

SERVICEKOSTEN

'Uit de schaduw en in de spotlights'

Master Thesis Vastgoedkunde

Rijksuniversiteit Groningen

Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen

In samenwerking met

Redema Groep

B.P.R. Stolker

SERVICEKOSTEN

'UIT DE SCHADUW EN IN DE SPOTLIGHTS'

Colofon

Titel rapport

Servicekosten 'uit de schaduw en in de spotlights'
Een onderzoek naar servicekosten bij kantoorobjecten.

Opdracht

Master thesis Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen in samenwerking met Redema Groep

Datum

oktober 2009

Omvang

93 pagina's

Bijlagen

1

Status

definitief

Auteur

B.P.R. Stolker (Bart)
Studentnummer: 1733796
Telefoonnummer: 06 153 781 42
E-mail: stolker_bpr@hotmail.com

Onderwijsinstelling

Rijksuniversiteit Groningen
Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen
Master Vastgoedkunde

Afstudeerbedrijf

Redema Groep
Postbus 173 (3400 AD) Ijsselstein
Telefoonnummer: 030 284 02 84

Begeleiders vanuit Rijksuniversiteit Groningen

Prof. dr. E.F. Nozeman
dr. W.J. Meester

Begeleiders vanuit Redema Groep

M. Ijzerman
D. Dallinga

© 2009 B.P.R. Stolker, The Netherlands

Niets uit deze master thesis mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs en uitgever. Voor het overnemen van een of enkele gedeelte(n) uit de master thesis in welke vorm dan ook dient men zich tot de auteur of Redema Groep te wenden. Vorenstaande geldt niet indien informatie gebruikt wordt voor studiedoeleinden.

Samenvatting

Servicekosten maken tegenwoordig meer dan voorheen een belangrijk deel uit van de totale huisvestingslasten. Huisvestingslasten bestaan ondermeer uit de kale huurprijs (kerndienst), bijkomende leveringen en diensten en overige huisvestingskosten. Dit heeft ondermeer te maken dat gebruikers in toenemende mate te maken krijgen met het fenomeen servicekosten. Een belangrijk aspect hierbij is het proces rondom de totstandkoming van de jaarafrekening. Ook kan de vergelijkbaarheid van beleggingen voor de verhuurder genoemd worden welke kosten er extra drukken op het directe rendement. De beheerder kan zich door te richten op maatschappelijk en duurzaam ondernemen een onderscheidend karakter bieden. De voornaamste aanleiding tot het schrijven van deze master thesis is het ontbreken van grip op de problematiek rondom servicekosten.

Servicekosten worden als volgt omschreven: 'kosten die voor leveringen en diensten, inclusief administratieve vergoedingen daarvoor, die tussen verhuurder en huurder zijn overeengekomen en welke door de verhuurder in redelijkheid zijn gemaakt en betaald en die worden doorbelast aan de gebruiker.' Een belangrijk onderscheid hierbij zijn objectgebonden en bedrijfsgebonden servicekosten. De laatstgenoemde zijn extra diensten en services die gezien kunnen worden als steundiensten. Objectgebonden servicekosten kunnen gezien worden als hulpdiensten. Om een vergelijking te kunnen maken tussen de verschillende hoofdgroepen is het van belang inzichtelijk te krijgen uit welke componenten de servicekosten bestaan. Hierbij is een indeling gemaakt in vijf hoofdgroepen, te weten: nutsvoorzieningen, planmatig onderhoud, verzorgend onderhoud, dagelijks onderhoud en overige kosten. Onder elke hoofdgroep kunnen diverse servicekostensoorten geschaald worden.

Bij het proces rondom de totstandkoming van servicekosten worden zes actoren genoemd. Dit zijn huurders, beheerders, verhuurders, makelaar/taxateur, projectontwikkelaars en de overheid. De eerste drie genoemde zijn de belangrijkste spelers en zijn nauw met elkaar verbonden door een huur- of beheerovereenkomst. Verhuurders brengen servicekosten in rekening bij huurders als vergoeding voor de (contractueel) overeengekomen diensten en leveringen. Beheerders zijn verantwoordelijk voor het managen en fungeren tevens als contactpersoon tussen huurder en beheerder. Huurders betalen servicekosten aan de verhuurder in de vorm van voorschotbedragen, die aan het einde van het servicejaar worden verrekend met de werkelijke gemaakte kosten. Bij het vorenstaande proces rondom de totstandkoming van de servicekosten zijn vier belangrijke stappen waar te nemen voor de drie belangrijkste actoren. Dit is het servicepakket, serviceniveau, voorschotbedrag en de verdeelsleutel. Om servicekosten inzichtelijk en beheersbaar te maken zijn er verschillende modellen ontwikkeld. Drietal servicekostenmethodieken zijn er in geslaagd servicekosten

vergelijkbaar te maken. Hierbij is gekeken naar de opbouw van de kostengroep, manieren van vergelijken en de samenhang en relaties tussen de methoden. Op basis van de bestaande servicekostenmethodieken wordt verwacht dat de volgende factoren invloed hebben op de hoogte van de servicekosten: omvang object, bouwjaar, hoogte object en ligging.

Om inzicht te krijgen in de bandbreedten en kengetallen is data onderzocht van een deel van de kantoorobjecten van de beheerportefeuille van Redema Groep. De data heeft betrekking op de servicejaren 2006, 2007 en 2008. De data is weergegeven in een boxplot. De gemiddelde servicekosten over de gehele data betreft € 27,68 per m²/jaar. Rondom de mediaan (€ 30,28 per m²/jaar) liggen de waarden van Q1 (€16,15 per m²/jaar) en Q3 (€ 37,06 per m²/jaar) ver uit elkaar hetgeen impliceert dat er een brede boxplot (tabel zeven) zal ontstaan. Over de jaren 2006, 2007 en 2008 neemt de breedte van de boxplot toe hetgeen te maken zal hebben dat over de laatste twee jaren meer data beschikbaar is. De data kenmerkt zich door een viertal beperkingen. Dit zijn de volgende: teveel discrepantie in de gegevens, beperkte hoeveelheid data, registratie van de gemaakte kosten, de hoogte van de servicekosten verschillen in sterke mate bij multi-tenant objecten.

Aan de hand van de beïnvloedingsfactoren (omvang object, bouwjaar, hoogte object en ligging) is het mogelijk om een voorspelling van de hoogte van de servicekosten te doen. Bij een betere voorspelling van de hoogte van de servicekosten is deze eveneens beter beheersbaar. Doormiddel van een regressieanalyse wordt dit mogelijk gemaakt. De meervoudige lineaire regressie geeft de hoogste verklaarde variantie (R² van 73,9%) en een significante uitkomst. Door de toets uit te voeren kan met de volgende formule een voorspelling van de hoogte van de servicekosten gedaan worden:

$$Y = (35,93 \times \text{aant. m}^2) + (-15.733,39 \times \text{aant. verd.}) + (6.543,97 \times \text{bouwjaar}) + (73.795,36 \times \text{gewest}) - 1,2^E7$$

Met behulp van diepte-interviews met enkele deskundigen op het gebied van servicekosten is getracht nog andere beïnvloedingsfactoren te achterhalen. Hieruit is gebleken dat branchering, energielabel en locatie (t.o.v. de stad) nog van invloed zouden kunnen zijn op de hoogte van de servicekosten.

Een heikel punt in de gehele problematiek rondom servicekosten is het serviceniveau. Bij een juiste definiëring van de servicekostensoorten kan een betere registratie plaatsvinden. Hierdoor ontstaat een solide basis waarop nadere analyses uitgevoerd kunnen worden. Als vervolgens de objectgebonden servicekosten onder de loep worden genomen zal een correcte objectieve vergelijking van servicekosten tot stand kunnen komen. Alleen dan zal het serviceniveau geëlimineerd worden en is het mogelijk servicekosten inzichtelijker en beter beheersbaar te maken.

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn master thesis die ter afsluiting dient van de Master Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Deze master thesis heeft als doel meer inzicht te verschaffen in servicekosten bij kantoorcomplexen alsmede de servicekosten beter beheersbaar te maken.

In de afgelopen jaren is het fenomeen servicekosten een belangrijke plaats gaan innemen bij ondermeer eigenaren, gebruikers en beheerders. In die zin zijn servicekosten vanuit de schaduw in de spotlights komen te staan. Door stijging van de servicekosten maakt dit een steeds groter deel uit van de totale huisvestingslasten hetgeen negatieve uitwerking heeft op het rendement van de eigenaren. De servicekostenafrekening vormt daarbij regelmatig een conflict doordat deze tekortschiet aan transparantie en een onjuiste inschatting van de voorschotbedragen. Dit leidt uiteindelijk ertoe dat de belangrijkste spelers rondom servicekosten te weinig grip hebben op de situatie. Het ontbreken van grip geeft bij alle partijen dan ook een onaangenaam gevoel. In deze master thesis is getracht meer grip te krijgen op servicekosten.

Ik wil u benadrukken dat het tot stand komen van deze master thesis niet mogelijk was zonder de hulp en het advies van derden. Graag wil ik gebruik maken van de mogelijkheid een dankwoord te richten tot hen die een bijdrage hebben geleverd. Middels deze weg wil ik Redema Groep danken voor de mogelijkheid die zij mij geboden hebben tot het schrijven van de master thesis en gebruik te mogen maken van hun kennis en inzichten. Gedurende mijn afstudeerperiode heb ik het uitermate naar mijn zin gehad waarbij ik altijd terecht kon voor een luisterend oor, de vele adviezen, feedback en de nodige ontspanning. In het bijzonder wil ik mevrouw Dallinga en de heer Ijzerman van Redema danken die mij begeleid hebben tijdens het schrijven van de master thesis. Uiteraard wil ik ook mijn begeleiders, vanuit de Rijksuniversiteit Groningen, de heer Nozeman en de heer Meester danken voor de hulp, kritische feedback en de nodige sturing naar dit eindproduct.

Tot slot wil ik mijn ouders en vriendin danken voor het feit dat ze mij altijd gesteund hebben en het vertrouwen hebben gehad in de keuzes die ik heb gemaakt. Dit heeft ondermeer bijgedragen aan het succesvol afronden van de studie in het algemeen en de master thesis in het bijzonder.

Vragen, op- en/of aanmerkingen naar aanleiding van deze master thesis zijn van harte welkom.

Bart Stolker

Ijsselstein, oktober 2009

INHOUDSOPGAVE

COLOFON	3
SAMENVATTING	4
VOORWOORD	6
OVERZICHT FIGUREN EN TABELLEN	11
HOOFDSTUK 1 – PROBLEEMANALYSE	13
1.1 INLEIDING	13
1.2 ACHTERGROND	13
1.3 AANLEIDING	13
1.4 DOELSTELLING.....	15
1.5 PROBLEEMSTELLING	15
1.6 AFBAKENING.....	16
1.7 ONDERZOEKSMETHODOLOGIE	16
1.8 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	18
1.9 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	18
1.10 LEESWIJZER	19
HOOFDSTUK 2 – HUISVESTINGSLASTEN EN SERVICEKOSTEN	21
2.1 INLEIDING	21
2.2 BEGRIPSVERKENNING HUISVESTINGSLASTEN	21
2.3 POSITIONERING BIJKOMENDE LEVERINGEN EN DIENSTEN	23
2.4 SERVICEKOSTEN.....	24
2.5 JURIDISCH KADER.....	26
2.5.1 <i>Standaard huurovereenkomst ROZ</i>	26
2.5.2 <i>Algemene bepalingen</i>	27
2.6 SERVICEKOSTENCOMPONENTEN.....	28
2.6.1 <i>Nutsvoorzieningen</i>	29
2.6.2 <i>Planmatig onderhoud</i>	29
2.6.3 <i>Verzorgend onderhoud</i>	30
2.6.4 <i>Dagelijks onderhoud</i>	31

2.6.5 Overige kosten	31
2.6.6 Administratiekosten	32
2.7 RESUMÉ.....	32
HOOFDSTUK 3 – BETROKKEN ACTOREN EN PROCESANALYSE	35
3.1 INLEIDING	35
3.2 MACHT VERSUS BELANG MODEL	35
3.3 VERHUURDER	36
3.4 HUURDER/GEBRUIKER	38
3.5 BEHEERDER	39
3.6 MAKELAAR / TAXATEUR	40
3.7 PROJECTONTWIKKELAAR	40
3.8 OVERHEID	41
3.9 OVERIGE ACTOREN.....	42
3.10 WEERGAVE ‘MACHT VERSUS BELANG’	43
3.11 ONDERLINGE RELATIES.....	43
3.11.1 Relatie verhuurder & huurder/gebruiker	44
3.11.2 Relatie verhuurder & beheerder.....	44
3.11.3 Relatie huurder/gebruiker & beheerder.....	45
3.11.4 Relatie verhuurder & projectontwikkelaar.....	45
3.11.5 Overige actoren.....	46
3.12 PROCESANALYSE SERVICEKOSTEN	46
3.12.1 Servicepakket	47
3.12.2 Serviceniveau.....	47
3.12.3 Voorschotbedrag.....	48
3.12.4 Verdeelsleutel.....	49
3.12.5 Jaarafrekening.....	50
3.13 RESUMÉ.....	51
HOOFDSTUK 4 – SERVICEKOSTENMETHODIEKEN.....	53
4.1 INLEIDING	53
4.2 BENCHMARKING.....	53
4.3 BESTAANDE SERVICEKOSTENMETHODIEKEN	55
4.3.1 Occupiers Service Charge Related (OSCAR) door Jones Lang LaSalle.....	56

4.3.2 Vastgoedmanagementmeter door Vastgoedmanagement Nederland	58
4.3.3 NEN-2748 door Nederlandse Normalisatie Instituut.....	59
4.4 RESUMÉ.....	60
HOOFDSTUK 5 – INZICHTELIJKHEID VAN SERVICEKOSTEN	62
5.1 INLEIDING	62
5.2 ONDERZOEKSDATA.....	62
5.3 DATAVERWERKING.....	63
5.4 DATA	64
5.4.1 Nutsvoorzieningen	67
5.4.2 Planmatig onderhoud.....	68
5.4.3 Verzorgend onderhoud.....	69
5.4.5 Dagelijks onderhoud.....	70
5.4.6 Beveiliging en bewaking.....	71
5.4.7 Overige kosten	72
5.5 BEPERKINGEN	73
5.6 RESUMÉ.....	74
HOOFDSTUK 6 – BEHEERSBAARHEID VAN SERVICEKOSTEN	76
6.1 INLEIDING	76
6.2 SAMENHANG VAN BEÏNVLOEDINGSFACTOREN	76
6.3 VOORSPELBAARHEID VAN SERVICEKOSTEN	77
6.3.1 Oppervlakte object.....	78
6.3.2 Gebouwhoogte.....	78
6.3.3 Bouwjaar	79
6.3.4 Ligging.....	79
6.4 MEERVOUDIGE LINEAIRE REGRESSIE.....	80
6.5 PARTIËLE CORRELATIECOËFFICIËNT	80
6.6 RESULTATEN	81
6.5 RESUMÉ.....	84
HOOFDSTUK 7 – CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	86
7.1 INLEIDING	86
7.2 CONCLUSIES	86

7.3 AANBEVELINGEN	90
BIBLIOGRAFIE	92
BIJLAGEN	97

Overzicht figuren en tabellen

Hoofdstuk 1 - Probleemanalyse

Figuur 1:	Conceptueel model	17
-----------	-------------------	----

Hoofdstuk 2 – Huisvestingslasten en servicekosten

Figuur 2:	Uiteenzetting huisvestingslasten	22
Figuur 3:	Uiteenzetting kerndienst	23
Tabel 1:	Theoretische- en vastgoedpraktijk-benadering	23
Figuur 4:	Uiteenzetting bijkomende kosten	24
Figuur 5:	Uiteenzetting servicekosten	28
Tabel 2:	Onderscheid hoofdgroepen in hulpdienst en steundienst	33
Tabel 3:	Onderverdeling servicekostensoorten	34

Hoofdstuk 3 – Betrokken actoren

Figuur 6:	Betrokken actoren	35
Figuur 7:	Huisvestingslasten t.o.v. direct rendement	37
Figuur 8:	Macht versus Belang betrokken actoren	43
Tabel 4:	Type machten bij betrokken actoren	43
Figuur 9:	Weergave proces rondom servicekosten	51

Hoofdstuk 5 – Inzichtelijkheid van servicekosten

Tabel 5:	Overzicht beschrijvende statistische grootheden	64
Tabel 6:	Visualisatie Boxplot	64
Figuur 10:	Indeling van objecten per regio	65
Tabel 7:	Boxplot servicekosten, in € / m ² / jaar	65
Figuur 11:	Overzicht servicekosten in hoofdgroepen	66
Tabel 8:	Boxplot servicekosten per hoofdgroep	67
Figuur 12:	Overzicht aandeel van nutsvoorzieningen in totale servicekosten	68
Tabel 9:	Boxplot servicekostensoorten van nutsvoorzieningen	68
Figuur 13:	Overzicht van planmatig onderhoud in totale servicekosten	68
Tabel 10:	Boxplot servicekostensoorten van planmatig onderhoud	69
Figuur 14:	overzicht van verzorgend onderhoud in totale servicekosten	70

Tabel 11:	Boxplot servicekostensoorten van verzorgend onderhoud	70
Figuur 15:	Overzicht van dagelijks onderhoud in totale servicekosten	71
Tabel 12:	Boxplot servicekostensoorten dagelijks onderhoud	71
Figuur 16:	Overzicht van beveiliging in totale servicekosten	72
Tabel 13:	Boxplot servicekostensoorten van beveiliging en bewaking	72
Figuur 17:	Overzicht van overige kosten in totale servicekosten	73
Tabel 14:	Boxplot servicekostensoorten van overige kosten	73

Hoofdstuk 6 – Beheersbaarheid van servicekosten

Tabel 15:	Beïnvloedingsfactoren met bijbehorende meeteenheid en meetniveau	76
Tabel 16:	Correlatiematrix	77
Tabel 17:	Partiële correlatie bouwlagen en servicekosten	81
Tabel 18:	Partiële correlatie bouwjaar en servicekosten	81
Tabel 19:	Enkelvoudige lineaire regressie	84

HOOFDSTUK 1 – Probleemanalyse

1.1 Inleiding

Servicekosten zijn in de loop der tijd een belangrijk deel uit gaan maken van de totale huisvestingslasten voor de huurder. In economische laagconjunctuur zullen de huurders tal van kostenposten onder de loep nemen om zo besparingen te kunnen realiseren. Door economische voorspoed hebben de servicekosten jarenlang in de schaduw gestaan. Nu het economisch tegenzit kunnen deze weer in de spotlights worden gezet om op deze wijze kostenbesparingen te realiseren. In het eerste hoofdstuk zal de achtergrond en aanleiding meer informatie worden gegeven die hebben geleid tot het schrijven van deze master thesis.

Verder zal in het hoofdstuk de doel- en probleemstelling uiteengezet worden alsmede de onderzoeksmethodologie. Tot slot zal het conceptueel model en de maatschappelijk en wetenschappelijke relevantie aan bod komen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de leeswijzer.

1.2 Achtergrond

Servicekosten werden voor het eerst in de jaren dertig van de vorige eeuw in Amerika geïntroduceerd en gebruikt door eigenaressen van wooncomplexen (Uittenbogaard, 1996). Door veranderende marktomstandigheden werden eigenaressen van de vooral wat grotere wooncomplexen gedwongen betere faciliteiten aan te bieden, zoals bijvoorbeeld centrale verwarming, liften en brandbeveiliging. Om deze kosten af te dekken gingen eigenaressen naast de huurpenningen ook servicekosten in rekening brengen. Deze benadering werd vervolgens ook toegepast in commercieel onroerend goed. In het begrip was dit een provisie voor enkele posten zoals verlichting, algemene ruimten, schoonmaak en onderhoud. Door de jaren heen groeiden de wensen en het behoefteniveau van de huurders naar meer uitgebreide dienstverlening. Verder stelden de huurders steeds hogere eisen aan de uitstraling en de functionele prestaties van het door de huurder gebruikte complex. De ontwikkeling van servicekosten werd daarnaast gestimuleerd door de behoefte van vastgoedbeleggers aan een zuivere huur om het netto rendement op het geïnvesteerde vermogen te kunnen bepalen (Knobben, 2001). Door een toename in gevraagde serviceverlening maken de servicekosten een steeds groter deel uit van de totale huisvestingslasten.

1.3 Aanleiding

De aanleiding tot het onderzoek is meervoudig van karakter. Er kan geconcludeerd worden dat er meerdere factoren zijn die leiden tot het schrijven van deze master thesis. Het komt regelmatig voor dat de toekomstige gebruiker/huurder van het object geconfronteerd wordt met hogere huisvestingslasten dan eerder was

begroot. Zo stelde de Raad Nederlandse Detailhandel (RND) in haar jaarverslag van 2006 al dat de servicekosten van winkelpanden de pan uit rijzen. Uit onderzoek van de RND bleek zelfs dat in sommige winkelcentra de servicekosten voor winkeliers stegen tot 30% van de huurprijs (RND, 2006). Daarnaast is er tegenwoordig sprake van een veel grotere concurrentie en zelfs sprake van een verdringingsmarkt en telt elke stuiver (Kock, 1996). De commerciële vastgoedmarkt is in die zin weer een gebruikersmarkt. Jarenlang was het fenomeen servicekosten bij commercieel vastgoed een ondergeschoven kindje terwijl bij woningvastgoed dit al lang verleden tijd was. In de exploitatie wordt tegenwoordig elke kostenpost doorgelicht om zo optimaal mogelijk te werken. In die zin worden de servicekosten vanuit de schaduw weer in de spotlights gezet.

Als eerste factor kan worden genoemd dat huurders in toenemende mate te maken krijgen met het fenomeen servicekosten. De toenemende mate van professionalisering bij huurders en verhuurders vraagt om een grotere transparantie van de kosten. Huurders hebben zich meer dan voorheen verenigd waardoor meer informatie en deskundigheid ter beschikking is gekomen (VROM, 1984). Dit wordt aan de ene kant veroorzaakt door het feit dat de vastgoedmarkt zich verder aan het professionaliseren is en dat dit vanzelfsprekend de aandacht voor het kostenaspect met zich meebrengt. Aan de andere kant worden er steeds hogere eisen gesteld aan de te leveren diensten en faciliteiten (Boer de, 2008). Dit geldt niet alleen voor de verhuurder maar ook voor de huurder. Tevens wordt er in toenemende mate complexen gedeeld met meerdere gebruikers, de zogenaamde multi-tenant gebouwen. Transparantie naar de huurder/gebruiker is hierbij het sleutelbegrip. Toenemende kosten, mede ingegeven door hogere mate van serviceverlening, vraagt om transparantie op het gebied van servicekosten bij zowel verhuurder als huurder.

Als tweede factor kan de vergelijkbaarheid van beleggingen voor de verhuurder uitermate relevant zijn om te weten welke kosten er extra drukken op het directe rendement. Ook hier speelt transparantie een belangrijke rol voor de eigen onderneming. Een juiste inschatting van het totale kostenplaatje dat samenhangt met de belegging maakt hier een belangrijk deel van uit. Een belegger wil dus de zogenaamde 'werkelijke kostprijs' van een belegging kunnen beoordelen die toe te rekenen is aan de huurder en niet toe te rekenen servicekosten die drukken op het eigen resultaat (Boer de, 2008). Naast de inkomsten maakt inschatting van de kosten daar een belangrijk deel van uit voor zowel verhuurder als huurder.

Als derde factor bij de servicekosten kan het aspect jaarafrekening worden genoemd. Regelmatig komt het voor dat er conflicten en/of discussies ontstaan tussen huurders en verhuurders bij de afrekening van het servicejaar omdat er een verschil is ontstaan tussen de werkelijke servicekosten en de betaalde voorschotten (Fouw, 2004). Met name een onjuiste inschatting van de oorzaak van het verschil kan tot problemen leiden.

Het 'duistere' proces rondom de jaarafrekening en betaalde voorschotten levert uiteindelijk vragen op bij de betrokken actoren. De gerealiseerde servicekosten mogen dan ook niet teveel afwijking vertonen ten opzichte van de begroting.

Als vierde factor kan het maatschappelijk en duurzaam ondernemen genoemd worden. Met de komst van vastgoedpartijen, met een eigen onderscheidend karakter op deze gebieden, biedt dit nieuwe kansen. Zowel vanuit verhuurder als huurder is er een toenemend belang bij duurzaamheid. Hoewel in de literatuur over het begrip duurzaamheid door veel partijen verschillend wordt gedacht wordt in deze context duurzaamheid bedoeld als een integrale afstemming tussen de betrokken actoren gericht op kostenreductie voor de gehele levenscyclus van het type vastgoed. Door een juiste afstemming kan de levenscyclus worden verlengd zodat vervanging teruggedrongen kan worden.

Als vijfde, en misschien wel de belangrijkste, factor kan het ontbreken van grip op de servicekostenproblematiek genoemd worden. Door het ontbreken van de beschikbare informatie is het voor een gebruiker doorgaans niet mogelijk om het verschil in bijdrage per vierkante meter tussen verschillende objecten met elkaar te vergelijken. Een gebruiker die daarentegen meerdere objecten huurt zal bij bepaalde servicekosten al snel vraagtekens zetten. Het ontbreken van grip geeft dan ook een onaangenaam gevoel.

Bovenstaande vijf factoren vragen om een nadere analyse van het begrip huisvestingslasten in het algemeen en servicekosten in het bijzonder. Zo blijkt dat de problematiek rondom servicekosten actueel is en op het moment weinig kennis en literatuur is over servicekosten bij commercieel vastgoed. Het ontbreken van transparantie bij de indeling van kosten, de mogelijke betrokken actoren en het gehele proces rondom servicekosten vraagt om nadere verkenning.

1.4 Doelstelling

De onderzoeksdoelstelling van deze master thesis is de volgende:

Het in kaart brengen van de invloedfactoren, bandbreedten en kengetallen voor de verschillende typen servicekosten verbandhoudend met het onderhoud en andere aspecten van het property management met als doel het bereiken van meer transparantie.

1.5 Probleemstelling

De probleemstelling bij deze master thesis luidt als volgt:

Is het mogelijk inzicht te verkrijgen in de invloedfactoren, bandbreedten en kengetallen van verschillende typen servicekosten alsmede beheersing van die typen?

Hieruit zijn de navolgende deelvragen te destilleren:

1. Waar bestaan de huisvestingslasten voor de gebruiker uit?
2. Wat wordt verstaan onder servicekosten?
 - a. Hoe komen de servicekosten tot stand?
 - b. Uit welke componenten zijn de servicekosten opgebouwd?
 - c. Welke ontwikkelingen zijn gaande rondom de servicekosten?
3. Welke actoren zijn betrokken bij de totstandkoming van de servicekosten?
4. Welke onderlinge relaties hebben de betrokken actoren ten opzichte van elkaar?
5. Welk proces doorlopen de betrokken actoren bij de totstandkoming van de servicekosten?
6. Welke servicekostenmethodiek(en) is/zijn voorhanden?
 - a. Welke overeenkomstige kenmerken zijn er?
 - b. Welke verschillen qua kenmerken zijn er?
7. Op welke manier kunnen de servicekosten beter inzichtelijk worden gemaakt?
8. Op welke manier kunnen de servicekosten beter beheerst worden?

1.6 Afbakening

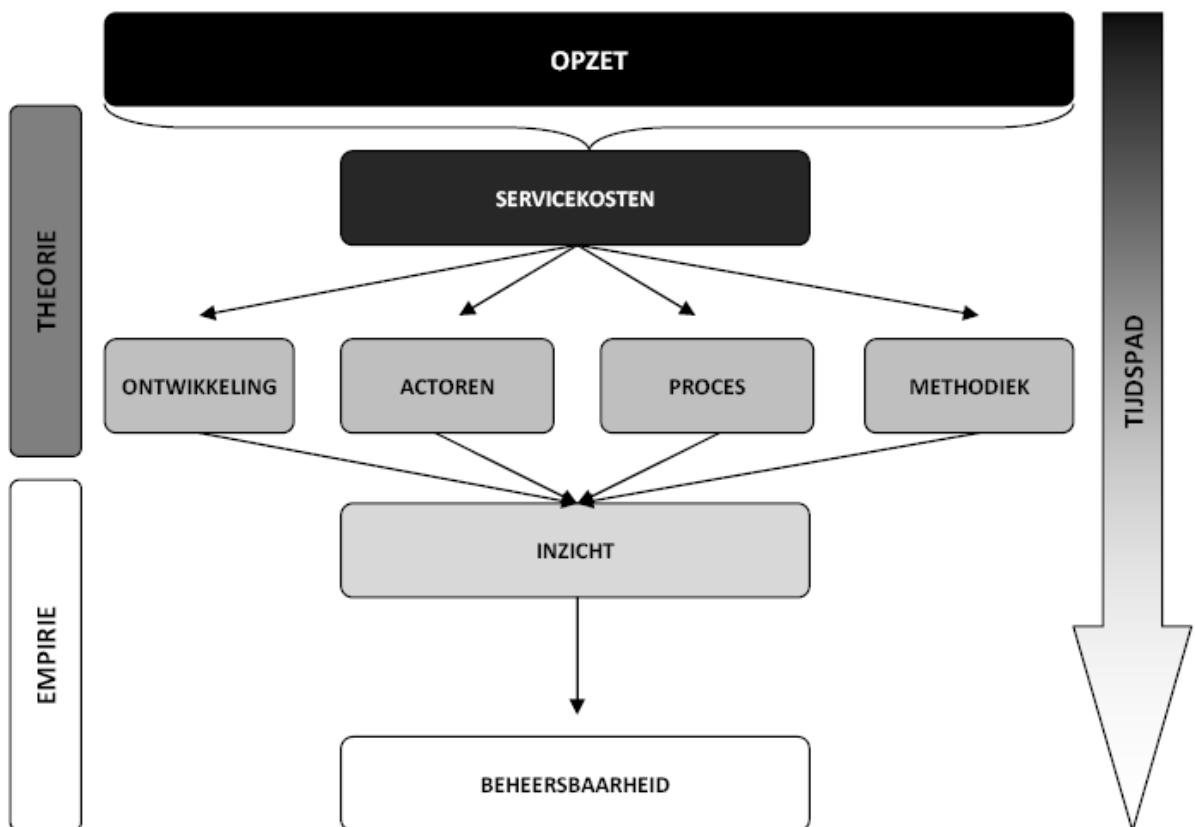
- De problematiek rondom servicekosten speelt in de gehele vastgoedsector. De problemen zullen voornamelijk vanuit de beheerder, deels vanuit de verhuurder alsmede de huurder bekeken worden.
- Het onderzoek zal gericht zijn op kantoorobjecten.
- Het onderzoek heeft niet als doel concrete verbeterpunten dan wel op oplossingsrichtingen aan te geven op objectniveau.
- Gezien de hoge mate van complexiteit dienen in enkele gevallen uitgegaan te worden van vereenvoudigde aannames.

