

Een checklist voor bedrijfsmakelaars met diensten ter ondersteuning van vastgoedbeleggers.

Afstudeeronderzoek bij Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars



Sil Journée
Vastgoed en Makelaardij
Datum: 1 maart 2017

Titel pagina

Gegevens opdrachtnemer:

Sil Journée
Karreweide 26
8107 BE, Broekland
331074@student.saxion.nl
06 363 365 69

Gegevens opdrachtgever:

Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars
Mr. H.F. de boerlaan 22
7417 DA, Deventer
0570 614607

Contactpersoon:

De heer Edwin Mulder
Functie: Directeur Thoma PostJr
bedrijfsmakelaars
edwinmulder@thomapost.nl
06 518 019 94

Gegevens opleiding:

Vastgoed en Makelaardij
Academie Bestuur, Recht en Ruimte
Saxion Hogeschool Enschede
M.H. Tromplaan 28
7513 AB, Enschede

Eerste begeleider:

De heer Rob Veenhoven
06 538 949 98
r.veenhoven@saxion.nl

Tweede lezer:

Mevrouw Marieke Lutje Wagelaar

Versie: 1.1

Broekland

Woensdag 1 maart 2017

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeeronderzoek van Sil Journée. Dit onderzoek is uitgevoerd ten behoeve van het afronden van de opleiding Vastgoed en Makelaardij aan de Saxion hogeschool te Enschede.

Het onderzoek betreft een praktijkgericht onderzoek en is uitgevoerd bij Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars. Allereerst wil ik dit bedrijf dan ook hartelijk bedanken voor het aanbieden van deze afstudeeropdracht, een plek waar ik fulltime bezig kon met het afstuderen en de kennis die ik heb opgedaan gedurende deze 20 weken durende afstudeerperiode. Hierbij in het bijzonder de heer Edwin Mulder die als algemeen directeur mij deze opdracht heeft aangeboden en tevens heeft begeleid.

Tevens wil ik hier graag mijn afstudeerbegeleider vanuit Saxion de heer Rob Veenhoven bedanken voor het vrijmaken van zijn tijd om met enige regelmaat de voortgang te bespreken en waar nodig bij te sturen.

Ik vond het een leuk onderzoek en het is een zeer leerzame periode geweest waarbij ik kennis heb opgedaan van de makelaardij. Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars heb ik leren kennen als een leuk bedrijf met gezellige en uitstekende werknemers en ik hoop dan ook van harte dat dit onderzoek Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars kan helpen zijn marktpositie als middelgrote bedrijfsmakelaar in Oost-Nederland te versterken.

Ten slotte rest mij enkel nog u als lezer veel plezier te wensen met het lezen van dit onderzoek en ‘‘heanig an’’.

Broekland, 1 maart 2017

Sil Journée

Samenvatting

In de vastgoedbeleggingsmarkt wordt belegd in gebouwen, de grond waarop de gebouwen staan en de grond die beschikbaar is voor bepaald gebruik, niet-zijnde natuur (PBL en ASRE, 2013). Na de economische crisis (die begon in 2008), waarbij de waarde van vastgoed sterk is gedaald, begint de vastgoedwaarde weer te stijgen en is vastgoed weer interessant als belegging en wordt weer meer vastgoed verhandeld.

Het probleem dat zich voordoet bij de regionale bedrijfsmakelaars is dat beleggersmarkt groeit maar deze relatief “kleine” bedrijfsmakelaars geen duidelijk overzicht hebben in wat de makelaar voor hun doelgroep: de kleine tot middelgrote vastgoedbeleggers, kan betekenen. Om dit duidelijk te krijgen is een checklist nodig waarin beschreven staat wanneer de bedrijfsmakelaar welke werkzaamheden en acties ter ondersteuning van de belegger, gedurende het vastgoedbeleggingsproces, dient uit te voeren.

Om dit duidelijk te krijgen wordt in dit onderzoek antwoord gegeven op de hoofdvraag: “Uit welke werkzaamheden en acties bestaat de checklist die “regionale” bedrijfsmakelaars gedurende het beleggingsproces voor de kleine en middelgrote beleggers in vastgoed kunnen uitvoeren?”

Gedurende het onderzoek is gebleken dat het vastgoed beleggingsproces bestaat uit drie fasen: de acquisitie-, exploitatie- en dispositiefase. Hierbij bestaan de acquisitie- en dispositiefase uit verschillende stappen die doorlopen dienen te worden om de fase af te ronden. De exploitatiefase bestaat uit managementtaken die op routinematige basis dienen te worden doorlopen om hiermee een maximaal financieel resultaat te bewerkstelligen.

De werkzaamheden die de bedrijfsmakelaar uitvoert worden onderverdeeld in: makelen, beheren en taxeren. Het makelen betreft hierbij de procedure en werkzaamheden die gedurende het gehele (ver)koop en (ver)huur proces wordt doorlopen en worden uitgevoerd. Beheer wordt uitgevoerd door het aanbieden van juridische, commerciële, technische en administratieve diensten. Taxeren betreft het maken van een schatting van de waarde (in geld) van een object op een bepaald tijdstip.

Door de werkzaamheden en acties van de bedrijfsmakelaar tegenover de verschillende fasen van het vastgoedbeleggingsproces te plaatsen is per beleggingsfase een checklist met werkzaamheden en diensten opgezet. Hieruit is gebleken dat de bedrijfsmakelaar de vastgoedbelegger gedurende elke fase van het beleggingsproces kan ondersteunen (zie tabel S1).

Werkzaamheden bedrijfsmakelaar Beleggingsproces	Makelen	Beheren	Taxeren
Acquisitie	X	X	X
Exploitatie	X	X	X
Dispositie	X	X	X

Tabel S1: Analyse werkzaamhedenbedrijfsmakelaar voor vastgoedbeleggers (eigenwerk, 2016)

De werkzaamheden waarmee de makelaar de vastgoedbelegger gedurende het beleggingsproces volgens de theorie kan ondersteunen is in een checklist uitgewerkt en weergegeven in bijlage 2. Deze checklist is opgebouwd aan de hand van de verschillende fasen van het vastgoed beleggen.

Deze resultaten van de theoretische checklist zijn door middel van interviews met zeven vastgoedbeleggers gecontroleerd aan de praktijk en vervolgens waar nodig aangepast. Dit heeft geresulteerd in een complete checklist met werkzaamheden en diensten die de makelaar gedurende het beleggingsproces kan uitvoeren voor de vastgoedbelegger. Deze complete checklist is weergegeven in bijlage 6.

De definitieve checklist is ten opzichte van de theoretische checklist op enkele kleine punten na vooral aangepast door het toevoegen van fasen binnen het acquisitie- en dispositieproces. Uit de interviews is gebleken dat planvormen voor acquisitie (stap 1) en identificatie beleggingsmogelijkheden (stap 2) bij de acquisitie en toetsing strategie (stap 1) en Hold-Sell analyse (stap 2) bij dispositie continue doorlopende processen betreffen. Wanneer hieruit voortkomt dat over gegaan moet worden op acquisitie dan wel dispositie begint fase 2. Hier wordt verder onderzoek uitgevoerd en wordt onderhandeld. Mocht dit ook positief afgerond worden dan wordt overgegaan op fase 3, de levering, overdracht en eventuele nazorg.

Het exploitatieproces is hierop verschillend aangezien de management taken op routinematige basis uitgevoerd dienen te worden. Uit de interviews is gebleken dat gedurende het exploitatieproces de vraag naar diensten van de makelaar heel divers is. Om deze reden zijn de diensten van de makelaar uit te voeren gedurende het exploitatieproces opgedeeld in drie pakketten. Pakket 1 is het summierste pakket en bevat enkel het verhuurmanagement. Pakket 2 bevat naast het verhuurmanagement ook het financieel-administratief- en het technisch management. Pakket 3 is het meest uitgebreide pakket en bevat naast de diensten uit pakket 2 ook de diensten relatiemanagement en facilitymanagement.

Door deze diensten in verschillende pakketten aan te bieden wordt ingespeeld op de verschillende vraag naar makelaarsdiensten gedurende het exploitatieproces.

Naast het eindproduct van dit onderzoek, de checklist, waarin alle werkzaamheden zijn verwerkt die Thoma PostJr bedrijfsmakelaar als middelgrote bedrijfsmakelaar voor vastgoedbeleggers zou kunnen uitvoeren zijn aan de hand van de resultaten uit de interviews ook aanbevelingen geschreven. Zo blijkt dat veel vastgoedbeleggers de juridische diensten die worden geleverd door makelaars kwalitatief niet goed genoeg vinden. Door deze diensten aantoonbaar op een goed niveau te krijgen kan Thoma PostJr bedrijfsmakelaar zich onderscheiden van andere bedrijfsmakelaars. Dit kan door onder andere door het huidige personeel cursussen te laten doen of door juridisch gecertificeerd personeel aan te nemen.

Daarnaast is ook gebleken dat beleggers het als prettig ervaren wanneer vooraf duidelijk is welke diensten de makelaar levert. Door dit vooraf duidelijk te communiceren en de uit dit onderzoek voortgekomen checklist openbaar te maken kan Thoma PostJr bedrijfsmakelaar op dit gebied zich eveneens onderscheiden ten opzichte van de concurrentie.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1. Probleemomschrijving.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemanalyse	8
1.3 Doelstelling, probleemstelling en deelvragen.....	9
1.3.1 Doelstelling.....	9
1.3.2 Probleemstelling.....	9
1.3.3 Deelvragen.....	10
1.4 Onderzoeksopzet.....	10
1.4.1 Onderzoeksmodel	10
1.4.2 Onderzoeksaanpak.....	12
1.4.3 Kwaliteit van onderzoek	14
2 Activiteiten bedrijfsmakelaar	16
2.1 Makelaar algemeen.....	16
2.1.1 Makelaar.....	16
2.1.2 Onderverdeling makelaars	16
2.2 Bedrijfsmakelaar.....	18
2.2.1 Makelen.....	18
2.2.2 Beheer	19
2.2.3 Taxeren	20
2.3 Conclusie	21
3 Proces vastgoed beleggen.....	22
3.1 Beleggen in vastgoed.....	22
3.1.1 Definitie	22
3.1.2 Vastgoedbelegger.....	22
3.2 Beleggingsproces.....	25
3.2.1 Acquisitie	25
3.2.2 Exploitatie.....	28
3.2.3 Dispositie	28
3.3 Conclusie	30
4 Theoretische checklist.....	31
4.1 De opbouw	31

4.2	De checklist.....	32
4.2.1	Acquisitie	33
4.2.2	Exploitatie.....	34
4.2.3	Dispositie	35
4.3	Conclusie	36
5	Praktijk toetsing.....	37
5.1	Onderzoeksopzet.....	37
5.1.1	Partijen	37
5.1.2	Opzet interview	38
5.2	Onderzoeksinterview	40
5.3	Onderzoek analyse en verbetering	41
5.3.1	Acquisitieproces	41
5.3.2	Exploitatieproces	44
5.3.3	Dispositieproces	47
5.4	Conclusie	50
6	Conclusie, reflectie en aanbevelingen.....	51
6.1	Conclusie	51
6.1.1	Deelvragen en hoofdvraag	51
6.1.2	Interpretatie van de conclusie.....	52
6.2	Discussie en evaluatie	53
6.2.1	Evaluatie en onderzoekproces	53
6.2.2	Methodologische verantwoording.....	53
6.3	Aanbevelingen.....	54
6.3.1	Aanbevelingen voor de organisatie.....	54
6.3.2	Aanbevelingen voor verder onderzoek	55
6.3.3	Aanbevelingen voor het behalen van het externe doel.....	56
	Bibliografie	57

1. Probleemomschrijving

In de probleemomschrijving wordt door middel van de aanleiding en de probleemanalyse uitgelegd waarom het onderzoek wordt uitgevoerd en wat het doel van het onderzoek betreft. Uit de geformuleerde doelstelling wordt de hoofdvraag gedefinieerd die vervolgens beantwoord wordt door middel van meerdere deelvragen. De deelvragen worden schematisch weergegeven waardoor inzichtelijk wordt hoe de deelvragen zich tot elkaar verhouden.

1.1 Aanleiding

In de aanleiding wordt de problematiek van het onderzoeksonderwerp beschreven. Hierbij wordt beschreven wat het probleem betreft en wat het belang van het onderzoek betreft voor bedrijfsmakelaars.

