

# Barometer Vastgoedmanagement Nederland 2014

## Meer vastgoedmanagement uitbesteden

*Annette Tjeerdsma MSc en ing. Jan Veuger MRE FRICS*

In het voorjaar (mei/juni) van 2014 is voor het eerst een vragenlijst over vastgoedmanagement verstuurd aan particuliere, institutionele, gemeentelijke opdrachtgevers / beleggers en corporaties. De resultaten zijn anoniem verwerkt. Dit onderzoek is uitgevoerd door het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed van het Kenniscentrum NoorderRuimte van de Hanzehogeschool Groningen in opdracht van Vastgoedmanagement Nederland (VGM NL), de branchevereniging voor vastgoed- en VvE-managers in Nederland. De vragenlijst heeft vijf weken opengestaan en is door 150 organisaties ingevuld (zie tabel 1).

Type vastgoed eigenaar/belegger of assetmanagementorganisatie		
12	8%	Institutionele eigenaar / belegger
3	2%	Particuliere eigenaar / belegger
76	51%	Gemeente
59	39%	Corporatie
150	100%	Totaal

Tabel 1: Respons

De institutionele en particuliere eigenaren / beleggers lijken in dit onderzoek ondervertegenwoordigd te zijn wat wellicht van invloed is op de hieronder gepresenteerde resultaten. Deze ondervertegenwoordiging is wellicht te verklaren door de relatieve onbekendheid van dit onderzoek gezien dit het eerste jaar is dat het uitgevoerd wordt. Het onderzoek zal in de komende jaren opnieuw worden uitgevoerd waardoor de bekendheid waarschijnlijk toeneemt en daarmee ook de respons.

Aan de respondenten is gevraagd welke typen vastgoed tot hun vastgoedportefeuille behoren zodat vervolgens alleen de vragen over de voor hen relevante segmenten gesteld werden. In tabel 2 is per segment aangegeven hoeveel respondenten dit in hun portefeuille hebben en dus deze vragen hebben beantwoord<sup>i</sup>. Logistiek gerelateerde panden waren ook opgenomen in de vragenlijst. Omdat de respons daarop erg laag was, is besloten deze niet mee te nemen in de resultaten.

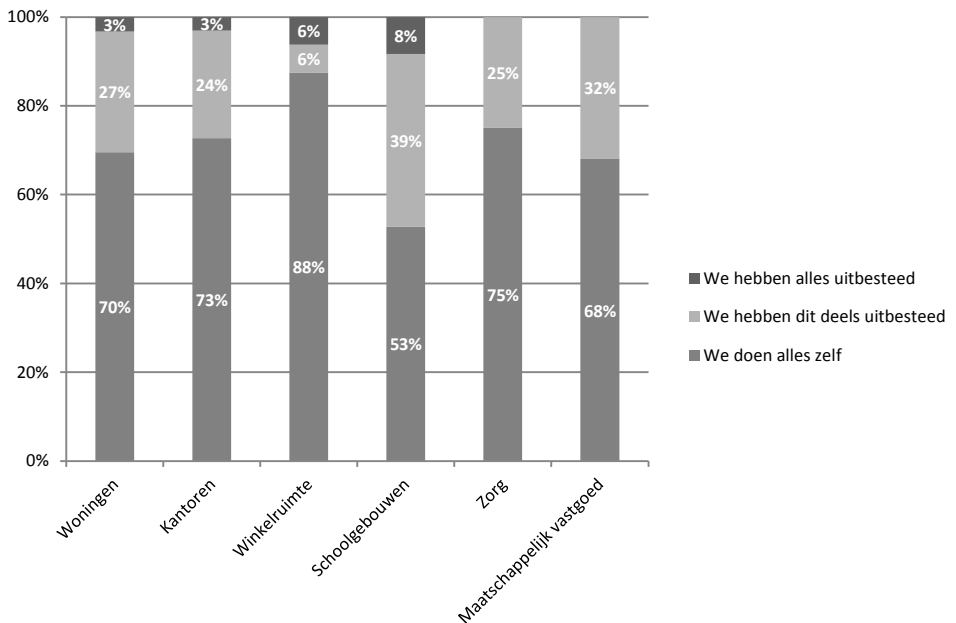
Tabel 2: Respons naar segment

Segment → Type eigenaar/belegger of assetmanagementorganisatie ↓	Woningen	Kantoren	Winkelruimte	Schoolgebouwen	Zorg	Maatschappelijk vastgoed
Institutionele eigenaar / belegger	3%	6%	25%	0%	0%	0%
Particuliere eigenaar / belegger	2%	3%	0%	0%	0%	0%
Gemeente	42%	76%	25%	92%	0%	66%
Corporatie	52%	15%	50%	8%	100%	34%
<b>n=</b>	92	33	16	36	16	50

Het zorgvastgoed en maatschappelijk vastgoed zijn het minst verdeeld en concentreren zich bij gemeenten en corporaties. Het zijn ook vooral de gemeenten die schoolgebouwen in hun portefeuille hebben.