1.7 Onderzoeksmethodologie

De onderzoeksmethode die gebruikt zal worden voor deze master thesis zal voornamelijk van kwalitatieve aard zijn. Het eerste deel kan gekarakteriseerd worden als een explorerend onderzoek waarbij het verkennen van verklaringen van verschillen en samenhangen gezocht wordt (Baarda & De Goede, 1997). Het tweede deel zal gekenmerkt worden door een beschrijvende methodiek. Het gaat hierbij om de beschrijving en categoriseren van kenmerken van de onderzoekseenheden aan de hand van een vooraf gegeven systematiek (Baarda & De Goede, 2006).

Het onderzoek zal bestaan uit een theoretisch en een empirisch gedeelte. In het theoretische gedeelte zal een verdieping plaatsvinden van de algehele materie door nadere verkenning van literatuur, gepubliceerde artikelen, het bijwonen van discussieplatforms en verschillende interviews. Dit zal met name gebeuren door het verrichten van desk research zodat data verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd kunnen worden. Het theoretische gedeelte zal beantwoording van de eerste zes deelvragen geven en explorerend van aard zijn.

Het empirisch onderzoek zal bestaan uit een praktijktoets, deze zal antwoord geven op de laatste twee deelvragen. Door middel van een modelontwikkeling en een interne benchmark (gebaseerd op niet openbare brongegevens vanuit de Redema Groep) kunnen de mogelijke knelpunten tegen het licht gehouden worden waarna inzicht verkregen moet worden in de invloedfactoren. Dit zal moeten leiden tot kengetallen van verschillende typen servicekosten en een hogere mate van beheersbaarheid van servicekosten.



Figuur 1: Conceptueel model (Bron: eigen bewerking)

1.8 Maatschappelijke relevantie

Servicekosten zijn al een oud begrip. In 1938 verscheen in het boek *Service Charge In Gas And Electric Rates*, van H.F. Havlik al een discussie over het probleem servicekosten. Hierin werd openlijk gediscussieerd over welke kosten redelijk zijn om door te belasten aan de huurder. Hierbij werd al opgemerkt dat een transparant systeem van belang was voor de tevredenheid van de huurders. Meer dan zeventig jaar later is er in de aard van de discussie nog maar weinig veranderd. Inmiddels kennen we meer typen servicekosten dan alleen gas, water en elektriciteit die van 'levensbelang' zijn voor het goed functioneren van een object. De maatschappelijke relevantie van deze master thesis ligt in het feit dat het fenomeen servicekosten nog steeds belangstelling geniet. Zo is de in mei 2009 verschenen Leidraad Servicekosten (RND e.a., 2009) een bundeling van krachten van verschillende marktpartijen om als voorbeeld te fungeren hoe om gegaan moet worden met de problematiek rondom de servicekosten. De Raad voor Onroerende Zaken (ROZ) doet daarnaast onderzoek naar een algemene benchmark van servicekosten. De servicekosten hebben in deze tijd meer commerciële waarde gekregen dan voorheen. Nader onderzoek naar deze problematiek is daarom wenselijk. Uit bestaande literatuur blijkt dat het zwaartepunt met betrekking tot de servicekosten vooral bij woningvastgoed ligt. Dit wordt mede ingegeven door de sterke mate van regulering in deze tak van het vastgoed.

1.9 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van deze master thesis wordt gevormd door de aanvulling op bestaande theorieën. Hoewel de theoretische basis over het onderwerp servicekosten erg beperkt is, is er toch het één en ander in de loop van de tijd over geschreven. Zo is er een onderzoek naar de huisvestingslasten gedaan door Kock (1996) alsmede een heldere analyse van de servicekosten bij multi-tenant (kantoor)gebouwen door Spaninks (1994). De conclusies van deze onderzoeken waren niet echt bevredigend mede door de ondoorzichtigheid en de onvoorspelbaarheid van de cijfers.

Knobben (2001) heeft een verkennend onderzoek gedaan naar 'servicekosten & benchmarking' bij kantoorgebouwen waarbij verschillende toerekeningmodellen tegen het licht zijn gehouden. Ook is er door Vermeer in 2006 een aanzet gegeven tot algemene modelontwikkeling die niet heeft geleid tot de gewenste resultaten mede door het tekort aan data. Wel is door hem getracht een 'standaard' te maken die mogelijk leidend kan worden in de vastgoedsector. Ondanks zijn zeer gewaardeerde pogingen heeft dit niet tot het beoogde resultaat geleid.

Van der Velden (2008) heeft in zijn afstudeeropdracht onderzoek gedaan naar de mogelijkheden voor een succesvolle implementatie van het totale waarborgconcept bij institutionele vastgoedbeleggers in Nederland.

Het voornaamste doel van dat onderzoek is om een discussie op gang te brengen, welke leidt tot verdere professionalisering van het vakgebied (technisch) vastgoedbeheer, zodat betrokken partijen worden aangespoord zich verder te verdiepen in vernieuwende werkwijzen. In die zin is het onderzoek daarin geslaagd gezien de opzet en het schrijven van deze master thesis.

Door de bovengenoemde (deels gedateerde) literatuur als onderlegger te gebruiken wordt met dit verkennende onderzoek getracht een inzicht te krijgen in de invloedfactoren, bandbreedten en kengetallen van de verschillende typen servicekosten. Uit de literatuur blijkt dat hier met name een witte vlek ligt. Hiermee zal voornamelijk een kennisbijdrage geleverd worden aan de werking van servicekosten, de problemen die hieromtrent spelen en mogelijk nieuwe oplossingsrichtingen. Het geheel zal een bijdrage moeten leveren aan de zogenoemde 'body of knowledge'.

1.10 Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk wordt de probleemanalyse weergegeven. Hierin staat ondermeer achtergrondinformatie, de aanleiding, doelstelling en probleemstelling van deze master thesis. Daarnaast wordt de onderzoeksmethodologie en de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie behandeld. Het eerste hoofdstuk vormt de basis van de master thesis.

In het tweede hoofdstuk wordt een nadere positionering van het begrip huisvestingslasten en servicekosten weergegeven. Vervolgens zal het juridische kader geschetst worden van het begrip servicekosten alsmede de verschillende servicekostencomponenten. Het hoofdstuk geeft antwoord op de eerste twee deelvragen.

Het derde hoofdstuk maakt een theoretische uitstap naar de betrokken actoren bij de problematiek rondom servicekosten en geeft antwoord op de derde deelvraag. Hierin worden de verhuurder, huurder/gebruiker, beheerder, makelaar/taxateur, projectontwikkelaar, overheid en overige actoren benoemd. De actoren worden uiteengezet in het Macht versus Belang Model en in onderlinge relaties vergeleken. Het hoofdstuk zal afgesloten worden met een procesanalyse van de servicekosten.

Hoofdstuk vier geeft antwoord op de zesde deelvraag met bijbehorende subvragen. In dit hoofdstuk zal de bestaande servicekostenmethodieken worden behandeld.

Het vijfde hoofdstuk is het eerste deel van het empirische gedeelte. In dit hoofdstuk worden de servicekosten inzichtelijk gemaakt. In het hoofdstuk zal ondermeer de onderzoeksdata en de wijze van dataverwerking

beschreven worden alsmede de daadwerkelijke analyse van de data. Vervolgens zullen enkele beperkingen benoemd worden. Het hoofdstuk geeft antwoord op de zesde deelvraag.

Hoofdstuk zes zal antwoord geven op de zevende en laatste deelvraag. Hierin wordt doormiddel van een statistische analyse getracht de servicekosten beter beheersbaar te maken door ze te voorspellen. Dit zal gebeuren doormiddel van een correlatiecoëfficiënt en regressieanalyses. De onderliggende data is voorgelegd aan een drietal deskundigen om zodoende andere beïnvloedingsfactoren te achterhalen.

Het zevende hoofdstuk bevat de conclusies en aanbevelingen. Het laatste hoofdstuk geeft antwoord op de probleemstelling door middel van beantwoording van de deelvragen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

HOOFDSTUK 2 – Huisvestingslasten en servicekosten

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk vormt een inleiding van de begrippen huisvestingslasten en servicekosten. In het eerste deel zal inhoudelijk ingegaan worden op de huisvestingslasten. Via een nadere verkenning van het begrip huisvestingslasten zal het begrip servicekosten benoemd worden. In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de eerste twee deelvragen. Waar bestaan de huisvestingslasten voor de gebruiker uit? Alsmede de deelvraag, wat wordt verstaan onder servicekosten, met de bijbehorende subvragen. Te weten: Hoe komen de servicekosten tot stand? Uit welke componenten zijn de servicekosten opgebouwd? Welke ontwikkelingen zijn gaande rondom de servicekosten? Om een beter inzicht te krijgen in de term huisvestingslasten zal allereerst een begripsverkenning plaatsvinden.

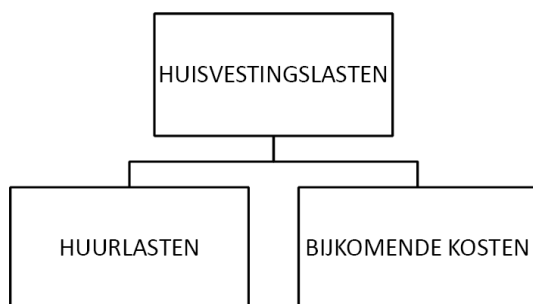
2.2 Begripsverkenning huisvestingslasten

Voor de gebruiker (c.q. huurder) van het gehuurde object behoort huisvesting tot een primaire last. De zogenoemde huisvestingslast, of zoals ook vaker wordt genoemd de gebruikerskosten. De term huisvestingslasten is in de literatuur niet altijd eenduidig gedefinieerd. Veelvuldig wordt de term huisvestingslasten gebruikt als alle lasten die voortvloeien uit het productiemiddel huisvesting (Kock, 1996).

Door het professionaliseren van de vastgoedmarkt en de toenemende zoektocht naar de mogelijkheid tot beleggen in vastgoed is het verdwijnen van de eigenaar/gebruiker steeds meer een vast gegeven geworden. Huisvesting is zodoende voor de gebruiker van het pand primair een bedrijfskundig (continue) proces, waarbij niet het bouwen, maar het prestatievermogen van de huisvesting het belangrijkste doel is. Een goede afstemming van dat productiemiddel huisvesting draagt dus bij aan het bereiken van het doel van de te huisvesten onderneming (Kock, 1996). Voor de gebruiker van het pand zijn deze huisvestingskosten niets minder dan een kostenpost die elke maand terugkeert. Het moge dus duidelijk zijn dat de gebruiker van het gehuurde object gebaat is bij zo laag mogelijke huisvestingslasten zodat deze minder drukken op de totale kostenpost van de onderneming en mogelijk tot een hogere winst kunnen leiden. Ze hebben immers een lagere kostenpost hetgeen de winstgevendheid ten goede kan komen.

Huisvestingslasten die door de huurders van een kantoorobject betaald worden dienen in een bepaald evenwicht te staan met de omzetmogelijkheden van de gehuisveste huurders (Kock, 1996). Bij te hoge huisvestingslasten is de kans dat de eigenaar zijn huurder kwijtraakt dan ook groot. De totale huisvestingslasten zijn dus voor zowel de gebruiker als de eigenaar belangrijk.

De huurder betaalt voor het gebruik van het object een gegeven huurprijs die vastgelegd en overeengekomen is in de huurovereenkomst. Daarnaast kunnen er nog diverse overige (extra) diensten geleverd worden. De verhuurder wil deze geleverde aanvullende diensten aan de huurder terugzien in een vergoeding. Dit zijn bijkomende kosten naast de kale huurprijs die tezamen de huisvestingslasten vormen. De samenstelling van de huisvestingslasten vallen in die zin uiteen in twee elementen (zie figuur twee), te weten: huurlasten en bijkomende kosten.



Figuur 2: Uiteenzetting huisvestingslasten (Bron: eigen bewerking)

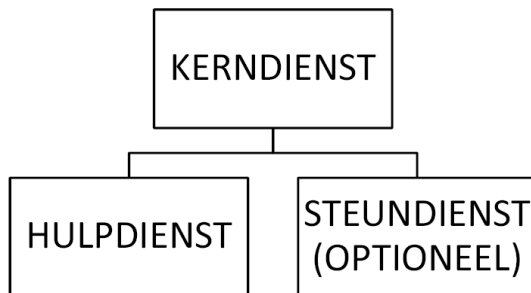
In deze master thesis zal niet nader uitgeweid worden over de totstandkoming van de huurlasten oftewel de kale huurprijs. Wel zal een verdere verdieping plaatsvinden van het begrip bijkomende kosten.

In de samenleving is de term bijkomende kosten een ruim begrip. Deze bijkomende kosten zijn afhankelijk van hetgeen partijen over en weer zijn overeengekomen. Bijkomende kosten worden door de markt gezien als extra kosten voor levering van diensten die bovenop de kale huurprijs (huurlasten) komen. Bijkomende kosten wordt in die zin gezien als aanvullende bijkomende leveringen en diensten. Hierbij is een onderscheid te maken dat primair betrekking heeft op het onroerend goed en secundaire facilitaire extra diensten die geleverd kunnen worden.

Zo realiseren verhuurders zich in toenemende mate dat de tevredenheid van huurders niet alleen wordt bepaald door de kwaliteit van het vastgoedobject en de omgeving, maar ook door de kwaliteit van diensten die rond het verhuurproces worden aangeboden. Er is in die zin een verschuiving waarneembaar dat verhuurders naast de traditionele dienstverlening ook 'aanvullende diensten' aanbieden, bijvoorbeeld op het gebied van facilitaire ondersteuning om huurders meer service te bieden (Vissers, 2001).

2.3 Positionering bijkomende leveringen en diensten

Een theoretische benadering van het begrip dienst wordt gemaakt door Vogelzang & Hageman (1993) in de begrippen kerndienst, steundienst en hulpdienst. De kerndienst wordt gezien als het aanbieden van huisvesting waarbij steundiensten aanvullende diensten zijn. Hulpdiensten zijn diensten die aangevuld worden rondom het verhuurproces. Om een kerndienst te doen slagen is, naast het bieden van huisvesting, het aanbieden van hulpdiensten noodzakelijk. De achterliggende gedachte hierbij is dat een dergelijke benadering moet leiden tot tevreden huurders zodat op de korte en de lange termijn huurinkomsten gegarandeerd zijn. Een tevreden huurder zal immers langer in het pand blijven. Een kerndienst komt tot stand door het aanbieden van het vastgoed en de diensten rondom het verhuurproces. Steundiensten kunnen optioneel worden aangeboden om de kerndienst aantrekkelijk te maken (Vermeer, 2006). Hierin kan een onderscheid gemaakt worden in de kernactiviteiten van een hulpdienst en een steundienst. De indeling van kern-, hulp- en steundiensten is dynamisch. Een steundienst kan zich in de loop van de tijd ontwikkelen tot een hulpdienst en zelfs tot een kerndienst. De begrippen hulpdienst en steundienst liggen echter dicht bij elkaar en veroorzaken vaak verwarring (Dogge, 1996).



Figuur 3: Uiteenzetting kerndienst (Bron: eigen bewerking)

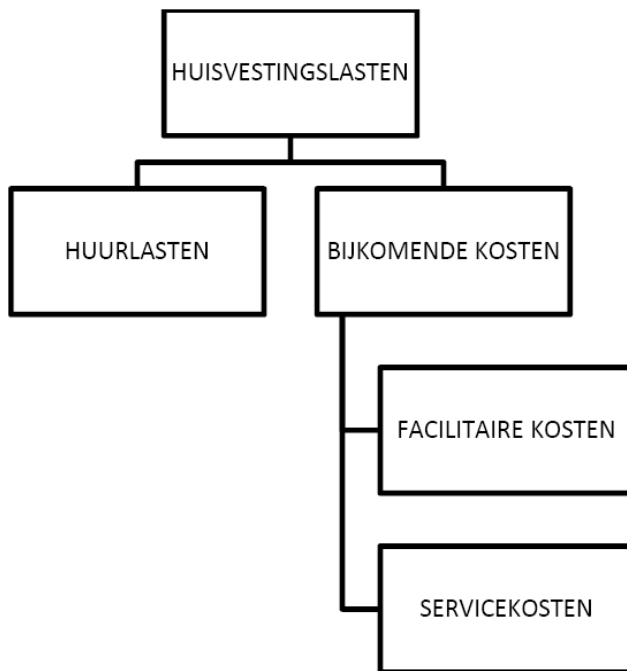
Bij de vertaling naar de vastgoedpraktijk kan een kerndienst het primaire proces zijn dat gericht is op de verhuur van het vastgoed. Hulpdiensten kunnen daarbij de extra services en diensten zijn die de verhuurder/beheerder aanbiedt en behoren daarom ook tot het primaire proces. Steundiensten zijn gericht op de facilitaire (extra) diensten die niet tot het primaire proces horen. In de loop van de tijd kunnen diensten vanuit een steundienst een hulpdienst worden. Schematisch kan dit als volgt worden weergegeven:

Theoretische benadering	Vastgoedpraktijk
Kerndienst	Verhuur van vastgoed
Hulpdienst	Extra services en diensten
Steundienst	Facilitaire diensten

Tabel 1: Theoretische- en vastgoedpraktijk-benadering (Bron: Visser, 2001 & eigen bewerking)

2.4 Servicekosten

Op basis van de theoretische en praktijkgerichte benadering is het mogelijk om de term services op twee manieren te interpreteren. Enerzijds 'services' die in het teken staat van het verhuurbaar houden van het



vastgoedobject en anderzijds 'services' die in het teken staan van het verhogen van de tevredenheid van de huurder om zo de toekomstige kasstromen veilig te stellen. Echter is tussen beide services een belangrijk verschil aan te wijzen. De services gerelateerd aan de servicekosten hebben duidelijke aanwijsbare relaties met vastgoedobjecten en het gebruik daarvan (Vermeer, 2006). Vermeer (2006) verwijst daarbij naar objectgebonden services en bedrijfsgebonden services. Deze laatste kunnen gezien worden als steundiensten en dus ook als facilitaire diensten die niet direct waardevermeerdering van het vastgoed opleveren. Wel zal, zo is in ieder geval de bedoeling, het tevreden huurders opleveren.

Figuur 4: Uiteenzetting bijkomende kosten (Bron: eigen bewerking auteur)

De objectgebonden services kunnen gezien worden als hulpdienst en zullen in dit onderzoek ook als zodanig worden beschouwd. Door de jaren heen zijn deze objectgebonden services uitgegroeid tot een 'vast pakket' die ook wel servicekosten worden genoemd. Naast de kosten die worden doorbelast aan de gebruiker, komen een aantal kosten, zoals preventief onderhoud, ten laste van de eigenaar zelf (OSCAR, 2007).

Servicekosten

De term servicekosten is een overgewaaid begrip vanuit wooncomplexen in Amerika. In de jaren dertig van de vorige eeuw gingen in toenemende mate verhuurders extra kosten in rekening brengen voor het leveren van betere faciliteiten zoals ondermeer het aanbrengen van liften, centrale verwarming en verlichting. Langzamerhand werd deze vorm van service ook toegepast bij commercieel vastgoed. In het begin werd deze service gezien als een steundienst maar langzamerhand is deze een hulpdienst geworden. In de theorie is de

term servicekosten niet eenduidig gedefinieerd. Hieronder zullen een aantal verschillende voorbeelden gegeven worden van de term servicekosten.

Van Dale (2006) hanteert de volgende definitie: *“...kosten van onderhoud en dienstverlening.”* De definitie van dienstverlening is: *“...het al of niet tegen betaling verrichten van diensten.”*

VROM (2007) definieert het begrip als volgt: *“...alle kosten die op grond van de huurovereenkomst bovenop de (kale) huurprijs aan de huurder in rekening mogen worden gebracht die betrekking hebben op de leveringen en diensten vanwege de verhuurder.”*

De Nederlandse Vereniging van Makelaars (NVM, 2009) hanteert de volgende definitie: *“...kosten die de eigenaresse van een gebouw maakt ten behoeve van het onderhoud en beheren van gemeenschappelijke ruimten in het complex en diensten en faciliteiten voor gemeenschappelijk gebruik in en om het complex.”*

Kock (1996) hanteert een begrip wat specifiek objectgebonden is: *“...gemeenschappelijke voorzieningen en diensten, in het belang van het goed functioneren van het complex waartoe het gehuurde behoort, die de huurder van een bedrijfs-, winkel-, woon-, of kantoorruimte ter beschikking staan.”*

Vermeer (2006) heeft daarbij de meest uitgebreide begripsomschrijving: *“...alle contractueel overeengekomen kosten van diensten en leveringen die in relatie staan met het object en het gebruik daarvan en door verhuurders in rekening worden gebracht, ten gunste van de individuele huurder en/of het collectief van huurders.”*

De genoemde definities zijn niet allen even eenduidig van aard en bevatten ook niet allemaal dezelfde elementen. Zo geeft Vermeer de meest uitgebreide definitie van het begrip servicekosten. Sommige bovenstaande definities wekken de indruk dat er geen sprake kan zijn van servicekosten bij een single-tenant gebouw aangezien er dan geen sprake is van gemeenschappelijke kosten. Een eigenaar van een gebouw zou er voor kunnen kiezen om voorzieningen/zaken als onderhoud van installaties in eigen hand te houden zodat hij hier de regie over houdt en zo eventuele verwaarlozing danwel ondeskundig onderhoud door een gebruiker uit kan sluiten (Boer de, 2008). Begin mei 2009 kwamen de Raad Nederlandse Detailhandel (RND), IVBN en Vastgoedmanagement Nederland gezamenlijk met een Leidraad Servicekosten Winkelcentra (LSW). Deze voor de winkelmarkt opgezette leidraad moet zorgen voor meer transparantie tussen verhuurder en huurder. Ook hier wordt gebruik gemaakt van een nieuwe definitie. De handreiking van de RND moet meer houvast bieden

en zal leidend moeten worden in de toekomst. Hoewel het in de leidraad over winkelonroerend goed gaat is de definitie ook goed toepasbaar op de kantorenmarkt.

De definitie luidt als volgt: *“Servicekosten zijn kosten die voor leveringen en diensten, inclusief administratieve vergoedingen daarvoor, die tussen verhuurder en huurder zijn overeengekomen en welke door de verhuurder in redelijkheid zijn gemaakt en betaald en die worden doorbelast aan de gebruiker.”*

Vanuit het perspectief waaruit deze master thesis wordt geschreven dient bovengenoemde definitie als het vertrekpunt respectievelijk de gehanteerde begripsomschrijving. De definitie heeft als doel leidend te worden in de vastgoedwereld. Door in deze master thesis gebruik te maken van de definitie sluit het goed aan bij de intenties van de LSW en de langverwachte wens van eenduidige begripsomschrijvingen vanuit de vastgoedwereld.

2.5 Juridisch kader

De meest voorkomende huurovereenkomst die wordt toegepast bij kantoorruimten en andere bedrijfsruimten zijn de modellen van de vereniging Raad voor Onroerende Zaken (ROZ). Deze modellen zijn van toepassing op kantoorruimte en andere bedrijfsruimte in de zin van artikel 7:230a van het Burgerlijk Wetboek (BW). De juridische uitgangspunten van deze overeenkomst bestaan uit de huurovereenkomst kantoorruimte en andere bedrijfsruimte in de zin van artikel 7:230a BW met de daarbij geldende Algemene Bepalingen Huurovereenkomst Kantoorruimte.

2.5.1 Standaard huurovereenkomst ROZ

De uiteindelijke inhoud van de huurovereenkomst dient aan de onderhandelingstafel tot stand te komen. Dat geldt in het bijzonder voor huurovereenkomsten die betrekking hebben op bedrijfsruimte in de zin van artikel 7:230a BW. De wettelijke bepalingen die betrekking hebben op dit soort bedrijfsruimte zijn veelal van regelend recht (HHK, 2003). Partijen zijn in die zin dus vrij om afwijkende (wettelijke) regelingen overeen te komen. In de huurovereenkomst kantoorruimte en andere bedrijfsruimte zijn de juridische kaders vastgesteld ten behoeve van onderhoudsverplichtingen tussen huurders en verhuurders. Hierin hebben partijen een grote contractuele vrijheid. De contractsvrijheid wordt slechts beperkt door de semi-dwingende bepalingen in het algemene deel van Boek 7 titel 4 BW en in art. 7.230a BW. In de regel worden de onderhoudskosten die ten laste komen van huurders in de vorm van servicekosten in rekening gebracht (Vermeer, 2006).

In de Handleiding Huurovereenkomst Kantoorruimte wordt gesproken over 'bijkomende leveringen en diensten'. Hierbij worden veelal de servicekosten aangeduid en wordt deze inzichtelijk gemaakt in artikel 4.7.1 van de huurovereenkomst. Vanwege het regelend recht laat het de partijen vrij om de totstandkoming en de hoogte van deze kosten te bepalen. Op deze vergoeding wordt een systeem van voorschotbetalingen met latere verrekening toegepast.

2.5.2 Algemene bepalingen

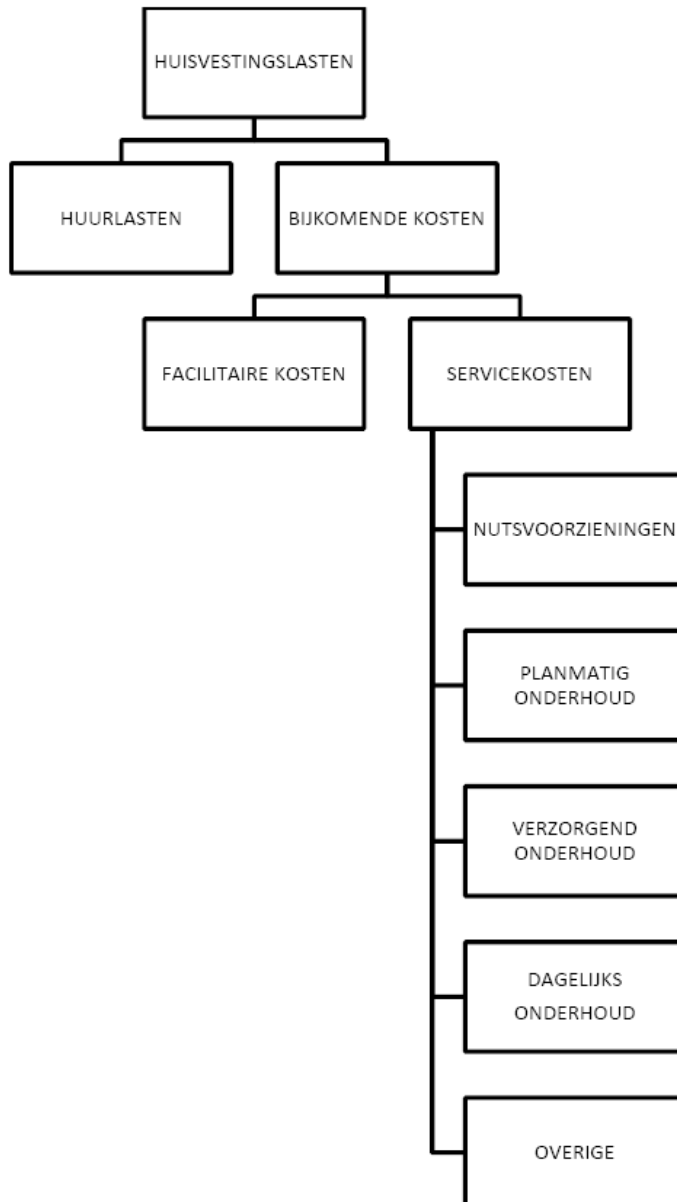
In de algemene bepalingen worden een drietal kostenposten onderscheiden. Dit zijn de volgende:

1. Verzorgend onderhoud op het gebied van schoonmaak en hygiëne voor rekening van huurder
 - a. Artikel 13.1 en 13.4: Onderhouds-, herstel-, en vernieuwingswerkzaamheden voor rekening van verhuurder en huurder
2. Nutsvoorzieningen waar het object bij aangesloten is op het gebied van
 - a. Artikel 16.1: kosten van verbruik van water en energie
 - b. Artikel 16.2: kosten m.b.t. servicecontracten met betrekking tot het gehuurde behorende installaties
 - c. Artikel 16.3: kosten voor overige bijkomende leveringen en diensten en de daaraan verbonden administratieve werkzaamheden
3. Verzekeringen, heffingen, baatbelasting, premies en andere lasten waar het object van rechtswege mee belast is
 - a. Artikel 20.1 a t/m e: kostenposten zoals onroerende-zaakbelasting, milieuheffing, verontreinigingsheffing oppervlaktewateren, baatbelasting, rioolrecht, etc

Zowel de huurder als de verhuurder hebben een financieel aandeel in het vastgoedobject. Het is geheel afhankelijk van de eigenaar in hoeverre de regie bij de huurder dan wel bij de verhuurder komt te liggen. Dankzij het regelend recht is er een grote mate van (contract) vrijheid voor partijen. Partijen kunnen onderling overeenkomen dat kosten die voor rekening van de huurder komen niet in opdracht van huurder maar van verhuurder worden uitgevoerd. De kosten hiervan zullen dan door de verhuurder aan huurder worden doorberekend. Deze kosten kunnen dan teruggevonden worden bij de servicekosten. Zo kan een eigenaar bewust (onderhouds)zaken van de huurder naar zich toe trekken om zeker te zijn dat het deugdelijk wordt uitgevoerd. Zo zal de waarde van het object gewaarborgd worden.