In de vastgoedbeleggingsmarkt (de markt van eigenaar / niet gebruiker) wordt belegd in gebouwen, de grond waarop de gebouwen staan en de grond die beschikbaar is voor bepaald gebruik, niet-zijnde natuur (PBL en ASRE, 2013). Na de economische crisis (vanaf 2008) waarbij de waarde van vastgoed sterk is gedaald, begint de vastgoedwaarde weer te stijgen. Zo verwacht Cushman & Wakefield dat het totale wereldwijde vastgoedbeleggingsvolume (het totaal geïnvesteerde vermogen) in 2016, 4 procent meer betreft dan in 2015 (totaal 2016 1,34 miljard US \$) (Cushman & Wakefield, 2016). Ook de Nederlandse vastgoedmarkt groeit weer. Zo bedroeg het totale beleggingsvolume in het Nederlandse vastgoed, het eerste kwartaal van 2016 € 1,9 miljard. Dit is een stijging van 39 procent ten opzichte van het eerste kwartaal van 2015 (Vastgoedmarkt, 2016).

Door deze grote stijging verandert de markt. De lage rentes waartegen beleggers lenen zorgen voor een grote hoeveelheid vermogen op de markt. Hierdoor ontstaat een vragersmarkt en stijgen de prijzen van vastgoed hard (Financieel dagblad, 2016). Gevolg van de stijging is dat beleggers weer meer risico durven of moeten nemen (ING investment office, 2015). Dit aangezien risico en rendement een causaal verband hebben. Om het risico van de belegging goed in te schatten hebben beleggers specialisten in dienst met kennis van de verschillende vastgoeddeelmarkten of kopen beleggers deze marktkennis in. De marktkennis is in te kopen bij makelaars en is per deelmarkt zeer afwijkend.

De vastgoedmarkt is op te delen in verschillende deelmarkten en bestaat uit: kantoren, bedrijfs en logistiek, winkels, woningen, zorg en overig (DTZ Zadelhoff, 2014). De risico's en rendementen zijn per deelmarkt, ondanks de aanwezige correlatie, sterk verschillend en zijn per land en regio sterk wisselend. Zo is bekend dat landen buiten Europa gemiddeld genomen een hoger totaal rendement op vastgoed hebben maar dat buiten Europa ook sprake is van een grotere volatiliteit (de mate van bewegelijkheid van de waarde van de koers) (IVBN, 2009). De grotere volatiliteit maakt het beleggen in deze markten risicovoller.

Kenmerken als bijvoorbeeld een grotere volatiliteit zijn ook zichtbaar tussen de verschillende lokale vastgoedmarkten binnen Nederland. Echter, doordat de vastgoedmarkt een ontransparante markt betreft (van Gool, 2013), is het onmogelijk kennis te hebben van alle lokale (deel)markten in vastgoed binnen Nederland. Hierdoor wordt bij het aangaan van een vastgoedbelegging door veel (institutionele) beleggers externe lokale kennis ingeschakeld voor het bijstaan en adviseren bij aan- en verkoop van vastgoedobjecten.

Belangrijk voor beleggers bij de aan- en verkoop van vastgoedobjecten is dat beleggers op het juiste tijdstip de benodigde informatie verkrijgen over de verschillende potentiële beleggingsobjecten.

Hierdoor kan de belegger een weloverwogen besluit nemen. Deze informatie wordt over het algemeen verkregen met behulp van bedrijfsmakelaars. Aangezien de beleggersmarkt weer groeit willen ook de regionale bedrijfsmakelaars hier omzet uit halen. De regionale bedrijfsmakelaars richten zich vooral op de kleine en middelgrote beleggers. Hieronder vallen de particuliere beleggers en beleggingsfondsen met portefeuilles die opdracht tot dienstverlening geven voor solitaire panden of vastgoedportefeuilles met een waarde van maximaal € 10 miljoen. Gedurende dit beleggingsproces helpt de bedrijfsmakelaar de belegger bij de aan- en verkoop. Tevens zorgt de bedrijfsmakelaar eventueel gedurende het exploitatieproces voor nieuwe huurders.

Het probleem dat zich voordoet bij regionale bedrijfsmakelaars is dat de beleggersmarkt groeit, maar deze relatief “kleine” regionale bedrijfsmakelaars geen duidelijk overzicht hebben in wat de makelaar voor de kleine en middelgrote beleggers kan betekenen. Om dit duidelijk te krijgen is een checklist nodig waarin beschreven staat wanneer de bedrijfsmakelaar welke werkzaamheden en acties, ter ondersteuning van de belegger, gedurende het vastgoedbeleggingsproces dient uit te voeren.

1.2 Probleemanalyse

In de probleemanalyse wordt het perspectief van de opdrachtgever Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars beschreven en wordt tevens in kaart gebracht wat voor de opdrachtgever het doel van het onderzoek betreft.

Thoma PostJr is met tien vestigingen in Gelderland en Overijssel een grote makelaar in Oost-Nederland. Het bedrijf heeft ruim 70 vastgoedspecialisten in dienst en is onderverdeeld in de afdeling wonen en de afdeling bedrijfsmakelaardij. Nadat de fusie tussen de makelaars Thoma en PostJr in Thoma PostJr begin 2016 is afgerond, worden op dit moment binnen de bedrijfsmakelaardij afdeling de diensten huisvestingsadvies, aan- en verhuur, aan- en verkopen en taxaties uitgevoerd (Thoma PostJr, 2016).

Om te kunnen doorgroeien heeft Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars echter de ambitie uitgesproken om gedurende het gehele beleggingsproces meer werkzaamheden te verrichten voor kleine en middelgrote vastgoedbeleggers. Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars richt zich hierbij vooral op de particuliere belegger, en de “kleine” vastgoedfondsen die opdracht tot dienstverlening geven voor solitaire panden of vastgoedportefeuilles met een waarde tot € 10 miljoen (Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars, z.d.).

Op dit moment wordt door Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars meerdere werkzaamheden voor vastgoedbeleggers uitgevoerd. Het is, om het vertrouwen te krijgen van beleggers, vooral van belang dat de organisatie professionals in dienst heeft en de organisatie professioneel georganiseerd is. Een organisatie als Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars kan worden geprofessionaliseerd door middel van een goed uitgewerkte checklist. In de checklist staat beschreven welke werkzaamheden Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars uit kan voeren voor de vastgoedbelegger en wanneer en welke informatie wordt geleverd.

Door dit overzichtelijk in een checklist te formuleren en hierdoor te kunnen toepassen wil Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars de beleggingsbegeleiding gedurende het beleggingsproces in vastgoed verbeteren. Het doel is dat hierdoor de kleine en middelgrote beleggers op langer termijn de voorkeur geven aan Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars ten opzichte van andere bedrijfsmakelaars. Gevolg hiervan is dat Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars een grotere speler kan worden op de vastgoedbeleggingsmarkt in Oost-Nederland.

1.3 Doelstelling, probleemstelling en deelvragen

In deze paragraaf doelstelling, probleemstelling en deelvragen wordt door middel van de doelstelling uitgelegd waarom het onderzoek wordt uitgevoerd. Vervolgens wordt hieruit een probleemstelling bepaald. Dit betreft de hoofdvraag van het rapport. Aangezien de hoofdvraag te gecompliceerd is om in één keer te beantwoorden wordt de hoofdvraag opgedeeld in deelvragen. Door de deelvragen te beantwoorden kan aan het eind van het onderzoek de hoofdvraag beantwoord worden.

1.3.1 Doelstelling

In de doelstelling wordt centraal geformuleerd waarom het onderzoek wordt uitgevoerd en wat hierbij de doelen en wensen van de opdrachtgever zijn. De doelstelling wordt gesplitst in een intern en extern doel.

Interne doelstelling

In de interne doelstelling wordt duidelijk omschreven wat de onderzoeker wil bereiken met het onderzoek. De interne doelstelling luidt als volgt:

“Het opzetten van een checklist met werkzaamheden en acties welke regionale bedrijfsmakelaars gedurende het beleggingsproces in vastgoed voor de kleine en middelgrote vastgoedbelegger kunnen uitvoeren”

Externe doelstelling

In de externe doelstelling wordt duidelijk omschreven wat het belang is voor de opdrachtgever dat het onderzoek wordt uitgevoerd. De externe doelstelling luidt als volgt:

“Door middel van een checklist het professionaliseren van het beleggingsadvies aan de potentiële kleine en middelgrote beleggers waardoor het aantal in opdracht te krijgen werkzaamheden stijgt, hiermee wil Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars op de lange termijn een grotere rol spelen op de vastgoedbeleggersmarkt in Oost-Nederland.”

1.3.2 Probleemstelling

De probleemstelling dient als hoofdvraag van het rapport en hangt samen met de gestelde doelstelling. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden worden hieruit meerdere deelvragen opgesteld. Tevens wordt uit de hoofdvraag duidelijk welke kennis nodig is om het rapport af te ronden.

De probleemstelling voor dit onderzoek luidt als volgt:

“Uit welke werkzaamheden en acties bestaat de checklist die regionale bedrijfsmakelaars gedurende het beleggingsproces voor de kleine en middelgrote beleggers in vastgoed kunnen uitvoeren?”

1.3.3 Deelvragen

Omdat de probleemstelling te veelomvattend is om in één keer te kunnen beantwoorden, zijn deelvragen opgesteld. Tijdens het onderzoek zal antwoord worden gegeven op de deelvragen. Hieruit wordt aan het eind van het onderzoek de hoofdvraag beantwoord. Onderscheid is gemaakt in theorie (T), praktijk (P) en analyse (A) deelvragen. De deelvragen luiden als volgt (zie tabel 1.1):

Theorie

Theorie	1. <i>“Welke werkzaamheden en acties worden uitgevoerd door “regionale” bedrijfsmakelaars?” (T)</i>
	2. <i>“Door welke aspecten wordt het beleggingsproces door beleggers in kleine tot middelgrote vastgoedbeleggingen gekenmerkt?” (T)</i>
	3. <i>“Uit welke werkzaamheden en acties, die bedrijfsmakelaars voor de kleine en middelgrote vastgoedbeleggers kunnen uitvoeren, bestaat de theoretische checklist?” (T)</i>

Praktijk en Analyse

Praktijk en analyse	4. <i>“Op welke punten kan de checklist van bedrijfsmakelaars met uit te voeren werkzaamheden en acties voor de kleine en middelgrote vastgoedbelegger voortkomend uit het theoretisch onderzoek worden verbeterd?” (P+A)</i>
---------------------	---

Tabel 1.1: Deelvragen afstudeeronderzoek (eigenwerk, 2016)

1.4 Onderzoeksopzet

In paragraaf 1.4 wordt de onderzoeksopzet uitgewerkt. Dit bestaat allereerst uit een onderzoeksmodel waarin schematisch de onderzoeksopzet wordt weergegeven. Vervolgens wordt de onderzoeksaanpak beschreven en wordt uitgelegd hoe de kwaliteit (betrouwbaarheid en validiteit) van het onderzoek wordt gegarandeerd.

1.4.1 Onderzoeksmodel

In het onderzoeksmodel wordt de onderzoeksopzet schematisch weergegeven. Hierbij wordt inzichtelijk gemaakt hoe de theorie en de praktijk in het onderzoek met elkaar verbonden zijn. Tevens worden de factoren en de relaties (waarom onderdelen wel of juist niet met elkaar zijn verbonden) toegelicht. Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van de TPA-structuur. Allereerst wordt een theoretisch onderzoek uitgevoerd, de theoretische informatie wordt vervolgens toegepast op de praktijk en hierna geanalyseerd en verbeterd.

