellingen (defensief – offensief) en termijnen (kort – lang). In het geformuleerde 'streefmodel benchmark' worden die zelfde doelstellingen uitgezet tegen de plaats van meting en relevantie. Een combinatie van deze twee benaderingsrichtingen ligt voor de hand. Er kan een toespitsing op de kernelementen van de beheerprestatie mee plaatsvinden.

	Defensieve doelstelling (basisfactoren beheer)	Offensieve doelstelling (commerciële stuurfactoren)
Korte termijn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- foutloos handelen</li> <li>- tijdig handelen</li> <li>- volledigheid</li> <li>- minimale afwijking budgetten</li> <li>- toegankelijkheid informatie</li> <li>- geen toename klachten</li> <li>- geen toename leegstand</li> <li>- geen toename huurdering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hoger rendement belegger</li> <li>- kostenbeperking</li> <li>- grotere bezoekersaantallen</li> <li>- optimalisering budgetten</li> <li>- meer/ nuttiger informatie</li> <li>- meer tevreden huurders/ klanten</li> <li>- afname leegstand</li> <li>- minimale huurdering</li> </ul>
Lange termijn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- product/ procesverbetering</li> <li>- transparantie systemen</li> <li>- standaardisatie</li> <li>- meetbaarheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grote(re) waardetoeename</li> <li>- productverbetering</li> <li>- groter marktaandeel retailomzet</li> <li>- behalen kostenvoordelen</li> </ul>
Specifiek VMO 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- track-record opbouwen</li> <li>- behoud opdrachtgevers</li> <li>- behoud marktaandeel VMO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grotere naamsbekendheid VMO</li> <li>- ontwikkelen juiste PMC's</li> <li>- acquisitie nieuwe opdrachten</li> </ul>

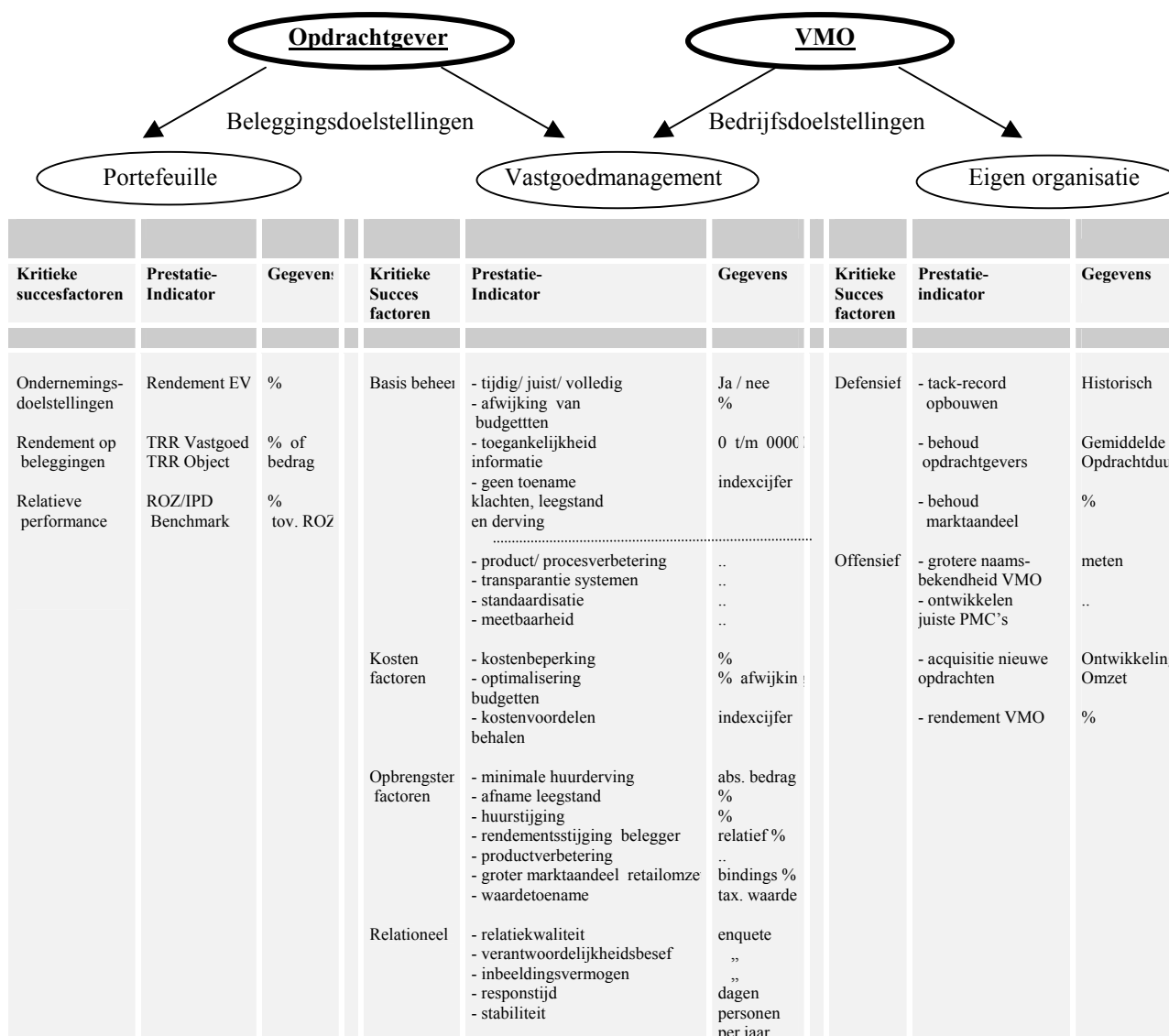
Figuur 8.1: Operationele doelstellingen

	Intern	Project	Extern
Procesmatige basisfactoren			
Commerciële stuurfactoren Kosten			
Opbrengsten			

Figuur 8.2: Streefmodel Benchmark

## 8.2 Uitwerking

Een uitgebreide opsomming van relevante kernelementen van het vastgoedbeheer is onderstaand weergegeven.



Figuur 8.3: Kernelementen vastgoedbeheer

Met dit schema als uitgangspunt grijpen we nog eenmaal terug naar de modelbenchmark uit hoofdstuk 7. Door het onderkennen van aanwezige verbanden tussen de diverse indicatoren zal getracht worden het overzicht in te dikken tot een hanteerbare benchmark.

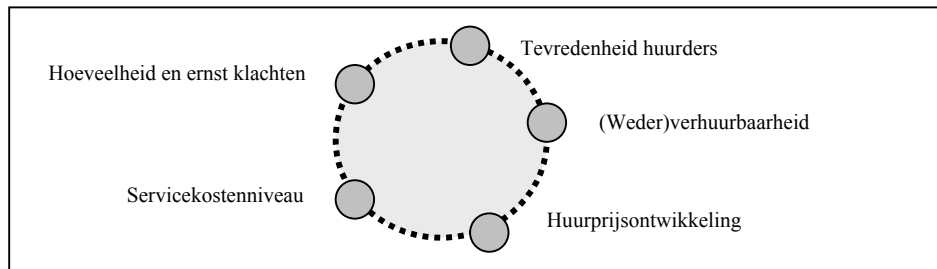
## 8.3 Indikken tot gidsfactoren

De opgesomde relevante kernelementen spelen alle een belangrijke rol in de dagelijkse praktijk van de VMO. De meeste elementen staan elk in verband met diverse andere min of meer relevante factoren, en regelmatig ook met elkaar. In dit laatste gegeven, wat onderstaand wordt geïllustreerd, ligt een mogelijkheid tot 'indikken' van de lijst tot een beperkt aantal gids-factoren of indicatoren voor een bruikbare benchmark.

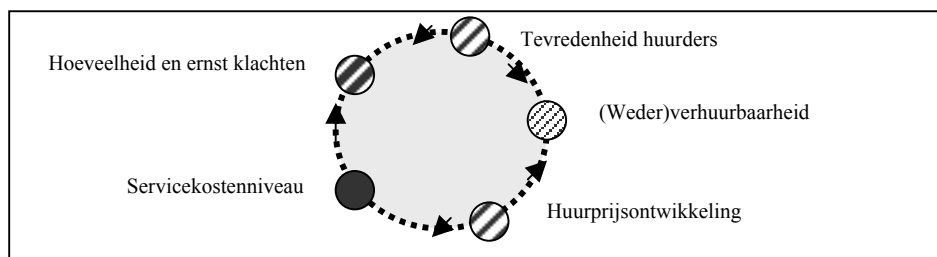
### **Performance/ succesketens**

Zoals in paragraaf 7.1.2 reeds aangestipt kan het merendeel van de (basis)elementen in een bepaalde samenhang (performance-keten) geplaatst worden. Dit gegeven kunnen we gebruiken om de benchmark te

rationaliseren en in te dikken naar bepalende of gidsfactoren. Hiertoe plaatsen we de eerder geïdentificeerde elementen in een onderling verband (lineair of cirkel). Wanneer één of meer elementen in een keten/ cirkel niet voldoende scores, wordt de rest (mogelijk) geïnfecteerd, ofwel: De zwakste schakel bepaalt sterkte van de ketting. Een voorbeeld hiervan is onderstaand schematisch weergegeven:



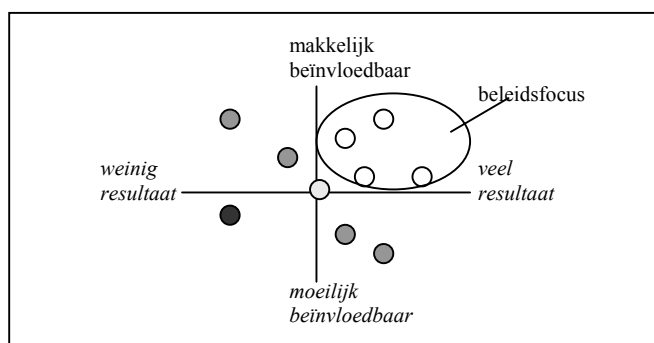
Figuur 8.4: *performance/ succesketen normaal*



Figuur 8.5: *performance/ succesketen geïnfecteerd*

### ***Beïnvloedbaarheid tegenover resultaatpotentie***

De aangehaalde factoren kunnen allen (individueel) worden uitgezet langs een assenkruis waarin beïnvloedbaarheid wordt gerelateerd aan resultaatpotentie. Hiermee brengen kan in beeld gebracht worden welke factoren met een relatief kleine inspanning tot veel resultaat/ toegevoegde waarde kunnen leiden en welke niet. Plat beschouwd biedt dit inzicht in hoe snel resultaten zijn te behalen en de benchmark te benaderen of te verslaan, en vormt daarmee waardevolle managementinformatie voor de VMO. Anderzijds wordt het hiermee mogelijk de indicaties te verwerken in de benchmark, en zo waar gewenst makkelijke winst anders te beoordelen dan duur bevochten resultaten.