2.6 Servicekostencomponenten

In de voorgaande paragraaf is naar voren gekomen dat een drietal kostenposten te onderscheiden zijn. De kostenposten zijn vrij abstract van karakter waardoor deze op verschillende wijzen geïnterpreteerd kunnen worden. De 'Algemene Bepalingen' kunnen op die wijze nader gedefinieerd worden en leiden tot nadere



onderverdeling en uiteindelijk tot modelvorming.

Afhankelijk wat eigenaar en huurder met betrekking tot de servicekosten met elkaar overeenkomen is een onderscheid te maken in vijf hoofdgroepen.

Om een vergelijking te kunnen maken tussen de verschillende hoofdgroepen is het van belang inzichtelijk te krijgen welke servicekostensoorten onder welke hoofdgroep vallen. Hieronder zal een verdieping plaatsvinden in de verschillende servicekostensoorten per hoofdgroep.

Figuur 5: Uiteenzetting servicekosten (Bron: eigen bewerking)

2.6.1 Nutsvoorzieningen

Uit onderzoek van ondermeer Vermeer (2006), OSCAR (2007) en Spaninks (1994) blijkt dat de nutsvoorzieningen veelal het grootste deel van de totale servicekosten uit maken. Deze hoofdgroep verdient dan ook van zowel eigenaar als huurder bijzondere aandacht. De nutsvoorzieningen zijn één van de eerste kostensoorten die als bijkomende kosten gezien worden naast de huurlasten. Later hebben de nutsvoorzieningen de term servicekosten gekregen. Nutsvoorzieningen kunnen dan ook gezien worden als de eerste servicekostensoort die van een steundienst een hulpdienst is geworden. Besparingen op de nutsvoorzieningen zullen grote gevolgen hebben voor de totaal in rekening te brengen servicekosten. In toenemende mate wordt het energiemangement serieus bekeken op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Ook beheerorganisaties leggen zich meer toe op energiemangement om zich zo te onderscheiden en goed te presenteren naar hun opdrachtgevers. Al eerder werd het maatschappelijk en duurzaam ondernemen genoemd als belangrijke factor rondom de servicekosten. Bij de component nutsvoorzieningen komt dit met name ter sprake. De volgende servicekostensoorten worden onder de hoofdgroep 'nutsvoorzieningen' onderscheiden:

Hoofdgroep	Servicekostensoorten
Nutsvoorzieningen	<i>Energie</i>
	<i>Stadsverwarming</i>
	<i>Gas</i>
	<i>Water</i>

De kostensoort energie kent een opsplitsing in de levering en het transport. Hoewel het in beide gevallen servicekosten betreft is het van belang om hier in de administratieve verwerking onderscheid te maken. Gas en water kennen deze opsplitsing niet.

2.6.2 Planmatig onderhoud

Het planmatig onderhoud valt uiteen in technische installaties die in het pand aanwezig zijn. Dit zijn technische installaties die de eigenaar/verhuurder voor eigen rekening en risico in het pand heeft aangebracht om zo extra waarde aan het object te creëren. Veelal zijn hierin planmatige onderhoudscontracten opgenomen die zorgen voor het goed laten functioneren van het pand en de directe omgeving. Het gaat hierbij om preventief onderhoud waarbij veelal meerjarige (onderhouds)contracten afgesloten zijn. Hierbij geeft de prijs/kwaliteit verhouding veelal de doorslag. Dit is geheel afhankelijk van het type contract, leeftijd van het gebouw en andere factoren die van invloed hierop zijn. In een nieuwer pand kunnen bepaalde technische installaties nog onder garantie vallen van de leverancier waardoor de servicekosten in de beginjaren kunstmatig lager lijken

dan dat ze daadwerkelijk zijn. De technische installaties die aanwezig zijn in het pand behoren veelal tot het eigendom van de eigenaar/verhuurder. Voor het gebruik van deze technische installaties dient door de huurder een vergoeding betaald te worden die de kosten van afschrijving en slijtage dekken. Wanneer gebruik wordt gemaakt van dergelijke voorzieningen in het object kunnen deze als hulpdienst gezien worden. De volgende servicekostensoorten kunnen onder planmatig onderhoud vallen:

Hoofdgroep	Servicekostensoorten
Planmatig onderhoud	<i>Verwarmingsinstallatie</i>
	<i>Airconditioning</i>
	<i>CV-installatie</i>
	<i>Luchtbehandeling</i>
	<i>Brandmeld- en sprinklerinstallatie</i>
	<i>Lampen / verlichting</i>
	<i>Hydrofoor</i>
	<i>Glaswasinstallatie</i>
	<i>Onderhoud fonteinen</i>
	<i>Binnenriolering</i>
	<i>Elektrische installatie</i>
	<i>Liften</i>
	<i>Roltrappen</i>
	<i>Deurbediening, overhead, etc.</i>
	<i>Zonwering</i>
	<i>CO2 Detectie</i>

2.6.3 Verzorgend onderhoud

Verzorgend onderhoud betreft alle servicekostensoorten die niet direct te managen zijn zoals dat wel gebeurt bij het planmatig onderhoud. Verzorgend onderhoud valt uiteen in schoonmaak en groenvoorzieningen. Tal van verzorgend onderhoud gerelateerde zaken kunnen onderhoudscontracten afgesloten worden hierbij moet gedacht worden aan schoonmaakcontracten en hoveniersbedrijven. Deze servicekostensoorten worden veelal aangestuurd door de facilitaire dienst maar blijft onder verantwoordelijkheid staan van het property management en is ook terug te vinden in de servicekostenafrekening. In de loop der jaren is het verzorgend onderhoud verschoven van een steundienst naar een hulpdienst die niet meer weg te denken is in het goed beheren van vastgoed. Daarnaast behoudt een goed onderhouden pand zijn waarde en zal er minder storings- of incidentenonderhoud (calamiteiten) nodig zijn. Verzorgend onderhoud bevat ondermeer:

Hoofdgroep	Servicekostensoorten
Verzorgend onderhoud	<i>Glasbewassing</i>
	<i>Sanitairartikelen</i>
	<i>Schoonmaak</i>
	<i>Schoonmaakmachine</i>
	<i>Afvoer huisvuil</i>
	<i>Ongediertebestrijding</i>
	<i>Huur vuilcontainer</i>
	<i>Grafity verwijderen</i>
	<i>Tuinonderhoud & Groenvoorziening</i>

2.6.4 Dagelijks onderhoud

Het dagelijks onderhoud heeft betrekking op de acute storingen en dagelijkse zorg van het object die niet tot slecht te managen zijn. Het dagelijks onderhoud is net als het verzorgende onderhoud veelal een taak van de facilitaire dienst die onder verantwoordelijkheid staat van het property management. Dagelijks onderhoud kan nog altijd gezien worden als een steundienst. In een aantal gevallen kan afhankelijk van het serviceniveau het een hulpdienst betreffen. Dagelijks onderhoud bevat ondermeer:

Hoofdgroep	Servicekostensoorten
Dagelijks onderhoud	<i>Onderhoud hang- en sluitwerk</i>
	<i>Gladheidbestrijding</i>
	<i>Storing luchtklimaat</i>
	<i>Storing overige</i>
	<i>Klein dagelijks onderhoud</i>

2.6.5 Overige kosten

De hoofdgroep “overige kosten” bevat verschillende servicekostensoorten die niet ondergebracht kunnen worden onder de andere hoofdgroepen. Dit kunnen objectspecifieke kostensoorten zijn die sterk afhankelijk zijn van het te leveren serviceniveau en nog niet zijn ingebed in de gebruikelijke servicekostensoorten. Ook kunnen het servicekosten zijn die als extra steundienst aangeboden wordt aan de huurder/gebruiker van het object. Door deze diensten aan te bieden betreed je als verhuurder/eigenaar meer het pad van het facilitaire management in plaats van het property management.

Een voorbeeld hiervan is beveiliging dat als aparte component zal worden meegenomen. Naast de ‘normale’ beveiliging is er een toename waar te nemen op het gebied van fysiek aanwezige beveiliging. De bedrijfsactiviteiten, 24-uurs economie (openingstijden) en de bescherming van personeel kan vragen om deze extra veiligheid. Extra veiligheid- en bewakingsmaatregelen heeft in die zin een subjectief karakter waardoor de

kosten hiervan ver uiteen liggen. Het gevoel van veiligheid blijft, door het subjectieve karakter, moeilijk te meten. Gemeentelijke heffingen en andere specifieke huurderaangelegenheden zullen hier ook onder vallen.

Hoofdgroep	Servicekostensoorten
Overige kosten	<i>Beveiliging en bewaking</i>
	<i>Heffingen en verzekeringen</i>
	<i>Overige kosten</i>

2.6.6 Administratiekosten

Een ander component binnen de servicekosten zijn de administratiekosten. Over de hierboven genoemde servicekostencomponenten wordt (normaliter) vijf procent administratiekosten berekend die ten goede komen aan de vastgoedbeheerder. Over het algemeen wordt het redelijk geacht dat de verhuurder administratiekosten bij de huurder in rekening brengt. Administratiekosten zijn de kosten die de beheerder moet maken om de kosten voor leveringen en diensten te kunnen administreren (Vermeer, 2006). Administratiekosten betreffen onder meer: het boeken en betalen van facturen, het opstellen van afrekeningen, het berekenen van verdeelsleutels, het opmaken van een voorstel met nieuwe voorschotten servicekosten, het beantwoorden van vragen over de afrekeningen, etc. (Servicekosten info 2009). Hoewel de administratiekosten een essentieel onderdeel vormen van de servicekosten zullen deze niet meegenomen worden in de verdere analyse. Dit temeer omdat het een kostencomponent, of fee, betreft over een totaal som en daarom een afhankelijke factor is ten opzichte van de hierboven genoemde kostencomponenten.

2.7 Resumé

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de eerste twee deelvragen. De eerste deelvraag; waar bestaan de huisvestingslasten voor de gebruiker uit? Alsmede de tweede deelvraag; wat wordt verstaan onder servicekosten? Op basis van bovenstaande kan een schematische weergave gegeven worden waaruit de huisvestingslasten van de gebruiker bestaan. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen een hulpdienst en een steundienst. Naast het aanbieden van huisvesting kan het aanbieden van bijkomende leveringen en/of diensten als hulpdienst beschouwd worden. Servicekosten zijn objectgebonden services die uiteengezet worden in een vijftal hoofdgroepen waarbij de volgende onderverdeling gemaakt kan worden:

Hoofdgroep	Hulpdienst	Steundienst
Nutsvoorzieningen	X	
Planmatig onderhoud	X	
Verzorgend onderhoud		X
Dagelijks onderhoud		X
Overige		X

Tabel 2: Onderscheid hoofdgroepen in hulpdienst en steundienst (Bron: eigen bewerking)

Deze hoofdgroepen zijn verdeeld in verschillende servicekostensoorten om deze op een lager aggregatieniveau te analyseren.

Hoofdgroepen	Servicekostensoorten
Nutsvoorzieningen	<i>Energie</i>
	<i>Stadsverwarming</i>
	<i>Gas</i>
	<i>Water</i>
Planmatig onderhoud	<i>Verwarmingsinstallatie</i>
	<i>Airconditioning</i>
	<i>CV-installatie</i>
	<i>Luchtbehandeling</i>
	<i>Brandmeld- en sprinklerinstallatie</i>
	<i>Lampen / verlichting</i>
	<i>Hydrofoor</i>
	<i>Glaswasinstallatie</i>
	<i>Onderhoud fonteinen</i>
	<i>Binnenriolering</i>
	<i>Elektrische installatie</i>
	<i>Liften</i>
	<i>Roltrappen</i>
	<i>Deurbediening, overhead, etc.</i>
<i>Zonwering</i>	
<i>CO2 Detectie</i>	
<i>Gevelbekleding</i>	
Verzorgend onderhoud	<i>Glasbewassing</i>
	<i>Sanitairartikelen</i>
	<i>Schoonmaak</i>
	<i>Schoonmaakmachine</i>
	<i>Afvoer huisvuil</i>
	<i>Ongediertebestrijding</i>
	<i>Huur vuilcontainer</i>
	<i>Grafiy verwijderen</i>
<i>Tuinonderhoud & Groenvoorziening</i>	

Dagelijks onderhoud	
	<i>Onderhoud hang- en sluitwerk</i>
	<i>Gladheid bestrijding</i>
	<i>Storingen luchtklimaat</i>
	<i>Storingen overige</i>
	<i>Klein dagelijks onderhoud</i>
Overige	
	<i>Beveiliging en bewaking</i>
	<i>Heffingen & verzekeringen</i>
	<i>Overige</i>

Tabel 3: Onderverdeling servicekostensoorten (Bron: eigen bewerking)

Nu er een beter beeld is van de positie van servicekosten en de ontwikkelingen die hierin zijn waar te nemen is het van belang om te bekijken welke actoren betrokken zijn bij de totstandkoming van de servicekosten, welke belangen er spelen en welke onderlinge relaties deze hebben alsmede het gehele proces bij de totstandkoming van servicekosten. In het volgende hoofdstuk zal hierop verder ingegaan worden.

HOOFDSTUK 3 – Betrokken actoren en procesanalyse

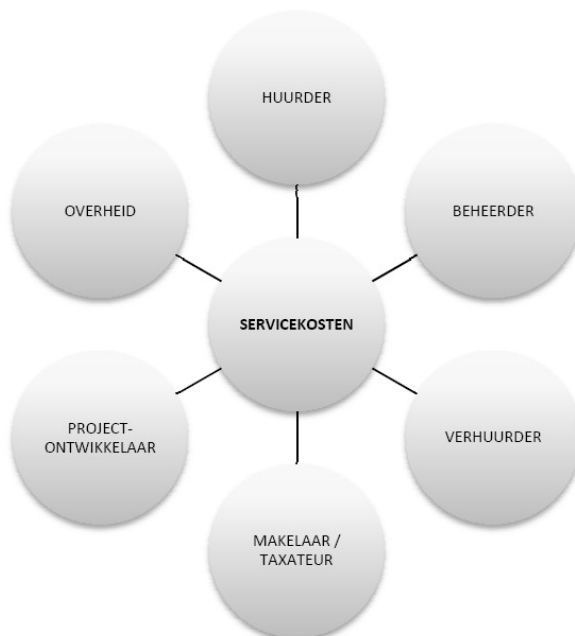
3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de derde, vierde en vijfde deelvraag, te weten: Welke actoren zijn betrokken bij de totstandkoming van de servicekosten? Welke onderlinge relaties hebben deze actoren ten opzichte van elkaar? En, welk proces doorlopen de betrokken actoren bij de totstandkoming van de servicekosten?

Met de term betrokken actoren wordt beoogd inzicht te verschaffen in de actoren die direct of indirect uitwerking hebben op de servicekosten. Vanaf de initiatieffase tot en met de beheerfase zijn verschillende actoren betrokken. De betrokken actoren zullen aan de hand van een matrixmodel weergegeven worden. Hierbij worden de belangrijkste actoren nader bekeken door de onderlinge relaties te beschrijven. Hierop volgend zal het proces rondom de totstandkoming van de servicekosten benoemd worden aan de hand van de belangrijkste actoren.

3.2 Macht versus Belang Model

Er zijn verschillende actoren betrokken bij het proces rondom servicekosten. Iedere partij heeft daarnaast haar/zijn eigen typerende rol in het proces van initiatieffase tot en met de exploitatie- en beheerfase. Knobben



(2001) omschrijft in zijn onderzoek een zevental omgevingspartijen waaronder huurders, beheerders, beleggers/eigenaren, makelaars/taxateurs, ontwikkelaars, financiers en overheid. Vermeer (2006) noemt slechts drie partijen, te weten verhuurders, huurders en property managers die betrokken zijn. Hoogland (2009) noemt drie belanghebbenden en voegt later de consument toe naast de eigenaar, beheerder en huurder. De door Hoogland (2009) en Vermeer (2006) beschreven partijen zijn direct betrokken bij het proces door ondermeer een huurovereenkomst en een beheerovereenkomst. De andere partijen

Figuur 6: Betrokken actoren (Bron: eigen bewerking)

kunnen meer als helpers en/of toeschouwers gezien worden die invloed uitoefenen op de belangrijkste spelers. In de beheerovereenkomst worden ondermeer afspraken vastgelegd over de uitvoering van het proces rondom servicekosten op het gebied van technisch, financieel, administratief en commercieel beheer.

Om een beter inzicht te krijgen in de betrokken actoren wordt gebruik gemaakt van het model 'Macht Versus Belang' (Pellenbarg, 2009). In dit matrixmodel wordt inzicht verkregen in de macht met het bijbehorende belang van de partijen. Door deze partijen in beeld te brengen is het mogelijk om de vierde deelvraag te beantwoorden, te weten; welke onderlinge relaties hebben deze actoren? Wanneer de onderlinge relaties van de partijen en de mate waarin deze zich tot elkaar verhouden duidelijk worden kunnen de knelpunten inzichtelijk worden gemaakt.

In deze master thesis worden zes actoren belicht die het meest betrokken, macht en belang hebben in het proces rondom de servicekosten. Zie hiervoor figuur zes. Daarnaast worden door Pellenbarg (2009) verschillende soorten machten onderscheiden, de belangrijkste zijn; beslissingsmacht, ontwikkelmacht, financiële macht en hindermacht. In het navolgende stuk zullen de typen machten nader uitgewerkt worden.

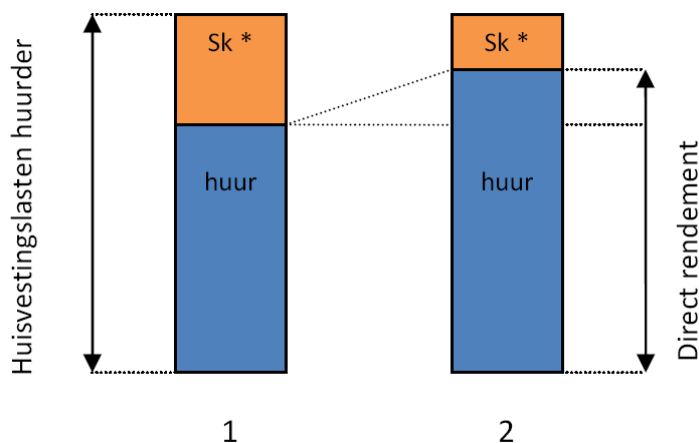
3.3 Verhuurder

De eerste betrokken partij is de verhuurder, ook wel eigenaar of belegger genoemd. Hoewel formeel een verschil is tussen beleggers en eigenaren wordt er vanuit gegaan dat de verhuurder ook de eigenaar is en het object als belegging bezit. Hierdoor is de eigenaar tevens ook belegger. De core-business van de verhuurder is het behalen van een maximaal rendement op de belegging. Het doel daarbij is de huurinkomsten veilig te stellen tegen zo laag mogelijke kosten. Het is voor de verhuurder daarom van belang zoveel mogelijk kosten weg te kunnen zetten bij de huurder. Lagere servicekosten geven immers ruimte voor hogere huren hetgeen het uiteindelijke rendement ten goede zal komen.

Hoewel het beheer van het object primair een verhuurderaangelegenheid is wordt dat in de laatste jaren in toenemende mate uitbesteed (outsourcen). De beslissingen welke taken wel of niet worden uitbesteed hangen af van: de grootte van de vastgoedportefeuille, de aard van de te beheren objecten, de marktsituatie en het beleid (Vermeer, 2006). Uitgangspunt is hierbij de stelling dat de belegger zich wil terugtrekken op zijn core-business 'het beleggen' (het investment- en portfoliomanagement). Het ondernemen met het vastgoedbeleggingsobject als bedrijfsmiddel past niet binnen de visie/cultuur van een specifieke financiële instelling (Driel van, 2003). Zodoende wordt, mede door het professionaliseren van de vastgoedmarkt, het volledige beheer door verhuurders ondergebracht bij professionele beheerders. Vermeer (2006) spreekt dan

over volledige uitbesteding van zowel technische, administratieve en commerciële werkzaamheden die uitbesteed worden aan externe partijen. De andere twee vormen zijn partiële uitbesteding en volledig eigen beheer.

De verhuurder heeft een groot belang bij het proces en de totstandkoming van de problematiek rondom de servicekosten. Zoals al eerder vermeld zal de verhuurder zoveel mogelijk kosten bij de huurder proberen onder te brengen. Dit mede ingegeven door het feit dat investeringen niet direct tot rendementsverbeteringen zullen leiden. In figuur zeven is weergegeven dat het directe rendement van de verhuurder uit de kale huurprijs bestaat. Samen met de servicekosten vormt dit de huisvestingslasten van de huurder. Besparingen op de servicekosten zou het directe rendement op termijn kunnen verhogen door verlaging van de servicekosten bij een gelijkblijvende huisvestingslast van de huurder (van situatie 1 naar situatie 2). Hierdoor verhoogt de verhuurder zijn directe rendement en zal uiteindelijk een waardeverhoging zien van het object aangezien deze waarde veelal een afgeleide van de kale huurprijs is. Dit maakt dat de verhuurder een groot belang heeft.



* sk = servicekosten

Figuur 7: Huisvestingslasten t.o.v. direct rendement (Bron: eigen bewerking)

Daarnaast wil de verhuurder zijn totale cash flow kunnen overzien zodat zich in de toekomst geen verrassingen zullen voordoen. Door de totale cash flow inzichtelijk te maken kan hierop beter gestuurd worden hetgeen het risico van de belegging zal verkleinen.

Naast een groot belang heeft de verhuurder ook een belangrijke machtspositie. Het soort macht kan het beste getypeerd worden als beslissingsmacht. Afhankelijk van de conjunctuur is het vastgoed een verkopers- of

kopersmarkt, respectievelijk verhuurders- of huurdersmarkt. Bij een verkopersmarkt ligt de macht voor het grootste gedeelte bij de verkoper en deze kan zodoende eisen stellen in een krappe markt.

Op het moment van schrijven kan de vastgoedmarkt voor kantoren getypeerd worden als een kopersmarkt. De ontwikkelmacht is, hierdoor in vergelijking met voorgaande jaren, afgenomen. De koper, respectievelijk huurder, is daarom aan zet en kan eisen stellen met betrekking tot het opleveringsniveau en de mate waarin (service)kosten doorbelast worden aan de huurder.

3.4 Huurder/gebruiker

Naast de verhuurder is de huurder primair betrokken bij de problematiek rondom de servicekosten. Doordat de huurders de gebruikers zijn van het object nemen ze een belangrijke positie in. Het object is voor de huurder in die zin een productiemiddel. Zonder huurders kunnen verhuurders geen inkomsten genereren, met als gevolg dat er geen direct rendement op het vastgoedobject kan worden behaald (Vermeer, 2006). Bij een kopersmarkt worden huurders kritischer in hun eisen en wensen. Flexibiliteit, effectiviteit en efficiency geven de doorslag als ze op zoek zijn naar een vastgoedobject. Ook hier geldt dat de juiste mate van inzichtelijkheid de doorslag kan geven. Als huurder wil je de hoogste service tegen de beste prijs.

De kostenlimiet speelt allereerst een rol bij de keuze van een vestigingsplaats voor het bedrijf. Bij het vergelijken van locaties en panden voor de verhuurder van commercieel vastgoed worden, voor wat betreft het kostenaspect, onderlinge huurprijzen vergeleken terwijl inzicht in de hoogte van servicekosten hierbij eveneens zeer behulpzaam zou kunnen zijn. Zo kan een ouder pand met een lagere huurprijs in eerste instantie worden verkozen boven een nieuw pand met een hogere huurprijs. Deze keuze was wellicht anders uitgevallen indien bij een juiste inschatting van de servicekosten zou blijken dat bijvoorbeeld het nieuwe pand (op termijn) lagere servicekosten, door bijvoorbeeld energiebesparende of onderhoudsvriendelijke bouw, zou kunnen genereren ten opzichte van de servicekosten van het oudere pand die bijvoorbeeld hoger kunnen uitvallen door hogere onderhoudskosten. De totale huisvestingslasten voor het nieuwe pand zouden in dat geval lager zijn dan het oudere pand (Knobben, 2001).

Het belang van de huurder is groot. Zo zullen hogere servicekosten direct leiden tot een hogere huisvestingslast hetgeen negatief drukt op de winstgevendheid van de onderneming. De macht van de huurder is daarentegen gering en heeft op deze manier wel een sterke hindermacht. Doordat de huurder alle aan hem toe te rekenen kosten inzichtelijk wil hebben vergt dit extra inspanning van de verhuurder of de beheerder. In eerste instantie is de huurder natuurlijk geheel vrij om het object aan te huren en in onderhandeling te treden over de inhoud van de huurovereenkomst. De huurder heeft in die zin ook een beslissingsmacht hetgeen met name geldt in

tijden van een kopers-/huurdersmarkt. Bij een verkeerde inschatting van de servicekosten en dus de totale huisvestingslast zal de huurder bedrogen uitkomen. Bij een meerjarig huurcontract en de mogelijkheid die de wet (Algemene Bepalingen artikel 16.7 en 16.8) biedt dat verhuurder eenzijdig tussentijds het voorschotbedrag servicekosten kan aanpassen is er weinig ruimte voor discussie. Verhuurder heeft daarbij het recht het door huurder verschuldigde voorschot op de vergoeding voor leveringen en diensten tussentijds aan te passen aan de door hem verwachte kosten.

3.5 Beheerder

De derde betrokken partij is de beheerder of ook wel de property manager genoemd. De taken van de beheerder vallen uiteen in vier deelgebieden, te weten: administratief, technisch, commercieel en in mindere mate promotioneel. De oorspronkelijke rol van vastgoedbeheer, te weten “het op de winkel passen” is niet meer van deze tijd. Sinds het begin van de jaren '90 groeit het besef dat beheer meer moet zijn dan aandacht te hebben voor administratie en techniek. Commerciële aspecten komen in toenemende mate aan de orde (Driel van, 2003). Property managers zien er op toe, dat alle disciplines van het property management snel en accuraat kunnen worden ingezet op de aspecten van de huurders, die in het overleg en uit individuele contacten met huurders, naar voren zijn gekomen. Zij moeten aan de ene kant de belangen van de opdrachtgevers (verhuurders) behartigen en aan de andere kant moeten ze inspelen op de wensen en eisen van de huurders (Vermeer, 2006). De hoofddoelstelling van de beheerder is om continuïteit en meerwaarde te leveren om tegen een redelijke vergoeding voor een lange periode bij een project betrokken te zijn. De beheerder moet vooruitlopen op ontwikkelingen en de verhuurder informeren en adviseren over te nemen maatregelen. Anderzijds moet hij de huurder kunnen overtuigen van de redelijkheid van de handelwijze van de eigenaar. De beheerder is dus niet alleen aanspreekpunt en tussenpersoon, maar vooral ook troubleshooter en degene die problemen moet zien te voorkomen (Nozeman e.a., 2008). Beheerders zitten zodoende vaak in een spagaat.

Hoewel bij een bijeenkomst van de NeVaP (NeVaP Bijeenkomst, mei 2009) openlijk werd gediscussieerd of de beheerder wel echt een belanghebbende in de problematiek rondom de servicekosten is, is deze in ieder geval sterk betrokken. Tot op heden wordt de beheerder vergoed doormiddel van een fee over de totale servicekosten. Deze fee betreft (meestal) vijf procent. Besparingen op de servicekosten leiden daardoor tot een lagere vergoeding. De beheerder zal zodoende extra inspanningen leveren die niet terug te zien zijn in de vergoeding. Kostenbesparingen zijn zodoende met name interessant voor huurder en verhuurder. De huurder ziet de huisvestingslasten omlaag gaan en de verhuurder krijgt meer ruimte om het directe rendement te verhogen. Rendementsverbeteringen voor de eigenaar in combinatie met tevreden huurders zullen wel de

eigen marktpositie verbeteren. Hoge kwaliteit leidt tot minder klachten en een betere relatie met huurder en uiteindelijk tot minder inspanning. De beheerder is in die zin een niet te onderschatten belanghebbende in de problematiek rondom de servicekosten. De beheerder werkt hoofdzakelijk in opdracht van verhuurder. Door continue afstemming over het te voeren beleid heeft de beheerder een niet te grote machtspositie. Het soort macht kan het beste getypeerd worden als een ontwikkelmacht. Dit mede ingegeven door het feit dat de beheerder de verhuurder dient te adviseren op tal van (technische) zaken en/of ontwikkelingen die kostenbesparend kunnen doorwerken voor de huurder en verhuurder.