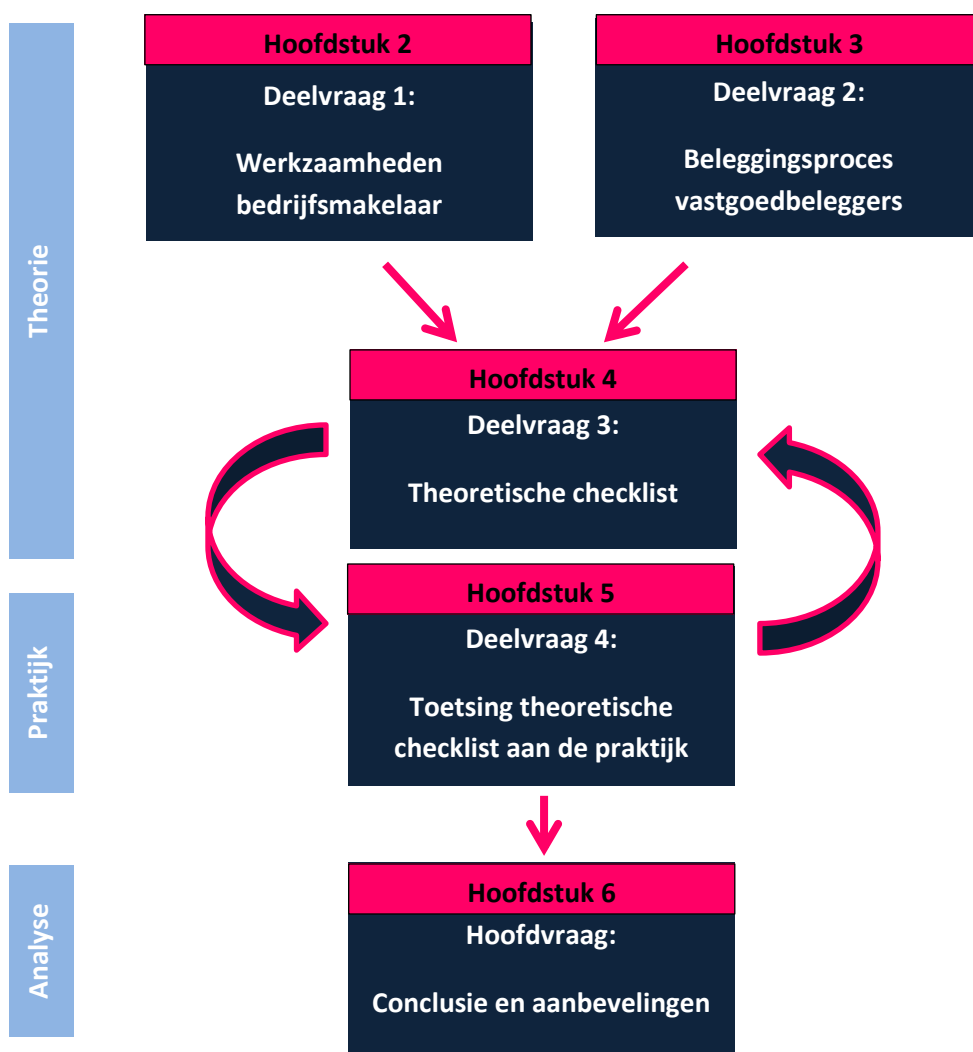
In afbeelding 1.1 is het onderzoeksmodel uitgewerkt waarin schematisch wordt weergegeven hoe de deelproducten met elkaar in verhouding staan. Hierin staat vermeld dat allereerst in deelvraag 1 wordt gestart met het analyseren van de werkzaamheden van bedrijfsmakelaars. Hieruit wordt duidelijk welke werkzaamheden op dit moment worden uitgevoerd door bedrijfsmakelaars.

Vervolgens wordt in deelvraag 2 het beleggingsproces door investeerders in vastgoed weergegeven. Dit wordt gedaan door middel van theoretische informatie uit bestaande literatuur te analyseren. Deelvraag 2 staat los van deelvraag 1. Dit aangezien het verschillende onderdelen betreft die samen als input worden gebruikt voor de checklist bij deelvraag 3.

In deelvraag 3 worden de analyses, uitgevoerd in deelvraag 1 en 2, samengevoegd. Dit dient gezamenlijk als basis voor de theoretische checklist. De theoretische checklist geeft weer wanneer in het beleggingsproces de bedrijfsmakelaar de vastgoedbelegger kan ondersteunen en werkzaamheden voor hem kan uitvoeren.

In deelvraag 4 wordt de theoretische checklist door middel van interviews aan de praktijk getoetst. Op basis van de hieruit voortkomende nieuwe bevindingen wordt de checklist uit deelvraag 3 aangepast en aangevuld.

Het onderzoek eindigt in hoofdstuk 6 met het beantwoorden van de hoofdvraag. Vervolgens wordt hieruit de conclusie getrokken en aanbevelingen gedaan.



Afbeelding 1.1: Onderzoeksmodel (Eigenwerk, 2016)

1.4.2 Onderzoeksaanpak

In het onderdeel onderzoeksaanpak wordt is beeld gebracht hoe het onderzoek wordt uitgevoerd. Hierbij zijn allereerst de algemene activiteiten benoemd. Vervolgens zijn per deelvraag de onderzoeksmethode en de hierbij behorende stappen uitgewerkt. Dit is van belang zodat tot een kwalitatief goed antwoord van de probleemstelling wordt gekomen.

Gedurende het onderzoek wordt een rapport geschreven aan de hand van een praktijkgericht onderzoek, uitgevoerd omdat Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars een probleem uit de praktijk heeft. Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars heeft op dit moment niet duidelijk in kaart welke werkzaamheden voor kleine en middelgrote beleggers gedurende het beleggingsproces in vastgoed uitgevoerd kunnen worden.

Om het rapport zo te sturen dat de juiste informatie uit het onderzoek naar voren komt waarmee de probleemstelling kan worden beantwoord is een plan van aanpak opgesteld. Hierin is de doelstelling, probleemstelling en deelvragen verwoord en is het onderzoeksmodel opgezet. Vervolgens is hieruit een onderzoeksaanpak en een planning bepaald wat zorgt voor een goed verloop van het afstudeeronderzoek.

Naar aanleiding van dit plan van aanpak is naast het beantwoorden van de deelvragen, begonnen met de algemene activiteiten. Allereerst is de vormgeving van het project opgezet (layout, voorblad etc.). Dagelijks wordt een logboek bijgehouden die twee wekelijks is opgestuurd naar de afstudeerbegeleider vanuit Saxion. Tevens is wekelijks de voortgang in kaart gebracht zodat kan worden bijgestuurd wanneer het project achter loopt op de planning. Na afronding van de reguliere hoofdstukken is het project samengevoegd, de samenvatting, het voorwoord en de conclusie geschreven en is de bronnenlijst conform APA afgerond. Na het inleveren van het rapport wordt het rapport als afsluiting van het onderzoek gepresenteerd en verdedigd aan de Saxion Hogeschool Enschede.

Per deelvraag is benoemd welke dataverzamelmethode(n) zijn toegepast, welke activiteiten zijn uitgevoerd en welke bronnen zijn geraadpleegd. Tevens is de onderzoeksgroep in beeld gebracht. Aangezien het afstudeeronderzoek uitgevoerd en afgerond dient te zijn binnen 20 schoolweken betreft het een Cross-sectioneel onderzoek (Verhoeven, 2011).

1: *“Welke werkzaamheden en acties worden uitgevoerd door “regionale” bedrijfsmakelaars?”*

Bij het beantwoorden van deelvraag 1 is begonnen met een brainstormsessie / mindmapping. Aan de brainstormsessie / mindmapping hebben enkele medewerkers van Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars deelgenomen en is bekeken wat nodig is om de deelvraag volledig te beantwoorden. Mindmapping is een methode waarmee structuur wordt aangebracht in de ideeën door allerlei zaken in sleutelwoorden op papier te zetten en te structureren (Verhoeven, 2011). Vervolgens is een literatuuronderzoek uitgevoerd. Hierbij wordt bestaande literatuur, waaronder “Onroerend goed als belegging” (van Gool, 2013) en “Vastgoedexploitatie” (Vermeulen, 2016) geanalyseerd om de werkzaamheden door makelaars onder te verdelen en in kaart te krijgen. Tevens is vakliteratuur van de NVM (NVM, 2013) en stichting VastgoedCert (Stichting VastgoedCert, 2015) geraadpleegd. Mede door deze literatuur is in kaart gebracht hoe de makelaardij is opgedeeld en welke werkzaamheden de makelaar uitvoert.

Methodiek 1: Brainstormsessie / mindmapping

- Activiteit 1: Brainstormsessie beleggen;
- Activiteit 2: Nadenken over ideeën;
- Activiteit 3: Uitwerkingen op papier zetten over zoekmogelijkheden.

Methodiek 2: Literatuur onderzoek

- Activiteit 1: Zoektermen definiëren vanuit brainstormsessie;
- Activiteit 2: Gegevens uit bronnen in kaart brengen;
- Activiteit 3: In kaart gebrachte gegevens omzetten in bruikbare informatie;

2. *“Door welke aspecten wordt het beleggingsproces door beleggers in kleine tot middelgrote vastgoedbeleggingen gekenmerkt?”*

Voor het beantwoorden van deelvraag 2 is evenals bij deelvraag 1 begonnen met het beleggen van een brainstormsessie / mindmapping (Verhoeven, 2011). Hierbij is in kaart gebracht welke informatie van extra van toegevoegde waarde was om te onderzoeken waarmee de deelvraag volledig kan worden beantwoord, de hieruit voortkomende ideeën zijn vervolgens gestructureerd. Hieruit is een literatuuronderzoek, waarbij onder andere onroerend goed als belegging (van Gool, 2013) en “Vastgoedexploitatie (Vermeulen, 2016) zijn geanalyseerd, uitgevoerd om de verschillende typen vastgoedbeleggers in beeld te krijgen. Vervolgens is vakliteratuur geanalyseerd en zijn studies uitgevoerd aan de ASRE geraadpleegd. Hieruit is onder andere het onderzoek “private en institutionele beleggers samen in één privaat vastgoedfonds?” (Cuppen, 2011) voortgekomen.

Methodiek 1: Brainstormsessie / mindmapping

- Activiteit 1: Brainstormsessie beleggen;
- Activiteit 2: Nadenken over ideeën;
- Activiteit 3: Uitwerkingen op papier zetten over zoekmogelijkheden.

Methodiek 2: Literatuur onderzoek:

- Activiteit 1: Zoektermen definiëren vanuit brainstormsessie;
- Activiteit 2: Gegevens uit bronnen in kaart brengen;
- Activiteit 3: In kaart gebrachte gegevens omzetten in bruikbare informatie.

3. *“Uit welke werkzaamheden en acties, die bedrijfsmakelaars voor de kleine en middelgrote vastgoedbeleggers kunnen uitvoeren, bestaat de theoretische checklist?”*

Voor het beantwoorden van deelvraag 3 is allereerst een brainstormsessie belegd. Hierbij zijn de resultaten uit deelvraag 1 en 2 geanalyseerd. Aan de hand van de hieruit volgende resultaten is de checklist opgebouwd en is hier structuur in aangebracht. Hiermee is in kaart gebracht hoe de theoretische checklist is opgesteld en welke werkzaamheden de regionale bedrijfsmakelaar in theorie uitvoert voor de klein en middelgrote belegger.

Methodiek 1: Brainstormsessie / mindmapping

- Activiteit 1: Brainstormsessie beleggen;
- Activiteit 2: Deelvraag 1 en 2 analyseren;
- Activiteit 3: Structuur brengen in de behaalde resultaten;
- Activiteit 4: Opstellen theoretische checklist.

4. “Op welke punten kan de checklist van bedrijfsmakelaars met uit te voeren werkzaamheden en acties voor de kleine en middelgrote vastgoedbelegger voortkomend uit het theoretisch onderzoek worden verbeterd?”

In deelvraag 1 tot en met 3 is het theoretische onderzoek uitgevoerd en een checklist opgesteld. Deze checklist is vervolgens in deelvraag 4 door middel van interviews met verschillende beleggers getoetst aan de praktijk (Verhoeven, 2011). Met de resultaten uit de interviews wordt de checklist aangepast waarna de verbeterde versie weer wordt gecontroleerd aan de praktijk. In de inleiding van hoofdstuk 5 is uitgebreid beschreven hoe het interview wordt opgezet.

Methodiek 1: Interview

- Activiteit 1: Opzetten interview;
- Activiteit 2: Potentiële deelnemers in kaart brengen en aanschrijven;
- Activiteit 3: Afspraak plannen voor interview;
- Activiteit 4: Resultaten uitwerken en analyseren;
- Activiteit 5: Checklist aanpassen;
- Activiteit 6: Uitwerken van de resultaten en beantwoorden deelvraag 4.