## Organisatie van het vastgoedmanagement

Aan alle respondenten is gevraagd of zij op dit moment hun vastgoedmanagement intern georganiseerd hebben of dat zij dit (deels) hebben uitbesteed. Zoals uit figuur 1 is af te lezen, wordt het vastgoedmanagement binnen alle segmenten voor het grootste deel intern georganiseerd. Bij de winkelruimten is dit percentage het hoogst (88%) en bij schoolgebouwen het laagst (53%). Het vastgoedmanagement van woningen, kantoren, winkelruimten en schoolgebouwen wordt door een klein deel van de respondenten volledig uitbesteed (variërend van 3% tot 8%). Bij zorg en maatschappelijk vastgoed worden er wel delen van het management uitbesteed, maar niemand doet dit nog volledig.



Figuur 1: Organisatie van het vastgoedmanagement

Op basis van de hier gegeven antwoorden zijn aan de respondenten een of meerdere vervolgvragen gesteld over de redenen van de manier waarop zij hun vastgoedmanagement hebben georganiseerd. De volgende alinea's geven deze resultaten weer.

### Redenen om volledig intern te organiseren

Zoals hiervoor beschreven is, wordt het meeste vastgoedmanagement nog volledig intern georganiseerd. Aan de respondenten is gevraagd waarom zij hiervoor kiezen. Wanneer we kijken naar alle segmenten tezamen (n=252), dan geven de respondenten het meest vaak aan dat zij zelf contact willen houden met de huurders (33%). De twee redenen die daarna het meest vaak genoemd worden, zijn dat het financieel niet interessant is om uit te besteden (29%) en dat de organisaties het beter zelf kunnen (18%). De verdeling naar segment is weergegeven in tabel 3.

Tabel 3: Redenen om het vastgoedmanagement volledig intern te organiseren

	Woningen	Kantoren	Winkelruimte	Schoolgebouwen	Zorg	Maatschappelijk vastgoed
Financieel niet interessant om uit te besteden	28%	41%	0%	36%	33%	28%
(Nog) niet aan gedacht om uit te besteden	2%	0%	0%	3%	0%	7%
Niet voldoende vertrouwen in externe partijen	4%	3%	6%	3%	0%	5%
We kunnen het zelf beter	18%	11%	39%	9%	27%	19%
We willen zelf contacten met huurders houden	35%	27%	44%	27%	33%	33%
Anders, namelijk...	12%	19%	11%	21%	7%	7%
<b>n=</b>	<b>92</b>	<b>37</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>15</b>	<b>57</b>

### Redenen om deels uit te besteden en deels intern te organiseren

De organisaties die een deel van het vastgoedmanagement uitbesteden maar ook een deel daarvan intern organiseren, doen dat met name omdat zij het flexibel houden van de interne organisatie belangrijk vinden (21%, n=124). Tabel 4 laat zien hoe dit per segment verschilt.

	Woningen	Kantoren	Winkelruimte	Schoolgebouwen	Zorg	Maatschappelijk vastgoed
Lokale aanwezigheid van de vastgoedmanager vinden wij belangrijk	13%	13%	13%	16%	25%	14%
Flexibel houden van de interne organisatie vinden wij belangrijk	16%	31%	31%	16%	25%	24%
We hebben niet voldoende kennis van vastgoedmanagement	5%	6%	6%	16%	25%	14%
Kosten van uitbesteden zijn lager dan kosten van zelf doen	22%	13%	13%	5%	0%	7%
Risicospreiding	5%	13%	13%	0%	0%	0%
Kwaliteit van uitbestede vastgoedmanagement is beter	11%	0%	0%	5%	25%	14%
We willen zelf contacten met huurders houden	20%	13%	13%	5%	0%	10%
Anders, namelijk...	7%	13%	13%	37%	0%	17%
<b>n=</b>	<b>55</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>29</b>