3.6 Makelaar / taxateur

De vierde betrokken partij is de makelaar en de taxateur. Deze twee partijen zijn nauw met elkaar verbonden en worden daarom tezamen benoemd. Hoewel ze geen direct betrokkene zijn in het proces rondom servicekosten hebben ze een niet te onderschatten belang hierin. Zij zijn belast met de verhuur van het object en dienen daarbij naast opgave van de vraaghuurprijs eveneens een opgave van de te verwachten servicekosten te verstrekken (Boer de, 2008). Als intermediair tussen vraag en aanbod brengt de makelaar niet alleen partijen bijeen, maar heeft hij of zij bij de uitwerking van de aankoop-, verkoop- en verhuurtransacties een dienstverlenende rol (Van Gool e.a., 2007). De makelaar heeft belang erbij om het object zo gunstig mogelijk in de markt te zetten. Dit geheel afhankelijk voor welke partij deze bemiddelt. Hoewel ze geen invloed hebben op de hoogte van de servicekosten, spelen ze wel een rol bij het te betalen voorschotbedrag. Een onjuiste inschatting hierin maakt een object aantrekkelijker al dan niet ongunstiger. Bij een bestaand object brengt dit minder problemen met zich mee dan de inschatting bij nieuwbouw. Hierbij zal de makelaar veelal uit moeten gaan van zijn ervaring.

Als taxateur is het belang minder groot, maar de macht des te sterker. De waardebepaling die wordt afgegeven is veelal een afgeleide van de kale (markt)huurprijs waarbij de servicekosten een ondergeschikte zijn. Zowel makelaar als taxateur hebben in die zin een financiële macht.

3.7 Projectontwikkelaar

Als vijfde betrokken partij kan de projectontwikkelaar worden genoemd. Als initiatiefnemer van nieuwe (her)ontwikkelingen neemt hij indirect een belangrijke plaats in bij de totstandkoming van de servicekosten. In de ontwikkelingsfase kunnen cruciale beslissingen genomen worden die uiteindelijk bepalend zijn voor de exploitatie- en beheerfase. Weinig projectontwikkelaars hebben alle disciplines in huis die nodig zijn voor het ontwikkelen en realiseren van succesvol en levensvatbaar vastgoed. Vooral op het gebied van commerciële planontwikkeling schiet de aanwezige kennis nogal eens tekort. Direct gevolg is dan ook dat vaak fouten

worden gemaakt in het begin van het ontwikkelings- en realisatietraject. Te snel start het daadwerkelijke ontwerp dan wel de vormgeving van het object (technische planontwikkeling). Daar de commerciële planontwikkelingsfase onvolledig dan wel helemaal niet wordt doorlopen, heeft het ontwerp de verkeerde uitgangspunten. Hierdoor kan een vastgoedobject de nodige gebreken vertonen (Nozeman, e.a., 2008). Een bezuiniging op bijvoorbeeld het type beglazing, op type verwarmingssystemen, of op het type dakbedekking hebben uitwerking op de hoogte van de servicekosten. Kosten ten aanzien van energieverbruik zullen ceteris paribus hoger zijn, ook kosten ten aanzien van onderhoud kunnen nogal verschillen afhankelijk van de gekozen producten en materialen (Knobben, 2001).

Door de projectontwikkelaar worden (geschatte) kosten en opbrengsten afgewogen. Wanneer de begrote kosten het uiteindelijk geprognoseerde rendement van de onderneming negatief gaat beïnvloeden zal de ontwikkelaar bezuinigen moeten realiseren. Deze bezuinigingen kunnen bijvoorbeeld leiden tot (technische) installaties met een mindere prijs/kwaliteit verhouding zodat uiteindelijk hogere servicekosten het gevolg kunnen zijn. Projectontwikkelaars halen hun winst nu eenmaal uit de verkoop van de door hen ontwikkelde projecten (Boer de, 2008). Aan de hand van de uiteindelijke huurwaarde, die nog steeds grotendeels bepaald wordt door de locatie, van het object wordt de verkoopprijs bepaald. Deze bezuinigingen leiden uiteindelijk tot een beter resultaat voor de ontwikkelaar hetgeen nadelig kan uitpakken voor hoger uitvallende servicekosten. Omdat de ontwikkelaar verantwoordelijk is voor het nieuwe vastgoed dat op de markt wordt gebracht maakt het een machtige partij in de servicekostenproblematiek. In die zin hebben ze een belangrijke ontwikkelmacht omdat ze aan de basis staan van het te ontwikkelen vastgoed. Het belang ligt direct bij het behalen van rendement op ontwikkelingen. Dat dit ten koste kan gaan van de kwaliteit van het object en zodoende een hoger uitvallende servicekostenniveau teweeg brengt is indirect het gevolg daarvan.

3.8 Overheid

De zesde betrokken partij is de overheid. Hoewel de overheid net als de projectontwikkelaar, makelaar en taxateur geen direct betrokkene is, is de overheid belast met wet- en regelgeving rondom servicekosten. Hierbij speelt de toenemende aandacht voor duurzaamheid op het gebied van energiebesparingen een belangrijke rol zoals de energieprestatiecoëfficiënt (EPC). Deze EPC-bepalingen zijn opgenomen in het bouwbesluit en sinds 1995 verplicht bij een bouwaanvraag in te dienen. Met behulp van berekeningen komt een minimale energetische waarde tot uiting waaraan het gebouw minimaal moet voldoen. Naast de Nederlandse EPC is er ook een Europese richtlijn. De in 2003 in werking getreden Europese richtlijn energieprestatie gebouwen (Energy Performance of Buildings Directive, EPBD) heeft voor elk EU land een zekere mate van vrijheid om deze te vertalen naar de eigen nationale situatie. De overheid tracht middels de

EPC en de EPBD stimuleringsmaatregelen door te voeren op het gebied van milieuvriendelijke en energiezuinige installaties.

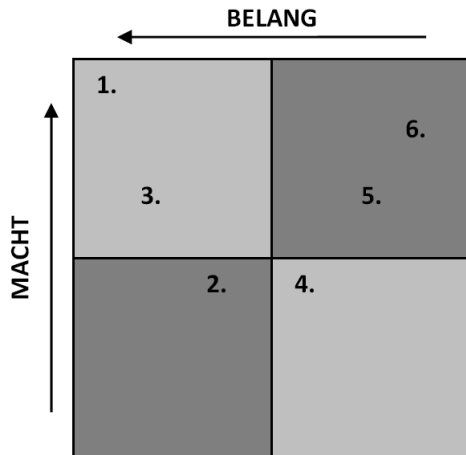
Daarnaast worden regels aangescherpt en aangevuld. Een bekend voorbeeld is de scherpe regelgeving omtrent de ARBO-voorwaarden van glasbewassing. Uit veiligheidsoverwegingen werd het verboden om glazen te wassen via een ladderrail systeem waardoor huurders genoodzaakt waren om duurdere systemen aan te leggen. Zij moeten wanneer zij hun ramen gewassen willen hebben een steiger laten bouwen of het werk laten uitvoeren met behulp van een hoogwerker. Dit brengt voor de huurders extra kosten met zich mee. De huurders zullen de eigenaar dan ook vragen om te investeren in een glazenwasgondel. Wanneer de eigenaar dit niet direct wil is er voeding voor een aardig discussiepunt (Knobben, 2001).

Het directe belang van de overheid in de problematiek omtrent de servicekosten is gering danwel te verwaarlozen. Primair hebben zij als doel belangen te behartigen en 'bescherming' te bieden aan de burgers. Verscherpte ARBO-regels en aanscherping van maatregelen op het gebied van duurzaamheid zijn instrumenten die gebruikt worden om deze doelen te behalen. In die zin staat de overheid meer aan de zijlijn. Doordat de overheid belast is met de wet- en regelgeving hebben ze een niet te onderschotten macht. De overheid heeft doordat ze regels kunnen opleggen een beslissingsmacht maar daarnaast tevens een hindermacht voor partijen die hierdoor belemmerd worden. Door verscherpte regelgeving heeft de overheid ook ontwikkelmacht.

3.9 Overige actoren

Naast bovenstaande actoren zijn er nog een tweetal partijen die wel betrokken zijn maar eigenlijk geen belang of macht hebben op het gebied van servicekosten. Uit literatuur blijkt dat sommige auteurs ook de financiers en de consumenten als betrokken actoren zien. Knobben (2001) kiest in zijn onderzoek *Servicekosten & Benchmarking* er wel voor om de financier als omgevingspartij te noemen en geeft daarbij aan dat het (snel) verkrijgen van een hypotheek helpt bij het beoordelen hiervan. Financiers hebben ten behoeve van het verstrekken van een financiering belang bij een juiste inschatting van de kosten van een project gelet op het feit dat financiers in generlei in aanraking komen met de servicekosten. Of een juiste inschatting hiervan het proces versnelt is niet duidelijk en zal dan ook niet verder worden benoemd. De consument heeft eveneens geen direct belang bij servicekosten. Extra huisvestingskosten zouden wel doorbelast kunnen worden aan de producten en diensten die de consumenten aanbieden om zodoende geen marge te verliezen. Vooralsnog gaat het te ver om dit nader te onderzoeken in deze master thesis. Hierdoor zijn zowel de financiers als de consumenten geen belanghebbenden of machthebbers.

3.10 Weergave 'Macht versus Belang'



Figuur 8: Macht versus Belang betrokken actoren (Bron: eigen bewerking)

	Beslissings- macht	Hinder- macht	Ontwikkel- macht	Financiële macht
1. Verhuurder	X			
2. Huurder	X	X		
3. Beheerder			X	
4. Makelaar / taxateur				X
5. Projectontwikkelaar			X	
6. Overheid	X	X	X	

Tabel 4: Type machten bij betrokken actoren (Bron: eigen bewerking)

3.11 Onderlinge relaties

Om een beter inzicht te krijgen in de mate waarin de partijen zich tot elkaar verhouden is gebruik gemaakt van het model 'Macht versus Belang'. Hoewel dit figuur een goed beeld geeft van de wijze waarop de partijen zich tot elkaar verhouden, blijven toch een aantal aspecten onderbelicht. Zo is wel duidelijk welke actoren betrokken zijn bij het proces rondom servicekosten maar niet hoe de onderlinge relaties en het spanningsveld rondom servicekosten zich afspelen. Zowel Vermeer (2006) als Knobben (2001) geven wel de onderlinge relaties weer maar gaan voorbij aan een aantal belangrijke punten, zoals: Welke actoren het meeste belang bij een zo laag mogelijke servicekosten hebben? Voor de volledigheid zullen hierna de belangrijkste actoren onderling geanalyseerd worden.

3.11.1 Relatie verhuurder & huurder/gebruiker

De bij de huurder in rekening gebrachte servicekosten zijn ontstaan uit een vorm van 'services' voor huurders. Echter, de benadering van verhuurder richting huurders is de laatste jaren veelal in de vorm van een verplichting, terwijl er in principe sprake zou moeten zijn van een genot (Vermeer, 2006). Huurders benaderen het pakket servicekosten veelal als een kostenpost, waarbij zij zich uiterst kritisch opstellen naar verhuurders over de manier van berekenen en de hoogte van de kosten (Bisschop, 2001). Indien verhuurders ervoor kunnen zorgen dat het servicekostenniveau (nu of in de toekomst) structureel wordt verlaagd c.q. verbeterd, dan zal dit hoogstwaarschijnlijk een positieve invloed hebben op de beoordeling van de bestaande huisvestingssituatie voor de huurder. De spanningen tussen verhuurder en huurder ontstaan in toenemende mate wanneer verschillende kosten zoveel mogelijk ten laste komen voor de huurder. Huurders zijn zich in die zin bewust van het feit dat de servicekosten niet ongeoorloofd kunnen en mogen stijgen, zonder dat daar een acceptabele en aantoonbare prestatie tegenover staat (Vermeer, 2006).

3.11.2 Relatie verhuurder & beheerder

Beheerders nemen de opdracht aan van de verhuurders. Beheerders werken dus voor, en komen op voor de belangen van de verhuurder, hetgeen door huurders nog wel eens in de vergetelheid raakt. Al eerder werd aangegeven dat de beheerder hun gelden (ten dele) halen uit de beheerdersfee. Bij het organiseren van het beheer komt veel kijken, zoals een klantgerichte benadering van het beheer, insourcing of outsourcing van het beheer en het benchmarken ervan. Vanuit de verhuurder is het beheer van het onroerend goed lange tijd een minder belangrijk onderdeel van het vastgoedbeleggingsproces geweest. In het verleden waren beleggers voornamelijk gericht op nieuwbouw en acquisitie. Een verklaring voor de geringe aandacht is mogelijk de relatief jonge leeftijd van de markt voor (commercieel) onroerend goed. In de jaren '90 van de vorige eeuw is echter het besef gegroeid dat optimalisatie van de bestaande voorraad vastgoed minstens zo belangrijk is als acquisitie (Gool van, 2007a). Daarnaast is het zo dat de markt gedicteerd wordt door de bestaande voorraad en dat het vele jaren duurt voordat daarin met nieuwbouw, of het gebrek daaraan, verandering komt (Kohnstamm e.a. 1996). Met de verschuiving van de aandacht van acquisitie naar voorraadoptimalisatie is ook het belang van het beheer groter geworden (Gool van, 2007a).

De verhuurder ziet dat de servicekosten een toenemend aandeel uit gaan maken van de huisvestingsbehoefte van de huurder. Dit groeiende aandeel servicekosten verlaagt uiteindelijk het directe rendement van het object. Er blijft immers minder ruimte over voor directe huuropbrengsten. Verhuurders hebben in de exploitatiefase, tot nu toe, in de meeste gevallen een sturende en controlerende rol in het management van de servicekosten. Dat betekent dat het beleid eigenlijk nog steeds op het niveau ligt, waar het niet tot de 'core-

business' van de betrokkenen op dat niveau behoort (Kock, 1996). Voorheen waren verhuurders nauwelijks betrokken en bestond de relatie voornamelijk uit huurders en beheerders. De laatste jaren zijn verhuurders een prominentere rol gaan spelen in dit proces. Zij verlangen onder andere een 'optimale' prijs/kwaliteitsverhouding en meer transparantie (Vermeer, 2006). Dat dit spanningen met zich meebrengt tussen verhuurder en beheerder laat zich raden.

Het beleid van het insourcen of outsourcen van het beheer blijft een essentiële discussie in de toegevoegde waarde van het uitbesteden in vergelijking met het zelf doen. Een probleem daarbij is niet zozeer het inschatten van de kosten, maar het ramen van de opbrengsten. In de praktijk wilde het wel eens voor komen dat de externe managers niet altijd de beoogde toegevoegde waarde leveren en er conflict of interest ontstond. Dit heeft ertoe geleid dat in de afgelopen jaren weer tal van activiteiten zijn geïnsourced. Er lijkt hier sprake te zijn van een golfbeweging (Gool van, 2007a).

3.11.3 Relatie huurder/gebruiker & beheerder

Huurders nemen de belangrijkste plaats in de problematiek rondom de servicekosten in. De huurder is immers degene die uiteindelijk voor de meeste kosten opdraait. Binnen de beheerorganisatie heeft de huurder met alle drie de disciplines van de beheerorganisatie te maken in relatie tot de servicekosten. Dit zijn technisch, administratief en commercieel management. Een goede communicatie met huurders, het snel en accuraat inspelen op de huurderaspecten en het klachtenonderhoud zijn voor propertymanagers essentieel om een duurzame relatie op te bouwen met huurders (Driel, 2001). Als het belang van de verhuurder (de opdrachtgever) teveel op de voorgrond komt te liggen dan zal dit spanningen bij de huurder opleveren met alle gevolgen van dien. Zo zal een huurder al snel de indruk krijgen dat deze te weinig aandacht krijgt van de beheerder en zijn bijdragen in de servicekosten niet terugziet in de beoogde kwaliteit. Tevens wil de eindafrekening servicekosten bij de huurder nog wel eens voor verassingen zorgen. De huurder dient hierbij zijn eigen gebruik onder de loep te nemen omdat hij hier veelal zelf debet aan is.

3.11.4 Relatie verhuurder & projectontwikkelaar

De relatie tussen de verhuurder en projectontwikkelaar wordt al in een vroeg stadium gevormd. Vanaf de initiatieffase verbinden middels een overeenkomst de projectontwikkelaar en de verhuurder zich met elkaar. Tijdens economisch mindere tijden zullen ontwikkelaars weinig voor eigen risico bouwen. Wanneer er wel een afnemer voor het pand gevonden wordt staan vervolgens de marges onder druk doordat de opdrachtgever concurrerende projectontwikkelaars op basis van prijs kan selecteren. Voor de projectontwikkelaar betekent dit een toenemende margedruk. Wanneer de verhuurder kwaliteitsverhogende aspecten wil toevoegen aan

het pand zal dit uiteindelijk invloed hebben op de hoogte van de te realiseren servicekosten. Doordat de verkoopwaarde veelal gebaseerd is op basis van de potentiële huurwaarde geeft dit een spanning in de relatie tussen verhuurder en projectontwikkelaar. Daarnaast dient de verhuurder zich te houden aan de inschatting van de servicekosten die vooraf contractueel zijn overeengekomen. Wanneer de gerealiseerde servicekosten tegenvallen zal de huurder hier zeker niet blij mee zijn.

3.11.5 Overige actoren

Het speelveld van de hierboven beschreven onderlinge relaties beperken zich niet tot verhuurder, huurder, beheerder en projectontwikkelaar. Uiteraard speelt de makelaar/taxateur, overheid, financiers en consument ook een niet te onderschatten rol. Echter bevinden deze zich veelal op de achtergrond in de vorm van een toeschouwerrol.

3.12 Procesanalyse servicekosten

Alvorens tot afrekening van de servicekosten over te gaan dienen de kosten op een juiste manier toe te rekenen zijn aan de betreffende huurder. Uit bovenstaande is gebleken welke betrokken actoren het belangrijkste zijn bij de totstandkoming van de servicekosten en de procesanalyse rondom servicekosten.

Vermeer (2006) maakt gebruik van een schematisch model (WPN, 1998) dat is opgebouwd uit een aantal stappen die door het projectmanagement gedurende het servicejaar worden doorlopen. Deze weergave biedt onvoldoende flexibiliteit waardoor het een statisch proces lijkt. Hierbij worden twee situaties onderscheiden. In de eerste situatie wordt een bestaand kantoorobject uit de portefeuille geanalyseerd dat minimaal één volledig (service-) jaar wordt beheerd. Een servicejaar heeft meestal betrekking over twaalf kalendermaanden. De ingangsdatum van het servicejaar loopt normaliter gelijk met de kalendermaanden. Het kan ook sporadisch voorkomen dat andere perioden toegepast worden. De tweede situatie heeft betrekking op kantoorgebouwen die nieuw aan de portefeuille worden toegevoegd, betreffende een kantoorobject dat minder dan één volledig servicejaar wordt beheerd. Dit kunnen objecten zijn die zijn herontwikkeld of gerenoveerd of anderszins nieuw in de portefeuille zijn. In de tweede situatie is in ieder geval geen servicekostenverleden waardoor onvoldoende kennis over de servicekosten van het object is. Zoals in het voorgaande hoofdstuk al is aangegeven wordt bij herontwikkeling, renovatie of nieuwbouw een andere paradigma gehanteerd bij projectontwikkelaars en verhuurders dan bij beheerders en huurders. De eerste twee partijen houden in die zin onvoldoende rekening met de post servicekosten om zodoende (op papier) een hogere waarde te creëren. Dankzij het gebrek aan informatie dient hierbij af gegaan te worden op de juistheid en volledigheid van de

verstrekke informatie van verhuurder, projectontwikkelaar of makelaar hetgeen een verhoogde complexiteit met zich meebrengt.

Nadat het object op de nominatie staat om toegevoegd te worden aan de portefeuille zal in overleg met de huurder, of diens vertegenwoordiger, afspraken gemaakt te worden over de volgende punten (Vermeer, 2006), te weten:

- Servicepakket;
- Serviceniveau;
- Voorschotbedrag;
- Verdeelsleutel.

3.12.1 Servicepakket

De meeste afspraken zullen aan de onderhandelingstafel tot stand moeten komen. Hierbij worden in eerste instantie afspraken gemaakt over de te leveren diensten en leveringen (ofwel de servicekosten). Dit pakket van te leveren services zal in overleg met huurder en verhuurder, en indien van een beheerder gebruik wordt gemaakt, worden opgesteld. Volgens Bischoff (2003) kijken huurders meer naar tastbare servicediensten in het servicepakket dan naar de minder tastbare diensten. Voorbeelden hiervan zijn het schoonmaken van het object in vergelijking met minder tastbare diensten als het onderhoud aan technische installaties. Veel huurders worden daarnaast onvoldoende betrokken bij het vaststellen van het servicepakket en is het vaak onduidelijk welke 'services' de huurders mogen verwachten (Vermeer, 2006). In die zin worden servicekosten veelal opgelegd aan huurders zonder dat enige inspraak mogelijk is. Dat het servicepakket vervolgens op verschillende wijze kan worden geïnterpreteerd laat zich raden. Omdat elk object uniek is wordt hierbij altijd maatwerk geleverd hetgeen de onderlinge vergelijkbaarheid lastig maakt. Zelfs binnen verhuur-, huurder- en beheerorganisaties ontbreekt veelal een gedegen kostenopbouw en eenduidige rubricering van definities en begrippen om zo een transparante dienst te leveren.

3.12.2 Serviceniveau

Als het servicepakket is samengesteld dient het serviceniveau bepaald te worden. Hoewel het servicepakket direct uitwerking heeft op het serviceniveau kunnen hier grote verschillen ontstaan. Met de term 'serviceniveau' wordt het kwaliteitsniveau bedoeld van de overeengekomen diensten en leveringen. De mogelijkheid kan zich voordoen dat huurders behoefte hebben aan een hoger serviceniveau dan de (technische) randvoorwaarden die zijn gesteld door de verhuurders. Een huurder kan een hogere serviceniveau eisen als de aard van de onderneming hierom vraagt om zo een bepaald imago te creëren of vast te houden. Zo

stelt Vermeer (2006) dat de servicekosten stijgen naarmate het serviceniveau ook hoger wordt. Zolang hier sprake is van een lineaire groei kunnen dergelijke kosten tegenover de huurder en verhuurder nog verantwoord worden. Schoonmaakwerkzaamheden en bijvoorbeeld onderhoud aan technische installaties zullen zich minder snel als een lineaire groei laten zien omdat sprake kan zijn van een piek aan hygiëne (schoonmaak) en onderhoud aan technische installaties. Een hogere frequentie in de schoonmaak zal in eerste instantie leiden tot meer hygiëne maar een nog hogere schoonmaakfrequentie zal nauwelijks nog leiden tot meer hygiëne. Dergelijke kosten zullen dan ook eerder een exponentiële groei laten zien. Wat betreft technisch onderhoud is het type onderhoudscontract bepalend voor het serviceniveau. Uit literatuurstudie blijkt dat er tot op heden vrijwel geen onderzoek verricht is naar het te leveren serviceniveau en de uitwerkingen hierop op de servicekosten. Het serviceniveau is dan ook moeilijk te kwantificeren hetgeen een gedegen onderzoek bemoeilijkt.

3.12.3 Voorschotbedrag

Nadat het servicepakket en serviceniveau is bepaald dient het voorschotbedrag bepaald te worden. De hoogte hiervan zal gebaseerd zijn op de begroting die gemaakt is door de verhuurder of de beheermaatschappij. Deze begroting zal bij een bestaand object, met een servicekostenverleden, bijgesteld worden aan de nieuwe verwachtingen. Indien er sprake is van nieuwbouw, renovatie of herontwikkeling worden de voorschotbedragen ingeschat op basis van toekomstige verwachtingen. In het voorgaande hoofdstuk werd al eerder het probleem besproken waarin partijen baat kunnen hebben bij (al dan niet bedoelde) onjuiste inschattingen van het voorschotbedrag servicekosten. Zo zal een projectontwikkelaar de toekomstige servicekosten lager in kunnen schatten om zo een hogere verwachte huurprijs te kunnen realiseren. Dit wordt ondermeer veroorzaakt doordat makelaars en taxateurs de verwachte marktwaarde afleiden van de huurprijs en niet van de totale huisvestingslasten.

De betaling van het voorschotbedrag is normaliter gelijk aan de betaaltermijn van de (kale) huurprijs. Dit is doorgaans per maand of per kwartaal maar kan ook contractueel anders zijn vastgesteld. Het signaleren van afwijkingen van het gebruikersgedrag en de betalingen is een taak voor het administratieve management van de verhuurder- of beheerderorganisatie. Gedurende het hele servicejaar zullen de facturen van de te leveren services en diensten nauwkeurig worden geregistreerd en na afloop van het servicejaar verrekend met de betaalde voorschotbedragen. Voor de beheerorganisatie is de taak weggelegd om op tijd afwijkingen te signaleren en te controleren of de werkelijke uitgaven niet teveel afwijken van de begroting. Bij te grote afwijkingen dienen de voorschotbedragen in overleg met verhuurder en huurder bijgesteld te worden waarbij

op grond van artikel 16.7 en 16.8 van de standaard Algemene Bepalingen Huurovereenkomst Kantoorruimte (ROZ 2003) de mogelijkheid wordt geboden.

In de praktijk wordt de hoogte van het voorschotbedrag veelal op basis van ervaring vastgesteld. Het komt regelmatig voor dat voorschotbedragen te hoog of te laag worden ingeschat. In het geval dat deze kosten te laag zijn ingeschat, moeten huurders aan het einde van het servicejaar bijbetalen omdat de werkelijke kosten hoger zijn uitgevallen. Bijbetalen kan een negatief effect hebben op de tevredenheid van de huurder. Hoge servicekosten kunnen de verhuurbaarheid negatief beïnvloeden (Vermeer, 2006). Verhuurders lopen op deze wijze een financieel risico indien huurders niet kunnen of willen betalen. Feitelijk is de verhuurder de huurder dan aan het voorfinancieren. Wanneer dit gebeurt bij huurders die veel volume hebben in de portefeuille kan dit om aanzienlijke bedragen gaan hetgeen de solvabiliteit van de onderneming niet ten goede zal komen. Bij een te hoog ingeschat voorschotbedrag vindt het tegenovergestelde plaats.

3.12.4 Verdeelsleutel

In de praktijk komen een tweetal huurvarianten voor. Te weten een all-in huur en de kale huurprijs met bijkomende kosten en opslag. Bij een all-in huur zijn de verschillende kosten verdisconteerd in de totale huursom waaruit het onderscheid tussen huurprijs en servicekosten niet is af te leiden. Een all-in huur wordt veelal niet wenselijk geacht en komt men in de praktijk niet veel tegen bij kantoorobjecten. Om een juiste verdeling te maken in de toe te rekenen servicekosten wordt veelal gebruik gemaakt van een verdeelsleutel. De Algemene Bepalingen Huurovereenkomst Kantoorruimte (ROZ, 2003) geven conform artikel 16.3 de mogelijkheid dat de verhuurder geen rekening hoeft te houden met de omstandigheid dat huurder van één of meer van deze leveringen en diensten geen gebruik maakt. Uiteraard is dit alleen mogelijk wanneer er sprake is van een multi-tenant object. Als één of meer gedeelten van het object niet in gebruik zijn draagt de verhuurder ervoor zorg dat de kosten voor de overige huurder(s) niet hoger worden dan wanneer het object volledig in gebruik zal zijn. Bij een single-tenant object is er slechts sprake van één huurder. Veelal worden de servicekosten dan direct in rekening gebracht bij de huurder. Ook de aansluitingen van nutsvoorzieningen (gas, water en elektriciteit) worden direct afgesloten tussen huurder en nutsbedrijf. In die zin is er minder sprake van leveringen en diensten vanuit de verhuurder of beheerorganisatie.

De verdeelsleutel wordt bepaald aan de hand van verschillende factoren die zoveel mogelijk aansluiting vindt bij de werkelijk gemaakte kosten. Zo kan op basis van het plaatsen van tussenmeters het exacte verbruik gemeten worden van gas, water en elektriciteit. Bij andere servicekostensoorten als beveiliging en schoonmaak zal gebruik worden gemaakt van een andere meetmethode. Hierbij kan gedacht worden aan het aantal

gehuurde vierkante meters of aan het aantal kubieke meters inhoud. Een heikel punt bij de verdeelsleutel is bijvoorbeeld hoe om gegaan moet worden met vuilafvoer. Een minder vervuilende huurder, die duurzaamheid hoog in het vaandel heeft staan, betaalt zodoende mee voor de vervuilende mede huurder in het multi-tenant gebouw. Hetzelfde kan gelden voor beveiliging en tal van andere moeilijk te kwantificerende factoren. Dat hierbij een conflict is geboren laat zich raden. Ook hier kan een heel scala aan meetmethoden worden gebruikt.