1.4.3 Kwaliteit van onderzoek

In het onderdeel kwaliteit van onderzoek is voordat het onderzoek is uitgevoerd de te verwachten betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van het eindresultaat in kaart gebracht. Bij de betrouwbaarheid is gekeken of het onderzoek herhaalbaar is. Bij validiteit is vervolgens gekeken of onderzocht is wat onderzocht dient te worden en of gemeten is wat gemeten dient te worden. Bruikbaarheid beantwoordt de vraag of het resultaat van het onderzoek daadwerkelijk bruikbaar is voor de opdrachtgever

Betrouwbaarheid

Tijdens een onderzoek kunnen fouten ontstaan waardoor het onderzoek minder betrouwbaar is. Om te zorgen dat het onderzoek betrouwbaar is dient het onderzoek herhaalbaar te zijn. Hiermee wordt bedoeld dat wanneer een andere onderzoeker het onderzoek precies zo herhaalt het onderzoek tot dezelfde resultaten leidt (Verhoeven, 2011). In dit onderzoek wordt de betrouwbaarheid verhoogd door gebruik te maken van de volgende verschillende methoden:

- *Het inzetten van een getrianguleerd ontwerp:* Door tijdens het onderzoek gebruik te maken van triangulatie, het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden (Verhoeven, 2011), zijn de bevindingen gecontroleerd. Hierdoor is de mogelijk aanwezige foutieve informatie tijdig opgemerkt. In dit onderzoek is hier gebruik van gemaakt door het theoretisch onderzoek te controleren met een praktijkonderzoek.
- *Proefinterview:* Door gebruik te maken van een proefinterview wordt de betrouwbaarheid van het definitieve interview verhoogd. In het uitgevoerde interview zijn zo de mogelijk aanwezige foutieve (gestelde) vragen aangepast voordat het definitieve interview is gehouden (Verhoeven, 2011).
- *Peer Examination:* Door met collega(-onderzoeker)’s resultaten door te nemen of te laten nameten is gebruik gemaakt van het zogenoemde vier-ogen-principe. De kans dat mogelijk aanwezige fouten over het hoofd worden gezien wordt zo verkleind (Verhoeven, 2011).

- *Rapportage en verantwoording:* Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van een onderzoekslogboek. Hierin zijn zoekopdrachten en werkzaamheden genoteerd. Hierdoor kunnen bij herhaling van dit onderzoek de gemaakte fouten vermeden worden. Dit zal resulteren in een verhoging van de betrouwbaarheid (Verhoeven, 2011).

Validiteit

Bij validiteit wordt gekeken naar de echtheid en het waarheidsgehalte van het onderzoek. Hierbij wordt bepaald in welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten. Dit wordt gedaan nadat in kaart is gebracht hoe betrouwbaar het onderzoek is. Belangrijk hierbij is de geldigheid van het meetinstrument en de onderzoeksgroep: dit heet validiteit. Validiteit wordt onderverdeeld in interne validiteit, externe validiteit en begripsvaliditeit (Verhoeven, 2011).

Bij interne validiteit is gekeken of in het onderzoek de juiste conclusies worden getrokken en de conclusies dus standhouden bij kritiek van collega-onderzoekers. Verschillende situaties beïnvloeden de interne validiteit (Verhoeven, 2011):

- *Selectie van de doelgroep:* Om de resultaten uit het interview representatief te krijgen is voorafgaand een nauwkeurige selectie gemaakt. Welke typen bedrijven en personen moeten geïnterviewd worden en welke juist niet?
- *Instrumentatie:* Tijdens het praktijkonderzoek is gebruik gemaakt van een halfgestructureerd interview waarbij tussen de interviews door de standaard vragenlijst niet aangepast wordt. Dit aangezien dit een vertekend beeld geeft van de resultaten.
- *Teksteffect:* Dit betekent dat mensen anders reageren doordat ze weten dat ze mee doen aan een onderzoek. Om dit te voorkomen is voor het interview duidelijk aangegeven dat de resultaten voor een afstudeeronderzoek worden gebruikt en dus niet hoofdzakelijk voor commerciële doeleinden. Ook kan het interview anoniem worden verwerkt.

Bij externe validiteit wordt bekeken of de interviewgroep de juiste afspiegeling vormt van de mogelijk te interviewen personen (Verhoeven, 2011). Hierbij moeten de te interviewen personen in de relevante kenmerken lijken op de totale groep. Echter is dit vooral van belang bij kwantitatief onderzoek. Interviews vallen onder het kwalitatief onderzoeken. Hier moet vooral gekeken worden of de uitkomsten te generaliseren zijn naar andere situaties. Hier is voor gezorgd door, zoals bij interne validiteit eerder aangegeven, vooraf kritisch te kijken naar de personen die worden geïnterviewd. Dit wordt gedaan tijdens een brainstormsessie.

2 Activiteiten bedrijfsmakelaar

In hoofdstuk twee wordt antwoord gegeven op deelvraag 1: “Welke werkzaamheden en acties worden uitgevoerd door “regionale” bedrijfsmakelaars?”. Antwoord op deze deelvraag wordt gegeven door allereerst de makelaar in het algemeen te beschrijven. Vervolgens wordt specifiek ingegaan op de bedrijfsmakelaars.

2.1 Makelaar algemeen

In het onderdeel makelaar algemeen wordt de makelaardij beschreven. Hierbij worden de werkzaamheden en de onderverdeling tussen de verschillende makelaars in kaart gebracht.

2.1.1 Makelaar

De term makelaar is een verbastering van het Middelnederduitse ‘mekeler’ wat tussenhandelaar betekent (NVM, 2013). In de volksmond wordt bij makelaar vaak gedacht aan een intermediair (makelaar) in het onroerend goed die als primaire taak heeft de vraag naar en het aanbod in onroerend goed bij elkaar te brengen. Hierbij betreft onroerend goed de voorraad van gebouwen, de grond waarop deze bouwwerken staan en de grond die beschikbaar is voor bepaald gebruik, niet-zijnde natuur (van Gool, 2013). In de praktijk is een rol als tussenpersoon een onderdeel van de werkzaamheden van de makelaar. Echter is sinds de komst van het internet en de hieruit voortkomende sites als Funda en debedrijfsmakelaar.nl de taak als tussenpersoon gedeeltelijk overgenomen en wordt tegenwoordig van een makelaar meer verwacht gedurende de acquisitie, exploitatie en dispositie fasen van het vastgoed.

De kernwerkzaamheden van een makelaar kunnen onderverdeeld worden in drie onderdelen: makelen, beheer en taxeren (Kousemaeker, 2007). Hierbij betreft het makelen de hoofdtak van de makelaar. Makelen betreft het aan- dan wel verkopen of het aan- dan wel verhuren van onroerend goed voor een opdrachtgever. Tevens kan de makelaar met zijn vastgoedkennis de onroerend goed eigenaar ondersteunen en adviseren in het beheer door middel van een actief vastgoedmanagement. Als derde kerntaak voert een makelaar taxaties uit. Bij taxaties wordt door de makelaar door middel van verschillende methoden de waarde in geld van het onroerend goed ingeschat (Arnhem, 2013).

De werkzaamheden uit te voeren door de makelaar verschillen sterk per opdrachtgever en type onroerend goed. Om de zekerheid van kwaliteit van de makelaar te waarborgen worden, onder andere door stichting VastgoedCert, makelaars onderverdeeld in kamers (Kousemaeker, 2007). In elke kamer kan een makelaar geregistreerd worden waarmee een type onroerend goed wordt vertegenwoordigd.

2.1.2 Onderverdeling makelaars

Om een geregistreerd makelaar te mogen zijn dient elke makelaar gecertificeerd te zijn door een brancheplatform. Een van deze brancheplatformen betreft stichting VastgoedCert. Stichting VastgoedCert bestaat sinds 2004 en is ontstaan om de kwaliteit en vakbekwaamheid van makelaars te waarborgen. Deze waarborging is van belang aangezien de wettelijke beëdigingsplicht in 2001 is vervallen (Stichting VastgoedCert, 2014).

Om binnen deze stichting geregistreerd makelaar te worden dient de makelaar in spé drie certificaten te behalen: basistheorie, aanvullende theorie en een praktijktoets. Hierbij betreffen de aanvullende theorie en de praktijktoets een specialisatie, waarbij de makelaar zich op één van de vier kamers specialiseert: Bedrijfsmatig Vastgoed, Landelijk Vastgoed, Marktanalyse en Modelmatige waardebeoordeling (MA/MWB) en Wonen (Stichting VastgoedCert, 2015).

Bedrijfsmatig Vastgoed

Bedrijfsmatig vastgoed betreft de werkzaamheden van bemiddeling en / of adviseren inzake bedrijfsgebouwen en vastgoed dat cashflow genereert inclusief de beperkte rechten waaraan het vastgoed mogelijk onderworpen is (Stichting VastgoedCert, 2015).

Landelijk Vastgoed

Landelijk vastgoed betreft de werkzaamheden van bemiddeling en / of adviseren inzake het landelijk gebied gelegen vastgoed (inclusief woningen) inclusief de beperkte rechten waaraan het vastgoed mogelijk onderworpen is (Stichting VastgoedCert, 2015).

Marktanalyse en Modelmatige Waardebepaling (MA/MWB).

Onder de MA/MWB vallen drie soorten activiteiten. Als eerste het waarderen van grote aantallen onroerende zaken door middel van het systematisch inzetten van waarderingsmodellen. Dit gebeurt inclusief het beoordelen, kwantificeren en verantwoorden van de hierbij gebruikte modelwaarden.

Tevens valt onder de kamer MA/MWB het met behulp van geautomatiseerde technieken inrichten van waarderingsmodellen op basis van aanwezige marktgegevens samen met het definiëren van de mogelijke toepassingen van dit waarderingsmodel.

Als laatste betreft MA/MWB het analyseren van marktgegevens met het rapporteren van de hierbij te trekken conclusies over alle mogelijke vormen van marktontwikkeling (Stichting VastgoedCert, 2015).

Wonen

Wonen betreft het bemiddelen en / of adviseren voor of aan de opdrachtgever inzake woningen, appartementsrechten en andere woonobjecten inclusief de beperkte rechten waaraan dit vastgoed mogelijk onderworpen is (Stichting VastgoedCert, 2015).

Deze vier kamers betreffen de specialisaties waarin de makelaardij door stichting VastgoedCert wordt onderverdeeld. In dit onderzoek wordt specifiek gericht op het bedrijfsmatig vastgoed en dus op de bedrijfsmakelaardij.

2.2 Bedrijfsmakelaar

In het onderdeel bedrijfsmakelaar wordt specifiek ingegaan op de bedrijfsmakelaardij. Hierbij zijn de werkzaamheden onderverdeeld in de 3 kerntaken: Makelen, beheer en taxeren (zie tabel 2.1). Deze kerntaken worden in sub paragraaf 2.2.1 tot en met 2.2.3 uitgewerkt, hierbij worden tevens het verdienmodel en eventuele ontwikkelingen in kaart gebracht. In de praktijk besteden makelaars naast de hier benoemde werkzaamheden veel tijd aan het acquireren van opdrachten. Dit wordt verder in het onderzoek niet behandeld.

Werkzaamheden	Onderdeel
Makelen	- Aankoop
	- Verkoop
	- Aanhuur
	- Verhuur
Beheer	- Juridisch
	- Commercieel
	- Technisch
	- Administratief
Taxeren	- Waardebepaling
	- Taxatie

Tabel 2.1: Werkzaamheden Makelaar (eigenwerk, 2017)

2.2.1 Makelen

Makelen van onroerend goed gebeurt gedurende het acquisitie- en dispositieproces in opdracht van de (ver)kopende of (ver)hurende partij. Tijdens het makelen voert de makelaar een rol uit als intermediair met als hoofdtak om vraag en aanbod bij elkaar te brengen om hiermee een overeenkomst tussen de opdrachtgever en een derde partij tot stand te laten komen (Kousemaeker, 2007).

Naast het voor de opdrachtgever bij elkaar brengen van vraag en aanbod wordt onder de bemiddelingstaak van de makelaar ook gerekend het uitbrengen van advies met het hierbij behorende verstrekken van informatie over prijzen, waarden, bouwkundige kwaliteit van het object, omgevingsfactoren, fiscale, planologische en juridische aspecten, subsidieregelingen en het opmaken van overeenkomsten (Kousemaeker, 2007).