Tabel 4: Redenen om het vastgoedmanagement deel uit te besteden en deels in eigen beheer te houden

Bij schoolgebouwen heeft het merendeel van de respondenten een andere reden aangegeven. Deze redenen hebben veelal te maken met het feit dat (een deel van) de verantwoordelijkheid bij de schoolbesturen is neergelegd. Bij de woningen valt het op dat hier het meest vaak wordt genoemd dat de kosten van uitbesteden lager zijn dan de kosten om het zelf te doen, terwijl de organisaties die het vastgoedmanagement van woningen volledig intern organiseren (zie vorige alinea) juist aangeven dat het financieel niet interessant is om uit te besteden. Hetzelfde verschil, hetzij in mindere mate, is bij meerdere segmenten te zien.

### **Redenen om volledig uit te besteden**

Er zijn weinig organisaties (n=8) die alle vastgoedmanagementtaken hebben uitbesteed. Het is daarom moeilijk om een algemene conclusie te formuleren over de redenen waarom organisaties kiezen voor volledig uitbesteden. Wat we wel kunnen zien is dat de organisaties uit dit onderzoek die volledig uitbesteden, dit om diverse redenen doen: het flexibel houden van de interne organisatie, de concentratie op assetmanagement, de onvoldoende kennis van vastgoedmanagement, de lagere kosten van uitbesteden (t.o.v. het zelf doen) en de risicospreiding worden allemaal minstens één keer genoemd. De flexibiliteit wordt twee keer genoemd en bij 'anders' geven de respondenten aan dat zij volledig uitbesteden omdat zij een regiegemeente zijn.

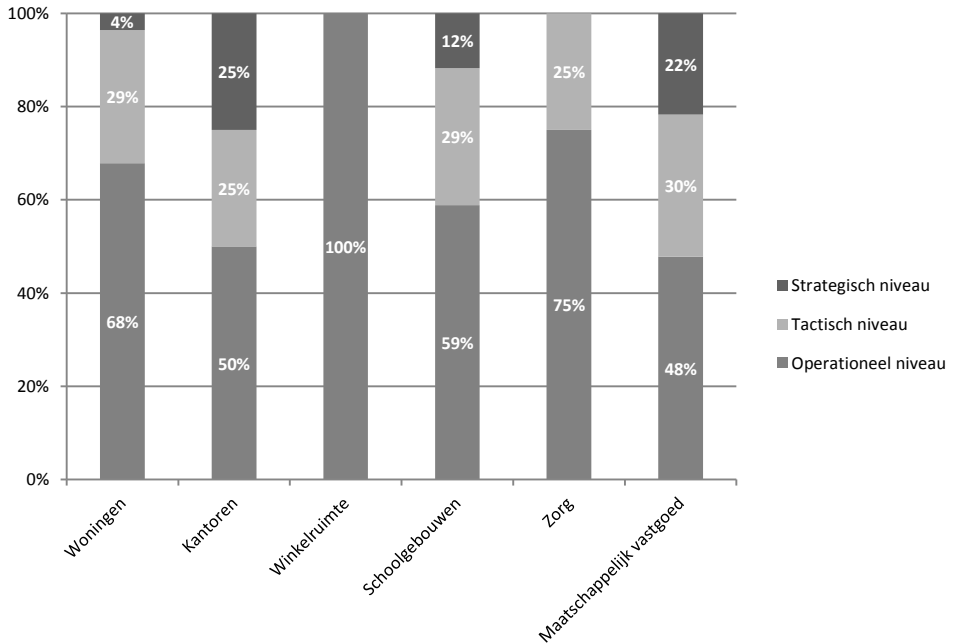
### **Uitbestede niveaus**

Vastgoedmanagement kan op drie niveaus georganiseerd worden:

- Strategisch: formulering plan voor de gehele vastgoedportefeuille als uitvloeisel van de doelstellingen van de onderneming.
- Tactisch: vertaling van het strategische portefeuilleplan in concrete objectplannen (doorexploiteren, renoveren, herontwikkelen, verkopen).
- Operationeel: uitvoering van het objectbeleid (administratief-, financieel-, technisch/facilitair- en commercieel management).