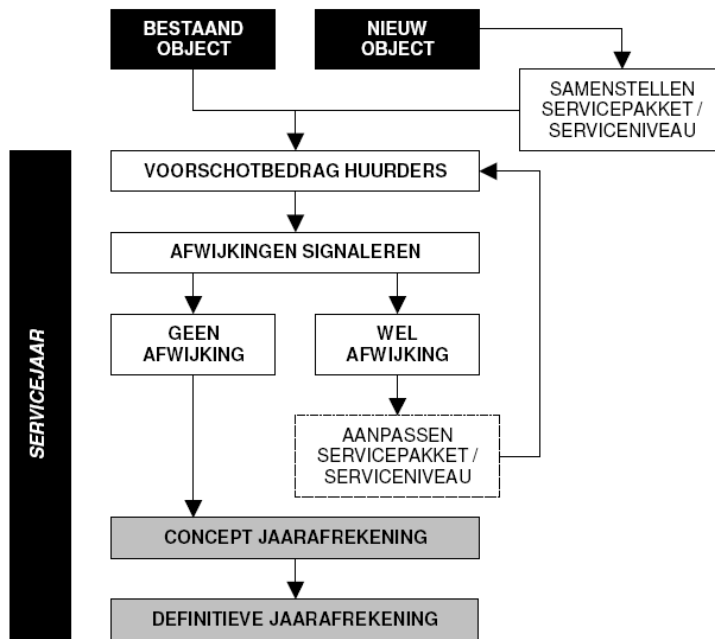
Wanneer een deel van het object leeg staat zullen bepaalde servicekosten doorlopen omdat deze voor het gehele object gelden. De servicekosten kunnen dan niet aan een bepaalde huurder toegeschreven kunnen worden. Gebruikelijk is dan dat de verhuurder deze kosten op zich neemt. Bij langdurige leegstand zullen bepaalde algemene servicekosten structureel lager uitvallen. Hierbij moet bijvoorbeeld gedacht worden aan kosten die gemaakt worden voor energie en water. Een probleem hierbij is dat de jaarafrekeningen op deze wijze zich moeilijk met elkaar laten vergelijken.

3.12.5 Jaarafrekening

Op basis van betaalde en te verwachten nota's van diensten en leveringen wordt, meestal aan het einde van het 2^e of 3^e kwartaal, het concept jaarafrekening servicekosten opgemaakt. Op grond van artikel 16.4 van de Algemene Bepalingen Huurovereenkomst Kantoorruimte (ROZ, 2003), welke als standaard wordt gezien bij huurovereenkomsten van kantoorruimten, is de verhuurder verplicht elk jaar rubrieksgewijs een overzicht van de kosten van de leveringen en diensten met vermelding van de wijze van de berekening daarvan te verstrekken. Deze zal (vanuit een beheerorganisatie) ter goedkeuring voorgelegd worden aan de verhuurder. Die zal in de meeste gevallen onvoldoende inzicht hebben in de (dagelijkse) afrekeningen (Vermeer, 2006). Controle zal in die zin dan ook meestal op hoofdpunten gedaan worden en zo gepubliceerd worden dat geen aanzienlijke stijgingen zijn te constateren.

Na het concept jaarafrekening zal er een definitieve jaarafrekening opgemaakt worden. In de aanleiding van deze master thesis werd al het probleem geschetst dat er conflicten en/of discussies ontstaan tussen huurders en verhuurders bij het niet tijdig afsluiten van de jaarafrekening. In de Leidraad Servicekosten Winkelcentra (2009), ontworpen door ondermeer de Raad Nederlandse Detailhandel, is voor winkelvastgoed het streven vastgelegd om binnen zes maanden na afloop van het servicekostenjaar, de individuele afrekeningen aan de huurders te presenteren. Zo wordt in veel gevallen de eindafrekening vele jaren later ontvangen. In de praktijk komt het voor dat een eindafrekening pas na vijf jaar wordt ontvangen. Ook komt het voor dat de eindafrekening niet met facturen is te verantwoorden en dat de gemaakte kosten voor servicekosten extreem hoog zijn, dan wel niet aan het gehuurde zijn toe te rekenen. Zo zijn er gevallen bekend waarin huurders tevens

servicekosten betaalden voor de beveiliging van de boven het winkelcentrum gelegen kantoorpanden, die uiteraard niet tot het winkelcentrum behoorden (Fouw, 2004). In het verlengde hiervan ligt nog het probleem dat energiebedrijven veelal achterlopen met de facturering, met als gevolg dat beheerorganisaties niet in staat zijn om de eindafrekening tijdig aan de huurders te verzenden (Vermeer, 2006).



Figuur 9: Weergave proces rondom servicekosten (Bron: WPN, 1998 & eigen bewerking)

In figuur negen is een schematische weergave van het proces rondom de servicekosten weergegeven. Hoewel het een vrij statisch model is geeft het een goed beeld welke stappen doorlopen moeten worden. Dit neemt niet weg dat het proces rondom de servicekosten een sterk objectgebonden fenomeen blijft. Het is dan ook niet verwonderlijk dat bij vergelijken van servicekosten al snel gesproken wordt over het vergelijken van appels met peren. Serviceniveau, verdeelsleutels, (tijdelijke) leegstand en tal van andere oorzaken kunnen ten grondslag liggen aan het gevolg dat de kosten per (service)jaar sterk uiteen kunnen lopen.

3.13 Resumé

In dit hoofdstuk is inzicht verkregen in de derde, vierde en vijfde deelvraag te weten: Welke actoren zijn betrokken bij de totstandkoming van de servicekosten? Welke onderlinge relaties hebben deze actoren ten opzichte van elkaar? En, welk proces doorlopen de betrokken actoren bij de totstandkoming van de servicekosten?

In het eerste deel van het hoofdstuk is een indeling gemaakt van verschillende actoren die mogelijk betrokken zijn bij servicekosten. Hier heeft tevens een verdieping plaatsgevonden van het type macht en de sterkte van het belang. Doormiddel van het type macht en de sterkte van het belang in een matrixmodel weer te geven, geeft het een goed beeld van de betrokken actoren die uiteindelijk leiden tot de totstandkoming van de

servicekosten. Uit de analyse blijkt dat elke actor dit doet op zijn/haar eigen wijze binnen het totale speelveld. Uit de schematische weergave van figuur acht, kan geconcludeerd worden dat de drie belangrijkste belanghebbers en machthebbers de verhuurder, huurder/gebruiker en beheerder zijn. Deze actoren hebben daarnaast nog een sterke relatie met elkaar door de verbondenheid van een huur- of beheerovereenkomst. Verhuurders brengen servicekosten in rekening bij huurders als vergoeding voor de (contractueel) overeengekomen diensten en leveringen. Beheerders zijn verantwoordelijk voor het managen en fungeren tevens als contactpersoon tussen huurder en verhuurder. Huurders betalen servicekosten aan de verhuurder in de vorm van voorschotbedragen, die aan het einde van het servicejaar worden verrekend met de werkelijke gemaakte kosten. Indien de werkelijke kosten hoger zijn dan de voorschotbedragen dienen de huurders het verschil bij te betalen. Indien deze lager zijn, dient de verhuurder terug te betalen (Vermeer, 2006).

In het tweede deel van het hoofdstuk is een procesanalyse van de servicekosten beschreven. De doelstelling hiervan is om gedurende dit proces enkele knelpunten die kunnen ontstaan te benoemen. Hiermee worden de werkzaamheden rondom de afrekening bedoeld op het niveau van verhuurder, huurder/gebruiker en beheerorganisatie. In het proces moeten vier belangrijke stappen genomen worden. Dit is het servicepakket, serviceniveau, voorschotbedrag en de verdeelsleutel. Geconcludeerd kan worden dat het proces rondom servicekosten zich moeilijk in een model laat gieten. Tal van zaken als het te leveren servicepakket, serviceniveau en voorschotbedrag die tussentijds in het servicejaar gewijzigd kan worden, maakt het onderling met elkaar vergelijken moeilijk.

.

HOOFDSTUK 4 – Servicekostenmethodieken

4.1 Inleiding

In hoofdstuk twee en drie is al antwoord gegeven op de eerste vijf deelvragen. In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de zesde deelvraag. Te weten, Welke servicekostenmethodiek(en) is/zijn voorhanden, met de daarbij bijbehorende subvragen: Welke overeenkomstige en verschillen qua kenmerken zijn er?

In dit hoofdstuk zullen drie servicekostenmethodieken onder de loep worden genomen die uiteenlopend van aard zijn. Het eerst ontwikkelde model door Jones Lang LaSalle is een eigen benchmark die in de toekomst jaarlijks gepubliceerd zal worden. Het tweede model is een samenwerking van verschillende (beheer)organisaties die hun data ter beschikking hebben gesteld om tot een algemene benchmark te komen die leidend kan worden in Nederland. De laatste methodiek die besproken zal worden is een veel gebruikte norm vanuit het facilitaire management.

4.2 Benchmarking

Om servicekosten beheersbaar en vergelijkbaar te maken zijn er verschillende modellen ontwikkeld. Deze analysemethodieken zijn allen gestoeld op benchmarking van eigen object- en marktinformatie. Op dit moment bestaat er nog niet een landelijke benchmark waarin de prestaties onderling vergeleken worden zoals dat wel gebeurt bij de ROZ/IPD vastgoedindex. Wel is in februari 2007 een pilot gestart door Vastgoedmanagement Nederland om te onderzoeken of een dergelijke index te realiseren is. Tot op heden heeft dit nog niet tot het gewenste resultaat geleid en zijn de gegevens ook nog niet openbaar.

Dat de benchmarking nog niet verder is ontwikkeld door Vastgoedmanagement Nederland heeft te maken met een tweetal redenen. De eerste reden ligt in het feit dat veel beheerorganisaties vrezen voor een afrekencultuur. Dit zou zich voor kunnen doen als benchmarking niet voor inzichtelijkheid van het beheerproces en voor verbetering van de onderlinge communicatie wordt gebruikt, maar voor het puur afrekenen op het moment dat een afgesproken norm niet wordt gehaald. Harms schrijft in zijn artikel in Real Estate Magazine (2000) dat dit een verkeerde mentaliteit is. De problemen zouden door middel van een benchmark juist bespreekbaar gemaakt moeten worden. De benchmark zal er ook toe moeten leiden dat zowel opdrachtgevers als beheerorganisaties naar gezamenlijke belangen gaan streven om zo een hoger rendement te halen. Dat hierbij de gebruikelijke achterhaalde beloningsstructuur van de beheerder ook moet veranderen laat zich makkelijk raden. Een tweede genoemde reden voor de langzame ontwikkeling van benchmarking is de

hardnekkige opvatting dat de veelzijdige werkzaamheden van een vastgoedmanager zich niet laten uitdrukken in objectief meetbare kengetallen (Knobben, 2001).

In de praktijk zijn er diverse vormen van benchmarking. Eén van de meest gebruikte vormen is de interne benchmarking op kostenniveau. Met de term 'interne' wordt bedoeld: het onderling vergelijken van bijvoorbeeld de hoogte van de servicekosten van vergelijkbare gebouwen binnen één onderneming (Maas, 2002). Deze vorm van benchmarking kan worden gebruikt om processen binnen het vastgoedmanagement, waaronder het proces rondom servicekosten, inzichtelijk te maken. Knelpunten kunnen hierdoor zichtbaar worden gemaakt en het wordt mogelijk een beleid op te stellen om deze processen te verbeteren. In de facilitaire wereld wordt benchmarking op kostenniveau veelvuldig toegepast. In Nederland zijn een aantal indexen beschikbaar om facilitaire kosten te vergelijken. Aan de hand van deze index kunnen facilitymanagers huisvestingskosten extern vergelijken (Vermeer, 2006).

De achterliggende gegevens van de beschikbare servicekostenmethodieken zijn niet direct voorhanden waardoor een benchmark op hoger niveau niet mogelijk is door het ontbreken van marktgegevens. De benchmark van Vastgoedmanagement Nederland heeft als doel de kwaliteit van de eigen organisatie en daarbuiten in kaart te brengen, zodat organisaties ervan kunnen leren. Benchmarking is dus een continue proces van meten, vergelijken en verbeteren van producten, processen en services (Zeelen, 1999). Benchmarking op kostenniveau is één van de belangrijkste instrumenten om inzicht te krijgen in de hoogte van de servicekosten (Knobben, 2001). Een benchmark op kostenniveau kan worden ontwikkeld uit (Zeelen, 1999):

- historische gegevens van het betreffende object;
- historische gegevens van eigen portefeuille(s);
- historische gegevens van andere portefeuilles;
- een mix van bovenstaande gegevens.

Uit analyse van de toepassingen van benchmarking binnen het property management in de Verenigde Staten blijkt dat er sprake is van een grote toegevoegde waarde. Daar komt nog eens bij dat het in de Verenigde Staten meer is ingebed. De hoeveelheid cijfers, tabellen en grafieken die voorhanden is, is een stuk groter dan in Nederland. Volgens Harms (2000) is het op zichzelf verklaarbaar, omdat in het verleden de noodzaak voor benchmarking ontbrak. Zo was men vroeger namelijk gewend alles zelf te doen, op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Eind jaren '80 ontstond bij beleggers de tendens om de activiteiten te focussen op de corebusiness. Dat had tot gevolg dat men zich ging richten op het strategisch en tactisch niveau, en de operationele werkzaamheden ging uitbesteden. Opdrachtgevers verlangen in die zin steeds meer van de

beheerders. Zij willen inzicht in wat de kosten en baten zijn per beheerde unit, wat de mening is van de huurder, wat de kwaliteit van het onderhoud is, enzovoort. Operationele kengetallen dus, die ze weer kunnen gebruiken als basis voor beslissingen op tactisch en strategisch niveau.

Zo maakt benchmarking het proces transparant. In de hele maatschappij wordt de tendens waargenomen dat er meer oog is voor transparantie. In zijn algemeenheid is de vastgoedmarkt een weinig transparante markt. Bij het creëren van meer transparantie binnen de bedrijfstak maakt het juist mogelijk om onderscheidend te werken alsmede de kwaliteit van de besluitvorming rondom de diverse processen te verbeteren. Het wordt inzichtelijk wat de wensen van de klanten zijn, welke processen te duur zijn en waar opgaand potentieel aanwezig is en geeft het bepaalde trends weer. Uiteindelijk zal de gehele performance van het vastgoed verbeterd worden doordat processen efficiënter ingericht kunnen worden en beter toepasbaar zijn aan de wensen en eisen van de klanten (Zeelen, 1999).

4.3 Bestaande servicekostenmethodieken

In de loop der jaren zijn er door een aantal partijen methodieken ontwikkeld die op basis van eigen servicekostengegevens inzichtelijk zijn gemaakt. Door de bestaande methodieken met elkaar te vergelijken kan inzicht verkregen worden op welke wijze de gegeven het beste omgezet kunnen worden in een heldere analyse. Deze analyse zal nodig zijn om antwoord te kunnen geven op de volgende onderzoeksvragen zodat de servicekosten inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Hieruit zal lering getrokken worden om tot beantwoording van de probleemstelling te komen. Uit literatuurstudie blijkt dat de volgende servicekostenmethodieken voorhanden zijn:

- De door Jones Lang LaSalle ontwikkelde Office Service Charge Analyses Report (OSCAR);
- De door Vastgoedmanagement Nederland nog in ontwikkeling zijnde Vastgoedmanagementmeter (VGMM);
- De door het Nederlands Normalisatie-instituut ontwikkelde en uitgewerkt model NEN 2748.

Naast bovenstaande modellen is er door Vermeer (2006) nog een poging gedaan tot het opstellen van een standaard rubricering servicekosten (SRS) welke helaas niet tot de gewenste resultaten heeft geleid. Het model zou met het invoeren van enkele gegevens een voorspelling moeten geven voor de servicekosten. Helaas bleek het model niet tot de juiste voorspellingen te leiden omdat de accountmanagers het werkelijke bedrag op basis van hun kennis en ervaring beter benaderde dan het model SRS. Voor het te ontwikkelen model is ook onderzocht welke beïnvloedingsfactoren de verschillen in de hoogte van de servicekosten van vergelijkbare

gebouwen kunnen verklaren. Door de beschikbare gegevens te koppelen aan de beïnvloedingsfactoren ontstond een statistische database waarop een nadere analyse op toegepast kon worden.

Om vast te stellen in hoeverre bovenstaande modellen bruikbaar zijn voor het onderzoek zullen ze op de volgende punten met elkaar vergeleken worden:

- Opbouw kostengroep
- Manieren van vergelijken
- Samenhang en relaties

Al eerder werd opgemerkt dat in de vastgoedwereld verschillende definities gehanteerd worden waarbij ook in de opbouw van verschillende kostengroepen ruimte voor discussie mogelijk is. Zo is de (veel gebruikte) hoofdgroep onderhoud van technische installaties onvoldoende onderbouwd en zegt het niets over de hoogte van de kosten van het liftonderhoud (Vermeer, 2006). Uit onderzoek is gebleken dat detailinformatie het essentiële ingrediënt is voor een succesvol vergelijkingsonderzoek (Zwart, 2001). In hoofdstuk twee van deze master thesis is al eerder een gedetailleerde opbouw gegeven van de verschillende kostenposten.

4.3.1 Occupiers Service Charge Related (OSCAR) door Jones Lang LaSalle

In 2007 heeft Jones Lang LaSalle haar eerste Nederlandse OSCAR uitgave uitgebracht. Deze publicatie, met gegevens over het servicejaar 2006 en eerder, geeft een feitelijke analyse van de servicekosten van multi-tenant kantoorgebouwen op kostenniveau. Het gaat hierbij om het deel dat door de eigenaar/verhuurder aan de gebruikers worden doorbelast. In Engeland en Duitsland brengt Jones Lang LaSalle deze publicatie al enkele jaren uit waardoor ze enige ervaring hebben over de verwerking en publicatie. Hoewel de publicatie de servicekosten nader belicht is deze het meest toegespitst op energiekosten. Uit onderzoek blijken de energiekosten ook het grootste deel van de servicekosten uit te maken.

De omvang van de database betreft 69 objecten uit de totale vastgoedmanagement marktportefeuille waarbij Jones Lang LaSalle aangeeft dat enige nuancering van de data hiervoor nodig is. Alle kengetallen worden uitgedrukt in euro's per vierkante meter per maand. Jones Lang LaSalle heeft ervoor gekozen om niet voor een marktconforme rubricering en definiëring te kiezen hetgeen de vergelijkbaarheid met eigen data bemoeilijkt. Ook zijn de uitschieters eruit gefilterd.

De publicatie is opgebouwd uit een elftal kostengroepen welke weer verder onderverdeeld zijn in diverse kostenposten. In de standaard publicatie worden de kostengroepen niet nader gedefinieerd waardoor het

onduidelijk is welke kosten exact onder de kostengroep vallen. De publicatie blijft daardoor algemeen van karakter waardoor specifieke stijgingen of dalingen van kosten niet terug te vinden zijn. Door de algemene beschrijving is het mogelijk dat kostenposten in de verkeerde kostengroep worden gerubriceerd. De volgende kostengroepen worden in ieder geval onderscheiden:

1. Electricity (elektriciteit)
2. Heating (verwarming)
3. Cleaning (schoonmaak)
4. Air Conditioning system (airconditioning systeem)
5. Security (beveiliging)
6. Maintenance (onderhoud)
7. Other Installations (overige installaties)
8. Lifts (liften)
9. Waste disposal (afvalverwerking)
10. Local authority charges (lokale heffingen)
11. Water (water)
12. Insurances (verzekering)
13. Telephone (telefoon)

In OSCAR worden de objecten op basis van een viertal factoren vergeleken die de hoogte van de servicekosten beïnvloeden. Jones Lang LaSalle heeft ervoor gekozen om naast de specificatie van de kostencomponenten de volgende vier factoren nader te vergelijken, dit zijn de volgende:

- De geografische ligging van de objecten;
- De gebouwgrootte van de objecten;
- De gebouwhoogte van de objecten;
- Het bouwjaar van de objecten.

De bovenstaande beïnvloedingsfactoren zijn in verschillende categorieën verdeeld die per onderdeel in kengetallen worden uitgedrukt. In OSCAR is het tevens mogelijk om de servicekosten te vergelijken op basis van drie typen gebouwen: basic, fair en high. Elk type heeft zijn eigen bouwkundige en technische kenmerken om zodoende de objecten te vergelijken naar kwaliteit. Met kwaliteit wordt bijvoorbeeld bedoeld: materiaalgebruik, afwerkingniveau of type technische installaties. De gebruiker kan op basis van dat overzicht zijn of haar gebouw indelen in één van deze typen en vervolgens de hoogte van de servicekosten vergelijken. In eerdere (buitenlandse) uitgaven van OSCAR werd de aanwezigheid van airconditioning nog genoemd als factor

waarmee het vergelijkingen kunnen worden gemaakt. In de Nederlandse versie is er in ieder geval van deze optie geen gebruik gemaakt omdat de aanwezigheid van airconditioning meer 'standaard' is geworden. Uit het rapport van OSCAR blijkt dat de gemiddelde kosten van de totale servicekosten hoger worden naarmate de kwaliteit van het gebouw toeneemt (Vermeer, 2006). Of hier sprake is van een lineair verloop is niet met zekerheid te zeggen.

4.3.2 Vastgoedmanagementmeter door Vastgoedmanagement Nederland

In 2006 namen een aantal vastgoedmanagement organisaties het initiatief tot de opzet van een Benchmark voor het vastgoedmanagement. ROZ Performancemeting heeft hiervoor de ontwikkeling en uitvoering op zich genomen. Het doel van de benchmark is het meten van de kwaliteit van de eigen dienstverlening en deze te vergelijken met die van andere vastgoedmanagers. In de benchmark participeren zowel eigenaren/verhuurders en beheerorganisaties hetgeen moet bijdragen aan het transparanter maken van de vastgoedmarkt. Het doel is de benchmark uiteindelijk verder in te voeren en breed te gebruiken zodat deze leidend zou kunnen worden in Nederland zoals ook de ROZ Vastgoedindex. Een eerder initiatief door de NVM Vakgroep VGM leidde niet tot de gewenste resultaten aangezien deze VGMM zich had gefocust op de resultaten en onvoldoende gekeken was naar de beschikbaarheid en meetbaarheid van de variabelen (ROZ, 2009).

Na een pilot periode van twee jaar is de benchmark tot op heden nog niet operationeel. De benchmark van de VGMM zal historische- en trendinformatie bieden en wordt gepresenteerd via een webbrowser. De uitkomsten zijn gebaseerd op de werkelijke cijfers, zoals vastgelegd door de vastgoedmanagers, aangevuld met informatie van de NVM en het Centraal Bureau voor de Statistiek. De benchmark kan bestaan uit de vergelijking van een eigen object of portefeuille met de markt. Alvorens de gebruiker een vergelijking kan maken dienen er eerst een aantal vragen beantwoord te worden (Vermeer, 2006).

Jaarlijks wordt aan de deelnemers van de vastgoedmanagement benchmark gevraagd om de gegevens van hun vastgoedportefeuille aan te leveren. Deze gegevens dienen ingevoerd te worden in het hiervoor ontworpen systeem. Zodra de gegevens aangeleverd zijn, volgen er twee respons periodes. In deze periodes worden ontbrekende gegevens aangevuld en onjuistheden in de gegevens doorgenomen met de deelnemers. Zodra deze periodes voorbij zijn en de gegevens van de deelnemers binnen zijn kan de ROZ beginnen met het samenstellen van de vastgoedmanagement benchmark. Vervolgens wordt er individueel voor de deelnemers een benchmark rapportage gemaakt. Deze rapportages worden vervolgens gepresenteerd bij de deelnemers. Naar aanleiding van deze presentaties verwerkt ROZ de gekregen feedback in de vastgoedmanagement benchmark (Zon, 2009).

De conceptversie bevat 18 hoofdgroepen die uitgebouwd kunnen worden met 17 subgroepen. Deze zeer gedetailleerde lijst biedt tal van mogelijkheden. De factoren zijn ook in te delen in verschillende categorieën. Daarnaast biedt de VGMM de mogelijkheid om op een aantal manieren vergelijkingen te maken. Per object kan een vergelijking worden gemaakt met de gemiddelde marktwaarde waardoor het inzichtelijk is hoe groot de afwijking is. Ook kan dit op individuele wijze door de gegevens per huurder te vergelijken. De totale gemiddelde marktwaarden kunnen bekeken worden en het is mogelijk gemaakt om een trend in de ontwikkelingen door te voeren. Met name de laatste 'tool' maakt het mogelijk om voor het volgende servicejaar een nieuwe onderbouwde begroting op te stellen. Als beheermaatschappij kan dit van essentieel belang zijn omdat op deze wijze verantwoording afgelegd kan worden aan zowel eigenaar als huurder van het object.

4.3.3 NEN-2748 door Nederlandse Normalisatie Instituut

De NEN-2748 is in samenwerking met de Nederlandse Normalisatie Instituut (NNI) ontwikkeld en is een uitwerking van het facilitaire management binnen een onderneming. In de afgelopen jaren hebben verschillende vastgoedpartijen samengewerkt met de Nederlandse Normalisatie Instituut om deze verder te ontwikkelen. De NEN-2748 geeft een indeling van de facilitaire kosten om te rubriceren en eenduidig te registreren en geeft een begripsomschrijving van facilitaire voorzieningen (NEN-2748). Feitelijk is het een hulpmiddel om de interne administratie op orde te brengen en richt zich voornamelijk op alle doelgroepen die betrokken zijn bij bedrijfsnonroerend goed. Het is zodoende meer een toepassing die gebruikt kan worden door de huurder/gebruiker maar kunnen ook worden gebruikt door eigenaren, beleggers of anderszins. De NEN-2748 kijkt in haar totaliteit naar de huisvestingslasten van de gebruiker. Hier worden ook de kosten per werkplek onder de loep genomen alsmede ICT voorzieningen, logistieke zaken en tal van andere zaken. In hoofdstuk twee is al het onderscheid gemaakt dat deze kosten beter als facilitaire zaken ingeschaald kunnen worden. Ondanks dat blijft het facility management, met de NEN-2748, qua rubricering en eenduidige manier van definiëring stukken voor te lopen op de toch traditionele vastgoedwereld.

Bij het gebruik van de norm is het van belang zich vooraf te vergewissen van het perspectief van waaruit men bij de huisvesting is betrokken: welke relatie heeft de kostendrager met het pand en met welk doel? Dit om te voorkomen dat kosten dubbel worden geregistreerd (Vermeer, 2006). De verzamelterm 'servicekosten' komt niet in de NEN-2748 voor. De servicekosten vormen gewoonlijk een kostenpost waaronder allerlei verschillende kosten worden verzameld voor diensten en leveringen die variëren in samenstelling en omvang. In de NEN-2748 hebben de kostenposten die hieronder vallen een eigen genormaliseerde plaats gekregen.

Omdat deze kostenpost in de norm duidelijk zijn omschreven verdwijnt daarmee de noodzaak van het begrip 'servicekosten' (NNI, 2009).

De NEN-2748 kent een vijftal hoofdrubrieken die worden onderscheiden. Dit zijn, huisvesting, diensten en middelen, informatie- en communicatietechnologie, externe voorzieningen en facility management. Deze hoofdrubrieken kunnen worden onderverdeeld in diverse kostenniveaus die gedefinieerd zijn door de NEN-2748. De feitelijke verwerking en publicatie van de gegevens om te komen tot een benchmark gebeurt door de NFC index. De gehanteerde ratio voor de kengetallen is afhankelijk van de doelstelling. Het staat de gebruiker vrij zelf ratio's toe te voegen en te gebruiken als die noodzakelijk zijn om de doelstelling te halen. Die doelen kunnen variëren en daarmee ook de dimensies van de kengetallen. In de regel worden de kosten voor de functie huisvesting uitgedrukt in kosten in euro's per vierkante meter verhuurbaar vloeroppervlak, bepaald volgens de NEN-2580 (Vermeer, 2006).

De manier van vergelijken kent ook een aantal beperkingen. Zo wordt er geen rekening gehouden met de zogenoemde beïnvloedingsfactoren op de hoogte van de servicekosten en dient de gebruiker van de norm zelf te bepalen welke objecten met elkaar vergeleken kunnen worden. Zo is het kwalitatief een sterk product door de marktconforme benadering maar ontbreekt het op kwantitatief niveau aan mogelijkheden. De benchmark die op basis van de norm wordt uitgevoerd is te beperkt om hiermee eventuele kostenverschillen te kunnen verklaren. Wel is dit een geschikte vergelijkingsmethode.

4.4 Resumé

In dit hoofdstuk is de zesde deelvraag besproken, te weten: Welke servicekostenmethodiek(en) is/zijn voorhanden? Drietal servicekostenmethodieken zijn er in geslaagd servicekosten vergelijkbaar te maken en zodoende met elkaar te benchmarken.

De rubricering van de NEN-2748 sluit goed aan bij de standaardisering van marktconforme begrippen en definities op het gebied van huisvestingskosten. De tijd zal moeten uitwijzen of in de vastgoedwereld dit verder opgepakt zal worden. Helaas biedt de NEN-2748 nog onvoldoende de mogelijkheid om echt op servicekostenniveau objecten met elkaar te vergelijken. Dit kan mede te maken hebben met het feit dat het van origine een model is die gebruikt wordt in het facilitaire management.

OSCAR is daarentegen een stuk verder maar werkt niet met marktconforme begrippen waardoor de bruikbaarheid als benchmark voor de vastgoedwereld nihil is. Ook zijn de achterliggende gegevens niet

eenvoudig voor handen. De beïnvloedingsfactoren zijn daarentegen wel goed omschreven en geven een goede indruk hoe voor een benchmark de gegevens op een gedegen wijze gekwantificeerd kunnen worden.