Het makelen wordt onderverdeeld in acquisitie en dispositie (zie tabel 2.2). Bij de acquisitie heeft de makelaar de



Tabel 2.2: Posities makelaar (eigenwerk, 2016)

Hoofdwerkzaamheden makelaar acquisitieproces	
1	Aankoopeisen en mogelijkheden in kaart brengen;
2	Inventarisatie en aandragen aanbod potentiële panden;
3	Onderhandelen en controle contracten;
4	Overdracht en nazorg.
Hoofdwerkzaamheden makelaar dispositieproces	
1	Eisen opdrachtgever in kaart brengen;
2	Promotiestrategie uitzetten;
3	Bezichtigen en afgeven object informatie;
4	Onderhandelen en opstellen contract;
5	Levering en/of overdracht.

Tabel 2.3: Acquisitie- en dispositiewerkzaamheden makelaar (eigenwerk, 2016)

opdracht om vastgoed voor de opdrachtgever aan te kopen of aan te huren. Hierbij begeleidt de makelaar het gehele proces vanaf het moment van ondertekening van de wettelijk verplichte opdracht tot dienstverlening (OTD), het moment dat de opdrachtgever de makelaar officieel de opdracht geeft

tot hulp bij aankoop / aanhuur, tot en met de overdracht en nazorg (zie tabel 2.3) (NVMSOM, 2011). Gedurende deze periode ondersteunt en adviseert de makelaar de opdrachtgever met het acquisitieproces en is het de intermediair tussen opdrachtgever en de verkopende of verhurende partij.

Bij de dispositie krijgt de makelaar van de opdrachtgever de opdracht om het object te verhuren of te verkopen. Dit wordt uitgevoerd vanaf het moment van OTD-ondertekening waarbij de opdracht wordt gegeven tot verkoop of verhuur van het vastgoedobject tot en met de levering en/of overdracht van het object. Ook gedurende dit proces ondersteunt en adviseert de makelaar de opdrachtgever en is het de intermediair tussen de opdrachtgever en de kopende of hurende partij.

Het makelen zelf is volop aan verandering onderhevig. Door de komst van het internet en de hieruit voortvloeiende sites als debedrijfsmakelaar.nl en Funda in business is een hoofdtaak van de makelaar, het bij elkaar brengen van vraag en aanbod, vereenvoudigd en lijkt deze taak (deels) overgenomen te worden door de digitalisering. Deze trend is al goed zichtbaar bij de woningmakelaardij maar zal naar verwachting ook sterk toenemen in de bedrijfsmakelaardij. Hierdoor moeten makelaars om toekomstperspectief te hebben hun meerwaarde beter tonen en het verdienmodel aan passen door bijvoorbeeld de activiteiten buiten het makelen om actiever op te pakken (NVM, 2013).

Bij zowel acquisitie als dispositie wordt door makelaars vaak gebruik gemaakt van een courtage. Dit is een honoreringsafspraken waarbij de vergoeding een bepaald percentage betreft van de uiteindelijke koop- of huurprijs (NVM, 2011). Hierop was vroeger veelal het principe “no cure no pay” van toepassing, wat wil zeggen dat indien voor de opdrachtgever geen aankoop / -huur of verkoop /huur wordt gerealiseerd geen vergoeding wordt betaald. Echter is de trend dat deze vorm van honorering langzaam verandert (Vermeulen, 2016). In 2013 heeft 57% van de makelaars een combinatie van opstartkosten en een courtage. Hierdoor wordt voorkomen dat de makelaar kosten maakt en hieruit vervolgens geen omzet uit haalt (NVM, 2013). Ook wordt bij een klein gedeelte van de makelaars (15% in 2013) een variant van een verdienmodel gebruikt waarbij een vast bedrag per geleverde deeldienst in rekening wordt gebracht (Til, 2013).

2.2.2 Beheer

Vanaf het moment dat vastgoed is geacquireerd gaat het vastgoedproces over in een volgende fase. De exploitatie- oftewel de beheerfase. Dit betreft de langste fase in de vastgoedcyclus en kan het financieel resultaat bij BOG als belegging sterk beïnvloeden. Gedurende deze fase dienen managementactiviteiten plaats te vinden om de instandhouding object en exploitatie van het onroerend goed ten goede te laten komen en hiermee een optimaal rendement van de belegde financiële middelen te genereren (van Gool, 2013).

In het verleden werd het gehele management (vaak onvoldoende) uitgevoerd door de eigenaar zelf. Echter is hier op een bepaald moment verandering in gekomen. Vooral beleggers vonden dat ze te druk waren met de exploitatie en te weinig met de kerntaak, namelijk het beleggen van vermogen. Om hier verandering in te brengen is de makelaar, gezien zijn vastgoedkennis, benaderd om taken van de operationele managementtaken over te nemen. Dit betreffen onder andere juridische, commercieel, technische en administratieve taken (REBO groep, z.d.). Door deze vraag uit de markt zijn speciale vastgoedmanagementondernemingen ontstaan. Deze ondernemingen zijn gespecialiseerd in het gehele beheer van vastgoed op operationeel niveau. Tevens wordt vanuit de makelaars een gedeelte van het vastgoedmanagement aangeboden in het dienstenpakket (Vermeulen, 2016).

Vanuit de Nederlandse Vereniging van Makelaars o.g. en vastgoeddeskundigen NVM (NVM) worden de diensten voor het vastgoedmanagement onderverdeeld in diensten die commercieel, technisch en administratief van aard zijn. Deze diensten bevatten alle onderdelen die dienen te worden uitgevoerd gedurende het beheersproces (NVM, 2011).

Onderdelen die onder dit management vallen en zijn beschreven in de Algemene Voorwaarden NVM voor professionele opdrachtgevers kunnen onder andere betreffen (NVM, 2011):

- Verzorgen huurincasso;
- Bemiddelen van bijkomende leveringen en diensten (administratieve verwerking, verrekening met huurders, controle op kwaliteit van de leveringen en diensten);
- Verzorging van de betaling van kosten en lasten;
- Doorvoeren periodieke huurprijswijzigingen;
- (Laten) uitvoeren van het onderhoud;
- Wederverhuur leeggekomen objecten en overige activiteiten betreffende verhuurmutaties;
- Adviseursrol.

Als compensatie voor het uitvoeren van het vastgoedbeheer wordt in de praktijk op basis van twee methoden een honoraria berekend. Allereerst wordt gebruik gemaakt van een vast percentage van de behaalde verhuuropbrengsten in volledig verhuurde staat. Ten tweede wordt gebruik gemaakt van een vaste vergoeding op basis van een uurtarief op een vooraf ingecalculerde uren.

2.2.3 Taxeren

Taxeren betreft het maken van een schatting van de waarde (in geld) van een object op een bepaald tijdstip en wordt uitgevoerd door een taxateur. Een taxateur is een persoon die voor zijn beroep de waarde van een object schat en zijn advisering schriftelijk en gemotiveerd vastlegt in een taxatierapport wat resulteert in een waardecertificaat (Arnhem, 2013). Deze taxatierapporten worden vastgelegd volgens bepaalde standaarden die worden opgelegd door brancheverenigingen.

Taxeren van onroerend goed is van oudsher een kernactiviteit voor de onroerend goed makelaar, aangezien de makelaar over meer dan genoeg actuele kennis beschikt waarmee hij de marktprijzen nauwkeurig kan inschatten. (Arnhem, 2013).

Belangrijk bij taxaties van commercieel onroerend goed is dat belangenverstrengeling wordt voorkomen en de functies van makelaar en taxateur gescheiden zijn. Dit wil zeggen dat de taxateur geen belangen dient te hebben bij het resultaat van het te taxeren onroerend goed (NVM, 2013). Om deze reden zijn bij grote makelaars deze diensten gescheiden doormiddel van de zo geheten "Chinese Wall" waarbij de taxatie- en de makelaarsafdeling zowel fysiek als digitaal zijn gescheiden. Dit voorkomt dat informatie ongewenst van de ene naar de andere partij over gaat (Arnhem, 2013). Bij kleine tot middelgrote makelaarskantoren is dit minder gebruikelijk en wordt gebruik gemaakt van gedragsregels om belangenverstrengeling te voorkomen (Schiffer, 2016).

Taxaties zijn van belang omdat het hieruit voortkomende resultaat vaak als basis dient of als onderbouwing geldt voor financieel gezien grote beslissingen. Voorbeelden hiervan zijn de keuze tot het wel of niet overgaan tot aan- dan wel verkoop. Tevens kan het als basis dienen voor afrekening met de fiscus of het verkrijgen van een financiering (Arvalis, 2014).

Om deze reden zijn door verschillende brancheverenigingen een persoonscertificatie ingesteld, met als doel de gebruikers van de, door een gecertificeerd taxateur uitgevoerde, taxatie te verzekeren van een minimale vakbekwaamheid. Brancheverenigingen die op dit moment nog werken met een persoonscertificatie zijn: Stichting VastgoedCert, Stichting Certificering voor Makelaars en Taxateurs (SCVM), Nederlands Register Vastgoed Taxateurs (NRVT) en Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) (Arnhem, 2013).

Naast taxaties wordt in de onroerend goed wereld ook gebruik gemaakt van waardebepalingen. Dit wordt voornamelijk uitgevoerd ter advies voor opdrachtgevers. Verschil ten opzichte van taxaties is dat een waardebepaling niet conform bepaalde standaarden van brancheverenigingen, zoals bij een officiële taxatie geëist, maar slechts beknopt wordt uitgewerkt. Dit heeft als gevolg dat een waardebepaling geen officieel waardecertificaat betreft en dus niet als officieel document kan worden ingezet. Wel kan het als onderbouwing dienen voor te maken keuzes van de opdrachtgever. Voordeel van een waardebepaling ten opzichte van taxaties zijn dat waardebepalingen vaak sneller aangeleverd kunnen worden en dat de kosten van een waardebepaling aanzienlijk lager zijn.

Bij taxaties zijn drie verschillende honoraria mogelijk. Allereerst een promillage van de getaxeerde waarde. Dit betreft een vroeger standaard gebruikte methode waarbij een bepaald promillage wordt verrekend over de getaxeerde waarde. Nadeel van deze methode is dat de hoeveelheid werk per taxatie niet synchroon loopt met de uiteindelijk getaxeerde waarde waardoor vooral bij een duurder pand de opdrachtgever meer betaalt voor hetzelfde werk.

Ten tweede wordt een standaardtarief per onroerend goed object toegepast. Hierbij wordt ongeacht het object hetzelfde tarief in rekening gebracht. Dit heeft als voordeel voor de opdrachtgever dat hij van tevoren weet tegen welke prijs de taxatie wordt uitgevoerd. Voor de taxateur is dit echter nadelig gezien het feit dat onroerend goed sterk van elkaar verschilt en het informatieaanbod dat nodig is voor een juiste taxatie ook wisselt. Gevolg hiervan is dat taxaties geen standaard tijdsduur hebben.

Tevens is een vergoeding op uur-basis een relatief vaak tegengekomen vergoedingsvariant. Hierbij wordt vooraf in overleg met de opdrachtgever een uurtarief vastgesteld en eventueel een vooraf ingecalculeerde duur. Dit betreft een tussen variant van model 1 en 2. Voordeel hierbij is dat de opdrachtgever vooraf de totale kosten van de taxatie duidelijk heeft.

2.3 Conclusie

In de conclusie wordt antwoord gegeven op deelvraag 1: "Welke werkzaamheden en acties worden uitgevoerd door "regionale" bedrijfsmakelaars?". Bedrijfsmakelaars voeren zoals weer gegeven in tabel 2.1 de diensten makelen, beheer en taxeren uit. Bij het makelen heeft de makelaar gedurende het gehele (ver)koop en (ver)huur proces de rol als intermediair. Hierbij heeft het de hoofdtaak om vraag en aanbod bij elkaar te brengen om een overeenkomst tussen de opdrachtgever en een derde partij tot stand te laten komen. Het makelen betreft de procedure en is door de transparanter wordende markt sterk aan verandering onderhevig. Het beheer wordt uitgevoerd door het aanbieden van juridische, commerciële, technische en administratieve diensten. Deze diensten vormen het kernproces van het vastgoedbeheer en kunnen het financieel resultaat bij BOG als belegging sterk beïnvloeden. Taxeren wordt opgedeeld in een waardebepaling en een daadwerkelijke taxatie.