Aan de respondenten die aangaven hun vastgoedmanagement geheel of gedeeltelijk uit te besteden, is de vervolgvraag gesteld welk(e) van bovengenoemde niveau(s) zij hebben uitbesteed. Wanneer we wederom kijken naar alle segmenten tezamen (n=82), dan geven de respondenten het meest vaak aan dat zij het operationele niveau van de organisatie uitbesteed hebben als het gaat om vastgoedmanagement. In figuur 2 ziet u de resultaten per segment waarin eveneens te zien is dat het operationele niveau het meest vaak wordt genoemd als het niveau dat is uitbesteed.

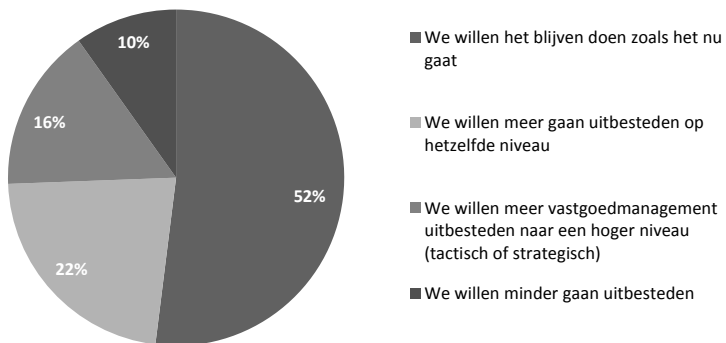
Figuur 2: Uitbestede niveaus van vastgoedmanagement



### Toekomstig vastgoedmanagement

Uit de antwoorden op de vraag hoe de organisaties verwachten in de toekomst het vastgoedmanagement te gaan organiseren, blijkt dat het merendeel (52%) dit de komende 10 jaar wil blijven doen zoals het nu gaat (zie figuur 3). Dit ligt in lijn met de tevredenheid over hoe het vastgoedmanagement op dit moment is ingericht bij de respondenten: 88% is tevreden. 38% van de organisaties verwacht dat ze meer willen uitbesteden: op hetzelfde niveau of naar een hoger niveau (tactisch of strategisch).

Figuur 3: Vastgoedmanagement binnen nu en 10 jaar



De toekomstplannen zijn per segment en per termijn (kort, middellang en lang) bevroegd. In tabel 5 ziet u hiervan het resultaat per stelling.

Tabel 5: Toekomstig vastgoedmanagement

		We willen meer gaan uitbesteden op hetzelfde niveau	We willen minder gaan uitbesteden	We willen meer vastgoedmanagement uitbesteden naar een hoger niveau (tactisch of strategisch)	We willen het blijven doen zoals het nu gaat
<b>WONINGEN</b> (n=73)	Op korte termijn (1 à 2 jaar)	11%	1%	4%	29%
	Op middellange termijn (3 tot 5 jaar)	11%	5%	10%	26%
	Op lange termijn (5 tot 10 jaar)	3%	5%	3%	11%
	<i>Dat willen we niet / n.v.t.</i>	75%	88%	84%	34%
<b>KANTOREN</b> (n=32)	Op korte termijn (1 à 2 jaar)	9%	6%	6%	41%
	Op middellange termijn (3 tot 5 jaar)	13%	3%	16%	19%
	Op lange termijn (5 tot 10 jaar)	0%	0%	0%	6%
	<i>Dat willen we niet / n.v.t.</i>	78%	91%	78%	34%
<b>WINKEL-RUIMTE</b> (n=16)	Op korte termijn (1 à 2 jaar)	6%	13%	0%	25%
	Op middellange termijn (3 tot 5 jaar)	6%	6%	6%	13%
	Op lange termijn (5 tot 10 jaar)	0%	6%	0%	6%
	<i>Dat willen we niet / n.v.t.</i>	88%	75%	94%	56%
<b>SCHOOL- GEBOUWEN</b> (n=33)	Op korte termijn (1 à 2 jaar)	18%	9%	3%	15%
	Op middellange termijn (3 tot 5 jaar)	9%	0%	12%	18%
	Op lange termijn (5 tot 10 jaar)	12%	3%	6%	15%
	<i>Dat willen we niet / n.v.t.</i>	61%	88%	79%	52%
<b>ZORG</b> (n=15)	Op korte termijn (1 à 2 jaar)	7%	0%	0%	13%
	Op middellange termijn (3 tot 5 jaar)	13%	0%	13%	27%
	Op lange termijn (5 tot 10 jaar)	0%	0%	7%	20%
	<i>Dat willen we niet / n.v.t.</i>	80%	100%	80%	40%
<b>MAAT- SCHAPELIJK VASTGOED</b> (n=49)	Op korte termijn (1 à 2 jaar)	4%	6%	4%	22%
	Op middellange termijn (3 tot 5 jaar)	16%	2%	14%	29%
	Op lange termijn (5 tot 10 jaar)	8%	2%	2%	12%
	<i>Dat willen we niet / n.v.t.</i>	71%	90%	80%	37%