De VGMM gebruikt een deel van de definiëring van de NEN-2748 en maakt ook gebruik van de kennis van OSCAR. Voor een algemeen leidende servicekostenmethodiek is de hoop dan ook gevestigd op de publicatie van de VGMM in samenwerking met de ROZ.

In OSCAR en de VGMM is het mogelijk om te benchmarken op verschillende niveaus. Onduidelijk is welke factoren van invloed zijn op de hoogte van de kosten, waardoor het onvoldoende mogelijk is om inzicht te krijgen in het kostenniveau en het eventuele verschil daarvan (Vermeer, 2006). Op basis van bovenstaande servicekostenmethodieken zullen de volgende factoren verwacht worden dat deze invloed hebben op de hoogte van de servicekosten:

1. Omvang object
2. Bouwjaar
3. Hoogte object
4. Ligging

Hoofdstuk 5 – Inzichtelijkheid van servicekosten

5.1 Inleiding

In hoofdstuk vijf zal antwoord gegeven worden op de zevende deelvraag. Te weten; op welke manier kunnen de servicekosten beter inzichtelijk worden gemaakt?

Uit het voorgaande hoofdstuk is gebleken dat er op dit moment nog geen bruikbare benchmark is om de servicekosten inzichtelijk te maken. Om tot beantwoording van de deelvraag te komen zal allereerst in dit hoofdstuk de onderzoeksdata beschreven worden en op welke wijze deze verwerkt is. Vervolgens zal de data worden toegelicht om aan de hand van beschrijvende statistiek de beschikbare gegevens ondermeer te ordenen, reduceren en samenstellen om zo meer inzicht te verschaffen in de servicekosten. Ook zullen enkele beperkingen van de data besproken worden.

5.2 Onderzoeksdata

De data bevat een deel van de beheerportefeuille van Redema Beheer B.V. van de Redema Groep. Dit betekent dat door het analyseren van historische gegevens van de eigen portefeuille een benchmarking zal plaatsvinden. Om de servicekosten inzichtelijk te maken is gebruik gemaakt van selecte data uit het totale kantorenaanbod in Nederland omdat niet het gehele kantorenaanbod in Nederland geanalyseerd kan worden. Al eerder is aangegeven dat door gebrek aan empirische data en transparantie het in de vastgoedwereld nog onmogelijk is om gedegen data te verzamelen. Hoewel in de laatste jaren al meer data beschikbaar is steekt het in schril contrast met andere vakgebieden. Deze inperking houdt in dat de resultaten wellicht niet representatief genoeg zijn voor het totale kantorenaanbod in Nederland. Wanneer de steekproef voldoende omvang heeft en een langere periode beslaat zal de betrouwbaarheid en de nauwkeurigheid toenemen.

De data van dit onderzoek betreft 29 kantoorobjecten met een totale oppervlakte van circa 250.000 m² netto vloeroppervlak. Volgens cijfers van DTZ (2009) is de huidige totale in gebruik zijnde voorraad van kantoren in Nederland zo'n 39.747.000 m². De onderzoeksdata geeft daardoor circa 0,6% van de totale kantoorobjecten in Nederland weer.

Van de beschikbare data is getracht zoveel mogelijk informatie te ontvangen over het betreffende servicejaar. Over alle objecten is data beschikbaar van het servicejaar 2008. 72% beschikt ook over gegevens van het servicejaar 2007 en 16% over het servicejaar 2006. Informatie over het servicejaar 2005 en eerder is niet beschikbaar.

Voor de dataopbouw is gebruik gemaakt van de indeling zoals in hoofdstuk twee aan de orde is gekomen. Deze opbouw vormt een degelijke basis om inzicht te krijgen in de onderverdeling van de servicekosten. In eerste instantie viel onder de hoofdgroep 'overige' ook de beveiliging, alarminstallaties en het telefonisch meldsysteem. Omdat er in toenemende mate behoefte is aan beveiliging en bewaking is ervoor gekozen om deze tot aparte hoofdgroep te benoemen. Daarnaast maakt het bij een aantal objecten een groot deel uit van de totale servicekosten hetgeen vraagt om een nadere analyse.

Naast de gegevens over de servicekosten zijn verschillende kerngegevens verzameld. De kerngegevens bevatten informatie over:

- Aantal vierkante meter netto vloeroppervlak
- Aantal bouwlagen
- Gebouwhoogte (in meters)
- Bouwjaar
- Renovatiejaar
- Ligging

Uiteindelijk bleek gebouwhoogte en renovatiejaar niet bruikbaar te zijn in de analyse. Zo was gebouwhoogte niet eenduidig vast te stellen doordat de liftschacht, antennes en overige installaties die op het dak geplaatst worden meetellen in de gebouwhoogte. Het renovatiejaar is moeilijk te definiëren omdat het onduidelijk is wanneer gesproken mag worden van renovatie.

5.3 Dataverwerking

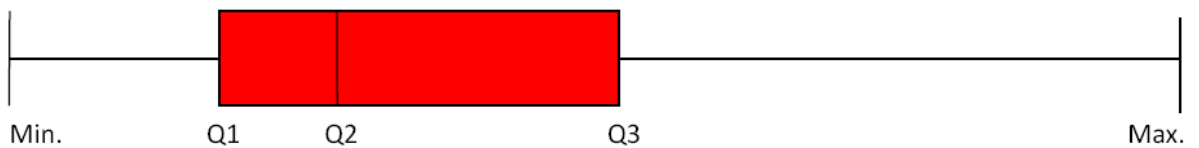
Voor de beschrijvende analyse kan gebruik worden gemaakt van een boxplot die ook wel doosdiagram genoemd wordt en bevat een grafische weergave van een vijftal getallensamenvatting. De boxplot werd voor het eerst geïntroduceerd in 1977 door de statisticus John Tukey. Alle waarden worden op die wijze ingedeeld in kwartielen om zo populaties in groepen te verdelen. In onderstaande tabel zal een korte toelichting gegeven worden:

Statistische grootheden	Omschrijving
Minimum (min.)	De kleinste waarde in een verzameling meetwaarden.
1 ^e Kwartiel (Q1)	Het eerste kwartiel geeft de waarde aan waaronder 25% van de waarnemingen ligt en waarboven 75%.
2 ^e Kwartiel (Q2) = Mediaan	De mediaan is de meetwaarde waarboven en waaronder zich een gelijk aantal objecten bevindt. De mediaan is dus gelijk aan het vijftigste

	percentiel.
3 ^e Kwartiel (Q3)	Het derde kwartiel geeft de waarde aan waaronder 75% van de waarnemingen ligt en waarboven 25%.
Gemiddelde (Gem.)	Het gemiddelde van een variabele is het aantal meetwaarden op die variabele, gedeeld door het totaal aantal meetwaarden. Een nadeel van deze centrummaat is dat de uitkomst misleidend kan zijn omdat uitschieters het gemiddelde sterk omhoog of omlaag trekken.
Maximaal (max.)	De grootste waarde in een verzameling meetwaarden.
Frequentie (Freq.)	Totaal aantal waarnemingen (objecten).

Tabel 5: Overzicht beschrijvende statistische grootheden (Bron: Vermeer, 2006 en eigen bewerking)

De gegevens van een boxplot laten zich goed visualiseren doordat op deze wijze een bruikbare voorstelling gemaakt kan worden van de verdeling van de data. De box bevat 50% van de waarnemingen. Vanaf Q1 naar links bevat 25% van de waarnemingen en vanaf Q3 naar rechts bevat eveneens 25% van de waarnemingen. De servicekosten zijn vergeleken in euro's per vierkante meter per jaar (€/m²/jaar). In dit onderzoek is er voor gekozen om de onderzoeksdata weer te geven volgens de boxplotmethode in tabelvorm.



Tabel 6: Visualisatie Boxplot (Bron: eigen bewerking)

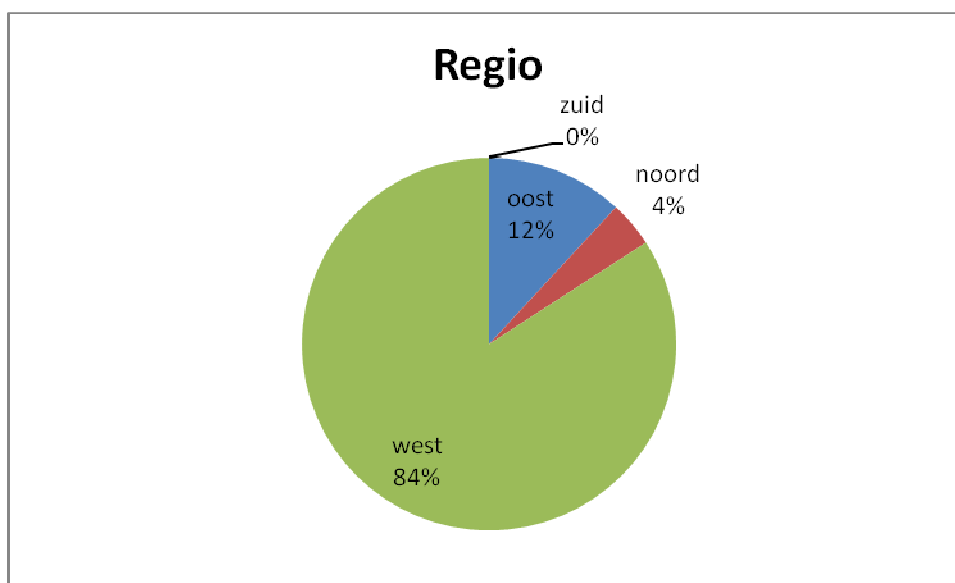
5.4 Data

De totale data bevat 29 kantoorobjecten die beheerd worden door Redema Beheer B.V. van de Redema Groep. De objecten zijn in eigendom bij verschillende beleggers uit binnen- en buitenland. De huurders van deze kantoorobjecten hebben één relatie met elkaar en dat is het betalen van servicekosten. De kantoorobjecten hebben verder geen relatie tot elkaar. Van deze objecten zijn uiteindelijk 26 bruikbaar voor nadere analyse over de servicejaren 2006, 2007 en 2008. In totaal zijn 47 objecten geanalyseerd. De drie kantoorobjecten die eruit zijn gefilterd hebben onvoldoende 'body' om meegenomen te worden.

In de leeftijd van de objecten zitten sterke verschillen. Het oudste gebouw in de analyse is gebouwd in 1960 en het jongste gebouw is gebouwd in 2005. Gemiddeld zijn de panden circa twintig jaar oud. Het is aannemelijk dat in de loop van de tijd de objecten zijn gerenoveerd zodat deze weer aan de huidige moderne maatstaven

voldoen. Het gemiddelde vloeroppervlak betreft 8.307 m². Het kleinste object is 1.290 m² de grootste betreft 33.319 m² vloeroppervlak.

De objecten zijn ingedeeld in verschillende regio's. De objecten gelegen in de provincies Noord-Holland, Utrecht en Zuid-Holland worden ingedeeld in de regio west. Regio noord heeft betrekking op de provincies Friesland, Groningen en Drenthe. De provincies Overijssel, Flevoland en Gelderland. De overige provincies zijn ingedeeld in de regio zuid. Van alle objecten ligt het grootste gedeelte (84%) in de regio west.



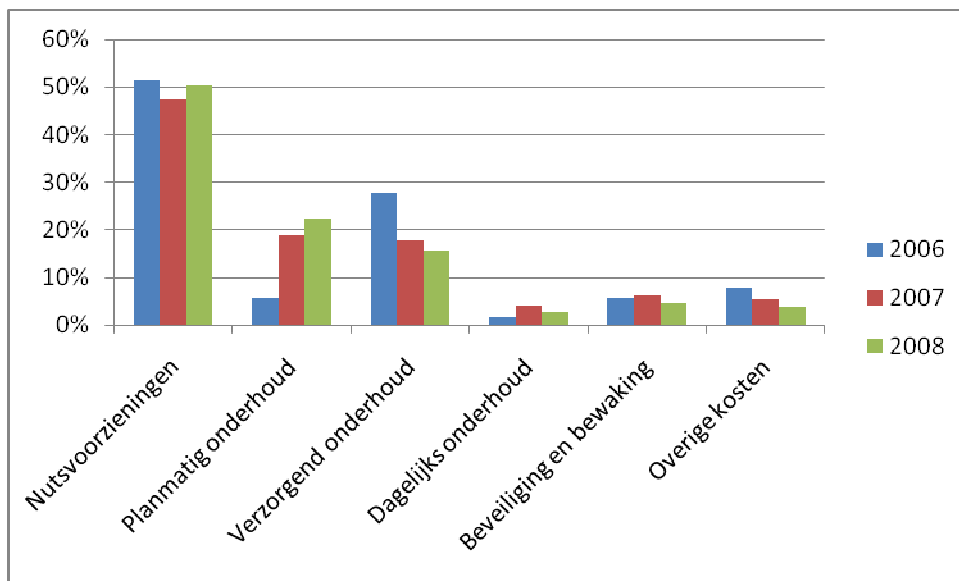
Figuur 10: Indeling van objecten per regio (Bron: eigen bewerking)

De gemiddelde servicekosten over de gehele data betreft € 27,68 per m²/jaar. Rondom de mediaan (€ 30,28 per m²/jaar) liggen de waarden van Q1 (€16,15 per m²/jaar) en Q3 (€ 37,06 per m²/jaar) ver uit elkaar hetgeen impliceert dat er een brede boxplot (tabel zeven) zal ontstaan. Over de jaren 2006, 2007 en 2008 neemt de breedte van de boxplot toe hetgeen te maken zal hebben dat over de laatste twee jaren meer data beschikbaar is.

Boxplot SK (€ / per m ² / jaar)	Gem.	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Freq.
Gemiddelde	27,68	2,65	16,15	30,28	37,06	67,07	47
2006	36,59	29,78	34,50	36,16	38,24	44,25	4
2007	25,59	2,65	15,24	29,50	33,97	50,98	18
2008	27,76	4,39	16,38	28,40	39,23	67,07	25

Tabel 7: Boxplot servicekosten, in € / m² / jaar (Bron: eigen bewerking)

Aan de hand van het overzicht in hoofdstuk twee (tabel drie) zijn de servicekostenafrekeningen ingedeeld in een vijftal hoofdgroepen met de bijbehorende servicekostensoorten. Deze gedetailleerde opzet heeft als resultaat opgeleverd dat niet elke kostensoort in de drie servicejaren voorkwamen of een te klein aandeel heeft in de totale servicekosten om nader geanalyseerd te worden. Er is daarom gekozen om een selectie weer te geven van de zes kostensoorten die het hoogste aandeel innemen. Een indeling van de hoofdgroepen is te zien in figuur tien. Het verbruik van nutsvoorzieningen kent vanaf het jaar 2006 geen stijging. Nadere analyse zal moeten uitwijzen wat hiervan de oorzaak kan zijn. Opvallend hieraan is dat de kosten voor planmatig onderhoud in de loop der tijd zijn toegenomen en het verzorgend onderhoud een daling kent. Dit kan te maken hebben met het feit dat er meer langjarige onderhoudscontracten worden afgesloten dan voorheen zodat er minder verzorgend en dagelijks onderhoud nodig is. Het dagelijks onderhoud blijft een klein deel uitmaken van de totale servicekosten en is net als beveiliging en bewaking sterk afhankelijk van het serviceniveau. De overige kosten zijn vanaf 2006 afgenomen hetgeen impliceert dat een betere rubricering van de kosten hieraan heeft bijgedragen.



Figuur 11: Overzicht servicekosten in hoofdgroepen (Bron: eigen bewerking)

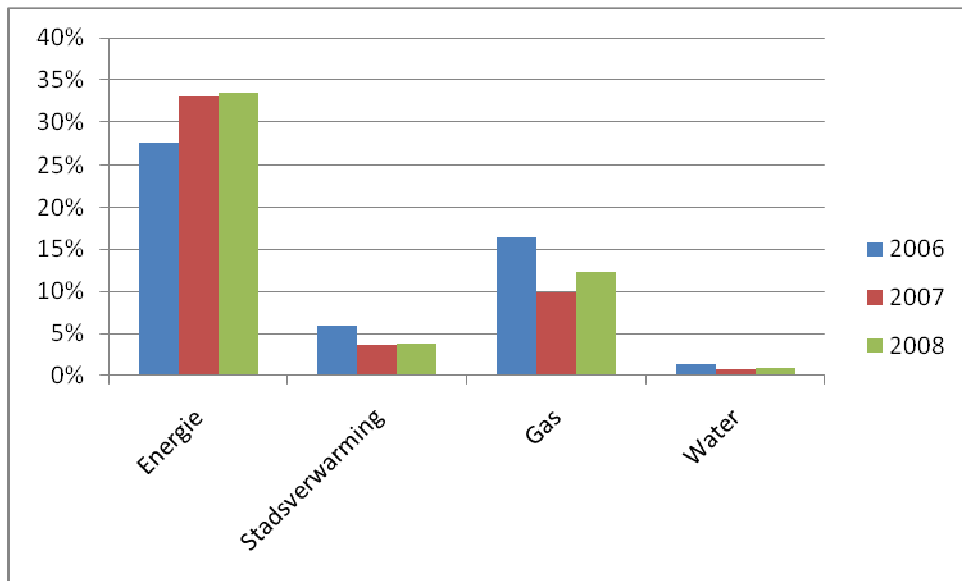
De verdeling per hoofdgroep is weergegeven in tabel acht. Ook hier is te zien dat nutsvoorzieningen het grootste gedeelte uitmaken van de totale servicekosten. In de boxplot is alleen de cellen meegenomen die een waarde bevatten.

Boxplot SK (€ / per m2 /jaar)	Gem.	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Freq.
Nutsvoorzieningen	18,13	4,05	15,30	18,30	21,00	31,30	39
Planmatig onderhoud	3,72	0,22	2,05	2,71	4,80	15,90	47
Verzorgend onderhoud	4,95	0,19	2,20	3,96	6,10	10,70	46
Dagelijks onderhoud	0,49	0,02	0,21	0,39	0,60	2,02	38
Beveiliging en bewaking	2,72	0,02	0,22	0,80	5,00	22,10	35
Overige kosten	2,28	0,02	0,14	0,39	1,40	13,40	34

Tabel 8: Boxplot servicekosten per hoofdgroep (Bron: eigen bewerking)

5.4.1 Nutsvoorzieningen

De nutsvoorzieningen maken het grootste deel uit van de totale servicekosten. Kostenbesparingen op het gebied van nutsvoorzieningen (energie, gas en water) zullen op dit gebied het hoogste rendement opleveren. Energie kent een belangrijke stijging in de totale omvang van de nutsvoorzieningen. Door de sterk oplopende prijs van olie en kolen en de daaraan gekoppelde prijs van aardgas in de afgelopen jaren zijn als gevolg daarvan de kosten voor gas en elektriciteit ook sterk toegenomen. De kosten voor energie zijn de laatste jaren volgens cijfers van het CBS (2008) met zo'n 75% gestegen. Ter vergelijking; de tophuurprijzen in de vier grote Nederlandse steden zijn sinds 2000 met 8% gestegen. De energiekosten stijgen dus aanzienlijk sneller en vormen hierdoor een steeds grotere component binnen de totale huisvestingslasten. Het zuinig omgaan met energie is dan ook van groot belang, zowel vanuit milieuperspectief, als vanuit kostenperspectief. De energiekosten worden door kantoorgebruikers vaak gezien als een verwaarloosbare kostenpost, die verborgen zit in de servicekosten en niet opweegt tegen andere kosten zoals personeelkosten en huurlasten. De aandacht voor duurzaamheid lijkt hier verandering in te brengen (OSCAR, 2007). Dat beheerorganisaties zich in toenemende mate hebben gericht op energiemangement is hiervan een logisch gevolg. Zo richten beheerorganisaties zich in toenemende mate op het gezamenlijk of groots inkopen van energie tegen vast lagere tarieven waar uiteindelijk de huurders en verhuurders van profiteren.



Figuur 12: Overzicht aandeel van nutsvoorzieningen in totale servicekosten (Bron: eigen bewerking)

Nutsvoorzieningen (€ / per m ² / jaar)	Gem.	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Freq.
Energie	12,06	2,57	9,65	11,97	13,60	26,01	39
Stadsverwarming	6,91	3,30	6,35	7,00	7,65	9,11	9
Gas	5,41	0,86	2,70	5,54	7,05	10,96	30
Water	0,34	0,04	0,17	0,31	0,46	0,86	35

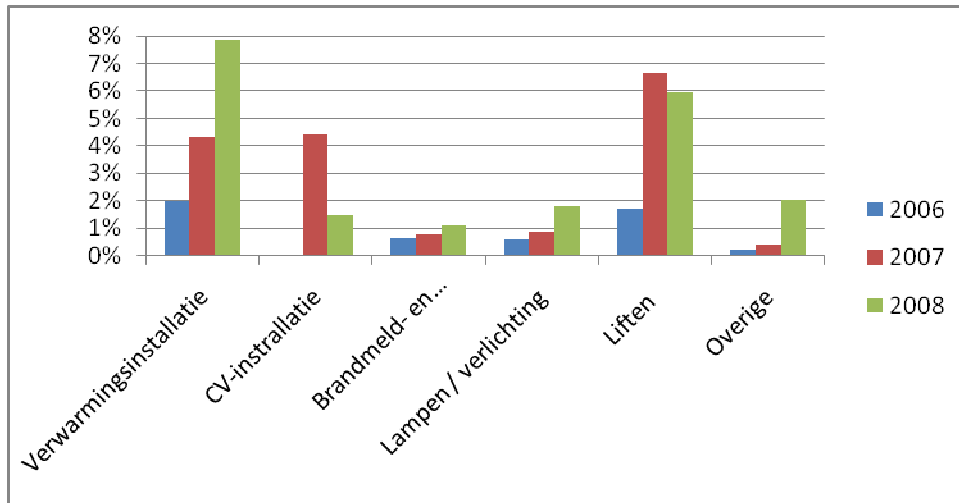
Tabel 9: Boxplot servicekostensoorten van nutsvoorzieningen (Bron: eigen bewerking)

5.4.2 Planmatig onderhoud

In figuur dertien is te zien dat het planmatig onderhoud vanaf 2006 een groter deel is uit gaan maken van de totale servicekosten. Het planmatig onderhoud heeft betrekking op vooraf te managen onderhoudskosten waaronder bijvoorbeeld keuringen en preventief onderhoud. Tijdens de verwerking van de data is gebruik gemaakt van de onderverdeling zoals die in hoofdstuk twee is opgesteld.

In 2008 maakte de verwarmingsinstallatie bijna 8% deel uit van de totale servicekosten terwijl in de voorgaande jaren dit 2% en 4% was. Deze stijging is vooral toe te schrijven aan het toenemend aantal onderhoudscontracten die afgesloten zijn en de complexiteit van de (technische) installaties. Zo hebben de installaties in toenemende mate (top)koeling, airconditioning en dergelijke. Tevens worden de onderhoudscontracten aangepast aan de jaarlijkse inflatie. Het planmatig onderhoud met betrekking tot de

liften kent eveneens een stijging. Van bijna 2% in de jaren 2006 en 2007 naar bijna 6% in het jaar 2008. Nadere analyse zal moeten uitwijzen wat hiervan de oorzaak is.



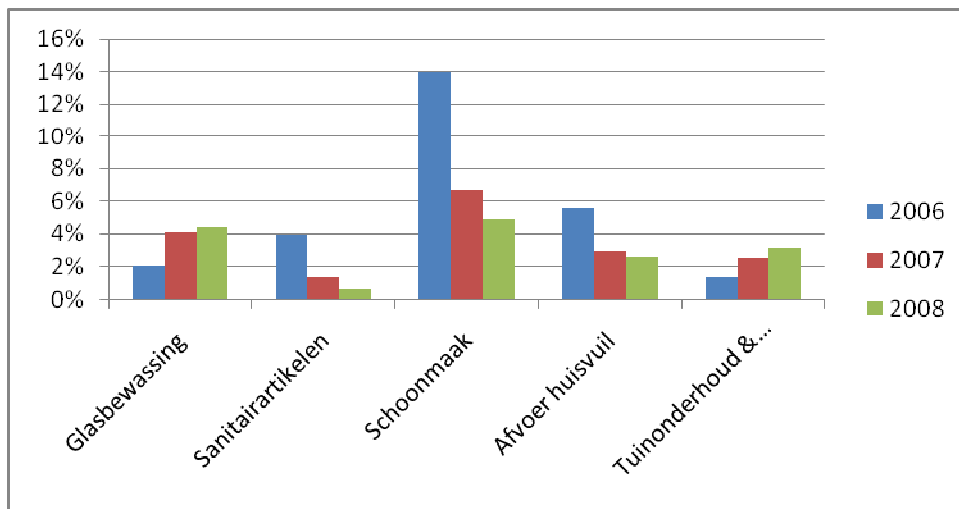
Figuur 13: Overzicht van planmatig onderhoud in totale servicekosten (Bron: eigen bewerking)

Planmatig Onderhoud (€ / per m2 / jaar)	Gem.	Min.	Q1	Med.	Q3	Max	Freq.
Verwarmingsinstallatie	1,53	0,07	0,67	1,03	1,83	8,20	32
CV-installatie	1,29	0,11	0,79	1,13	1,63	4,56	15
Brand- & Sprinklerinstal.	0,36	0,03	0,07	0,20	0,48	1,96	28
Lampen / verlichting	0,38	0,01	0,08	0,12	0,55	2,67	33
Liften	1,17	0,02	0,55	0,75	1,51	6,23	44
Overige	0,76	0,01	0,03	0,33	0,55	4,41	9

Tabel 10: Boxplot servicekostensoorten van planmatig onderhoud (Bron: eigen bewerking)

5.4.3 Verzorgend onderhoud

Vanaf 2006 is het verzorgend onderhoud een minder groot deel gaan uitmaken van de totale servicekosten. Dit aandeel is gezakt van 27,5% in 2006 naar bijna 16% in 2008. De stijging van glasbewassing, en tuinonderhoud zijn te verklaren doordat deze contracten meestijgen met de jaarlijkse consumentenprijsindex. Opvallend zijn de servicekostensoorten sanitairartikelen, schoonmaak en afvoer huisvuil die allen zijn afgenomen. In toenemende mate is in de gehele maatschappij en dus ook bij huurders een bewustwording gegroeid van de impact die sanitairartikelen, schoonmaak en met name afval heeft op het milieu. Het hergebruik en beter omgaan met het milieu vanuit de gebruiker zijn hiervan een belangrijke oorzaak.



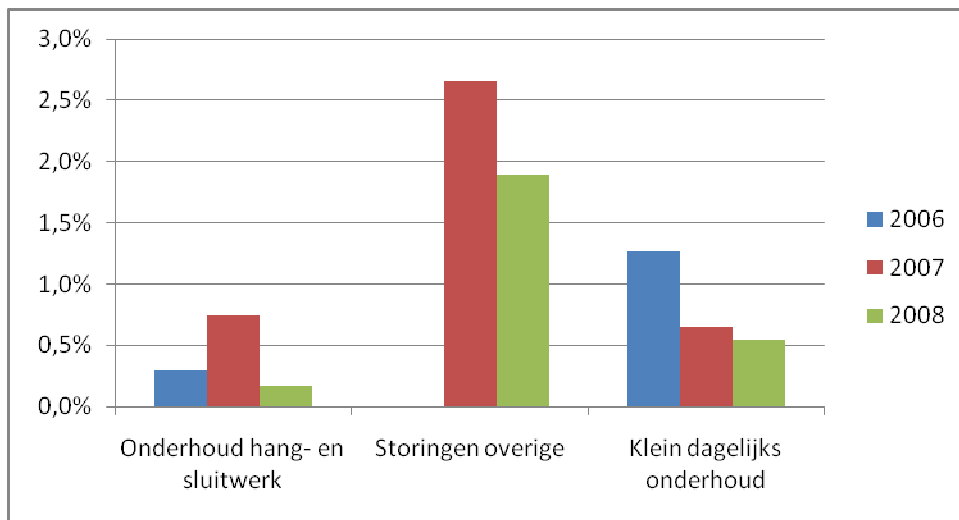
Figuur 14: Overzicht van verzorgend onderhoud in totale servicekosten (Bron: eigen bewerking)

Verzorgend Onderh. (€ / per m2 / jaar)	Gem.	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Freq.
Glasbewassing	0,86	0,01	0,33	0,76	1,22	2,36	41
Sanitairartikelen	0,90	0,02	0,15	0,74	1,44	2,90	22
Schoonmaak	2,78	0,01	1,15	2,14	4,04	7,73	33
Afvoer huisvuil	1,51	0,09	0,69	1,06	1,98	4,18	34
Tuin & Groenvoorz.	0,67	0,01	0,25	0,53	0,85	1,91	39

Tabel 11: Boxplot servicekostensoorten verzorgend onderhoud (Bron: eigen bewerking)

5.4.5 Dagelijks onderhoud

Het dagelijks onderhoud laat zich slecht managen door ondermeer acute storingen en dagelijkse zorg van het object. Al eerder werd aangegeven dat dergelijke kosten in menig servicekostenafrekening onder de kostenpost 'overige' valt. De post wordt op die wijze de vergaarbak van tal van kosten die niet (direct) terug te herleiden zijn. Dit wekt argwaan bij de betaler op en komt de transparantie van de servicekostenafrekening niet ten goede. De afname in het dagelijks onderhoud heeft ook betrekking op de toename van het afsluiten van meerjarige onderhoudscontracten en een gedetailleerdere opzet van de servicekostensoorten. In hoeverre het dagelijks onderhoud voor rekening komt van de huurder, dus terug te vinden is in de servicekosten, is veelal afhankelijk van het serviceniveau.