3 Proces vastgoed beleggen

In hoofdstuk 3 wordt antwoord gegeven op deelvraag 2: “Door welke aspecten wordt het beleggingsproces door beleggers in kleine tot middelgrote vastgoedbeleggingen gekenmerkt?”. Antwoord op deze deelvraag wordt gegeven door in paragraaf 3.1 de verschillende soorten vastgoedmarkten en vastgoedbeleggers te beschrijven. Vervolgens wordt in deelvraag 3.2 het beleggingsproces per vastgoeddeelmarkt beschreven.

3.1 Beleggen in vastgoed

In het onderdeel beleggen in vastgoed wordt eerst gedefinieerd wat beleggen in vastgoed betreft. Vervolgens worden de verschillende deelmarkten in het vastgoed en de verschillende vastgoedbeleggers beschreven.

3.1.1 Definitie

Beleggen betreft het opgeven van bepaalde zekere huidige bedragen door het investeren van geldmiddelen in vermogenstitels anders dan spaarvormen, zoals aandelen, obligaties, onroerend goed en andere titels, om bepaalde toekomstige doelstellingen en resultaten te realiseren, waaronder beleggingsinkomsten en/of waarde stijging van vermogen (van Gool, 2013). Wanneer de belegger geld investeert in onroerende zaken wordt gesproken over onroerend goed beleggen. Vastgoed beleggen wordt hierbij als synoniem gebruikt.

In dit onderzoek wordt gericht op commercieel onroerend goed gedefinieerd als: bedrijfsobjecten, woonhuizen of ander onroerend goed niet in eigen gebruik en in bezit voor het behalen van financiële resultaten door middel van een marge bij doorverkoop dan wel het innen van cashflows.

Beleggen in onroerend goed kan door middel van verschillende beleggingsvormen. Het grootste onderscheid hierin betreft direct beleggen in onroerend goed ten opzichte van indirect beleggen in onroerend goed (van Gool, 2013). Een belegger die in direct onroerend goed belegt, is kort gezegd rechtstreeks eigenaar van het vastgoed. Een belegger die in indirect onroerend goed belegt, is niet rechtstreeks eigenaar van het onroerend goed object, maar belegt in vermogenstitels die gedeeltelijk recht geven op de opbrengsten uit het onroerend goed. Dit gebeurt door middel van de aankoop van aandelen waarmee hij mede-eigenaar wordt van de beleggers NV of BV (Fuchs, 2006). Hierbij heeft de belegger nadrukkelijk geen meerderheidsbelang in de organisatie (van Gool, 2013).

3.1.2 Vastgoedbelegger

Een vastgoedbelegger betreft een belegger die vermogen investeert in vastgoed om door middel van de hieruit voortkomende kasstromen, gedurende een bepaalde periode (de exploitatieperiode) een bepaald rendement te realiseren. Dit rendement dat de belegger wil realiseren is mede afhankelijk van de bestemming van het vastgoed, de vermogensstructuur, de doelstellingen van de belegger, het risico dat met de investering gepaard gaat, de risicospreiding en het rendement op mogelijke andere toepassingen van vermogen (Vlek, 2015).

Manieren van vastgoed beleggen

In sub paragraaf 3.1.1 is beschreven dat vastgoedbeleggers kunnen beleggen door middel van het aankopen van direct onroerend goed en door middel van het aankopen van indirect onroerend goed. Echter is in dit onderzoek om het overzichtelijker te kunnen afbakenen begonnen met het onderscheiden van beursgenoteerd onroerend goed (BOG) en niet-beursgenoteerd onroerend

goed(NBOG). Hierbij kan NBOG verder worden opgesplitst in direct en indirect onroerend goed, zie afbeelding 3.1 (Hermans, 2014).

BOG beleggen betreft altijd het indirect onroerend goed beleggen waarbij via de beurs een (klein) aandeel in een vastgoedfonds wordt bemachtigd, hierbij heeft de belegger weinig tot geen invloed op het beleid van het fonds. Voordelen bij BOG beleggen ten opzichte van NBOG zijn onder andere dat met een relatief kleine inleg



Afbeelding 3.1: Opzet onroerend goed beleggingsmarkt (eigen bewerking (Hermans, 2014).

belegd kan worden en tevens geprofiteerd wordt van het schaalvoordeel van een grote portefeuille. Tevens heeft deze vorm van vastgoed beleggen van een hogere liquiditeit ten opzichte van beleggen in direct vastgoed doordat belangen in het vastgoed door middel van een vastgoedfonds via de beurs relatief eenvoudig kunnen worden afgestoten (van Gool, 2013).

BOG is door zijn omvang voor het vervolg van dit onderzoek niet relevant en zal hierdoor niet nader behandeld worden. In dit onderzoek wordt gericht op beleggers in NBOG. Beleggen in NBOG kan, zoals in afbeelding 3.1 weergegeven, door middel van direct en indirect beleggen.

Direct beleggen kan zoals eerder aangeven door middel van rechtstreeks vastgoed aan te kopen en hierdoor “eigenaar van de stenen” te worden. Tevens betreft direct beleggen in vastgoed het aankopen van vermogenstitels die recht geven op de opbrengsten van de exploitatie van het vastgoed en waarbij de belegger tevens een meerderheidsbelang inclusief de zeggenschap over het management van het vastgoed heeft (van Gool, 2013). Voordelen waarom vastgoedbeleggers kiezen voor het direct beleggen in onroerend goed zijn met name de hoge mate van controle over het onroerend goed, de mogelijkheid tot waarde toevoeging aan het onroerend goed door middel van actief management en het feit dat de waarde van direct vastgoed minder aan schommelingen onderhevig is, een zogeheten lagere volatiliteit, dan indirect vastgoed. Als nadeel wordt bij deze wijze van vastgoed beleggen benoemd dat deze wijze kennis- en managementintensief is. Tevens is de eenheidsprijs van vastgoed relatief hoog waardoor deze wijze van beleggen een hoge instapdrempel heeft (Cuppen, 2011).

Indirect beleggen in NBOG gebeurt door middel van het aankopen van financiële vermogenstitels die recht geven op de opbrengsten van de exploitatie van het vastgoed, maar waarbij de belegger géén meerderheidsbelang en géén zeggenschap over het management kan uitoefenen (van Gool, 2013). Voor indirect beleggen ten opzichte van direct beleggen wordt onder andere gekozen aangezien het als voordeel heeft dat het, door de mogelijkheid tot verhandelen van de vermogenstitels, een grotere mate van liquiditeit kent. Tevens is bij deze wijze van beleggen lokale kennis van de vastgoedsector niet noodzakelijk en kan met kleinere bedragen worden belegd waarbij toch een goede risicospreiding wordt gerealiseerd (Cuppen, 2011).

Wanneer belegd wordt in indirect NBOG wordt de belegger gedeeld eigenaar van het vastgoedfonds. Bij dit fonds zijn door de initiatiefnemers regels gesteld zoals een maximumaantal deelnemers, minimale inleg en/of de maximale totale grootte van het fonds. Hierin verschilt NBOG ten opzichte van BOG waar over het algemeen het aantal deelnames hoger is en de minimale financiële inleg lager. NBOG-vastgoedfondsen richten zich vaak op bepaalde deelmarkten binnen het vastgoed waarmee elk

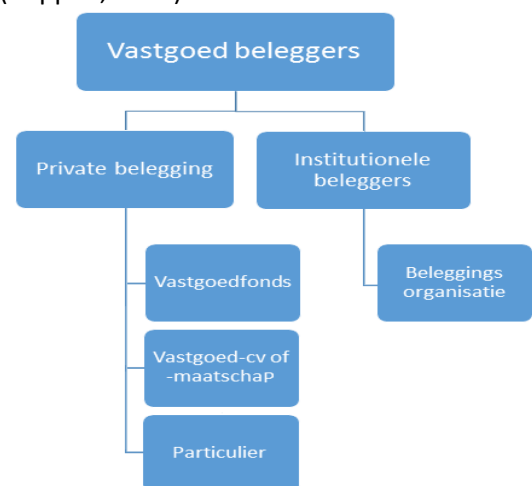
fonds zijn eigen risico/rendementsprofiel verkrijgt (Cuppen, 2011). In dit onderzoek wordt, aangezien de checklist wordt geschreven voor regionale bedrijfsmakelaars, gericht op directe vastgoedbeleggers of NBOG-vastgoedfondsen met een opdracht tot dienstverlening voor solitaire panden of vastgoedportefeuilles met een waarde ter grootte van maximaal € 10 miljoen.

Vastgoedbeleggers

Door deze verschillende manieren van vastgoedbeleggen bestaat tussen vastgoedbeleggers veel verschil in het te aanvaarden risico/rendement en in de grootte van de belegging. Zo kan een belegger iemand zijn die zijn eigen huis wil verhuren, bijvoorbeeld omdat de verkoop hiervan niet lukt, tot een institutionele beleggingsmaatschappij die een grote portefeuille van honderden miljoenen exploiteert (Tekz, 2014).

In de praktijk worden twee typen beleggers die actief zijn op de Nederlandse vastgoedmarkt onderscheiden: institutionele beleggers en private beleggers (zie afbeelding 3.2). Deze beleggers verschillen onder anderen van elkaar in: de mate van professionaliteit, omvang van het te beleggen vermogen, beleggingsdoelstellingen en de beleggingstermijn (Cuppen, 2011).

Onder institutionele beleggers vallen pensioenfondsen, verzekeringsmaatschappijen en beleggingsinstellingen. Deze partijen hebben als doelstelling het beheren van vermogen voor deelnemers om hiermee in de toekomst (verzekerings-) uitkeringen of pensioenen te kunnen uitkeren (van Gool, 2013). Deze partijen hebben onroerend goed als onderdeel van een grotere portefeuille en hebben voornamelijk grote beleggingen in BOG en indirect NBOG (Hermans, 2014). Hierdoor is dit type belegger voor kleine tot middelgrote makelaars in dit onderzoek niet van toepassing en wordt het niet verder behandeld.



Afbeelding 3.2: Typen beleggers (eigen werk, 2016)

Private beleggers betreffen vastgoedfondsen, vastgoed-cv's of -maatschappen en particulieren. Deze private beleggers hebben als beleggingsdoelstelling het doelsparen, het verkrijgen van een (toekomstig) inkomen of het bewerkstelligen van koopkrachthandhaving dan wel waardeinstijging van het vermogen (van Gool, 2013).

Vastgoedfondsen zijn ondernemingen die zelf beleggen in direct en/of indirect vastgoed. Deze fondsen bemachtigen het benodigde geld door het uitgeven van aandelen aan participanten (zowel particuliere beleggers als beleggingsorganisaties) en eventueel het aantrekken van vreemd vermogen. Binnen deze fondsen kan onderscheid gemaakt worden tussen beursgenoteerd en niet-beursgenoteerde vastgoedfondsen. Het deelnemen aan beursgenoteerde fondsen kan vanaf een enkel aandeel, waardoor het aantal aandeelhouders vaak groot is, naast grootaandeelhouders (over het algemeen beleggingsorganisaties) kunnen hier ook particulieren in beleggen. Het deelnemen aan niet-beursgenoteerde vastgoedfondsen is over het algemeen aan regels gebonden en is vooral opgezet voor beleggingsorganisaties (Vermeulen, 2016).

Vastgoed-cv's en maatschappen zijn beleggingsfondsen, niet-beursgenoteerd, en hebben over het algemeen een klein aantal objecten in de vastgoedportefeuille. De termijn van deze fondsen is vooraf

bepaald; gedurende het proces kunnen de participanten besluiten het vastgoed eerder of later af te stoten. Deze manier van beleggen is vooral gericht op vermogende particulieren (Vermeulen, 2016).

De laatste private belegger betreft de particuliere belegger. Particuliere beleggers zijn zeer divers en betreffen beleggers met portefeuilles van enkele kleine objecten tot en met beleggers met een portefeuille ter grootte van enkele miljoenen euro's (Vermeulen, 2016).