Figuur 8.6: *Beïnvloedbaarheid versus resultaatpotentie*

De meest bepalende factoren zijn vrij eenduidig te bepalen op basis van informatie uit de eigen organisatie alsmede uit respons van beleggers. De verhouding tussen beïnvloedbaarheid en resultaatpotentie is veel meer individueel bepaald per object. Dit laatste gegeven leent zich dan ook meer voor gebruik in de fase van terugkoppeling en als managementinstrumentarium. Voor het vaststellen van een benchmark is deze informatie te divers.

### Selectie gids-factoren benchmark

Verdeeld naar aandachtsgebieden kiezen we ten behoeve van het samenstellen van de benchmark voor de volgende gids-factoren:

➤ <b>Basisbeheerfactoren:</b>	1- Aantal benodigde foutcorrecties per periode (aantal per jaar) 2- Stabiliteit in service niveau (geen toename klachten en derving)
➤ <b>Stuurfactoren:</b>	
▪ <b>Kosten</b>	3- Bereikte budgetoptimalisering (afwijking van aangevraagd niveau) 4- Behaalde kostenvoordelen (gelijke kwaliteit met lagere prijs)
▪ <b>Opbrengsten</b>	5- Ontwikkeling huurstroombestand (verhuurd % x gemiddelde huursom) 6- Waardeontwikkeling (DCF toekomstige cashflows of taxatie?)
➤ <b>Relationeel:</b>	7- Relatiekwaliteit (rapportcijfer op enquête) 8- Klanttevredenheid (enquête klant en huurders)

Figuur 8.7: Gidsfactoren in de benchmark voor de beheerprestatie

Om te voorkomen dat het model voor meerdere uitleg vatbaar is en eventueel misbruikt kan worden, maken we per gids-factor een aantal inkaderende opmerkingen en stellen we een norm voor een goede, normale en slechte score. Daarbij wordt voor zover relevant een weging van deelfactoren aangegeven.

Ad 1. Het betreft hier correcties op onvolkomenheden in de juistheid, tijdigheid van en in de volledigheid van:

Element	Goed	Normaal	Slecht	Weging
Crediteurenverwerking	<2% fouten	2 tot 5% fouten	>5% fouten	10%
Huuradministratie: Verplichtingen + Betalingen	100% volledig >95% tijdig 100% juist	99 tot 100% volledig 90 tot 95% tijdig 99 tot 100% juist	<99% volledig <90% tijdig <99% juist	60%
Servicekostenafrekening	Binnen 5 maanden na afloop boekjaar	5 tot 10 maanden na einde jaar	Langer dan 10 maanden na einde jaar	15%
Rapportages	0% fouten	0 tot 10%	> 10%	15%

Ad 2. Gemeten wordt hier de dynamiek (stijging of daling) in het voorkomen van de elementen t.o.v. vorige periode (jaar):

Element	Goed	Normaal	Slecht	Weging
Klachten	Afname > 5%	-5 tot 5%	Stijging > 5%	40%
Derving	Afname > 20%	-10 tot 10%	Stijging > 20%	30%
Leegstand	Afname > 20%	-20 tot +20%	Stijging > 20%	30%

Derving moet met name worden gezien als een samenstel van elementen van oninbare huur, tegemoetkomingen en onnodige onkosten. Ten aanzien van leegstand wordt hier met name gelet op de dynamiek in het leegstandspercentage. De financiële implicaties hiervan komen terug onder gidsfactor 5

Ad 3. Mate waarin van de voorspelde/ aangevraagde budgetten wordt afgeweken, anders dan door invloeden van buitenaf:

Element	Goed	Normaal	Slecht	Weging
Onderhoud	0 tot 5%	5 tot 10%	> 10%	40%
Commerciële kosten	0 tot 5%	5 tot 10%	> 10%	20%
Vergoedingen beheer	0 tot 5%	5 tot 10%	> 10%	20%
Overige eigenaarslasten	0 tot 5%	5 tot 10%	> 10%	10%
Servicekosten	0 tot 10%	10 tot 15%	> 15%	10%

Bovenstaande elementen vormen de belangrijkste ingrediënten van het vaste rijtje in de jaarlijkse budgetaanvraag, behoudens de servicekosten. Deze worden wel jaarlijks geprognoseerd en vertaald in een voorschot wat bij huurders in rekening wordt gebracht. De post onderhoud bevat planmatig onderhoud, mutatieonderhoud en correctief onderhoud, alsmede onderhoud t.b.v. wederverhuur en verbeteringen inclusief provisie voor technisch beheer en inventarisaties. Vergoedingen beheer betreft naast de

normale beheerfee ook de kosten voor courtages en advisering. Alleen bij een score 'slecht' zal sprake zijn van negatieve compensatie (aftrek van procenten).

Ad 4. Kostenvoordeel behaald t.o.v. prijs bestaand product/ kwaliteitsniveau in voorgaande periode:

Element	Goed	Normaal	Slecht	Weging
Facility-partners	> 5%	-5 tot +5%	< -5%	50%
Mutatiekosten	> 5%	-5 tot +5%	< -5%	25%
Spill-over *)	> 25%	0 tot 20%	Toename	25%

(\*) Spill-over = kosten om fouten, onoordeelkundig optreden of nalatigheid te herstellen

Ad 5. Stijging huurstroom t.o.v. vorige periode (c.q. t.o.v. 5-jaars gemiddelde)

Element	Goed	Normaal	Slecht	Weging
Totale huurstroom	> 2% boven vorig jaar + ROZ-indexcijfer	-2% tot 2% t.o.v. vorig jaar + ROZ-indexcijfer	> 2% onder niveau vorig jaar + ROZ-indexcijfer	100%
<b>Herleid uit/ tot:</b> ↓	↓	↓	↓	↓
Conversiegraad	≥ 99,9%	99,7 tot 99,9%	≤ 99,7%	40%
Leegstand gemiddeld	< 4%	4 tot 8%	> 8%	30%
Huurprijsontwikkeling bij mutaties of huurprijsherzieningen	> 5% boven huurindex	0 tot 5% boven index	Onder index	20%
Kortingen	≤ 1 maand huur	1 tot 2 maanden huur	≥ 2 maanden huur	10%

De omvang van de totale huurstroom is een optelsom van de hoeveelheid verhuurde ruimte en de daarop binnenkomende betalingen. Het aanpassen van huurprijzen boven de normale jaarlijkse (CPI-)index kan bij 1624 (290)-contracten alleen bij mutaties of huurprijsherziening geschieden. Directe invloed op de gefactureerde huursom beperkt zich daarmee tot de mutatie en herzieningsgevallen, alsmede afname leegstand. Om deze reden, en vanwege de wens te meten ten opzichte van een zo groot mogelijk universum hanteren we daarom de door ROZ aangegeven gerealiseerde huurprijsindex als referentie in plaats van de contractueel toegestane index. Een belangrijk item in de huurstroom is overigens de zogenaamde conversiegraad van de huren (daadwerkelijk binnengehaalde huren ten opzichte van gefactureerde huren). Hierop kan de VMO permanent invloed uitoefenen. Alleen bij een score 'slecht' zal sprake zijn van negatieve compensatie (aftrek van procenten).

Ad 6. Waardeontwikkeling ten opzichte van vorige periode (taxatie)

Element	Goed	Normaal	Slecht	Weging
Ontwikkeling Taxatiewaarde	> 5% boven ROZ benchmark	Tussen -5 en +5% afwijking t.o.v. ROZ-benchmark	> 5% onder ROZ benchmark	100%
Verkoopwaarde	>10% boven taxatiewaarde	-10% < taxatie < + 10%	>10% onder taxatiewaarde	Idem

Ad 7. Relatiekwaliteit in algemene zin op enquête achteraf en door meting

Element	Goed	Normaal	Slecht	Weging
Relatiekwaliteit	Volste vertrouwen	Waardering voor werk	Alles controleren	30%
Verantwoordelijkheidsbeseft	Denkt mee/ vooruit en biedt inzichten en/ of oplossingen	Volgt en signaleert problemen	Wacht af en loopt achter de feiten aan	20%
Inbeeldingsvermogen	Volledig vermogen	Hoofdlijnen	Beperkt vermogen	20%
Stabiliteit team (4 pers)	< 0,5 mutaties per jaar	0,5 tot 1 mutaties per jaar	> 1 mutaties per jaar	10%
Responstijd	< 2 werkdagen	2-5 werkdagen	> 5 werkdagen	20%

Ad 8. Klanttevredenheid in algemene zin op enquête achteraf

Element	Goed	Normaal	Slecht	Weging
Tevredenheid belegger	Beveelt je aan bij collega's	Tevreden	Niet tevreden	100%
	Geeft nieuwe projecten	Behoud huidige projecten	Neemt projecten terug	



Een enquête inzake relatiekwaliteit en klanttevredenheid vindt vanuit SCM ook nu al jaarlijks plaats onder de grote opdrachtgevers. Hiervoor wordt een intern modelformulier gehanteerd alsmede een evaluatiegesprek gevoerd. In de geraadpleegde publicaties treffen we nog enkele voorbeelden van tevredenheidsenquêtes aan. Met name de variant van Grubb & Ellis/ AXIOM is een goede referentie voor een dergelijk model (zie Zeelen, 1998).

#### 8.4 Correctie voor complicatiegraad, en toepassen

##### *Relatief gewicht*

Ieder project in management en beheer heeft een eigen technische en commerciële complicatiegraad. Bij het vergelijken van projectresultaten onderling en de beheerprestatie in het bijzonder, dient dan ook uitgegaan te worden van vergelijkbaar gemaakte grootheden. Dit kan geschieden door de in hoofdstuk 6 beschreven projectclassificatie toe te passen op de beheerde objecten. De bovenstaand onder 1 t/m 8 benoemde gidsfactoren kunnen aldus van een correctiefactor worden voorzien en vervolgens als vergelijkbare grootheden gebenchmarkt. Daarvoor benoemen we een negende gidsfactor:

➤	<b>Complicatiegraad:</b>	9- Score externe en bijzondere factoren project/ portefeuille
---	--------------------------	---

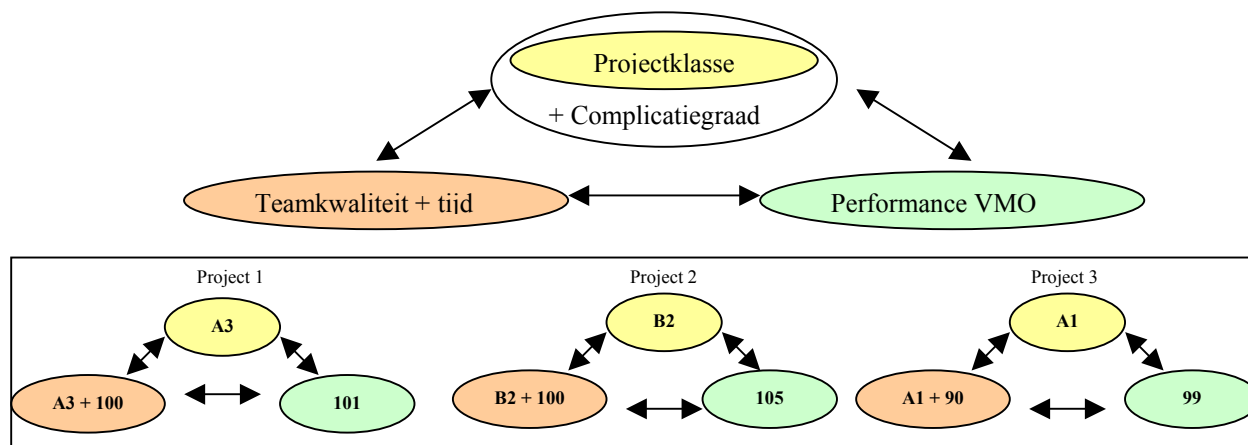
Ad 9. Bepaling van invloed bijzondere factoren of gevoeligheden object