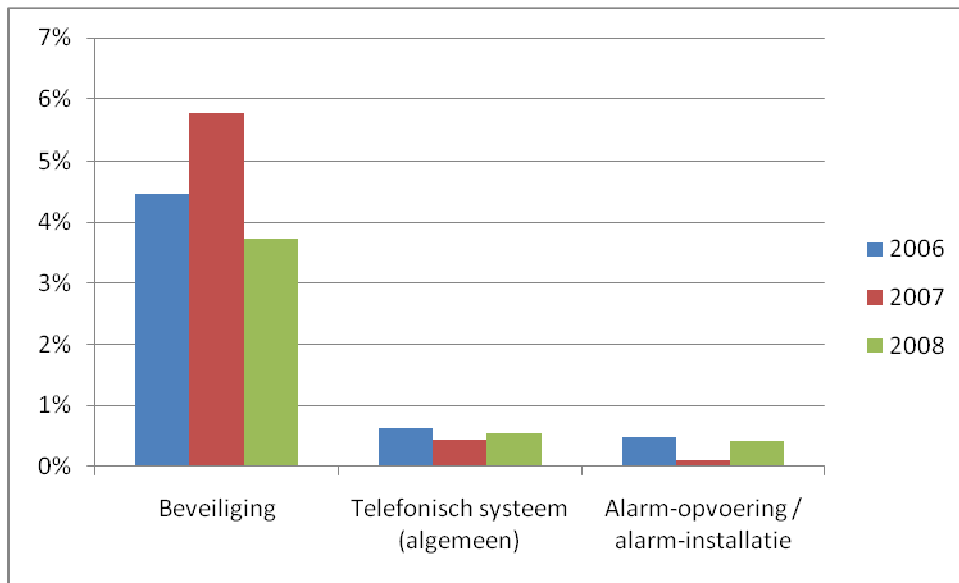
Figuur 15: Overzicht van dagelijks onderhoud in totale servicekosten (Bron: eigen bewerking)

Dagelijks onderhoud (€ / per m2 /jaar)	Gem.	Min.	Q1	Med.	Q3	Max	Freq.
hang- en sluitwerk	0,16	0,02	0,04	0,10	0,25	0,59	20
Storingen overige	0,67	0,09	0,20	0,36	0,88	2,02	6
Klein dag. Onderh.	0,31	0,02	0,15	0,26	0,37	1,42	32

Tabel 12: Boxplot servicekostensoorten dagelijks onderhoud (Bron: eigen bewerking)

5.4.6 Beveiliging en bewaking

Er is gekozen om de beveiliging en bewaking apart te benoemen in het servicekostenoverzicht. In hoofdstuk twee is al ter sprake geweest dat beveiliging en bewaking meer een steundienst is en dus niet zo zeer objectgebonden is. Doordat beveiliging en bewaking bedrijfsgebonden zijn, is de hoogte van de kosten sterk afhankelijk van het serviceniveau die de huurder wenst. Desalniettemin maakt de beveiliging van het object tussen de 3,5% en 6% uit van de totale servicekosten. De toename in beveiliging is met name een behoefte die de gebruiker heeft. Dit is ondermeer beveiliging op het gebied van de organisatie zelf maar ook op het gebied van personeel en inbraakpreventie. Daarnaast worden er ook kosten in rekening gebracht voor alarmopvoeringen en het telefonische systeem.



Figuur 16: Overzicht van beveiliging en bewaking in totale servicekosten (Bron: eigen bewerking)

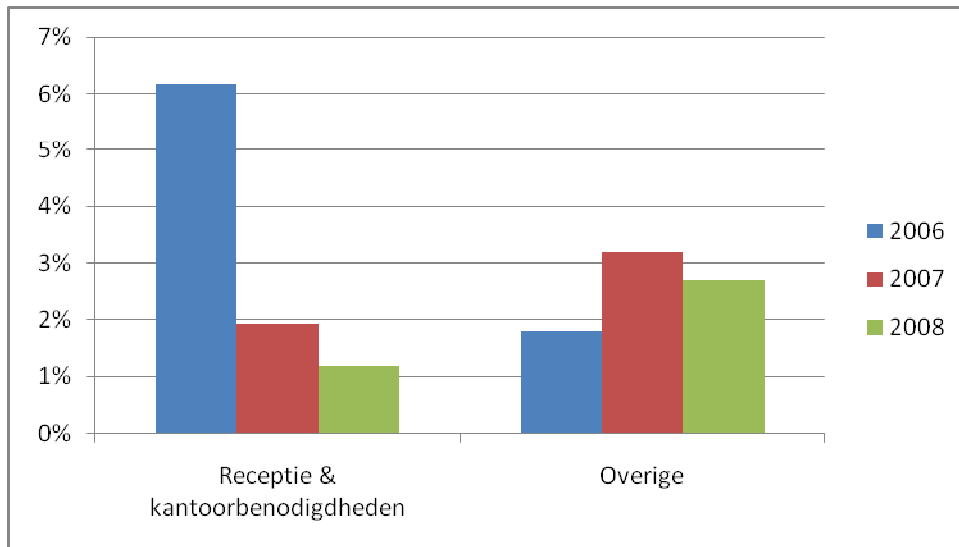
Beveiliging en bewaking (€ / per m ² / jaar)	Gem.	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Freq.
Beveiliging	3,69	0,01	0,40	0,90	5,26	21,09	23
Telefonisch systeem	0,16	0,02	0,09	0,12	0,23	0,44	33
Alarm	0,39	0,02	0,11	0,20	0,45	1,58	13

Tabel 13: Boxplot servicekostensoorten van beveiliging en bewaking (Bron: eigen bewerking)

5.4.7 Overige kosten

Een struikelblok in veel servicekostenafrekeningen is de post overige. Door een algemene indeling van de servicekostensoorten zullen al veel kosten onder overige vallen, hetgeen argwaan bij de huurders zal opwekken. Een gedetailleerd overzicht van servicekostensoorten zal de post overige doen verkleinen.

Huurders gerelateerde verzekeringen en gemeentelijke heffingen zijn zelden terug te zien in de servicekosten omdat dergelijke kosten, door ondermeer de gemeente, direct in rekening worden gebracht bij de gebruiker. Receptie en kantoorbenodigdheden kunnen gedefinieerd worden als bedrijfsgebonden services en zijn zodoende sterk afhankelijk van het serviceniveau.



Figuur 17: overzicht van overige kosten in totale servicekosten (Bron: eigen bewerking)

Overige kosten (€ / per m2 / jaar)	Gem.	Min.	Q1	Med.	Q3	Max.	Freq.
Heffingen / verzekeringen	0,37	0,01	0,15	0,18	0,65	1,28	9
Receptie & kantoorben.	11,51	10,93	11,33	11,74	11,80	11,85	3
Overige	1,32	0,02	0,15	0,44	1,20	10,77	30

Tabel 14: Boxplot servicekostensoorten van overige kosten (Bron: eigen bewerking)

5.5 Beperkingen

Tijdens het analyseren van de data zijn een aantal beperkingen aan het licht gekomen die mogelijk invloed kunnen hebben op de resultaten. Hieronder zullen de beperkingen benoemd worden.

De eerste beperking kan liggen in het feit dat in de beschikbare data teveel discrepantie zit. Dit heeft ondermeer te maken dat de servicekosten sterk kunnen verschillen door storingsonderhoud of calamiteiten in het desbetreffende servicejaar of het verschil in serviceniveau die de huurders verlangen. Hierdoor kunnen de uitkomsten van de analyse in hoge mate beïnvloed worden. Dit is ook terug te zien in de breedte van de boxplot en de interkwartielafstand. In het theoretische kader werd het verschil in objectgebonden services en bedrijfsgebonden services gemaakt. De discrepantie in de data kan hier debet aan zijn. De oorzaak van de verschillen zal per object achterhaald moeten worden.

De tweede beperking kan liggen in de hoeveelheid data. Wanneer meer data beschikbaar is zal de nauwkeurigheid van de gegevens ten goede komen. De voorspellingen per component zijn afhankelijk van de beschikbaarheid van de gegevens. Uitbreiding van de data met een groter aantal complexen met een grotere diversiteit aan kenmerken zal leiden tot een betrouwbaarder resultaat. Bij de regressieanalyse per servicekostencomponent kan dan een scheiding aangebracht worden in het bestand. Het is dus van belang om niet alleen meer complexen in het te onderzoeken bestand op te nemen, maar ook te zorgen voor een gelijkmatige spreiding van de complexen over de verschillende kenmerken. In dit geval bleek een te smalle basis te zijn voor de ontwikkeling van voldoende betrouwbare formules (Spaninks, 1994).

De derde beperking kan liggen in de registratie van de gemaakte kosten. Hoewel de registratie zo nauwkeurig mogelijk gebeurt kan een eenduidige definiëring van de kostensoorten de inzichtelijkheid ten goede komen. Het gedetailleerde overzicht van hoofdstuk twee vormt in ieder geval een goede basis voor de rubricering van de servicekosten. Daarnaast is het niet altijd mogelijk om de kosten voldoende te registreren door grootschalige onderhoudscontracten. Zo komt het voor dat er één contract wordt afgesloten voor de glasbewassing, schoonmaak binnen en het afvoeren van afval. Door dergelijke contracten wordt het eenduidig registreren en rubriceren van de kostenpost sterk bemoeilijkt.

De vierde beperking kan liggen dat de hoogte van de servicekosten sterk verschillen naarmate er meer dan één huurder in het gebouw aanwezig is. Eén huurder in het gebouw zal al snel de voorzieningen naar zichzelf toetrekken. Dit zullen met name kosten zijn die bedrijfsgevoelig zijn, de zogenoemde bedrijfsgebonden kosten. Hoewel de analyse betrekking heeft op de hoogte van de servicekosten per object en niet per huurder kunnen sterke verschillen ontstaan wanneer meer dan één huurder aanwezig is in het gebouw. In de analyse is hierbij geen rekening gehouden waardoor een vertekend beeld kan ontstaan. In een multi-tenant gebouw kan één huurder een verhoogd serviceniveau verlangen dan dat de overige huurders als standaard beschouwen. In de servicekostenafrekening aan het eind van het jaar wordt deze huurder doormiddel van de verdeelsleutel extra belast. Door een analyse uit te voeren op basis van objectniveau kunnen dergelijke verschillen in servickosten niet geëlimineerd worden. In hoofdstuk vier is al naar voren gekomen dat het servicepakket en –niveau sterk objectgebonden is.

5.6 Resumé

In dit hoofdstuk is de zevende deelvraag besproken, te weten: Op welke manier kunnen de servicekosten beter inzichtelijk worden gemaakt? Om tot beantwoording van de deelvraag te komen is data onderzocht van een deel van de beheerportefeuille van Redema Beheer B.V. van de Redema Groep. Door middel van historische

gegevens van de eigen portefeuille heeft een benchmark plaatsgevonden. De onderzoeksdata betreft zo'n 0,6% van de totale kantoorobjecten in Nederland.

Voor de data is gebruik gemaakt van de indeling zoals die in hoofdstuk twee aan de orde is gekomen. Naast de gegevens over de servicekostensoorten zijn ook gegevens verzameld over het aantal vierkante meters, bouwlagen, gebouwhoogte, bouwjaar, renovatiejaar en ligging. De data is aan de hand van beschrijvende statistiek geanalyseerd en in een boxplot weergegeven. De gemiddelde servicekosten over de gehele data betreft € 27,68 per m²/jaar waarbij circa 56,6% uit nutsvoorzieningen bestaat, 15,7% uit planmatig onderhoud, 20,5% uit verzorgend onderhoud, 2,8% uit dagelijks onderhoud, 5,5% uit beveiliging en bewaking en 5,8% uit overige kosten.

Tijdens het verwerken van de data zijn een viertal beperkingen naar voren gekomen. De eerste beperking kan liggen in het feit dat er teveel discrepantie zit in de data. De tweede beperking kan liggen in de hoeveelheid data. Meer data zal de nauwkeurigheid ten goede komen. De derde beperking kan komen door de registratie van de gemaakte kosten. De vierde beperking kan komen doordat de hoogte van de servicekosten sterk verschillen naarmate er meer dan één huurder in het gebouw aanwezig is. Het te leveren servicepakket en serviceniveau heeft dan ook grote invloed op de hoogte van de servicekosten.

Hoofdstuk 6 – Beheersbaarheid van servicekosten

6.1 Inleiding

Op basis van de kennis die vergaard is in hoofdstuk twee tot en met hoofdstuk vijf en de bestaande literatuur is er voor gekozen om te onderzoeken of aan de hand van de verwachte beïnvloedingsfactoren de hoogte van de servicekosten voorspeld kunnen worden. Bij een betere voorspelling van de hoogte van de servicekosten is deze eveneens beter beheersbaar. Hiermee zal getracht worden de achtste deelvraag te beantwoorden, te weten: op welke manier kunnen de servicekosten beter beheerst worden?

6.2 Samenhang van beïnvloedingsfactoren

Om tot beantwoording van de deelvraag te komen is gekozen om vier beïnvloedingsfactoren (variabelen) te onderzoeken die aan de hand van de literatuur naar voren zijn gekomen. Bij dit onderzoek zijn de volgende beïnvloedingsfactoren onderzocht:

1. Omvang (in vierkante meters)
2. Gebouwhoogte (in verdiepingen)
3. Bouwjaar (leeftijd gebouw in jaren)
4. Ligging (indeling per gewest)

Beïnvloedingsfactor	Meeteenheid	Meetniveau
1. Oppervlakte	M ²	Ratio
2. Gebouwhoogte	In verdiepingen	Ratio
3. Bouwjaar	In jaren	Ratio
4. Ligging	Gewest	Nominaal

Tabel 15: Beïnvloedingsfactoren met bijbehorende meeteenheid en meetniveau (Bron: eigen bewerking)

Voor de analyse is het van belang dat de beïnvloedingsfactoren een meetniveau hebben die hanteerbaar is om een statistische techniek op toe te passen. Een ratio meetniveau maakt het mogelijk om een regressieanalyse toe te passen. Een nominaal meetniveau kan meetbaar worden gemaakt door gebruik te maken van dummy-variabelen. Voor 'ligging' ontstaat zodoende vier dummy-variabelen (1 t/m 4). De gewesten zijn ingedeeld in noord (Groningen, Friesland en Drenthe), zuid (Limburg, Noord-Brabant en Zeeland), west (Noord-Holland, Utrecht en Zuid-Holland) en oost (Overijssel, Gelderland en Flevoland). De andere drie beïnvloedingsfactoren hebben een ratio meetniveau.

Als de bovengenoemde variabelen met elkaar (lineair) samenhangen zou dit zichtbaar moeten worden in een correlatiematrix. Zo kan het verband tussen de hoogte van de servicekosten en het aantal vierkante meters uitgedrukt worden in de correlatiecoëfficiënt. De correlatiecoëfficiënt zegt iets over de sterkte van dat verband en wordt uitgedrukt tussen de -1 en +1. Bij -1 is er een negatief verband en bij +1 een positief verband. De sterkte van het verband is af te lezen in de regel 'Pearson Correlation'.

Aan de hand van de beïnvloedingsfactoren kan de volgende correlatiematrix gemaakt worden:

		aantal m2	bouwlagen	bouwjaar	ligging	sk
aantal m2	Pearson Correlation	1	,633**	,051	,226	,791**
	Sig. (2-tailed)		,000	,733	,127	,000
	N	47	47	47	47	47
bouwlagen	Pearson Correlation	,633**	1	,060	,226	,308*
	Sig. (2-tailed)	,000		,690	,126	,035
	N	47	47	47	47	47
bouwjaar	Pearson Correlation	,051	,060	1	-,174	,236
	Sig. (2-tailed)	,733	,690		,243	,110
	N	47	47	47	47	47
ligging	Pearson Correlation	,226	,226	-,174	1	,207
	Sig. (2-tailed)	,127	,126	,243		,162
	N	47	47	47	47	47
sk	Pearson Correlation	,791**	,308*	,236	,207	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,035	,110	,162	
	N	47	47	47	47	47

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 16: Correlatiematrix (Bron: eigen bewerking)

Uit de correlatiematrix blijkt dat alle beïnvloedingsfactoren een positief verband hebben. Het sterkste verband wordt aangetoond door het aantal vierkante meters en de servicekosten.

6.3 Voorspelbaarheid van servicekosten

Als variabelen onderling met elkaar samenhang vertonen is het mogelijk aan de hand van de ene variabele de andere te voorspellen. Deze statistische techniek wordt aangeduid als regressie, hetgeen letterlijk terugval betekend. Het geheel van het aantal variabelen dat bij de analyse zijn betrokken wordt een onderscheid aangebracht tussen enerzijds de hoogte van de servicekosten als afhankelijke variabele en anderzijds de beïnvloedingsfactoren als onafhankelijke variabelen. De formule van de enkelvoudige regressie ziet er als volgt uit:

$$Y = a + b x$$

Hierbij is x de onafhankelijke variabele en heeft zodoende invloed op de andere variabele. De Y is daardoor vanzelfsprekend de afhankelijke variabele en 'a' is de constante (intercept). De regressiecoëfficiënt (b) geeft de helling aan, deze wordt ook wel slope genoemd. Wanneer de regressiecoëfficiënt nul is, is er geen verband tussen beide variabelen. De verklaarde variantie wordt uitgedrukt door de determinatiecoëfficiënt, dat wordt uitgedrukt door R^2 en ligt tussen de nul en één. De niet-verklaarde variantie is dus $1 - R^2$. De verklaarde variantie is dat deel van de totale variantie in de afhankelijke variabele dat verklaard wordt door het toegepaste model. Hoe dichter bij de nul hoe minder verklaard wordt. Als vuistregel wordt een verklaarde variantie kleiner dan 0,4 zwak genoemd. Tussen de 0,4 en 0,7 wordt als een sterke verklaarde variantie gezien. Een verklaarde variantie groter dan 0,7 is zeer sterk. Voor elke onafhankelijke variabele is af te lezen of er een significant verband bestaat met de y -variabele. Indien de significantie waarde 5% of lager is betekent dat deze variabele significante invloed uitoefent op de afhankelijke variabele. De bijbehorende grafieken zijn weergegeven in de bijlage.

6.3.1 Oppervlakte object

Er wordt verwacht dat de oppervlakte van het object invloed heeft op de hoogte van de servicekosten. Zo hebben grote gebouwen vaak complexe technische installaties die extra services en onderhoud vragen. Grote objecten hebben als voordeel dat schaalvoordelen behaald kunnen worden bij inkoop. Deze factoren kunnen de doorslag geven voor de hoogte van de servicekosten. Aan de hand van de regressieanalyse kan met het invoeren van de oppervlakte in de formule de verwachte servicekosten voorspeld worden.

In de lineaire regressieanalyse zijn de servicekosten als afhankelijke variabele (Y) en het aantal vierkante meters als onafhankelijke variabele genomen. De onderstaande formule heeft een sterke verklaarde variantie (R^2) van 62,5% en heeft een significantie dat kleiner is dan 0,05. De oppervlakte van het object heeft invloed op de hoogte van de servicekosten. Door de toets uit te voeren kan met de volgende formule een voorspelling van de hoogte van de servicekosten gedaan worden:

$$Y = 29,15 \times \text{aantal m}^2 - 6.952,78$$

6.3.2 Gebouwhoogte

Er wordt verwacht dat de hoogte van het object invloed heeft op de hoogte van de servicekosten. Een hoog gebouw vraagt meer verticale vervoersstromen waardoor extra kosten gemaakt moeten worden voor

bijvoorbeeld de liftinstallatie, hydrofoor en dergelijke. Ook zal het reinigen van de gevel- en glasbewassing op grote hoogte meer kosten met zich meebrengen. De hoogte wordt uitgedrukt in het aantal verdiepingen. Aan de hand van de regressieanalyse kan met het invoeren van de hoogte in de formule de verwachte servicekosten voorspeld worden.

In de lineaire regressieanalyse zijn de servicekosten als afhankelijke variabele (Y) en de hoogte van het object als onafhankelijke variabele genomen. De onderstaande formule heeft een zwakke verklaarde variantie (R^2) van 9,5% en heeft een significantie dat kleiner is dan 0,05, te weten: 0,035. De hoogte van het object heeft invloed op de hoogte van de servicekosten. Door de toets uit te voeren kan met de volgende formule een voorspelling van de hoogte van de servicekosten gedaan worden:

$$Y = 13.978,75 \times \text{aant. verd.} + 141.549,28$$

6.3.3 Bouwjaar

Er wordt verwacht dat de leeftijd van het object invloed heeft op de hoogte van de servicekosten. Een ouder gebouw zal eveneens beschikken over oudere technische installaties die minder presteren dan nieuwere. Daarnaast zijn in de laatste jaren grote veranderingen in de bouwaard, hetgeen beter geïsoleerde kantoren oplevert die vanzelfsprekend weer beter presteren in het verbruik van energie. Hoewel een aantal objecten gerenoveerd zijn in de afgelopen jaren is hier geen rekening mee gehouden omdat het onmogelijk bleek om te meten wanneer gesproken wordt van een verbouwing en wanneer van renovatie. Aan de hand van de regressieanalyse kan met het invoeren van het bouwjaar in de formule de verwachte servicekosten voorspeld worden.

In de lineaire regressieanalyse zijn de servicekosten als afhankelijke variabele (Y) en het bouwjaar van het object als onafhankelijke variabele genomen. De onderstaande formule heeft een zwakke verklaarde variantie (R^2) van 5,6% en heeft een significantie dat groter is dan 0,05, te weten: 0,110. Door de toets uit te voeren kan met de volgende formule een voorspelling van de hoogte van de servicekosten gedaan worden:

$$Y = 6.860,52 \times \text{bouwjaar} + (-1,338^E7)$$

6.3.4 Ligging

Er wordt verwacht dat de ligging van het object invloed heeft op de hoogte van de servicekosten. Zo kent het westen van het land een hoge mate van verstedelijking. Dit zal gepaard gaan met hogere criminaliteit hetgeen

gepaard zal gaan met een hogere mate van beveiliging. Bepaalde delen van het land kennen ook een ruimere arbeidsmarkt. Dit zou uitwerking kunnen hebben in de loonkosten die lager kunnen liggen dan elders. Aan de hand van de regressieanalyse kan met het invoeren (1 = noord, 2 = oost, 3 = west en 4 = zuid) van de ligging in de formule de verwachte servicekosten voorspeld worden.

In de lineaire regressieanalyse zijn de servicekosten als afhankelijke variabele (Y) en de ligging van het object als onafhankelijke variabele genomen. De onderstaande formule heeft een zwakke verklaarde variantie (R^2) van 4,3% en heeft een significantie dat groter is dan 0,05, te weten: 0,162. Door de toets uit te voeren kan met de volgende formule een voorspelling van de hoogte van de servicekosten gedaan worden:

$$Y = 145.936,26 \times \text{gewest} + (-158.827,88)$$

6.4 Meervoudige lineaire regressie

Naast een enkelvoudige lineaire regressie is het ook mogelijk om aan de hand van meerdere onafhankelijke variabelen een voorspelling te kunnen doen over de afhankelijke variabele (Y). Er wordt dan gesproken van een meervoudige lineaire regressie die een hogere verklaarde variantie oplevert. Er is gekozen om aan de hand van vier afhankelijke variabelen (oppervlakte object, bouwlagen, bouwjaar en ligging) een voorspelling te doen over de hoogte van de servicekosten. De meervoudige lineaire regressie geeft een zeer sterke verklaarde variantie (R^2) van 73,9% en heeft een significantie dat kleiner is dan 0,05. Door de toets uit te voeren kan met de volgende formule een voorspelling van de hoogte van de servicekosten gedaan worden:

$$Y = (35,93 \times \text{aant. m}^2) + (-15.733,39 \times \text{aant. verd.}) + (6.543,97 \times \text{bouwjaar}) + (73.795,36 \times \text{gewest}) - 1,2^E7$$

6.5 Partiële correlatiecoëfficiënt

Uit de meervoudige lineaire regressie blijkt dat bouwlagen (aantal verdiepingen) een negatief effect heeft op de hoogte van de servicekosten. Oftewel, hoe meer bouwlagen, des te lager de servicekosten. Dit is anders dan de correlatiematrix (tabel 16) en de enkelvoudige lineaire regressie (zie 6.3.2) in eerste instantie aangaf en mag verwacht worden op basis van de literatuur. Het vermoeden bestaat dat de correlatie tussen de variabelen bouwlagen en bouwjaar en de hoogte van de servicekosten wordt beïnvloed door de sterke correlatie van het aantal vierkante meters en de hoogte van de servicekosten. Het aantal vierkante meters trekt als het ware bouwlagen en bouwjaar mee in de analyse. De ligging heeft geen significante uitkomsten gegeven en zal buiten de verdere analyse gelaten worden.

Omdat bovenstaand vermoeden bestaat is het mogelijk de invloed van de extra variabele te corrigeren door gebruik te maken van een partiële correlatiecoëfficiënt. Als in de partiële correlatie de servicekosten worden vastgezet blijkt dat het aantal bouwlagen negatief correleert met de servicekosten. Dus, hoe meer bouwlagen (bij een gelijkblijvend aantal vierkante meters) des te minder zullen de servicekosten bedragen. Dit is terug te zien in tabel 17. Bouwjaar blijft positief correleren ten opzichte van de hoogte van de servicekosten (tabel 18).

Control Variables			sk	bouwlagen
aantal m2	sk	Correlation	1,000	-,407
		Significance (2-tailed)	.	,005
		df	0	44
bouwlagen	sk	Correlation	-,407	1,000
		Significance (2-tailed)	,005	.
		df	44	0

Tabel 17: partiële correlatie Bouwlagen en Servicekosten (Bron: eigen bewerking)

Control Variables			sk	bouwjaar
aantal m2	sk	Correlation	1,000	,321
		Significance (2-tailed)	.	,030
		df	0	44
bouwjaar	sk	Correlation	,321	1,000
		Significance (2-tailed)	,030	.
		df	44	0

Tabel 18: Partiële correlatie Bouwjaar en Servicekosten (Bron: eigen bewerking)

6.6 Resultaten

Allereerst is onderzocht door middel van een correlatiematrix of de beïnvloedingsfactoren onderling met elkaar samenhangen. Vervolgens zijn vier enkelvoudige lineaire regressieanalyses uitgevoerd en één meervoudige lineaire regressieanalyse die betrekking hebben op de hoogte van de totale servicekosten aan de hand van het oppervlakte, hoogte, bouwjaar en de ligging. Dit levert voor het grootste deel significante uitkomsten op met acceptabele verklaarde varianties. Ligging heeft geen significante uitkomsten gegeven. Dezelfde analyse is ook toegepast op de hoogte van de servicekosten per vierkante meter. De regressieanalyse met de servicekosten per vierkante meter als afhankelijke variabele levert geen significante uitkomsten op en zeer lage verklaarde varianties. De servicekosten per vierkante meter bleken dan ook waardeloos te zijn om nader te onderzoeken.

6.7 Deskundigenoordeel

Hoewel de meervoudige lineaire regressie de hoogste verklaarde variantie heeft, biedt dit nog onvoldoende houvast om concrete voorspelling te kunnen doen over de hoogte van de servicekosten. Het is daarom goed mogelijk dat door het toevoegen van één of meerdere onafhankelijke variabelen het model beter verklaard kan worden. Vooralsnog heeft de literatuur onvoldoende aanwijzing gegeven dat nog andere variabelen in het spel zijn. Als gevolg van bovenstaande is getracht via diepte interviews met enkele deskundigen op het gebied van servicekosten andere beïnvloedingsfactoren te achterhalen. Hierbij is de beslissing genomen om vanuit drie verschillende werkerterreinen binnen het vastgoed een interview af te nemen om zodoende een breed oordeel over servicekosten te verwerven. Vanuit de private partij is een interview afgenomen met directeur Investor Property Management de heer Bressers van Jones Lang LaSalle. Hij is ondermeer sterk betrokken bij de totstandkoming van het servicekostenrapport OSCAR. Vanuit de publieke partij is gesproken met mevrouw Janssen. Zij is na haar carrière als vastgoedmanager sinds 2000 betrokken bij de faculteit Bouwkunde van de Technische Universiteit Eindhoven en houdt zich bezig met Real Estate Management & Development. Adjunct directeur mevrouw Waldmann is vanuit de ROZ betrokken. De ROZ houdt zich ondermeer bezig met het bewaken, bevorderen en verbeteren van het functioneren, de kwaliteit en het aanzien van de bedrijfstak onroerend goed. De ROZ is reeds bezig geweest met verkennend onderzoek naar het benchmarken van servicekosten voor haar leden. Hieronder zullen enkele vragen weergegeven worden en enkele reacties van de deskundigen.

Zijn servicekosten goed voorspelbaar?

Alle drie geïnterviewden geven aan dat servicekosten moeilijk te voorspellen zijn. Dit komt ondermeer dat het afspraken zijn die gemaakt worden tussen verhuurder en huurder met veelal de tussenkomst van de beheerder. Ook de deskundigen hebben als mening dat voor een eigenaar geen noodzaak is in het verlagen van servicekosten. Dit betekent dat de bereidheid om te investeren in verduurzaming van vastgoed sterk tegenvalt. Duurzaamheidsinvesteringen hebben veelal een langere tijdshorizon om zichzelf terug te verdienen dan de meer traditionele systemen. Beleggers hebben veelal een kortere horizon en kiezen om die reden vaker voor de meer traditionele systemen. Veel eigenaren zien servicekosten als administratieve kosten waarbij ze zelf starten op nul en uiteindelijk na de afrekening ook eindigen op nul. Als de kale huurprijs gelijk loopt met de verwachting aan het begin van de belegging dan zal de eigenaar in beginsel tevreden zijn.