In dit onderzoek wordt gericht op de beleggers in zowel direct als indirect NBOG. Deze beleggers kunnen vermogende particulieren zijn, maar ook vastgoedfondsen en vastgoed-cv's of –maatschappen met opdrachten tot dienstverlening voor solitaire panden of vastgoedportefeuilles met een waarde ter grootte van maximaal € 10 miljoen.

3.2 Beleggingsproces

In het onderdeel beleggingsproces wordt het vastgoedbeleggingsproces beschreven. Inzichtelijk wordt welke afwegingen worden gemaakt en hoe het beleggingsproces verloopt. Het beleggingsproces wordt opgedeeld in de drie fasen van het vastgoed beleggen: acquisitie, exploitatie en dispositie (zie tabel 3.1). De fasen acquisitie en dispositie worden uitgevoerd doormiddel van het doorlopen van verschillende stappen. Het exploitatieproces wordt uitgevoerd door het continu uitvoeren van managementdeelplannen zoals vermeld in tabel 3.1.

Stap↓ Acquisitie		Deelplan↓ Exploitatie		Stap↓ Dispositie	
1	Planvormen voor acquisitie	1	Relatiemanagement	1	Toetsing strategie
2	Identificatie beleggings-mogelijkheden	2	Marketingmanagement	2	Hold-Sell analyse
3	Beoordeling projectvoorstel	3	Verhuurmanagement	3	Strategieontwikkeling
4	Letter of intent	4	Technisch management	4	Dispositievoorstel
5	Due diligence onderzoek	5	Facilitymanagement	5	Implementatie
6	Investeringsvoorstel	6	Promotiemangement	6	Letter of intent
7	Levering	7	Renovatiemanagement	7	Levering
8	Overdracht	8	Financieel-administratief management	8	Overdracht
9	Nazorg	9	Waardering		

Tabel 3.1: Fasen vastgoed belegging (van Gool, 2013) en (Vermeulen, 2016)

3.2.1 Acquisitie

Acquisitie betreft het verwerven van zowel direct als indirect onroerend goed en vormt de basis voor een goede belegging. Een goed doordacht en doorlopen acquisitieproces is belangrijk omdat aankopen in onroerend goed niet snel door bijvoorbeeld een snelle doorverkoop zonder veel schade ongedaan te maken zijn (van Gool, 2013). In dit onderzoek wordt met de acquisitie gericht op de aankoop van direct bestaand onroerend goed.

Het acquisitieproces voor beleggers wordt in de theorie opgedeeld in negen stappen en start bij de planvorming voor acquisitie (zie tabel 3.2) (van Gool, 2013). Het procesverloop is per belegger verschillend, maar eindigt op het moment van levering en eventuele nazorg. In deze paragraaf wordt het meest uitgebreide procesverloop beschreven.

Planvormen voor acquisitie

In de planvorming voor de acquisitie wordt een acquisitieplan en -proces geschreven en worden de rendementseisen vastgesteld. Met een acquisitieplan wordt het doel van het te acquireren beleggingsvastgoed inclusief de financiële middelen die beschikbaar worden gesteld en het tijdpad waarbinnen de gestelde doelen behaald dienen te worden vastgelegd. Vervolgens wordt door middel van het acquisitieproces vastgelegd hoe het acquireren dient te

verlopen, welke partijen het gehele beleggingsproces te maken krijgen met deze belegging en hoe de risico's worden gemanaged. Om te zorgen dat het te acquireren vastgoed object past binnen de strategische doelstelling, wordt aan het begin van het acquisitieproces de rendementseis geformuleerd. Aan de hand hiervan kan worden gekozen om bij acquisitie juist wel of juist niet op een bepaalde deelmarkt te focussen (van Gool, 2013).

Identificatie beleggingsmogelijkheden

Wanneer de planvorming is uitgewerkt, wordt op zoek gegaan naar onroerend goed objecten die passen binnen de gestelde eisen in de planvorming. Hiervoor zijn twee mogelijkheden. De belegger acquireert bestaand onroerend goed of ontwikkelt zelf onroerend goed passend binnen de in de planvorming gestelde eisen. In dit onderzoek wordt gericht op de acquisitie van bestaand onroerend goed. Nieuwbouw wordt niet behandeld.

Het vinden van passend onroerend goed is lastig aangezien in de vastgoedwereld geen centrale markt bestaat en de transacties zeer ondoorzichtig zijn. Tevens worden de voor beleggers interessantste objecten vaak off-market doorverkocht, wat wil zeggen dat het pand al is verkocht voordat bij het grote publiek bekend is dat het pand te koop is. Om dit onroerend goed aan te kunnen kopen dienen verschillende partijen te worden benaderd en is een goed netwerk van belang. Vaak wordt door beleggers hiervoor specifiek externe hulp en kennis ingeschakeld, bijvoorbeeld een beleggingsmakelaar. Hiervan wordt verwacht dat hij door middel van zijn netwerk tijdens de acquisitie potentieel interessante objecten kan aanleveren (van Gool, 2013).

Beoordelen projectinformatie

Wanneer een beleggingspand voor acquisitie in beeld is, wordt een eerste beoordeling gemaakt. Dit is van belang aangezien vaak al snel kan worden beoordeeld of het object voldoet aan de gestelde eisen. Indien dit niet het geval blijkt te zijn, is verder onderzoek tijd- en dus geldverspilling. In de eerste beoordeling worden de relatief eenvoudig te verkrijgen gegevens van het beleggingsobject geanalyseerd. Tevens wordt bekeken wat de reden is waarom de huidige eigenaar het object wil afstoten. Indien dit vooronderzoek geen belemmeringen oplevert kan voor een bepaalde periode het recht van exclusiviteit worden aangevraagd. Dit voorkomt dat tijd en geld worden gestoken in nader onderzoek, terwijl ondertussen het object wordt verkocht aan een andere partij (van Gool, 2013). Tevens kan tegelijkertijd een geheimhoudingsverklaring worden ondertekend waarna de pandeigenaar een verkoopdossier met alle benodigde informatie ter inzage legt. Hieruit wordt bepaald of het pand daadwerkelijk interessant genoeg is om als belegging aan te kopen (Vermeulen, 2016).

Stappen acquisitieproces voor beleggers

1	Planvormen voor acquisitie
2	Identificatie beleggingsmogelijkheden
3	Beoordeling projectvoorstel
4	Letter of intent
5	Due diligence onderzoek
6	Investeringsvoorstel
7	Levering
8	Overdracht
9	Nazorg

Tabel 3.2 Acquisitieproces beleggers (Vermeulen, 2016) en (van Gool, 2013)

Letter of intent (LOI)

Indien het object interessant genoeg is als belegging wordt door de aankopende partij gestart met de onderhandelingen over de LOI. Hierin wordt contractueel vastgelegd dat beide partijen de intentie hebben om zaken te doen. Hierin staat onder andere vermeld onder welke veronderstellingen wat wordt aangekocht, tegen welke prijs, wanneer dit gedaan dient te worden en wat de ontbindende voorwaarden betreffen. Hierbij is bekend dat het due diligence onderzoek nog uitgevoerd wordt.

Due diligence

De due diligence fase is per belegging verschillend, maar kan zeer veel tijd en energie kosten. In deze fase onderzoekt de koper of de verkregen informatie waarop eerder de beoordelingen zijn bepaald juist zijn. Zaken die worden beoordeeld gedurende deze fase betreffen vijf onderzoeken (van Gool, 2013):

- Een technisch due diligence onderzoek;
- Een commercieel due diligence onderzoek;
- Een juridisch/fiscaal due diligence onderzoek;
- Een customer due diligence onderzoek;
- Een toets op basis van eisen op het terrein van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Wanneer gedurende deze onderzoeken voor de koper nadelige zaken naar voren komen die niet eerder bekend waren, worden nieuwe afspraken over gemaakt die afwijken van de LOI.

Investeringsvoorstel

Bij grotere beleggers of indien gebruik wordt gemaakt van vreemd vermogen dient voor de financierder een investeringsvoorstel te worden geschreven. Hierin wordt beschreven en onderbouwd dat de belegging voldoet aan de in de planvorming gestelde eisen. Zowel financieel (geëist rendement en grootte van de belegging) als met het te lopen risico. Dit wordt onderbouwd door de uitkomsten van het due diligence onderzoek. Het investeringsvoorstel dient bij grotere beleggers te worden gepresenteerd aan de interne commissie en/of aan de vreemd vermogen verstrekkers die hun fiat dienen te verlenen (Vermeulen, 2016).

Levering

Na goedkeuring van het investeringsvoorstel vindt de levering plaats. Dit gebeurt ten overstaan van een notaris. Hiervoor vindt nog een laatste inspectie plaats waarmee verzekerd wordt dat het onroerend goed nog in de juiste staat is. Na ondertekening van de akte van inschrijving in de kadastrale registers is het onroerend goed overgedragen van eigenaar.

Overdracht

Bij de overdracht worden contractstukken, sleutels, pasjes en garantiedocumenten overgedragen. Bij eerdere overleggen is al besloten en vastgelegd wat en hoe dit overgedragen wordt. Voor de koper is het wenselijk om per huurder gesorteerd de contractstukken en bijlagen te verkrijgen. Echter is het vaak het geval dat verkopers dit niet netjes gesorteerd hebben (Vermeulen, 2016).

Nazorg

In deze fase worden de afspraken gemaakt tijdens het acquisitieproces uitgevoerd. Voorbeeld hiervan is het naleveren van bepaalde contractstukken of het uitleggen van de werking van bepaalde installaties.

3.2.2 Exploitatie

De exploitatie van beleggingsonroerend goed betreft het geheel van operationele activiteiten gericht op het optimaliseren van de bijdrage van de in bezit zijnde beleggingsobjecten aan de portefeuilledoelstellingen (van Gool, 2013). Deze fase is de vervolgfase van de acquisitie en is de afgelopen jaren qua intensiteit sterk veranderd. Om de vastgoedexploitatie goed te managen, zijn taken onderverdeeld op drie beleidsniveaus: strategisch niveau, tactisch niveau en operationeel niveau (Vermeulen, 2016). Het verschilt per professionaliteit en grootte van de belegger hoe uitgebreid elk niveau wordt doorlopen. Echter worden wel alle niveaus, ook al is het slechts zeer minimaal, doorlopen.

De exploitatie start op het hoogste niveau, het strategisch niveau. Op dit niveau werkt de vastgoedeigenaar de gewenste opbouw van de vastgoedportefeuille uit en wordt uitgewerkt met welke doelstellingen het vastgoed in bezit wordt gehouden. De uitkomst hiervan geldt als leidraad voor de managementkeuzes op tactisch niveau.

Op tactisch niveau wordt het strategisch plan uitgewerkt in een concreet object beleid. Hier wordt eens in de paar jaar per in bezit zijnde onroerend goed object bepaald wat hiermee gaat gebeuren. Mogelijkheden hierbij zijn: door exploiteren, renoveren, herontwikkelen of verkopen (Vermeulen, 2016). Bij verkoop wordt het dispositieproces doorlopen. Het door exploiteren, renoveren en herontwikkelen vindt plaats op operationeel niveau.

Op operationeel niveau wordt het objectbeleid onderverdeeld en uitgevoerd. Dit gebeurt door middel van een negental managementdeelplannen (zie tabel 3.3) die met regelmaat op projectmatige basis worden doorlopen (Vermeulen, 2016). In bijlage 1 worden per managementdeelplan de exacte werkzaamheden beschreven:

Managementdeelplannen	
Relatiemanagement	Promotiemanagement
Marketingmanagement	Renovatiemanagement
Verhuurmanagement	Financieel-administratief management
Technisch management	Waardering
Facilitymanagement	

Tabel 3.3: Managementdeelplannen (Vermeulen, 2016)

3.2.3 Dispositie

De dispositie betreft het afstoten van het vastgoedobject en gebeurt door middel van het doorlopen van het dispositieproces. Het goed doorlopen van dit proces zoals beschreven in tabel 3.4 is van belang om de gestelde doelen maximaal te behalen.

Toetsing aan strategie

In paragraaf 3.2.2 exploitatie is beschreven dat op tactisch niveau het vastgoed dat in beheer is eens per paar jaar wordt getoetst aan het strategisch plan. Indien hieruit voortkomt dat het onroerend goed niet voldoet aan de door de belegger gestelde doelen kan worden besloten over te gaan tot verkoop.