Element	Complicerend	Normaal	Relatief makkelijk	Weging
Gevoeligheid voor econ. ontwikkeling	Reageert versterkt op de econ. ontwikkelingen	Reageert in lijn met de econ. ontwikkelingen	Reageert gedempt op de econ. ontwikkelingen	30%
Ontwikkeling economisch draagvlak	Afname door demografie of nieuwe concurrentie	Stabiel beeld in lijn met NL markt	Groeiscenario	20%
Leeftijd/ veroudering	< 1 jaar en > 10 jaar sinds laatste renovatie	5 tot 10 jaar sinds laatste renovatie	1 tot 5 jaar na laatste renovatie	20%
Werkzaamheden	Grote en/ of langdurige overlast	Normale voorkomende zaken	-	20%
Overlast of leegstand	Structureel probleem	Incidenteel problemen	-	10%

De uitkomst hiervan is een classificatie in categorieën objecten volgens standaardkwaliteit (normale moeilijkheidsgraad), betere kwaliteit (makkelijker) of slechtere kwaliteit (moeilijker te beheren). Deze classificatie mag de benchmark, en daarmee de honorering, beïnvloeden.

De gevoeligheid voor de economische ontwikkeling uit zich met name in de commerciële complexiteit. De (incidentele) bijzondere omstandigheden zullen zich met name uiten in de technische en commerciële complexiteit van het object. Binnen de grenzen van een beheeropdracht is zo een samengestelde variatie aannemelijk van –10% tot + 25%. De afname is gedempt, omdat er zal altijd een bepaald basisniveau aan beheerinspanningen moet plaatsvinden.

De projectclassificatie vormt daarmee dan ook het uitgangspunt voor de honorering van de VMO uitgaande van een verwachte normale prestatie. De waarde van C vormt hierop een complexiteitsindex c.q. correctiefactor tussen de – 10% en + 25%. Voor de gehele portefeuille van de VMO kan nu het in hoofdstuk 6 geïntroduceerde schema ingevuld worden, waarbij uiteindelijk de Projectklasse een relatief statisch begrip zal zijn, de benodigde teamkwaliteit vooraf wordt ingeschat op basis van de projectclassificatie en tenslotte performance wordt gemeten aan de benchmark. Onvoldoende scores leidt binnen de VMO in eerste aanleg tot aanpassing van de ingezette teamkwaliteit of de ingezette capaciteit (tijd). Dit, er van uitgaande dat de opdracht behouden kan blijven.



Figuur 8.8: Scores per project; classificatie, teaminzet en performance voor 3 fictieve projecten.

In een totaaloverzicht geplaatst ontstaat het volgende **fictieve** (jaar)beeld voor SCM: => benchmark per project

Nr.	Oprachtgever	Projectnaam	Project categorie	Toeslag Complexiteit	Team Kwaliteit	Tijd Inzet	Performance Score	Rentabiliteit Voor SCM
1	Achmea	Statenplein	C2	0%	pm	pm	pm	pm
2		Drievriendenhof	B2	5%	pm	pm	pm	pm
3		Gevulde Gracht	C2	15%	pm	pm	pm	pm
4		Marikenstraat	B1	0	pm	pm	pm	pm
5		Novium	A2	5%	pm	pm	pm	pm
6		Kerverij	A1	Nb	pm	pm	pm	pm
7		Passage Waddinxveen	A1	10%	pm	pm	pm	pm
8	Altera	Stadshart Zoetermeer	C3	0	pm	pm	pm	pm
9		Ekkersrijt	B1	15%	pm	pm	pm	pm
10		Kaap de Goede Hoop	A1	10%	pm	pm	pm	pm
11	CGI	Stadshart Amstelveen	C3	0	pm	pm	pm	pm
12		Barones	C2	0	pm	pm	pm	pm
13	Corio	Alexandrium I	C3	15%	pm	pm	pm	pm
14		Middenwaard	B2	10%	pm	pm	pm	pm
15		Aarhof+ vMandersloostr.	B2	0	pm	pm	pm	pm
16		Circus	A2	0	pm	pm	pm	pm
17	ING	Heuvelgalerie	C3	0	pm	pm	pm	pm
18		Alexandrium II	B2	5%	pm	pm	pm	pm
19		Plein 40-45	B2	0	pm	pm	pm	pm
20		Nootdorp	B1	nb	pm	pm	pm	pm
21		Nieuw Sloten	A2	-2%	pm	pm	pm	pm
22		Laverije	A1	5%	pm	pm	pm	pm
23		Gedempte Gracht	A1	0	pm	pm	pm	pm
24	Hommerson	Rozenhof	A2	10%	pm	pm	pm	pm
25	Relan	De Terp IdB.	B2	0	pm	pm	pm	pm
26	SFB	De Munt Weert	B2	0	pm	pm	pm	pm
27		Achterdoelen Ede	B1	15%	pm	pm	pm	pm
28		Gooische Brink	A2	10%	pm	pm	pm	pm
29		Rijkerswoerd	A1	0	pm	pm	pm	pm
30		De Dukaat	B3	0	pm	pm	pm	pm
31		V&D Oosterhof	A1	0	pm	pm	pm	pm
32		Museumplein	A1	0	pm	pm	pm	pm
33	MAB	City Center	A1	0	pm	pm	pm	pm
34		Westergasfabriek	A1	0	pm	pm	pm	pm
35	Generali	Marikenstraat (2)	B1	0	pm	pm	pm	Pm
36	Fortis	G. Winckelplantsoen	A1	.nb.	pm	pm	pm	Pm
37	Oppenheim	Groenmarkt	A2	0	pm	pm	pm	Pm
38		Planeet	A3	0	pm	pm	pm	Pm
39		Kroonpassage	A2	0	pm	pm	pm	Pm

Figuur 8.9: De portefeuille van SCM gebenchmarkt

Wegens vertrouwelijkheid zijn de diverse specifieke gegevens nader benoemd en uitgewerkt in bijlage 3. Belangrijkste constatering in de uitwerking is dat de benchmark:

- Recht doet aan de diverse factoren die van belang zijn voor de kwaliteit van de beheerprestatie
- Goed in staat is de effecten van bepaalde bijzondere situaties en ontwikkelingen weer te geven.
- Een scorebeeld laat zien dat zich concentreert tussen 95 en 110%.
- Alleen uitschieters laat zien bij een consistent goede prestatie onder bijzondere (moeilijke) omstandigheden.
- Juist ook door afwijking van de waardeontwikkeling van het ROZ gemiddelde een goede of slechte uitkomst kan laten zien (wanneer sprake is van een overigens grotendeels normale score.
- Gevoelsmatige scores lijkt te bevestigen.

Het invullen van de benchmark voor de staande beheerportefeuille kostte de nodige moeite. De beschikbaarheid van gegevens en de uniformiteit daarvan blijkt ondanks beschikbare systemen nog een punt van aandacht. Systeemwisselingen, Euroconversie, overname van beheer, aan en verkoop en niet te vergeten vertrouwelijkheid (bijvoorbeeld van taxatiewaarden) zijn belangrijke redenen hiervoor.

Een nadere uitwerking is mogelijk door samen te voegen per opdrachtgever/ portfolio => benchmark per portfolio of bijvoorbeeld per soort project.

## 8.5 Honorering

Ten aanzien van de relatie tussen performance en vergoeding is een model gewenst waarin ook voor een goed presterende property manager een stimulans aanwezig is om beter te presteren dan voorheen.

Deze stimulans zou hem in principe kunnen zitten:

In de basis van de relatie:

- verlenging beheerovereenkomst
- uitbreiding portefeuille projecten in beheer

In de structuur van de vergoeding

- aanpassen basisvergoeding (omlaag)
- resultaatafhankelijke bonus instellen volgens getrapte of glijdende schaal

(In een extra bij bijzondere baten belegger)

- aandeel gunnen bij gunstige verkoop (verkoopprijs boven taxatiewaarde)

Deze laatste stimulans hoeft echter niet separaat te worden gehanteerd, daar in de voorgestelde benchmark onder punt 6 (waardeontwikkeling) al hierin wordt voorzien. Bij verkoop geldt hier de gerealiseerde prijs in plaats van de taxatiewaarde, waarmee + of – voor de VMO in beeld komt.

Het startmodel kan er als volgt uit zien:

Beheer Element	Gids-Factoren	Score	Honorering	Toelichting	Toeslagfactor complicatiegraad	Totaal honorering
Basisfactoren beheer	1 + 2	Normaal	90%	Glijdende schaal tussen		
	1 + 2	Perfect	100%	90 en 100%		
Stuurfactoren/ kosten	3 + 4	Normaal	+ 0%	Glijdende schaal tussen	-5 tot 0%	
	3 + 4	Goed	+10%	0 en 10%	0 tot +10%	
Stuur/ opbrengsten	5 + 6	Normaal	+ 0%	Glijdende schaal tussen	-5 tot 0%	
	5 + 6	Goed	+10%	0 en 10%	0 tot +15%	
Relatie/ communicatie	7 + 8	Normaal	+ 0%	Glijdende schaal tussen		
	7 + 8	Goed	+ 5%	0 en 5%		
TOTAAL	Minimaal		90%		-10%	80%
	Maximaal		125%		+25%	150%

Figuur 8.10: Startmodel Benchmark

### **Opmerkingen bij startmodel:**

- Weging van de diverse onderliggende elementen is beschreven in § 8.4 en 8.5.
- Bij een slechte score op het basis beheer element (1+2) zal in principe de opdracht verloren gaan, maar ook geen bonus moeten worden toegekend.
- Bij een incidenteel slechte score op de beheer elementen 3+4 of 5+6 of 7+8 zal ten hoogste korting op de elders vergaarde bonus plaats vinden tot maximaal 100% van die bonus.
- Bij een hogere complicatiegraad (zie § 6.1) zijn vooral de gids-factoren 3, 4, 5, en 6 (bij goed presteren) voor verdere verhoging vatbaar. Het lijkt realistisch om bij normaal presteren deze correctie niet of slechts ten dele toe te passen.
- De totale honorering varieert aldus tussen 80% en 150% van de fee op basis van de projectclassificatie. De uiterste waarden zullen in de praktijk niet of nauwelijks voorkomen. Als ze voorkomen is het incidenteel, hetzij als voorbode op een afscheid (80%) hetzij indien sprake is van tijdelijke bijzondere omstandigheden zoals een totale renovatie van een object met een hoge gevoeligheid voor de economische stand van zaken, waarbij dan ook nog eens goed gepresteerd wordt door de VMO (150%).