In toenemende mate worden tussen verhuurder en huurder pakketafspraken gemaakt, oftewel all-in huur. Hierbij wordt de kale huurprijs samen met de servicekosten als pakket aangeboden aan de huurder. Fluctuaties in de servicekosten worden op deze wijze gedempt. De verhuurder zal op haar beurt besparende maatregelen

nemen om de servicekosten terug te dringen. Deze besparingen zullen de huurprijs ten goede komen en dus uiteindelijk de waarde van het object en het rendement. Bij stijgende servicekosten werkt dit ten nadele van de verhuurder. Op deze wijze zal wel een spanningsveld ontstaan tussen de geleverde kwaliteit en de uiteindelijke prijs die hiervoor wordt betaald.

Wat beïnvloedt de hoogte van de servicekosten?

De hoogte van de servicekosten is in eerste instantie sterk afhankelijk van het serviceniveau. Het serviceniveau is in sterke mate bedrijfsafhankelijk. Op deze wijze wordt het serviceniveau en de hoogte van de servicekosten sterk beïnvloed door bedrijfsafhankelijke factoren. Feitelijk is 'de klant koning' mits deze de verhuurder maar vergoedt voor de gemaakte kosten. Niet alle servicekostensoorten zijn bedrijfsafhankelijk. Om generaliserende uitspraken te kunnen doen over servicekosten is de onzekerheidsmarge te hoog. Volgens één van de deskundigen zou het dus wel mogelijk moeten zijn om uitspraken te doen over de servicekostensoorten die niet bedrijfsafhankelijk zijn. Door in beginsel te werken met marges en kengetallen is in de vastgoedwereld al veel gewonnen.

Welke variabelen kunnen nog meer invloed hebben op de hoogte van de servicekosten?

Welke variabelen nog meer invloed kunnen hebben op de hoogte van de servicekosten is sterk bedrijfsafhankelijk, volgens de deskundigen. Eén van de deskundigen geeft aan dat het zinvol zou kunnen zijn om te onderzoeken of branchering invloed heeft op de hoogte van de servicekosten. Zo is de branchering bij winkelobjecten eerder toe te passen dan bij kantoorobjecten die veelal 'diensten' leveren. Het verschil in food en non-food zal zich kunnen vertalen in bijvoorbeeld hogere schoonmaak en afvalverwerking. Dit onderscheid is bij kantoorobjecten niet eenduidig te maken. De kanttekening die hierbij geplaatst dient te worden is dat binnen de branche alsnog veel verschillen voor komen. Een goed voorbeeld hierbij is het verschil tussen een bakker en een fastfoodketen.

Eén van de deskundigen geeft aan dat mogelijk aan de hand van het energielabel een voorspelling gedaan kan worden op welke wijze het object presteert ten opzichte van andere objecten. In toenemende mate krijgen kantoorobjecten een energielabel. Hierdoor wordt het mogelijk gemaakt om een voorspelling te kunnen doen aan de hand van het energieverbruik. Uit ervaring blijkt dat nutsvoorzieningen zo'n vijftig tot zestig procent van de totale servicekosten uitmaken. Het hebben van een energielabel zou invloed kunnen hebben op de hoogte van de servicekosten.

Allen gaven aan dat een aantal bedrijfsgebonden servicekosten beïnvloed kunnen worden door de locatie. Kantoorobjecten in een centrumstedelijke omgeving zouden meer behoefte hebben aan beveiliging dan kantoorobjecten gevestigd op een bedrijventerrein, kantoorpark of in een woonwijk. Locatie zou op die wijze invloed kunnen hebben op de hoogte van de servicekosten.

6.5 Resumé

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de achtste deelvraag. Te weten, op welke manier kunnen de servicekosten beter beheerst worden? Als de servicekosten beter voorspeld kunnen worden zijn ze tevens beter te beheersen. Uit de literatuur blijkt dat aan de hand van vier mogelijke beïnvloedingsfactoren de hoogte van de servicekosten voorspeld kunnen worden. Te weten: oppervlakte object, gebouwhoogte, bouwjaar en ligging. Als de bovengenoemde variabelen met elkaar (lineair) samenhangen zou dit zichtbaar moeten worden in een correlatiematrix. Hierop volgend is een correlatiematrix toegepast. Uit de correlatiematrix blijkt dat alle beïnvloedingsfactoren een positief verband hebben. Het sterkste verband wordt aangetoond door het aantal vierkante meters en de servicekosten.

Bij een betere voorspelling van de hoogte van de servicekosten zijn deze eveneens beter beheersbaar. De volgende vier beïnvloedingsfactoren zijn onderzocht: oppervlakte object (in m²), gebouwhoogte (in verdiepingen), bouwjaar (in jaren) en ligging (per gewest). Door middel van een regressieanalyse is het mogelijk aan de hand van de ene variabele de andere te voorspellen. Hierbij zijn de beïnvloedingsfactoren de onafhankelijke variabele en de hoogte van de servicekosten de afhankelijke variabele. Alleen oppervlakte van het object en gebouwhoogte gaven significante uitkomsten.

Variabele	Formule	R ²	Sig.
Oppervlakte object	$Y = 29,15 \times \text{aant. m}^2 - 6952,78$	62,5%	< 0,05
Gebouwhoogte	$Y = 13.978,75 \times \text{aant. verd.} + 141.549,28$	9,5%	< 0,05
Bouwjaar	$Y = 6860,52 \times \text{bouwjaar} - 1,338^E7$	5,6%	> 0,05
Ligging	$Y = 145.936,26 \times \text{gewest} - 158.827,88$	4,3%	> 0,05

Tabel 19: Enkelvoudige lineaire regressies (Bron: eigen bewerking)

In de meervoudige lineaire regressie zijn de vier variabelen opgenomen die tot een verbetering van de formule heeft geleid. De verklaarde variantie (R²) bedraagt dan 73,9% en de significantiewaarde is lager dan 0,05. De hoogte van de servicekosten kunnen voorspeld worden aan de hand van de volgende formule:

$$Y = (35,93 \times \text{aant. m}^2) + (-15.733,39 \times \text{aant. verd.}) + (6.543,97 \times \text{bouwjaar}) + (73.795,36 \times \text{gewest}) - 1,2^E7$$

Opmerkelijk aan de meervoudige lineaire regressie is dat gebouwhoogte een negatief effect heeft op de hoogte van de servicekosten. Dit is anders dan de correlatiematrix en de enkelvoudige lineaire regressie aangeven. Het vermoeden bestaat dat de correlatie tussen de variabelen bouwlagen en bouwjaar en de hoogte van de servicekosten wordt beïnvloed door de sterke correlatie van het aantal vierkante meters en de hoogte van de servicekosten. Als in de partiële correlatie de servicekosten worden vastgezet blijkt dat het aantal bouwlagen negatief correleert met de servicekosten. Bouwjaar blijft positief correleren ten opzichte van de hoogte van de servicekosten. Ligging heeft geen significante uitkomsten gegeven.

Hoewel de meervoudige lineaire regressie de hoogste verklaarde variantie heeft, biedt dit nog onvoldoende houvast om concrete voorspellingen te kunnen doen. Als gevolg hiervan is getracht doormiddel van diepte-interviews met enkele deskundigen op het gebied van servicekosten andere beïnvloedingsfactoren te achterhalen. De volgende variabelen zouden nog van invloed kunnen zijn op de hoogte van de servicekosten:

- Branchering
- Energielabel
- Locatie

Hoofdstuk 7 – Conclusies en aanbevelingen

7.1 Inleiding

Het onderzoek naar servicekosten bij kantoorobjecten bestaat uit een probleemschets van waaruit de doelstelling en probleemstelling geformuleerd zijn. Naast beide stellingen zal met behulp van een zevental deelvragen antwoord gegeven worden op de probleemstelling. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste uitkomsten en conclusies van de master thesis besproken die uiteindelijk antwoord geven op de probleemstelling.

7.2 Conclusies

De eerste zes deelvragen vormen de theorie en zijn door middel van literatuuronderzoek, bijeenkomsten en interviews tot stand gekomen. De laatste twee deelvragen zijn middels empirisch onderzoek tot stand gekomen.

Waar bestaan de huisvestingslasten voor de gebruiker uit?

Huisvestingslasten zijn de totale lasten die voortvloeien uit het productiemiddel huisvesting voor de gebruiker. De samenstelling van de huisvestingslasten vallen uiteen in twee elementen: de huurlasten en bijkomende kosten. Bijkomende kosten worden onderscheiden door facilitaire kosten en servicekosten. Een meer theoretische benadering vormen de begrippen kerndienst, hulpdienst en steundienst. Het aanbieden (verhuren) van vastgoed kan gezien worden als een kerndienst. De extra services en diensten die worden aangeboden naast het aanbieden van vastgoed is een hulpdienst (objectgebonden). Steundiensten zijn facilitaire kosten (bedrijfsgebonden) die niet tot het primaire proces behoren. In de loop van de tijd kunnen diensten vanuit een steundienst een hulpdienst worden.

Wat wordt verstaan onder servicekosten?

Servicekosten waren in de jaren '30 van de vorige eeuw extra services en diensten die naast het aanbieden van vastgoed in rekening werden gebracht door verbeteringen van het gehuurde. In het begin werden deze services gezien als een steundienst maar is in de loop der tijd is een hulpdienst geworden. In deze master thesis wordt onder servicekosten verstaan: kosten die voor levering en diensten, inclusief administratieve vergoeding daarvoor, zijn overeengekomen tussen verhuurder en huurder en welke door de verhuurder in redelijkheid zijn gemaakt en betaald en die worden doorbelast aan de gebruiker. Servicekosten zijn opgebouwd uit een vijftal componenten (hoofdgroepen), te weten: Nutsvoorzieningen, planmatig onderhoud, verzorgend onderhoud,

dagelijks onderhoud en overige kosten. De hoofdgroepen zijn verdeeld in verschillende servicekostensoorten zodat het mogelijk is ze op een lager aggregatieniveau te analyseren.

Welke actoren zijn betrokken bij de totstandkoming van de servicekosten?

In deze master thesis worden zes actoren benoemd die betrokken zijn bij de totstandkoming van de servicekosten, te weten: huurder, beheerder, verhuurder, makelaar/taxateur, projectontwikkelaar en overheid. Deze zijn tot stand gekomen door het Macht Versus Belang model. De drie belangrijkste actoren zijn de huurder, beheerder en verhuurder.

De huurder heeft een groot belang bij de totstandkoming van de servicekosten. Hogere servicekosten leiden direct tot hogere huisvestingslasten hetgeen negatief drukt op de winstgevendheid van de onderneming. De huurder zal alle aan hem toe te rekenen kosten inzichtelijk willen hebben en heeft zodoende een sterke hindermacht. De huurder heeft ook een sterke beslissingsmacht hetgeen met name geldt in tijden van een kopers-/huurdersmarkt.

De beheerder is niet direct betrokken in het primaire proces bij de totstandkoming van de servicekosten. Tot op heden wordt de beheerder vergoed door middel van een fee over de totale servicekosten. Dit maakt de beheerder betrokken in het gehele proces rondom servicekosten. Doordat de beheerder continue afstemming heeft over het te voeren beleid met verhuurders en huurders hebben beheerders hoofdzakelijk een ontwikkelmacht.

De verhuurder heeft een groot belang bij het proces en de totstandkoming van de problematiek rondom de servicekosten doordat besparingen in de servicekosten zich uiteindelijk vertalen in een hoger rendement van de belegging. De verhuurder heeft zodoende ook een belangrijke beslissingsmacht hetgeen in sterke mate afhankelijk is van de conjunctuur.

Welke onderlinge relaties hebben de betrokken actoren ten opzichte van elkaar?

Verhuurder, beheerder en huurder hebben een sterke relatie met elkaar door de verbondenheid van een huur- of beheerovereenkomst. Verhuurders brengen servicekosten in rekening bij huurders als vergoeding voor de (contractueel) overeengekomen diensten en leveringen. Beheerders zijn verantwoordelijk voor het managen en fungeren tevens als contactpersoon tussen huurder en verhuurder. Door verschillende belangen en inzichten bestaat er tussen de drie actoren een gespannen relatie.

Welk proces doorlopen de betrokken actoren bij de totstandkoming van de servicekosten?

De belangrijkste actoren die betrokken zijn bij de totstandkoming van de servicekosten zijn de verhuurder, huurder en beheerder. In het proces dat deze drie actoren moeten doorlopen zijn vier belangrijke stappen te nemen. Dit is het servicepakket, serviceniveau, voorschotbedrag en de verdeelsleutel. De meeste afspraken omtrent het servicepakket zullen aan de onderhandelingstafel tot stand moeten komen waarna het serviceniveau bepaald dient te worden. Met de term serviceniveau wordt het kwaliteitsniveau bedoeld van de overeengekomen diensten en leveringen. Dit kwaliteitsniveau laat zich moeilijk kwantificeren hetgeen een gedegen onderzoek bemoeilijkt. Hierop volgend kan het voorschotbedrag bepaald worden aan de hand van de begroting. Als laatste zal de verdeelsleutel bepaald worden aan de hand van verschillende factoren die zoveel mogelijk aansluiting vindt bij de werkelijk gemaakte kosten. Geconcludeerd kan worden dat het proces rondom servicekosten zich moeilijk in een model laat gieten. Door tal van zaken als het te leveren servicepakket, serviceniveau en voorschotbedrag die tussentijds in het servicejaar gewijzigd kan worden maakt het onderling met elkaar vergelijken moeilijk. Ondanks vorenstaande is getracht het proces modelmatig weer te geven (zie figuur acht).

Welke servicekostenmethodiek(en) is/zijn voorhanden?

Er zijn drie servicekostenmethodieken voorhanden. Dit zijn OSCAR (Jones Lang LaSalle), Vastgoedmanagementmeter (Vastgoedmanagement Nederland) en de NEN-2748 (Nederlandse Normalisatie-instituut). In OSCAR en de VGMM is het mogelijk om te benchmarken op verschillende niveaus. Onduidelijk is welke factoren van invloed zijn op de hoogte van de kosten, waardoor het onvoldoende mogelijk is om inzicht te krijgen in het kostenniveau en het eventuele verschil daarvan. Op basis van bovenstaande servicekostenmethodieken zullen de (beïnvloeding-)factoren omvang object, bouwjaar, hoogte object en ligging verwacht worden dat deze invloed hebben op de hoogte van de servicekosten.

Op welke manier kunnen de servicekosten beter inzichtelijk worden gemaakt?

Aan de hand van beschrijvende statistiek is de data in een boxplot weergegeven. De data is geanalyseerd op basis van het aantal vierkante meters, aantal bouwlagen, bouwjaar en ligging. De precieze data is weergegeven in de bijlage. Tijdens het verwerken van de data zijn een viertal beperkingen naar voren gekomen. De eerste beperking kan liggen in het feit dat er teveel discrepantie zit in de data. De tweede beperking kan liggen in de hoeveelheid data. Meer data zal de nauwkeurigheid ten goede komen. De derde beperking kan komen door de registratie van de gemaakte kosten. De vierde beperking kan komen doordat de hoogte van de servicekosten sterk verschillen naarmate er meer dan één huurder in het gebouw aanwezig is.

Op welke manier kunnen de servicekosten beter beheerst worden?

Als de servicekosten beter voorspeld kunnen worden zijn deze eveneens beter beheersbaar. Aan de hand van vier variabelen (beïnvloedingsfactoren) kunnen de servicekosten voorspeld worden door middel van een regressieanalyse. De meervoudige regressieanalyse geeft de hoogste verklaarde variantie met significante uitkomsten. De formule die hierbij past is de volgende:

$$Y = (36,48 \times \text{aant. m}^2) + (-15.030,03 \times \text{aant. verd.}) + (5.967,12 \times \text{bouwjaar}) - 1,181^E7$$

Om de verklaarde variantie te verbeteren en daarmee de betrouwbaarheid te verhogen is aan de hand van diepte-interviews onderzocht of er meer variabelen zijn die de hoogte van de servicekosten beïnvloeden. De deskundigen wezen branchering, het hebben van een energielabel en de locatie aan als mogelijke variabelen aan.

Met het beantwoorden van de deelvragen kan er ook antwoord gegeven worden op de probleemstelling.

Is het mogelijk inzicht te verkrijgen in de invloedfactoren, bandbreedten en kengetallen van verschillende typen servicekosten alsmede beheersing van die typen?

In eerste instantie is het mogelijk inzicht te krijgen in de bandbreedten en kengetallen van verschillende typen servicekosten. Echter, de analyse dient zeer nauwkeurig uitgevoerd te moeten worden waarbij de aandacht uitgaat naar een juiste registratie en definiëring van de servicekostensoorten. Uit de literatuur is gebleken dat in ieder geval vier invloedfactoren de hoogte van de servicekosten bepalen. Door de invloedfactoren aan de data te koppelen kunnen de toekomstige servicekosten voorspeld worden met behulp van een formule en zijn daarmee ook beter beheersbaar. De formule biedt nog onvoldoende houvast om volledig erop te kunnen vertrouwen. De komst van de formule kan dan ook gezien worden als een eerste handreiking.

Een heikel punt in de gehele problematiek rondom servicekosten is het serviceniveau. Bij een juiste definiëring van de servicekostensoorten kan een betere registratie plaatsvinden. Hierdoor ontstaat een solide basis waarop nadere analyses uitgevoerd kunnen worden. Als vervolgens de objectgebonden servicekosten onder de loep worden genomen zal een correcte objectieve vergelijking van servicekosten tot stand kunnen komen. Alleen dan zal het serviceniveau geëlimineerd worden en is het mogelijk servicekosten inzichtelijker en beter beheersbaar te maken.

7.3 Aanbevelingen

Nu de conclusies zijn getrokken, worden tot slot enkele aanbevelingen gedaan voor mogelijk vervolgonderzoek.

Onderzoek naar de juiste registratie en definiëring van verschillende servicekostensoorten bieden oplossing tot een betere onderverdeling van servicekosten. Dit moet het mogelijk maken een nadere analyse toe te passen op de servicekostencomponenten om zo de transparantie te bevorderen en besparingen te realiseren. Een heldere analyse naar de objectgebonden servicekosten maakt het in ieder geval beter inzichtelijk en beheersbaar. Daarnaast is het onderzoeken waard of de mogelijke beïnvloedingsfactoren die genoemd zijn door de deskundigen ook daadwerkelijk een bijdrage kunnen leveren.

Verbetering van de communicatie zal leiden tot een betere samenwerking tussen de betrokken partijen. Het lijkt dan ook zinvol om een protocol op te stellen hoe omgegaan dient te worden met de problematiek rondom de servicekosten. Een individu zal hierin niet slagen. Het is daarom van belang dat de vastgoedbranche dit gezamenlijk oppakt. Een protocol zal uiteindelijk moeten leiden tot verbetering van de transparantie. In het verlengde hiervan moet het mogelijk zijn om een jaarlijkse rapportage op te stellen op het gebied van budget, afrekening en andere zaken rondom servicekosten. De verhuurder en beheerder worden zodoende verplicht om informatie te leveren aan de huurder.

De beheerder heeft tot nu toe geen belang in het verlagen van de servicekosten. Dit komt door de wijze waarop de beheerder vergoed wordt. De vijf procent administratiekosten over de totale servicekosten is tot nu toe gebruikelijk in de branche. Door een andere wijze van vergoeding moet de beheerder belang krijgen in het verlagen van de servicekosten. Een prestatiebeloning of (extra) premie voor de beheerder bij verlaging van de servicekosten moet dit mogelijk maken. Onderzoek hierna zou zinvol kunnen zijn.

Bedrijfsgebonden servicekosten is veelal afhankelijk van het serviceniveau. Om het serviceniveau te elimineren kan gekeken worden naar de facilitaire wereld die veel onderzoek hebben gedaan naar de huisvesting als communicatiemiddel. Oftewel, wat zegt het onroerend goed over het bedrijf? Welk imago wordt hiermee gecreëerd. Het serviceniveau past in de uitstraling als communicatiemiddel die kantoorgebruikers kunnen hebben. Het lijkt dan ook zinvol om een uitstap naar de facilitaire wereld te maken. Gebruikers van het object kunnen zich laten classificeren door de bedrijfsvoering en de aard van de werkzaamheden. Zo worden notarissen en advocaten vaker aangetroffen in statige panden dan bijvoorbeeld een non-profitorganisatie of een call-center. Met de wetenschap van vorenstaande kan een gebruikersclassificatie opgesteld worden. Hetzelfde kan gedaan worden door middel van kantoortypen te classificeren. Door de gebruikers- en de

kantoorclassificatie kunnen servicekostenpakketten opgesteld worden. Ook kan de classificatie gebruikt worden in de regressieanalyse om zo tot een betere voorspelbaarheid te komen.

Tevens kan het zinvol zijn om vergelijkbare analyse van deze master thesis uit te voeren bij ander commercieel vastgoed.

Bibliografie

Literatuur

Baarda, D.B., Goede M.P.M. de (2006) *Basisboek Methoden en Techniek*, Wolters Noordhoff, Groningen

Baarda D.B., Goede M.P.M. de (1997) *Samenvatting Methoden en Techniek*, tweede herziene druk, derde oplage, Wolters Noordhoff, Groningen

Boer, de H.J.O. (2008) *Gedragcode voor servicekosten voor commercieel vastgoed in Nederland: Het gouden ei of een lege dop?* Masterproof MRE-opleiding

CBS (2008) *Energieprijzen stijgen licht*, Webmagazine CBS, 18 februari 2008

Dale van (2006) *Van Dale Studiewoordenboek*, versie 1.1, Den Bosch

Dogge, P., (1996) *Dienstverlening op maat*, Afstudeeronderzoek, Technische Universiteit Eindhoven

Driel, van A. (2003) *Strategische inzet van vastgoed*, Nieuwegein, Arko Uitgeverij bv, isbn 90-77072-37-3

DTZ (2009) *Nederland compleet; Factsheets kantoren- en bedrijfsruimtemarkt*, DTZ Zadelhoff, medio 2009.

Fouw, de A. (2004) *Servicekosten voor bedrijfsruimte vormen steeds vaker te groot deel van huurprijs*, Vastgoedmarkt, februari, 2004, pp. 33

Gool, P. van, Brounen, D., Jager, P., Weisz R.M., (2007) *Onroerend goed als belegging*, vierde druk, Groningen/Houten, Wolters-Noordhoff bv.

Gool, P. van, Brounen, D., Jager, P., Weisz R.M., (2007a) *Bijlage F: Over de organisatie van het beheer, outsourcing en insourcing van het beheer, alsmede over het omgaan met makelaars (bij Hfd. 5)*, vierde druk, Groningen/Houten, Wolters-Noordhoff bv.

Harms, E., (2000) *Vastgoedbeheerders maken werk van benchmarking*, Real Estate Magazine, april 2000 aflevering 9, p. 18-21

Havlik H.F., (1938) *Service charges in gas and electric rates*, Columbia University Press

HHK (juli 2003), *Handleiding Huurovereenkomst Kantoorruimte en andere bedrijfsruimte in de zin van artikel 7.230a BW*, Raad voor Onroerende Zaken (ROZ), Den Haag

Jellema (1996) *Hogere Bouwkunde. Deel 13: beheren*, uitgeverij Spruyt, van Mantgem & De Does

Keeris, W.G. (2001) *Vastgoedbeheer Lexion*, Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten, 2^e druk p.423 en p. 431

Knobben R.H.J.B. (2001) *Servicekosten & Benchmarking*, afstudeeropdracht Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Bedrijfskunde

Kock S. (1996) *Huisvestingslasten geplande winkelcentra; mag 't ietsje meer zijn?*, Delftse Universitaire Pers, isbn 90-407-1404-5

Kohnstamm P.P., Uittenbogaard L.B. (1996) *Vastgoedmanagement: De ontwikkeling van de markt voor beheersdiensten*, Stichting voor Beleggings- en Vastgoekunde (SBV)

Maas, G.W.A. (2002) *Multitenantobjecten zonder facilitaire voorzieningen; het einde nabij!*, Real Estate Magazine, nr 23 september 2002, p. 34-39

Masterprotocol (2009) *Guideline for the Master theses*, Faculty of Spatial Sciences, University of Groningen

Meester W.J., (2008) *Colleges Statistiek 1 en 2*, Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen

Michon J.J., (2003) *Benchmarking van de beheerportefeuille 'Is er een benchmark voor succes in het shopping center management?'* Masterproof, SBV School of Real Estate, Amsterdam

Nozeman E.F., Affourtit, P. (2008) *Handboek Projectontwikkeling*, Deel A4 p. 69-83, NEPROM, isbn 978 90 79232 03 1

Norusis M.J., (2006) *SPSS 14.0: Guide to data analyses*. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall

- Pellenbarg P.H. (2009) *Analysemodellen*, Mastercursus Infra, economie en ruimte, Rijksuniversiteit Groningen
- OSCAR (2007) *Office Service Charge Analysis Report*, uitgave van Jones Lang Lasalle
- Raad Nederlandse Detailhandel (RND), Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed Nederland (IVBN), Vastgoedmanagement Nederland (mei 2009), *Leidraad Servicekosten Winkelcentra*
- Raad Nederlandse Detailhandel (RND), (2006), *Servicekosten van winkelpanden rijzen de pan uit*, Leidschendam (www.raadnederlandsedetailhandel.nl)
- Spaninks, A.J.M., (1994) *Servicekosten analyse multi-tenant kantoorgebouwen*, afstudeerverslag Technische Universiteit Eindhoven, Faculteit Bouwkunde
- Stevens, R.P.M. (2005) *Huisvestingscode gekraakt! 'Het belang van een juiste uitstraling'*, Facility management magazine, december 2005, pp 60-65
- Traudes, J., Wilts, A. (2008) *Denken over duurzaamheid*, Property Research Quarterly, oktober 2008, pp 8-11
- Velden, van der, W. (2008) *De verwerking van risicodragend technisch onderhoud in een huurcontract*, afstudeeronderzoek MRE, Tias Nimbas i.s.m. Dalkia Gebouwenbeheer b.v.
- Vermeer, B. (2006) *Servicekosten van multi-tenant kantoorgebouwen: "If you can manage it, you can measure it,"* afstudeeronderzoek, Technische Universiteit Eindhoven, Faculteit Bouwkunde, i.s.m. Bouwfonds Asset Management
- Vissers, M. (2003) *'Meer dan alleen m2 vloeroppervlak', een onderzoek naar de bijdrage van value added services aan het behouden of aangaan van een duurzame relatie met de kantoorhuurder'*. Technische Universiteit Eindhoven
- Vogelzang, H. e.a. (2003) *Services Management: De sociale constructie van diensten*, Uitgeverij H. Nelissen Baarn
- VROM (1984) *Van service naar kosten*, Den Haag

VROM (2007) *Servicekosten*, publicatie 7252, Den Haag

Uittenbogaard, L.B. (1996) *De ontwikkeling van de markt voor beheerdiensten*, tweede druk, SBV

Woningraad Extra (1984) *Bijkomende kosten bij woningexploitatie*, Nationale Woningraad

Zeelen J.A., (1999) *Benchmarking in het property management 'if you can measure it, you can manage it!'*, Stichting voor Beleggings- en Vastgoedkunde, Amsterdam, isbn 90-73440-12-2

Zon van, N. (maart 2009) *Servicekosten in de benchmark 'een onderzoek naar de haalbaarheid van een nieuwe indicator: servicekosten van kantoorgebouwen'*, Hanzehogeschool Groningen i.s.m. ROZ Performance meting

Zwart de, A. (2001) *NEN 2748 voor facilitaire hypermarkt of facilitaire kruideniet? Facility manager, mag het ietsje meer zijn?*, Facility Management Magazine, nr. 87 februari 2001, p. 34-39

Internetsites

www.nvm.nl (geraadpleegd op 02-06-2009)

www.vrom.nl (geraadpleegd van 15-04-2009 t/m 22-07-2009)

www.buildingsplatform.eu (geraadpleegd op 02-07-2009)

www.senternovem.nl (geraadpleegd op 02-07-2009)

www.roz.nl (geraadpleegd van 16-07-2009 t/m 13-08-2009)

www.vastgoedmanagementnederland.nl (geraadpleegd op 10-08-2009)

www.nfcindex.nl (geraadpleegd van 15-07-2009 t/m 11-08-2009)

www2.nen.nl Nederlandse Normalisatie Instituut (geraadpleegd op 11-08-2009)

www.servicekosten.info (geraadpleegd op 8 september 2009)

Bijeenkomst

Nederlands Vastgoedmanagement Platform (NeVaP) (6 mei 2009) Verdieping 'servicekosten & vastgoedexploitatie; trends & ontwikkelingen, Westraven/Rijkswaterstaat te Utrecht

Interview / gesprekken

Private partij

De heer J. Bressers (7 oktober 2009)

Directeur Investor Property Management bij Jones Lang LaSalle.

Publieke partij

Mevrouw I. Janssen (26 oktober 2009)

Assistant Real Estate Management & Development bij de Faculteit Bouwkunde aan de Technische Universiteit Eindhoven.

Branchevereniging

Mevrouw M. Waldmann (13 oktober 2009)

Adjunct directeur bij ROZ Performancemeeting B.V. en betrokken bij de pilot benchmark servicekosten.

Bijlagen