De organisaties die woningen, kantoren en winkelruimten in hun portefeuille hebben lijken het vastgoedmanagement op korte termijn te willen blijven doen zoals het nu gaat, op middellange termijn willen al minder organisaties dat en op de lange termijn het minst. Voor schoolgebouwen, zorg en maatschappelijk vastgoed is dat minder eenduidig. Bij winkelruimten is het percentage organisaties dat op korte termijn minder wil gaan uitbesteden het grootst. Binnen de meeste segmenten is te zien dat de organisaties op middellange termijn (3 tot 5 jaar) het vastgoedmanagement graag meer wil uitbesteden naar een hoger niveau (tactisch of strategisch). Meer uitbesteden op hetzelfde niveau lijkt vooral te gebeuren op korte of middellange termijn.

## **Conclusies**

In het voorjaar van 2014 vulden 150 organisaties de vragenlijst in over vastgoedmanagement.

### **Meeste organisaties doen alles zelf**

Het vastgoedmanagement wordt door de meeste organisaties (69%) intern georganiseerd. Slechts 3% besteedt alles uit. De organisaties die dat doen hebben woningen, kantoren en/of winkelruimten in hun portefeuille. Binnen de segmenten zorg en maatschappelijk vastgoed was er geen enkele organisatie die alle vastgoedmanagement taken uitbesteed.

### **Kosten zijn zowel argument om alles zelf te doen als ook om deels uit te besteden**

29% van de respondenten geeft aan dat zij alles volledig intern organiseren omdat het financieel niet interessant is om uit te besteden, terwijl 15% van de organisaties die deels uitbesteden aangeeft dat zij dit doen omdat de kosten van uitbesteden juist lager zijn dan de kosten van het zelf doen. Dit is het sterkst te zien binnen het segment woningen.

### **Vooral operationeel niveau wordt uitbesteed**

De organisaties die hun vastgoedmanagement (deels) uitbesteden, geven aan dat het vooral de taken op operationeel niveau zijn die zij niet zelf organiseren (60%). 28% besteedt taken op tactisch niveau uit en 12% doet dat op strategisch niveau. Binnen de segmenten zorg en winkelruimten worden er geen taken op strategisch niveau uitbesteed.

### **Tevreden met huidig vastgoedmanagement**

De manier waarop de organisaties hun vastgoedmanagement op dit moment hebben georganiseerd is naar hun tevredenheid (88%). De komende 10 jaar willen de meeste organisaties (52%) dit dan ook zo laten zoals het nu is waarbij wel te zien is dat deze intentie afneemt naarmate de termijn langer wordt.

### **In de toekomst meer uitbesteden**

Hoewel de meeste organisaties tevreden zijn met hun huidige manier van vastgoedmanagement, lijken zij op de korte en middellange termijn meer te willen

uitbesteden op hetzelfde niveau en op de middellange termijn wil een aantal organisaties ook meer uitbesteden naar een hoger niveau (tactisch of strategisch).

### **Vervolgonderzoek**

De belangrijkste conclusie uit het onderzoek is dat gemeenten en corporaties tevreden zijn over hun eigen vastgoedmanagement, maar wel gedeeltelijk overwegen om vastgoedmanagement op korte en/of middellange termijn uit te besteden. Vragen die deze conclusies oproepen, zijn op basis waarvan de gemeenten en corporaties tevreden zijn en of zij weten wat de effecten van uitbesteden kunnen zijn. Is het bijvoorbeeld werkelijk goedkoper om het management grotendeels zelf te doen? Uit eerder onderzoek (Aalbers en Veuger, 2013) bleek dat dit niet het geval is. En waarop zijn dan de veronderstellingen van gemeenten en corporaties gebaseerd? Een kosten- en tevredenheidsvraag zijn belangrijke vragen voor vervolgonderzoek.

---

<sup>i</sup> *Doordat niet alle vragen aan alle respondenten zijn gesteld (omdat zij niet alle segmenten in hun portefeuille hebben), is de respons per vraag vaak lager dan de totale respons.*