## **8.6 Van benchmark naar managementinformatie**

Op basis van een dergelijke 'interne' benchmark ontstaan mogelijkheden om resultaten te groeperen en daarmee bruikbare informatie en aanvullende inzichten te genereren.

Zo is een benchmark denkbaar per projectcategorie, waarmee verdergaande bruikbare informatie voor het interne management van de VMO beschikbaar komt. Naar rato van de kenmerken van een klus kan op basis van dit soort aggregaties steeds beter op kwaliteit en capaciteit van het team en van de output gestuurd worden, en dat dan bovendien in directe relatie met de eigen rentabiliteit.

\*) Fictief : Relatie per projectcategorie

Project Classificatie	Aantal	Team Kwaliteit	Tijd Inzet	Performance Gemiddeld	Gewogen Gemiddelde	Rentabiliteit Voor SCM
A1	12	A1	1,2	102,70	Ntb	-
A2	7	A1	1,1	104,63		0
A3	1	A2	1,1	97,00		+
B1	5	B1	0,9	104,50		+
B2	7	B2	1	100,57		0
B3	1	B2	1	102,00		0
C1	0			-		
C2	3	C1	1	108,67		+
C3	4	C2	0,9	108,25		++

Figuur 8.11: Benchmark per projectcategorie

Soortgelijke aggregaties zijn mogelijk/ denkbaar naar ondermeer:

- Omvang project
- Leeftijd/ levenscyclus project
- Aantal jaren in portefeuille

## **8.7 Kanttekeningen**

### **Lastige objecten**

Zoals in § 4.3 al aangegeven bestaat onder beleggers en vastgoedmanagers het nodige te winnen aan vertrouwen en transparantie. Het introduceren van een benchmark zoals hier beschreven kan hierin een grote stap voorwaarts betekenen en kan beleggers over de streep trekken om hun beheer (meer) uit te gaan besteden. De VMO kan immers aantonen dat zij toegevoegde waarde te bieden heeft. Hierbij zou volgens sommigen het risico bestaan van vooral uitbesteden van minder goed functionerende of moeilijker te beheren objecten. De angst hiervoor lijkt mij niet volledig gegrond. Als dit zich al voor doet, zal dit in de toepassing van de samenstellende elementen van de benchmark (complicatiegraad) tot uiting komen en

zullen de objecten als het ware genormaliseerd worden. Daarbij ga ik wel uit van een voldoende niveau aan openheid en transparantie in de communicatie tussen partijen en tenminste een goed ontwikkeld beoordelingsvermogen van de VMO.

### ***Conjunctuurgevoeligheid***

Bij een honorering op basis van een benchmark en performance-fee, kan het resultaat zijn dat de eigen activiteiten van de VMO een grotere mate van conjunctuurgevoeligheid krijgen. In de bestaande situatie is de honorering van de VMO meestal niet of beperkt afhankelijk van de performance van het vastgoed. In de voorgestelde benchmark wordt naast de performance van het object/ de portefeuille als zodanig echter ook rekening gehouden met complicerende factoren. Met name de correctie bij gevoeligheid voor economische ontwikkeling en specifieke objectomstandigheden bieden een vangnet voor dit verschijnsel. Het opereren van de VMO wordt goeddeels ontdaan van externe invloeden. Juist de eigen prestatie in relatie tot de omgeving wordt bekeken.

## Hoofdstuk 9. De follow-up; Randvoorwaarden voor succesvol ondernemen in de VMO.

Waar tot nu toe veel studies over het onderwerp benchmarking eindigen, bij het aanreiken van een bepaald meetinstrument, ontstaat behoefte aan houvast voor de VMO in de vorm van een follow-up. Enerzijds wordt onvoldoende duidelijk wat de in de praktijk de meerwaarde is van dergelijke vormen van benchmarken, anderzijds ontbreekt het vaak aan een praktische operationalisering in de VMO. De benchmarks hebben noodgedwongen een veelal beperkte focus (alleen servicekosten) of een beperkte diepgang (branchebreed, maar niet ingaand op toegevoegde waarde) en dit beperkt de mogelijkheden tot het integraal waarderen van de beheerprestatie. Daarbij wordt zelden aandacht besteed aan de benodigde randvoorwaarden voor implementatie in de bestaande operatie.

Uit verschillende publicaties van de afgelopen jaren komen delen van de benodigde follow-up naar voren. Deze follow-up acht ik zeer belangrijk voor een succesvolle implementatie van het benchmarking proces, en daarmee voor succesvol ondernemerschap in het vastgoedbeheer.

### 9.1 Recente studies

Er is met name de laatste vijf jaar in toenemende mate ook in Nederland geschreven over onderwerpen als benchmarken, performance fee en co-makership in het vastgoed(management).

- Er is door een aantal auteurs kenmerken opgesomd waaraan de benchmark moet voldoen.
- Er zijn analyses gemaakt van vormen van benchmarking in het assetmanagement en portfoliomanagement (o.a. Verheij, 1998; Bode, 1999)
- Er is gekeken naar ontwikkelingen elders in de wereld (o.a. Zeelen 1998: USA)
- Er zijn voorbeelden uitgewerkt van operationalisering van een benchmark (technische kosten: Das 1999; algemeen branchebreed: Veenhof, 2002).
- Er is gekeken naar operationalisering van de samenwerking tussen de diverse managementlagen (o.a. Bos, 1997; Tiemstra, 2000)

Wat kun je en moet je hiermee als zelfstandig property manager/ VMO?

Je kunt er wat van opsteken en je moet in elk geval zorgen dat de organisatie niet inslaapt maar kritisch is en blijft op de eigen formats en als het ware verandering/ verbetering als een normaal bedrijfsproces gaat zien. Het vervolg moet zijn: uitwerken van één en ander in een programma waarin USP's worden (door)ontwikkeld, randvoorwaarden worden geanalyseerd en een interne aanpak wordt bepaald.

Kernpunten daarbij zijn:

- Houdt de ogen open en gericht op de actualiteit
- Blijven investeren in 'de basis van het beheer op orde' (administratie + techniek)
- De commerciële slagkracht/ meerwaarde beter uitnutten en actualiseren
- De menselijke factor; communicatie en relatiebeheer/ netwerken;
- Marketing en PR (imago en naamsbekendheid ('top of mind'))
- Ethiek (autonome correctheid en vermijden van conflict of interest)

Door het toepassen van benchmarking is het voor de VMO mogelijk de interne bedrijfsprocessen efficiënter in te richten en hun producten, services en processen verder te verbeteren. Het helpt ze ook de performance van hun leveranciers en onderaannemers beter te kunnen beoordelen (Zeelen, 1998).

### 9.2 Managing change: Sleutelfactoren voor een succesvol benchmarking proces

#### *Goed gejat*

Het tempo waarin zaken veranderen ligt weliswaar in de vastgoedwereld lager dan in andere sectoren van de economie, toch is het nauwelijks denkbaar dat één enkele organisatie aan de wieg van alle nieuwe ontwikkelingen staat of hierin domineert. Om desondanks een marktleider te zijn en te blijven, is een constante zoektocht naar verbeteringen en nieuwe ideeën van groot belang. Een zoektocht die zich zowel extern, in de markt, als intern in de eigen organisatie moet afspelen. Omdat de opdrachtgevers er om vragen (ze worden zelf steeds professioneler), en omdat de concurrentie ook niet stil zit (inclusief de dreiging van upward en downward integration), wordt de VMO gedwongen alles steeds beter, sneller en goedkoper te doen. Het zelf bedenken en uitwerken van practices gaat daarbij vaak eenvoudigweg niet snel genoeg en kan bovendien kostbaar zijn, met het risico het wiel twee keer uit te vinden. 'Beter goed gejat dan slecht

bedacht' is dan ook een passend credo voor een moderne benchmarkende vastgoedmanagement organisatie. Bewust en openlijk lenen, creatief imiteren, aanpassen en innovatief toepassen moeten daarbij leiden tot de nagestreefde vooruitgang en dus tot best practices.

### ***Commitment***

Normaal gesproken zijn de meeste medewerkers van een organisatie vooral gericht op de status quo en lopen zij niet over van zelfkritiek. Behoeft aan duidelijkheid, geborgenheid en rust maken van deze mens in doorsnee geen natuurlijke benchmarker. Hierin zullen zij dan ook gestimuleerd moeten worden, waarbij duidelijke doelen en een goed meetinstrumentarium randvoorwaarden zijn. Slaagt de organisatie er in van (het streven naar) verbetering een terugkerend onderwerp te maken, dan raakt de medewerker hiermee vertrouwd, en zal er makkelijker in bijdragen.

Hiervoor is meer nodig dan het nemen van een besluit van bovenaf en het introduceren van een techniek. Een aantal organisatorische aspecten dient als randvoorwaarde te worden beschouwd:

- een sterk commitment van het management, in aandacht, besteedbare tijd en geld
- heldere communicatie over doel en implicaties
- training van medewerkers
- aanleggen databases
- aanpassen rapportagesystemen
- verzorgen van toepasbare feedback ten behoeve van succesvolle implementatie van best practices en de effecten daarvan (wat betekent het voor het bedrijf en de werknemer zelf)

Voor een benchmarking proces dat op deze wijze wordt toegepast zal makkelijker toewijding en draagvlak onder de medewerkers gevonden worden.

Benchmarking, stimuleert en motiveert het personeel. Ze hebben een duidelijk doel voor ogen en door bezig te zijn met concurrenten en andere industrieën wordt de blik verruimd en neemt de inhoudelijke kwaliteit van het werk toe. (Zeelen, 1998)

### ***Terugkoppeling***

Naast het motiveren en faciliteren van de medewerkers die in het benchmarking proces een rol spelen, is het dus van groot belang om de uitkomsten van het proces grondig te evalueren en gegevens uit te wisselen binnen (en zonedig buiten) de organisatie. Zonder deze follow-up valt het nut van benchmarken feitelijk grotendeels weg, en wordt een belangrijke voorwaarde voor (toekomstig) succesvol ondernemen veronachtzaamd. De basis van deze terugkoppeling ligt overigens in de contacten met de belegger/opdrachtgever, waar middels het delegeren van verantwoordelijkheden en sturingsmiddelen en het terugkoppelen van bevindingen de VMO tot goed functioneren in staat moet worden gesteld. Het veld van kennis en belangen van de belegger mag voor de VMO geen black box zijn.

Uit een evaluatie van een aantal benchmarking processen onder bedrijven met eigen vastgoed door Jones Lang Lasalle tussen 1987 en 1993, komt een aantal belangrijke randvoorwaarden naar voren die de mate van succes van het benchmarken binnen organisaties zelf bepalen. Dit betreft:

- Open uitwisseling van gegevens tussen deelnemers
- Focus op relevante onderwerpen
- Vergelijking van gelijksoortige grootheden (appels met appels) op basis van accurate gegevens
- Analyse van resultaten in samenhang met ontwikkelingen in de markt
- Uitwisseling van oplossingen en uitkomsten

Ieder van deze onderdelen wordt essentieel geacht in de keten, maar met name de terugkoppeling van de analyse van het hoe en waarom van de oplossingen en uitkomsten wordt door de deelnemers als het meest leerzame en succes bepalende onderdeel gezien (Noha, 1993).

### ***Kennisniveau***

Voor de VMO geldt in dit kader, dat meer aandacht voor opleidingen, trainingen en begeleiding van medewerkers gewenst is. De constatering in hoofdstuk 2, dat het vastgoedmanagement een steeds professioneler en kennis-intensiever vakgebied wordt is hieraan niet vreemd. Het succesvol nastreven van

best practices voor de eigen operatie in een snel ontwikkelende markt, vergt mijns inziens een hoog niveau van kennis en inzicht in wat er speelt in het vastgoedmanagement. Verdiepen in hetgeen de belegger beweegt is daarbij wellicht net zo belangrijk als het uitbreiden van de kennis over het management en beheer zelf.

Om zinnig en succesvol te kunnen benchmarken is investeren in kennisopbouw binnen de VMO noodzakelijk. Deze opleidingen dienen zich niet te beperken tot kennis over beheer, maar ook te richten op kunde ten aanzien van objectbeleid (Uittenboogaard en Kohnstamm 1996/ 1999).

### 9.3 Resultaatafhankelijke beloning

Het huidige honoreringssysteem werkt niet als stimulans voor de broodnodige investeringen door de VMO. Veelal in hoge mate afhankelijk van de omvang van de jaarlijkse huur cash-flow in het beheerde object, dient de VMO zijn eigen rendement op korte termijn door zo weinig mogelijk tijd en energie te investeren. Eénmaal deze (uiteindelijk doodlopende) weg ingeslagen, blijkt de weg omhoog vaak nauwelijks meer te vinden. De negatieve beeldvorming wordt bevestigd en vertrouwen neemt af. Resultaatgerichte beloning kan hierin verandering brengen of het voorkomen. De belegger weet dat hij betaalt voor wat hij daadwerkelijk krijgt en zal daarom naar verwachting minder terughoudend zijn om meer te betalen voor de geleverde diensten. De VMO weet dat het nastreven van een beter resultaat een bepaalde meeropbrengst genereert en zal de basis trachten te perfectioneren en daarnaast welhaast automatisch proberen nauwer betrokken te raken bij het beleid van de opdrachtgever om grip te krijgen op de commerciële stuurfactoren.

De benchmark vormt in dit kader het benodigde meetinstrument waarmee de geleverde beheerprestatie wordt bepaald. Feitelijke honorering van de VMO voor haar diensten vindt dan ook plaats in relatie tot de benchmark, die overigens wel jaarlijks moet worden herijkt. De belegger kan andere intenties met het object hebben vanuit strategische of tactische overwegingen, maar ook de complicatiegraad van een object kan immers veranderen. Dit laatste met name onder invloed van externe factoren en/ of door het gevoerde management zelf.

#### *Samengevat: Eisen aan de manier van werken*

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Beheer en advies organisatie<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Interne operatie inrichten op benchmarking</li><li>▪ Permanente aandacht voor opsporen van best practices</li><li>▪ Medewerkers meer bewust maken van benchmarks en performance-fee</li><li>▪ Systeem van continue bewaking en terugkoppeling instellen</li><li>▪ Operationele teams verantwoordelijk maken en afrekenen op defensieve en offensieve score</li><li>▪ Doorvertaling maken naar interne richtlijnen en procedures</li></ul></li><li><input type="checkbox"/> Opdrachtgever<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Zelf deelnemen aan benchmark, voor beleggers (ROZ?IPD, EPRA, etc)</li><li>▪ Bereid zijn tot ver(der)gaand delegeren van verantwoordelijkheid</li><li>▪ Inzicht willen geven in performance andere projecten ter vergelijking</li></ul></li><li><input type="checkbox"/> Samenwerking<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Verantwoordelijkheid en sturingsmiddelen delegeren</li><li>▪ Beheer-manual toespitsen op performancemeting en benchmarking</li><li>▪ Regelmatige systematische terugkoppeling aan property-manager over eigen performance in relatie tot de activiteiten van de manager/ beheerder/ adviseur</li><li>▪ Middelen ter sturing en beïnvloeding van resultaat/ kosten ter beschikking stellen</li><li>▪ Performance-fee instellen</li></ul></li></ul> |
|--|

### 9.4 Startmodel

Zoals eerder vermeld in hoofdstuk 8, is sprake van voorzichtige stappen op het benchmarking pad bij een aantal vastgoedbeleggers in Nederland. Het principe van performance meting heeft hier ingang gevonden en men gebruikt de uitkomsten bij de beoordeling van de beheerder en het bepalen of men projecten (blijvend) bij deze beheerder onderbrengt.

Een aantal beleggers experimenteert al met de koppeling van preformance en vergoeding. Het uitgangsprincipe van een gezonde basis-fee voor een 'normale' goede score op het basisbeheer wordt



daarbij vrij algemeen aanvaard. Meer divers is de uitwerking van wat daarna komt. De één zet in op het beoordelen van slechts enkele (commerciële) stuurfactoren, terwijl anderen de leer van de (volledige) balanced-scorecard aanhangen. Verschil is er ook ten aanzien van de (mogelijke) premies voor goed presteren of out-performance. De één biedt een potentiële premie van 10% boven de basisfee op basis van vergelijk binnen de portefeuille, een ander biedt een individuele premie tot 30%, waarbij de basisfee eerst tot 90% wordt verlaagd.

Uit overwegingen van efficiëntie, draagvlak en werkbaarheid gaat mijn voorkeur zoals in hoofdstuk 7 en 8 beschreven, uit naar een startmodel dat een hanteerbare combinatie vormt van beide uitgangspunten:

➤ <b>Basisbeheerfactoren:</b>	1- Aantal benodigde foutcorrecties per periode (aantal per jaar) 2- Stabiliteit in service niveau (geen toename klachten en derving)
➤ <b>Stuurfactoren:</b>	
▪ <b>Kosten</b>	3- Bereikte budgetoptimalisering (afwijking van aangevraagd niveau) 4- Behaalde kostenvoordelen (gelijke kwaliteit met lagere prijs)
▪ <b>Opbrengsten</b>	5- Ontwikkeling huurstroom (verhuurd % x gemiddelde huursom) 6- Waardeontwikkeling (DCF toekomstige cashflows of taxatie?)
➤ <b>Relationeel:</b>	7- Relatiekwaliteit (rapportcijfer op enquête) 8- Klanttevredenheid (enquête klant en huurders)
➤ <b>Complicatiegraad</b>	9- Score technische en commerciële moeilijkheid project/ portefeuille

Figuur 9.1: gidsfactoren in de benchmark voor de beheerprestatie

Ten aanzien van de relatie tussen performance en vergoeding acht ik een model gewenst waarin een stimulans aanwezig is om beter te presteren dan voorheen. Het startmodel kan er zoals beschreven in § 8.5 als volgt uit zien:

Beheer Element	Gids-factoren	Score	Honorering	Toelichting	Toeslagfactor Complicatiegraad	Totaal honorering
Basisfactoren beheer	1 + 2	Normaal	90%	Glijdende schaal tussen		
	1 + 2	Perfect	100%	90 en 100%		
Stuurfactoren/ kosten	3 + 4	Normaal	+ 0%	Glijdende schaal tussen		
	3 + 4	Goed	+10%	0 en 10%	-5 tot +10%	
Stuur/ opbrengsten	5 + 6	Normaal	+ 0%	Glijdende schaal tussen		
	5 + 6	Goed	+10%	0 en 10%	-5 tot +20%	
Relatie/ communicatie	7 + 8	Normaal	+ 0%	Glijdende schaal tussen		
	7 + 8	Goed	+ 5%	0 en 5%		
TOTAAL	Minimaal		90%		-10%	80%
	Maximaal		125%		+25%	150%

Figuur 9.2: Startmodel Benchmark

## 9.5 Van start

Implementatie van deze ‘eigen’ benchmark zou kunnen geschieden door één of meer van de bestaande opdrachtgevers die nog niet zelf met een voorstel zijn gekomen, als pilot te gebruiken.

Minimaal ontstaat aldus de mogelijkheid om enkele varianten op het vlak van benchmarking en performance-honorering tegen elkaar af te zetten. Idealiter begint hiermee daadwerkelijk het gewenste benchmarkingproces volgens een veelzeggend maar hanteerbaar model vorm te krijgen. Uit een wat bredere SWOT-analyse (zie bijlage 2) van de eigen organisatie valt op te maken dat juist binnen SCM een dergelijk traject kansrijk moet worden geacht.

Er van uit gaande dat nog enkele maanden nodig zullen zijn om afspraken te maken met de beleggers en binnen de organisatie de randvoorwaarden zoals genoemd onder § 9.2 geheel sluitend in te vullen, zou het benchmarken van de beheerprestatie aldus een formele aanvang nemen kunnen over het jaar 2004.

Deelonderwerpen zijn reeds beschikbaar en/ of in bewerking. Deze kunnen worden ingezet ten behoeve van een bredere basis voor de ingeslagen weg.

Voorlopige indicatieve tijdsplanning opstart benchmarking

Activiteit	Planning	Betrokkenen
Principe benchmarking en model benchmark vaststellen	07 – 09, 2003	MT + Benchmarking manager
Richtlijnen gebruik opstellen en toetsen	08 – 10, 2003	Benchmarking manager
Deelonderwerpen benchmarking uitwerken en operationaliseren: <ul style="list-style-type: none"> <li>- groepering objecten;</li> <li>- bepalen complexiteitstoelagen;</li> <li>- plotten teamkwaliteit;</li> <li>- uitwerken historische reeksen;</li> <li>- bewerken databestanden;</li> <li>- analyse performance- en succesketens;</li> <li>- actualiseren formats klanttevredenheidsonderzoeken</li> </ul>	07 – 12, 2003	Benchmarking manager + MT
Voorstel aan beleggers voorleggen	10, 2003	MT
Operationele afspraken maken met deelnemende beleggers	10 – 11, 2003	MT
Informereren en voorbereiden sleutelmedewerkers	11, 2003	MT + Benchmarking manager
Invoering Benchmarking	01, 2004	
Evaluatie intern	Per kwartaal	
Evaluatie opdrachtgevers	2004 na elk kwartaal Voorts jaarlijks	

Vooruitlopend op de implementatie kan ‘droog’ geoefend worden door bestaande beheertrajecten in de voorgestelde benchmark in te voeren en te bezien wat historische data voor ‘resultaten’ opleveren. In de bijlagen bevindt zich voor intern gebruik een uitwerking hiervan op basis van een uitdraai van een aantal gids-factoren over een periode van de afgelopen 5 jaar. Onderdelen van de model benchmark (2, 3, 5 en 6) worden hier met elkaar in verband gebracht om te bezien hoe het model zich verhoudt ten opzichte van de gerealiseerde performance en honorering.



## Hoofdstuk 10. Conclusies en aanbevelingen

### 10.1 Conclusies

Benchmarking is een zeer oud principe wat geleidelijk aan op de agenda van veel in het Nederlandse vastgoed actieve partijen is beland. Beleggers doen het al onderling, VMO's zullen op hun eigen terrein niet achter kunnen blijven. De focus van de VMO kan echter niet dezelfde zijn als van de belegger, maar hij kan ook niet volstaan met een rijtje basisfactoren. De roep om een echt relevante benchmark voor de beheerprestatie wordt luider.

Er zijn enkele initiatieven op dit vlak in Nederland, maar zij zijn beperkt van omvang, diepgang of focus. Door een gebrek aan draagvlak in deze voor veel partijen marginale branche, is voor een VMO met een portefeuille van enige omvang een 'eigen' initiatief om tot een benchmark te komen, aan te bevelen.

De benchmark dient gefundeerd te zijn in een goede analyse van de beheerde portefeuille en daarmee in de complexiteit van de managementopgave. Heldere uitgangspunten en verwachtingen zijn noodzakelijk wil een benchmark relevantie kennen.

De benchmark dient enerzijds te voorzien in basisfactoren van het beheer (juist, tijdig en volledig handelen) en anderzijds in de zogenaamde (commerciële) stuurfactoren (kosten en opbrengsten) die de performance van een vastgoedobject direct beïnvloeden. Op basis van een achttal gidsfactoren valt zo een benchmark voor de beheerprestatie te definiëren die de basisvereisten van het beheer meet, maar ook rekening houdt met de daadwerkelijke toegevoegde waarde van het gevoerde management. In het voorgestelde model worden deze elementen met elkaar in verband gebracht en vertaald in een honoreringsmodel.

Een aantal van de gebruikte gidsfactoren is objectief meetbaar en daardoor goed te vergelijken met cijfers uit andere objecten. Enkele van de gidsfactoren hebben een meer subjectieve definitie (op basis van een mening) en vragen om een zorgvuldige en eenduidige benadering. Elk van de genoemde gidsfactoren kent de nodige raakvlakken met andere kernelementen in het vastgoedmanagement en beheer en heeft daardoor een hoge relevantie.

Door de gegevens uit de benchmark te combineren met een projectclassificatie, een eventuele extra complicatiegraad, team-kwaliteitskenmerken en de ingezette uren, valt tenslotte vanuit de individuele projecten en opdrachtgevers een vertaalslag te maken naar de performance van de eigen onderneming (rentabiliteit VMO ten opzichte van performance). Deze informatie leidt tot een meer compleet inzicht in de kwaliteit van de eigen business, en geeft aanknopingspunten om die bij te sturen en waar mogelijk te verbeteren. We benchmarken daarmee de beheerprestatie en feitelijk beschikken we daarmee over een benchmark voor succes

Belangrijkste constatering in de uitwerking is dat de benchmark recht doet aan de diverse factoren die van belang zijn voor de kwaliteit van de beheerprestatie, goed in staat is de effecten van bepaalde bijzondere situaties en ontwikkelingen weer te geven en gevoelsmatige scores lijkt te bevestigen. Het invullen van de benchmark kost moeite. De beschikbaarheid van gegevens en de uniformiteit daarvan blijkt ondanks beschikbare systemen nog een punt van aandacht. Systeemwisselingen, Euroconversie, overname van beheer, aan en verkoop en niet te vergeten vertrouwelijkheid (bijvoorbeeld van taxatiewaarden) zijn belangrijke redenen hiervoor.

Enkele beleggers zijn zover dat ze met een eigen benchmarking model hun beheerders willen gaan prikkelen. De voorbeelden hiervan dienen zich momenteel aan. Het lijkt verstandig niet af te wachten tot ook andere beleggers met een eigen model komen, maar hierin zelf het voortouw te nemen. Het onderwerp heeft zoals gesteld de interesse van veel beleggers gewekt en ik acht dan ook bij velen een gezonde voedingsbodem aanwezig om te gaan werken volgens de principes van benchmarking en performance-fee. Door de opzet van de benchmark wordt het door sommigen verwachte probleem van juist uitbesteden van vooral probleemgevallen ondervangen. Elk object is te normaliseren. Daarbij kan de VMO incidenteel ook op creatieve wijze trachten in te spelen op echte probleemgevallen: Neem het in beheer voor een 'normale' fee en zet een echte kicker (premie) op een bepaald eindresultaat na bijvoorbeeld 2 of 3 jaren. In dat geval is het risico groter, maar de honorering ook.

Tenslotte is mijns inziens door de gekozen opzet nauwelijks sprake van toename van de gevreesde conjunctuurgevoeligheid van activiteiten van de VMO zelf.

De wijze waarop SCM zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld en gepositioneerd biedt een uitstekende voedingsbodem voor het bewust en zichtbaar implementeren van het benchmarking principe. Gezien de grote hoeveelheid beschikbare data binnen het bedrijf en de sprong voorwaarts die recent nog is gemaakt in de verwerking en bewerking daarvan lijkt het moment ook vanuit deze optiek gunstig. Invoering per 1-1-2004 is dan ook reëel en haalbaar te achten.

## **10.2 Aanbevelingen**

Wil je als VMO je kansen op een gezonde toekomst in eigen hand houden, dan dient het proces van benchmarking bewust en voortvarend ter hand te worden genomen. Dit dient te gebeuren op een integrale wijze, met oog voor de daadwerkelijke toegevoegde waarde van de diensten die de VMO levert.

Het lijkt gezien het verschil in snelheid tussen VMO's en het kennelijke gebrek aan draagvlak binnen de vastgoedmanagement-branchen niet verstandig af te wachten tot initiatieven van anderen tot een succes worden. Dit kan blijkens ervaringen elders erg lang duren. Veel voorgestane benchmarking modellen kennen bovendien een beperkt profiel of onvoldoende diepgang. Ga dus zelf aan de slag! Dit is kansrijk wanneer beschikt wordt over een grote 'eigen' portefeuille.

Kijk welke elementen van bestaande benchmarks met draagvlak kunnen worden geïncorporeerd in de eigen benchmark. De ROZ/IPD-index heeft een groot draagvlak en voor onze opdrachtgevers een hoge relevantie. Hij biedt daarom enkele bruikbare aanknopingspunten, maar integraal toepassen kan door de beleggingsfocus niet.

Richt de eigen organisatie zo in, dat een gezonde voedingsbodem voor het benchmarken ontstaat. Geef vanuit het management hieraan veel aandacht en gewicht. Stel een coördinerend 'benchmarking manager' aan en bereid de medewerkers voor en bied hen houvast en hulpmiddelen om in het benchmarking proces de van hen verwachte rol te gaan spelen. Alleen met commitment op alle relevante niveaus werkt dit.

Zorg voor uniforme en volledige registratie van gegevens in het beheer in één transparant en toegankelijk systeem. Zorg voor een goede format voor het leveren van de benodigde gegevens voor het benchmarken.

Verzorg een regelmatige en begrijpelijke en vooral bruikbare terugkoppeling binnen de eigen organisatie van de uitkomsten van het benchmarken. Zonder dit laatste valt het hele verhaal in het water. Het gaat tenslotte om het leren. Koppel op dezelfde wijze terug aan de opdrachtgevers. Ze verdienen dit en zullen uit een volledige transparantie alleen nog maar meer vertrouwen kunnen stellen in de VMO die vooruit wil.

Wordt het verwachte succes bewaarheid, draag dit dan uit. Zorg dat meer beleggers het principe oppakken en toepassen ook voor het beoordelen van hun andere property managers. Het verder transparant maken van de branche zal de vooruitstrevende VMO naar verwachting ten goede komen. De vooruitstrevende VMO wil daarin niet achterblijven!

## **Hoofdstuk 11. Samenvatting**

### ***Benchmarking***

Het principe van benchmarking vindt in de Nederlandse vastgoedwereld steeds breder ingang. Het streven succesvol te zijn, en het daartoe zoeken naar de 'best practices' in de markt is door beleggers al omarmd. Vastgoedmanagement organisaties zullen moeten volgen. Beschikken beleggers sedert 1995 over een 'eigen' en relevante benchmark in de vorm van de ROZ/IPD-index, de VMO heeft zo'n breed gedragen benchmark nog niet tot haar beschikking. Toch zou het van groot belang zijn om een dergelijke benchmark in het leven te roepen, om daarmee de kwaliteit van de beheerprestatie te kunnen meten en de succesfactoren en randvoorwaarden hierbij, voor de VMO in beeld te kunnen brengen. Centrale vragen daarbij zijn: Wat zijn de trends?, Wat zijn de best practices? Hoe halen we die in huis, of zijn ze te verslaan? Wat is hiervoor nodig binnen de organisatie?

### ***Vastgoedmanagement***

Het vastgoedmanagement is een discipline in beweging met een sterk veranderend omgevingsperspectief. Ontwikkelingen in de vastgoedbranche in zijn algemeenheid zijn van groot belang voor het begrip van de ontwikkelingen in de vastgoed management discipline. Belangrijke ontwikkelingen in dit kader zijn ondermeer: Een sterke ontwikkeling in de huurmarkt; Een opkomende asset-benadering van vastgoed; Professionalisering en verzakelijking; Specialisatie tegenover schaalvergroting; Veranderende taakverdeling en relatie tussen de belegger en de VMO; Ontwikkeling van gerelateerde vastgoedproducten en diensten; En een toenemende behoefte aan meetbare prestaties.

### ***Activiteiten VMO***

De activiteiten van de moderne VMO hebben zich ontwikkeld van traditioneel beheer naar pro-actief management. De traditionele peilers van het beheer, administratie en techniek worden meer en meer overvleugeld door het belang van goed commercieel management. Daar vloeien de lijnen samen die het succes van het property management bepalen. Coördinatie van exploitatietaken gaat hier hand in hand met advisering en communicatie, gericht op het optimaliseren van de totaalperformance van het object/ de portefeuille voor de belegger.

### ***Shopping center management***

Het shopping center management kan worden gezien als een specialisme binnen het vastgoedbeheer met enkele bijzondere kenmerken. Met name de beïnvloedbaarheid van het functioneren van de huurder valt daarbij op, maar ook het feit dat geen directe relatie bestaat met de feitelijke eindgebruiker, de consument. Om die reden wordt binnen het shopping center management veel waarde gehecht aan deskundig centrummanagement ter plaatse en promotiemanagement.

Onder opdrachtgevers (beleggers) en klanten (retailers) is sprake van een trend van toenemende professionalisering, schaalvergroting en concentratie. De vooruitstrevende managementorganisatie kan niet achter blijven bij deze ontwikkelingen onder zijn klanten. Schaalvergroting en internationalisering zijn daarbij logische begrippen, die afzonderlijk maar ook tezamen kunnen voorkomen.

### ***Rol en functie van de externe property manager***

De property manager is belast met de operationele activiteiten in het vastgoedmanagement. Hij heeft een aantal bekende vaste activiteiten en verantwoordelijkheden vanuit het basis beheer. Daarnaast is hij een belangrijke bron van managementinformatie. Zijn activiteiten vormen de dagelijkse basis van het aansturen van vastgoed. Hoe hij hier mee om kan gaan hangt mede af van de mate van vertrouwen en de hoeveelheid informatie die een belegger aan de manager geeft. Basisbehoefte en uitgangspunt is daarbij 'toegevoegde waarde' van de dienstverlening.

Bij een groot aantal beleggers bestaat terughoudendheid ten aanzien van het volledig uitbesteden van het vastgoedmanagement. Twijfels aan de kwaliteit en een gebrek aan transparantie in de informatievoorziening over een weer werkt een negatieve spiraal in de hand, en brengt enkele beleggers tot zelfdoen. De VMO's zullen zelf moeten investeren in deze kwaliteit en zullen het vertrouwen aldus moeten herwinnen.

### ***Succes- en faalfactoren voor de property management onderneming***

Property managers zijn afhankelijk van de bereidheid van beleggers bepaalde activiteiten uit te besteden. Is die bereidheid er in voldoende mate, dan is het zaak te zorgen dat de organisatie zich kwalificeert voor de klus. Daarbij is een aantal zaken van belang op het vlak van interne organisatie en externe relaties en performance, en is sprake van een aantal expliciete kansen en hindernissen om tot verdere ontwikkeling te komen. De interne kwaliteit behelst met name mensen, systemen en communicatie. Daarbij is een heldere en open benadering van belang en dient de VMO naast een zeer goede basis, te beschikken over voldoende USP's op het commerciële, promotionele en communicatieve vlak. De externe kwaliteit behelst met name de elementen staat van dienst, naamsbekendheid en klanttevredenheid.

De kansen voor de VMO liggen op het vlak van het creëren en in stand houden van meerwaarde voor de belegger en het meetbaar maken van deze meerwaarde. Hij dient zich als partner op te stellen en mee te werken aan de doelen van de opdrachtgever. Sommigen zien in dit verband schaalvergroting als een logische stap. Anderen stellen juist prijs op relatief kleine regionale VMO's. In beide gevallen geldt een noodzaak van beter meetbare prestaties.

### ***Performancemeting in perspectief***

Uitgaande van een bepaalde samengestelde (vaste + variabele) complexiteit en een gewenst optimaal performanceniveau kan de VMO het kwaliteitsniveau van de te leveren inspanning bepalen. Inzet van mensen, hun kwalificaties, de hoeveelheid te besteden tijd kunnen worden afgestemd en geprijsd. Andersom bepaalt de geleverde inspanning (skwaliteit) de kwaliteit van de output en daarmee een bepaalde performance van de VMO. Om deze performance te kunnen benchmarken is een goede classificatie van de beheerde objecten een belangrijk vertrekpunt.

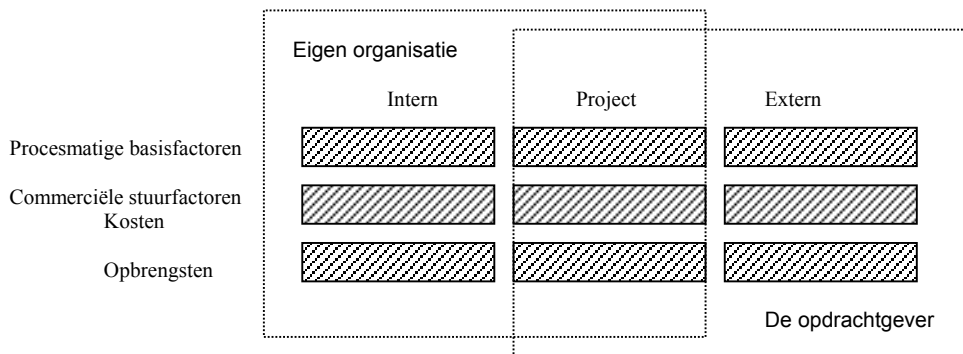
Elk object heeft zijn eigen kenmerken die de samengestelde complexiteit van de managementopgave bepalen. Deze bestaat uit vaste kenmerken en variabele kenmerken. De vaste kenmerken komen tot uiting in de relatieve hoogte van de beheerfee. De variabele kenmerken worden ingegeven door gevoeligheid voor (macro)economische ontwikkelingen en door bijzondere omstandigheden van het project, en kunnen worden vertaald in een complexiteitstoeslag in de beheeropgave en beheerfee.

Op basis hiervan kan de benodigde kwaliteit van inzet van de VMO worden bepaald, uit te drukken in ingezette tijd en kwaliteit. Met het bepalen hiervan bereiken we een zekere operationele effectiviteit, maar dit is nog geen garantie voor succes. Hierop bestaat kans wanneer op een goede beheermatige basis waarde kan worden toegevoegd.

Het meten van succes van de managementprestatie en daarmee het benchmarken ervan, kan geschieden door aansluiting te zoeken bij bestaande initiatieven in de branche. Daarbij is het denkbaar dat een eigen objectief instrumentarium wordt gecreëerd dat bruikbaar is voor intern en extern gebruik. Tenslotte is een meting van de bedrijfsmatige performance (bijdrage) vanuit het perspectief van de VMO als onderneming mogelijk, waarbij een winstbijdrage in relatie wordt gebracht met een specifiek risico.

### ***Benchmarks voor de propertymanager***

In het proces van benchmarking kunnen we een onderscheid maken tussen de ***procesmatige basisfactoren*** die de hoeksteen vormen van elke beheeropdracht (de juiste zaken doen, op tijd en op juiste wijze), en de veelal commerciële ***stuurfactoren***, factoren die de performance van het vastgoedobject direct en indirect beïnvloeden; gevoerd beleid vertaald in ***kosten*** en ***opbrengsten***. De eerste categorie vormt het bekende entreeticket voor de competitieve arena., de tweede betreft de factoren waarin toegevoegde waarde wordt gerealiseerd waarmee de strijd in die arena kan worden beslecht. De performance van de vastgoedmanager op deze factoren kan hij in principe *intern*, *extern* en op *projectniveau* afmeten. Aldus identificeren we een negental aandachtsvelden voor een 'complete' benchmark:



Figuur 11.1: Profiel complete benchmark

Vanuit heel verschillende invalshoeken zijn initiatieven genomen tot het formuleren en tot stand brengen van een benchmark, hetgeen zich vertaalt in een veelal beperkt profiel dat door die invalshoek wordt bepaald. Telkens een beperkt aantal onderdelen van het profiel worden ingevuld (NVM; SCM-intern; ROZ/IPD) of alle onderdelen worden slechts oppervlakkig ingevuld (branche-brede benchmark). In elk van deze initiatieven liggen mogelijkheden, maar ze kennen ook beperkingen vanuit het benodigde draagvlak onder deelnemers. Met name in de ROZ/IPD-index liggen mogelijkheden besloten voor toepassing in het beoogde benchmarken van de beheerprestatie, vooral in de ingrediënten die te herleiden zijn tot de kernactiviteiten van de VMO. Een branche-brede benchmark zou daarbij een belangrijke stap voorwaarts kunnen zijn. Property managers van enige omvang wordt echter aanbevolen vooruitlopend hierop zelf portefeuille kengetallen te ontwikkelen.

Daarbij moet bezien worden hoe benchmarks kunnen worden omgezet in concrete operationele doelstellingen op het niveau van het property management. In de uitwerking moet recht gedaan worden aan enkele (schijnbare) tegenstellingen tussen korte termijn en lange termijn doelen. Niet alleen het directe rendement maar ook de waardeontwikkeling is van belang. Daarnaast (en er doorheen) onderscheiden we een mix van defensieve en offensieve doelen (basisfactoren en commerciële stuurfactoren). Afhankelijk van aard en importantie kunnen we deze doelstellingen uitwerken in een beoordelings- en honoreringsmodel. Bij een aantal beleggers is hiermee inmiddels enige ervaring opgedaan, c.q. staat men op het punt hiermee van start te gaan. Welk model ook gehanteerd wordt, het staat of valt met de eenduidigheid en helderheid van de doelen en de daarvan afgeleide prestatie indicatoren. Om een helder oordeel te kunnen vellen over de feitelijke prestaties dient bij voorkeur een vaste vorm en regelmaat te worden gegeven aan de rapportage van projectdata, zodat onderling vergelijk mogelijk wordt en ook toegewerkt kan worden naar een vaste transparante vorm voor de benchmark. Daarbij speelt een aantal vormvereisten vooraf, tijdens de rit en achteraf een rol.

### ***Samenstelling van een toepasbare benchmark***

Centraal staat de meetbaarheid van een business-to-business prestatie tussen een opdrachtgever en zijn externe manager. De meest bepalende elementen voor deze beheerprestatie kunnen zo worden ingekaderd, dat prestatie meting één op één mogelijk is. Door hierin een éénduidige definitie te kiezen en deze te toetsen kan de benchmark later breder (zodanig branche-breed) worden toegepast.

Een beperkt aantal relevante kernelementen spelen een belangrijke rol in de dagelijkse praktijk van de VMO. De meeste elementen staan in verband met diverse andere min of meer relevante factoren, en regelmatig ook met elkaar. Dit biedt de mogelijkheid tot 'indikken' tot een beperkt aantal gids-factoren of indicatoren voor een bruikbare benchmark. Daarbij wordt gekeken naar de mate waarin beïnvloeding plaats vindt, en in hoeverre benodigde inspanning en de resultaatverwachting met elkaar in verhouding staan.



Verdeeld naar aandachtsgebieden kiezen we ten behoeve van het samenstellen van de benchmark voor de volgende gids-factoren:

➤ <b>Basisbeheerfactoren:</b>	1- Aantal benodigde foutcorrecties per periode (aantal per jaar) 2- Stabiliteit in service niveau (geen toename klachten en derving )
➤ <b>Stuurfactoren:</b>	
▪ <b>Kosten</b>	3- Bereikte budgetoptimalisering (afwijking van aangevraagd niveau) 4- Behaalde kostenvoordelen (gelijke kwaliteit met lagere prijs)
▪ <b>Opbrengsten</b>	5- Ontwikkeling huurstream (verhuurd % x gemiddelde huursom) 6- Waardeontwikkeling (DCF toekomstige cashflows of taxatie?)
➤ <b>Relationeel:</b>	7- Relatiekwaliteit (rapportcijfer op enquête) 8- Klanttevredenheid (enquête klant en huurders)

Figuur 11.2: Gidsfactoren in de benchmark voor beheerprestaties

Door aanvullend de voorgestelde projectclassificatie toe te passen op de beheerde objecten, kunnen de bovenstaand onder 1 t/m 8 benoemde gidsfactoren van een correctiefactor worden voorzien en vervolgens als vergelijkbare grootheden gebenchmarkt. Daarvoor benoemen we een negende gidsfactor:

➤ <b>Complicatiegraad:</b>	9- Score externe en bijzondere factoren project/ portefeuille
----------------------------	---

Deze methode wordt vervolgens op de hele bestaande portefeuille van de VMO losgelaten, om daarmee de performance breed in beeld te brengen.

Belangrijkste constatering in de uitwerking zijn, dat de benchmark recht doet aan de diverse factoren die van belang zijn voor de kwaliteit van de beheerprestatie, goed in staat is de effecten van bepaalde bijzondere situaties en ontwikkelingen weer te geven en gevoelsmatige scores lijkt te bevestigen. Het invullen van de benchmark kost moeite. De beschikbaarheid van gegevens en de uniformiteit daarvan blijkt ondanks beschikbare systemen nog een punt van aandacht.

Op basis van de aldus gemeten performance kan een vergoedingsmodel worden uitgewerkt waarin aan de gidsfactoren recht wordt gedaan. Een duidelijke relatie tussen performance en vergoeding is gewenst zodat ook voor een goed presterende property manager een stimulans aanwezig is om beter te presteren dan voorheen. Deze stimulans zou hem in primair kunnen zitten:

In de basis van de relatie:

- verlenging beheerovereenkomst
- uitbreiding portefeuille projecten in beheer

In de structuur van de vergoeding

- aanpassen basisvergoeding (omlaag)
- resultaatafhankelijke bonus instellen volgens getrapte of glijdende schaal

Op basis van een dergelijke 'interne' benchmark ontstaan tenslotte mogelijkheden om resultaten te groeperen en daarmee bruikbare informatie en aanvullende inzichten te genereren in de vorm van managementinformatie.

Door de opzet van de benchmark wordt het door sommigen verwachte probleem van het door beleggers juist uitbesteden van probleemgevallen ondervangen. Elk object is te normaliseren. Ook is nauwelijks sprake van toename van conjunctuurgevoeligheid van activiteiten van de VMO zelf.

### ***De follow-up; Randvoorwaarden voor succesvol ondernemen in de VMO.***

Door de soms beperkte focus (alleen servicekosten) of de beperkte diepgang (branchebreed, maar niet ingaand op toegevoegde waarde) in voorgestelde benchmarks worden de mogelijkheden tot het integraal waarderen van de beheerprestatie beperkt. Daarnaast wordt zelden aandacht besteed aan de benodigde randvoorwaarden voor implementatie in de bestaande operatie. De follow-up is echter zeer belangrijk voor

een succesvolle implementatie van het benchmarking proces, en daarmee voor succesvol ondernemerschap in het vastgoedbeheer.

‘Beter goed gejat dan slecht bedacht’ is een passend credo voor een moderne benchmarkende vastgoedmanagement organisatie. Bewust en openlijk lenen, creatief imiteren, aanpassen en innovatief toepassen moeten daarbij leiden tot de nagestreefde vooruitgang en dus tot best practices.

Voor succesvol benchmarken is binnen de VMO meer nodig dan het nemen van een besluit van bovenaf en het introduceren van een techniek. Commitment onder de medewerkers is zeer belangrijk, en daarvoor dient een aantal organisatorische aspecten dient als randvoorwaarde te worden beschouwd.

Naast het motiveren en faciliteren van de medewerkers die in het benchmarking proces een rol spelen, is het van groot belang om de uitkomsten van het proces grondig te evalueren en gegevens uit te wisselen binnen (en zonedig buiten) de organisatie. Om zinnig en succesvol te kunnen benchmarken is het tenslotte van belang te investeren in kennisopbouw binnen de VMO.

Een goed proces van benchmarking kan eigenlijk niet zonder een resultaat-afhankelijke beloning. Dit vormt de ultieme stimulus voor de benchmarkende VMO om te investeren. De benchmark vormt op zijn beurt de (jaarlijks te herijken) meetlat waarlangs de uiteindelijke fee wordt bepaald.

Ten aanzien van de relatie tussen performance en de vergoeding is een model gewenst waarin een stimulans aanwezig is om beter te presteren dan voorheen. Het startmodel kan er als volgt uit zien:

Beheer Element	Gids-factoren	Score	Honorering	Toelichting	Toeslagfactor Complicatie-graad	Totaal honorering
Basisfactoren beheer	1 + 2	Normaal	90%	Glijdende schaal tussen		
	1 + 2	Perfect	100%	90 en 100%		
Stuurfactoren/ kosten	3 + 4	Normaal	+ 0%	Glijdende schaal tussen	-5 tot 0%	
	3 + 4	Goed	+10%	0 en 10%	0 tot +10%	
Stuur/ opbrengsten	5 + 6	Normaal	+ 0%	Glijdende schaal tussen	-5 tot 0%	
	5 + 6	Goed	+10%	0 en 10%	0 tot +15%	
Relatie/ communicatie	7 + 8	Normaal	+ 0%	Glijdende schaal tussen		
	7 + 8	Goed	+ 5%	0 en 5%		
TOTAAL	Minimaal		90%		-10%	80%
	Maximaal		125%		+25%	150%

Implementatie van deze ‘eigen’ benchmark zou kunnen geschieden door één of meer van de bestaande opdrachtgevers die nog niet zelf met een voorstel zijn gekomen, als pilot te gebruiken.

Er van uit gaande dat nog enkele maanden nodig zijn om afspraken te maken met de beleggers en binnen de organisatie enkele randvoorwaarden sluitend in te vullen, kan het benchmarken van de beheerprestatie aldus een formele aanvang nemen over het jaar 2004. Deelonderwerpen zijn reeds beschikbaar en/ of in bewerking. Deze kunnen worden ingezet ten behoeve van een bredere basis voor de ingeslagen weg.

### **Conclusies en aanbevelingen**

Een gezonde toekomst voor de VMO vraagt mijns inziens er om het proces van benchmarking bewust en voortvarend ter hand te nemen. Dit dient te gebeuren op een integrale wijze, met oog voor de daadwerkelijke toegevoegde waarde van de diensten die de VMO levert. Daarbij geldt kort gezegd als advies:

Doe het spoedig, doe het zelf en doe het goed. Haak waar mogelijk aan bij bestaande benchmarks en gremia, zonder te onnodig wachten op draagvlak onder branchegenoten. Zorg voor systemen en draagvlak binnen de eigen onderneming en zorg voor terugkoppeling. Draag tenslotte het succes uit;

**U wilt niet achterblijven!**



## **Bijlage 1.**

## **LIJST VAN GEÏNTERVIEWDE PERSONEN**

### **Bestaande opdrachtgevers management en beheer (drie):**

Altera	Drs. P.Keller MRE
	Drs. C.J.M. van den Hoogen RA MRE
Interpolis/Relan	Dhr. E.A. Erenst
ING	Drs. J. Vermaas

### **Institutionele beleggers niet zijde opdrachtgevers**

Rodamco Nederland	Dhr. drs. R. van Betten MRE
-------------------	-----------------------------

### **Opdrachtgevers in consultancy**

Schuitema Vastgoed	Drs. E.F. Martens
--------------------	-------------------

### **Sleutelfiguren op het gebied van Performance meting en Benchmarking.**

ROZ/ IPD	Dhr. A. Hordijk <i>MRICS</i>
NVM Sectie VGM	Mw. Drs. G. Bosma

### **Overige instanties/ personen**

MAB-Groep	Mw. Ir. K. Laglas
	Drs. M. Meijer



- Blankenstein A.A.M. en Nelissen, M.G.M., 1998 (in Vastgoedmarkt december p 49), Resultaatcontract bij uitbesteden vastgoedbeheer
- Bode, D.T.M., augustus 1999, Uitbesteding van assetmanagement: de kunst van het loslaten = Uitbesteding van assetmanagement van vastgoedportefeuilles aan vastgoedmanagementorganisaties.
- Bodie, Kane & Marcus, Essentials of Investments, fourth edition, 2001.
- Bos, W.A. 1997, Prestatiebeloning vastgoedmanagement: onderzoek naar nieuwe overeenkomsten tussen beleggers en vastgoedmanagement organisaties.
- Broek, J.C.L.T. van den en Backer G.A.P. 1995, Verbeter uw facilitaire performance (1): vijf managementtools voor performance-verbetering
- Bulthuis, S.J. augustus 1999, (scriptie) De noodzaak van schaalvergroting in het vastgoedmanagement.
- Berman, Barry, Evans, Joel R. 2001,  
Retail management: a strategic approach
- Driel, A. van, 1997, (scriptie) Rendementsoptimalisatie door dynamisch vastgoedmanagement.
- Edington, Gordon, 1997, (in Property-week Vol. 60 (1997) no. 6 (august) p 26-27; Property management: a customer focussed approach: part one.
- Edington, Gordon, 1997, (in Property-week Vol. 60 (1997) no. 7 (august) p 26-27; Property management: a customer focussed approach: part two.
- Fisher, J.D. Geltner D. 2002, (in Real estate finance; 18 (2002) 4 winter) 71-87; Property-level benchmarking of real estate development investments using NCREIF property index. Kolk, J. van der, 2001 (in VBA jaarnaal 17 2001 (december ) 9-18)  
Het construeren van een resultaatafhankelijke beheervergoedingstructuur
- Huele, A. Hordijk, A. Seyffert F. en Dijkstra F. 1997, Property benchmarking; The experience of establishing the Dutch property index.
- Huizeling, J.W.L. Vermeulen G.H., 1997, (in Service, 4 (1997) 3 (augustus) 6-8; Kennismanagement: een nieuwe dimensie in vastgoedmanagement.
- Kohnstamm, P.P. en Uittenbogaard, L.B. 1996  
Vastgoedmanagement: de ontwikkeling van de markt voor beheerdiensten.
- Larkin, David, 1997, (in Property-week vol 61 (1997) no. 9 (november) p.22 Property management: Shopping center management: running centres of excellence.
- Neeteson S.P., Schoten M.J. maart 1994. Managementkosten van vastgoedfondsen
- Noha, E.A., 1993, (In The Journal of Real Estate, fall 1993, page 511-523) Benchmarking: The search for Best Practices in Corporate Real Estate
- Porter, M.E., 1996, (artikel) What is strategy? Harvard Business Review (nov-dec; 61-79)

Reparon, A. augustus 1996, (scriptie) Professioneel vastgoedmanagement: de ontwikkeling van een professioneel instrumentarium.

Ruwiel, P.H.J., augustus 1994 (scriptie)  
Kansen voor Vastgoedmanagementorganisaties

Tiemstra B. mei 2000, (scriptie) Inzicht in Vastgoedmanagement: een theoretische en pragmatische benadering om tot inzicht in de prestaties van het vastgoedmanagement te komen.

Vandermerwe, S. 1996, (boek) The Eleventh Commandment, transforming to own customers

Veenhof, J.M. 2002, (scriptie) Benchmarking in de Vastgoedmanagementbranche, een inventarisatie van de wenselijkheid en de mogelijkheden.

Verhey, J.J.B. 1998, (afstudeerscriptie faculteit bouwkunde Eindhoven) (samenvatting?), Een performance participerend partnership

Verhey, J.J.B. 1999. (in SerVice: jrg. 6 (1999) nr. 2 (april) p. 37-39.  
Uitbesteden vanaf assetmanagementniveau.

Westerhof, A. juni 1998, (scriptie) Benchmarking van het vastgoedbeheer-proces: Het vaststellen van benchmarks voor indicatoren in het beheer van woningen ten behoeve van het transparanter maken van het vastgoedbeheerproces.

Zeelen, J.A. 1999, (boek) Benchmarking in het Propertymanagement: if you can measure it, you can manage it.