Mogelijke doelen om tot dispositie te besluiten kunnen zijn (van Gool, 2016):

- Het optimaliseren van het rendement/risicoprofiel;
- De totale omvang van de beleggingsportefeuille verkleinen;
- Direct vastgoed vervangen door indirect vastgoed;
- Veiligstellen van de financiering en continuïteit.

Hold-Sell analyse

Beleggers met een grotere portefeuille doen echter door middel van een hold-sell analyse nog een extra check voordat over wordt gegaan tot dispositie. Met deze analyse wordt de keuze tot verkoop door gebruik te maken van een DCF-berekening financieel onderbouwd. Uit deze DCF-berekening volgt een IRR, dit betreft het gemiddelde rendement over de looptijd van de belegging. Als de IRR lager is dan het op strategisch niveau bepaald minimum wordt dit als extra argument aangedragen om tot dispositie over te gaan (Vermeulen, 2016). Tevens worden in deze fasen alternatieve beleggingsmogelijkheden overwogen. Indien alternatieve beleggingen die beter binnen de gekozen beleggingsstrategie passen aan te kopen zijn, of juist niet, kan dit als extra argument meegenomen worden.

Stappen dispositieproces voor beleggers

- 1 Toetsing aan strategie
- 2 Hold-Sell analyse
- 3 Strategieontwikkeling
- 4 Dispositievoorstel
- 5 Implementatie
- 6 letter of intent
- 7 Levering
- 8 Overdracht

Tabel 3.4 Dispositieproces beleggers (Vermeulen, 2016)

Strategieontwikkeling

Wanneer definitief wordt gekozen tot dispositie dient een verkoopstrategie te worden bepaald en dienen aan enkele randvoorwaarden te zijn voldaan. Deze randvoorwaarden betreffen onder andere (Vermeulen, 2016):

- Het verkoop gereedmaken van het onroerend goed object om waarde toe te voegen. Dit kan door bijvoorbeeld groot onderhoud uit te voeren of huurcontracten eerder te verlengen;
- Marketingplan uitwerken. Hiermee wordt duidelijk wat precies aangeboden wordt en wat de zogenoemde unique selling points van het onroerend goed object zijn. Het is van belang dit vooraf in beeld te hebben om een juiste verkoopstrategie te bepalen;
- Verkoop prijs vaststellen met een bepaalde bandbreedte. Deze verkoop prijs wordt bepaald aan de hand van een waarde bepaling. Door de bandbreedte wordt vooraf vastgesteld vanaf welke prijs het onroerend goed object wordt verkocht.

Wanneer dit is uitgevoerd wordt een verkoopstrategie uitgezet. Hierbij dient indien sprake is van de verkoop van een vastgoedportefeuille bepaald te worden of de onroerend goed panden separaat worden verkocht of als één portefeuille.

Tevens kan een beleggingsmakelaar onderdeel zijn van de verkoopstrategie. Indien dit het geval is wordt de makelaar ingeschakeld waardoor gebruik kan worden gemaakt van zijn netwerk en ervaring. Indien gebruik wordt gemaakt van een (extern) netwerk kan tevens gekozen worden om de belegging exclusief aan te bieden aan één of enkele potentiële kopers. Deze kopers kunnen vooraf worden bepaald en kunnen afhankelijk van de grootte van de belegging internationale, nationale of regionale beleggingsorganisaties zijn. Ook kan worden gericht op bijvoorbeeld enkele vermogende particulieren (Vermeulen, 2016).

Dispositievoorstel

Bij paragraaf 3.2.1 acquisitie is beschreven dat indien een onroerend goed object bij grote beleggers wordt aangekocht een investeringsvoorstel geschreven dient te worden om hiermee goedkeuring te krijgen van de investeringscommissie. Ditzelfde principe geldt bij dispositie. Hiermee wordt het verkoopplan onderbouwd waarmee de investeringscommissie overtuigd dient te worden dat door middel van de in de strategieontwikkeling opgezette verkoopstrategie de marktconforme verkoop prijs en verkoopdoelstellingen worden behaald.

Implementatie

De implementatie betreft de fase na goedkeuring van het dispositievoorstel. Hierbij wordt nagedacht welke partijen bij de verkoop worden betrokken en wie op welke manier binnen het team communiceert. Tevens kan om tijd te besparen in deze fase al een dataroom met projectinformatie, geheimhoudingsverklaring en een opzet van een verkoopovereenkomst worden gemaakt. Dit versnelt het vervolgproces (Vermeulen, 2013).

Letter of intent

De letter of intent betreft de intentieverklaring dat de potentiële koper het onroerend goed wil kopen van de verkoper. Dit wordt getekend op het moment dat de potentiële koper serieuze interesse heeft en verder onderzoek wil gaan verrichten. In deze intentieverklaring wordt omschreven om welk onroerend goed het gaat en tegen welke voorwaarden het pand verkocht wordt. Enkel op basis van vooraf vastgestelde criteria kan van deze verklaring worden afgeweken / afgezien (Vermeulen, 2016).

Levering

Nadat de kopende partij het due diligence onderzoek heeft afgerond en de eventuele geëiste goedkeuringen binnen heeft, wordt overgegaan naar de levering. Dit gebeurt door middel van het ondertekenen van een notariële akte bij de notaris. Na ondertekening van de akte in het kadastrale register is het onroerend goed overgedragen naar de nieuwe eigenaar.

Overdracht

Om het dispositieproces goed af te ronden is het belangrijk dat de overdracht goed verloopt. Hierbij worden onder andere de contractstukken, sleutels, pasjes en garantiedocumenten overgedragen. (Vermeulen M. , 2016).

3.3 Conclusie

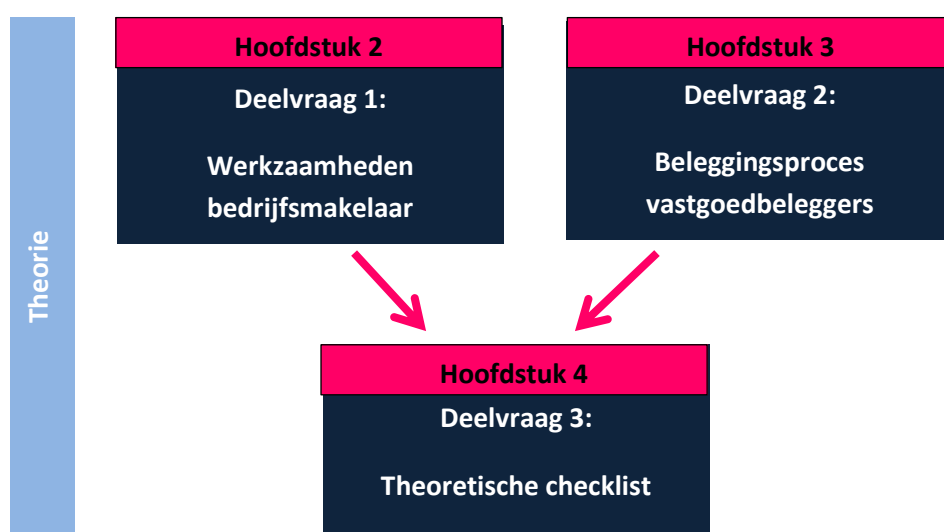
In de conclusie wordt antwoord gegeven op deelvraag 2: "Door welke aspecten wordt het beleggingsproces door beleggers in kleine tot middelgrote vastgoedbeleggingen gekenmerkt?". Kenmerkend voor het vastgoedbeleggen is dat elke vastgoedbelegging bestaat uit een acquisitie-, exploitatie- en een dispositiefase. Hierbij worden de acquisitie- en dispositiefases doorlopen doormiddel van een stappenproces en bestaat de exploitatiefase uit het continu uitvoeren van de managementdeelplannen zoals vermeld in paragraaf 3.2. Vastgoed beleggen kan door middel van het aankopen van beursgenoteerd onroerend goed (BOG) en door niet-beursgenoteerd onroerend goed (NBOG). Voor kleine tot middelgrote bedrijfsmakelaars zijn directe vastgoedbeleggers en NBOG-vastgoedfondsen met een opdracht tot dienstverlening voor solitaire panden of vastgoedportefeuilles met een waarde ter grootte van maximaal € 10 miljoen potentiële opdrachtgevers.

4 Theoretische checklist

In hoofdstuk 4 wordt antwoord gegeven op deelvraag 3: “Uit welke werkzaamheden en acties, die bedrijfsmakelaars voor de kleine en middelgrote vastgoedbeleggers kunnen uitvoeren, bestaat de theoretische checklist?”. Antwoord op deze deelvraag wordt gegeven door middel van beleggingsprocedure van vastgoedbeleggers tegenover de werkzaamheden van bedrijfsmakelaars te plaatsen. Hieruit komt naar voren welke werkzaamheden wanneer worden uitgevoerd.

4.1 De opbouw

In dit hoofdstuk worden zoals beschreven in het onderzoeksmodel van hoofdstuk 1 de werkzaamheden van bedrijfsmakelaars tegenover de processen en werkzaamheden van het vastgoed beleggingsproces (gedurende de acquisitie-, exploitatie- en dispositiefase) geplaatst (zie afbeelding 4.1).



Afbeelding 4.1: Opbouw theoretisch onderzoek (eigenwerk, 2016)

Zoals beschreven bestaan de werkzaamheden van de bedrijfsmakelaar uit de drie onderdelen makelen, beheer en taxeren. Wanneer deze werkzaamheden verder worden opgesplitst is in hoofdstuk 2 gebleken dat elke werkzaamheid zijn eigen specifieke onderdelen kent (zie tabel 4.1). Bij makelen wordt door bedrijfsmakelaars aanhuur als onderdeel van het dienstenpakket aangeboden. Echter betreft dit, gezien het feit dat vastgoedbeleggingen in bezit zijn, voor commerciële doeleinden (niet zijnde eigen gebruik) geen onderdeel gedurende het beleggingsproces. Vandaar dat aanhuur niet verder wordt behandeld.

Werkzaamheden	Onderdeel
Makelen	- Aankoop
	- Verkoop
	- Verhuur
Beheer	- Juridisch
	- Commercieel
	- Technisch
	- Administratief
Taxeren	- Waarde bepaling
	- Taxatie conform bepaalde standaarden

Tabel 4.1: Onderverdeelde werkzaamheden bedrijfsmakelaars (eigenwerk, 2016)

Uit hoofdstuk 3 is gebleken dat het vastgoed beleggingsproces uit drie onderdelen bestaat: het acquisitie-, exploitatie- en dispositieproces. Hierbij worden het acquisitie- en dispositieproces doorlopen door middel van een stappenplan. Het exploitatieproces betreft het continu doorlopen van verschillende deelplannen (zie tabel 4.2).

Stap↓	Acquisitie	Deelplan↓	Exploitatie	Stap↓	Dispositie
1	Planvormen voor acquisitie	1	Relatiemanagement	1	Toetsing strategie
2	Identificatie beleggings-mogelijkheden	2	Marketingmanagement	2	Hold-Sell analyse
3	Beoordeling projectvoorstel	3	Verhuurmanagement	3	Strategieontwikkeling
4	Letter of intent	4	Technisch management	4	Dispositievoorstel
5	Due diligence onderzoek	5	Facilitymanagement	5	Implementatie
6	Investeringsvoorstel	6	Promotiemanagement	6	Letter of intent
7	Levering	7	Renovatiemanagement	7	Levering
8	Overdracht	8	Financieel-administratief management	8	Overdracht
9	Nazorg	9	Waardering		

Tabel 4.2: Door te lopen stappen en deelplannen vastgoed beleggingsproces (eigenwerk, 2016)

Door de uit het theoretisch onderzoek voortgekomen werkzaamheden van de kleine tot middelgrote bedrijfsmakelaar te vergelijken met het beleggingsproces wordt duidelijk wanneer en door middel van welke diensten de bedrijfsmakelaar de vastgoedbelegger kan ondersteunen. Dit is in een verkorte tabel uitgevoerd in tabel 4.3.

Werkzaamheden bedrijfsmakelaar Beleggingsproces	Makelen	Beheren	Taxeren
Acquisitie	X	X	X
Exploitatie	X	X	X
Dispositie	X	X	X

Tabel 4.3: Analyse werkzaamhedenbedrijfsmakelaar voor vastgoedbeleggers (eigenwerk, 2016)

Zoal uit tabel 4.3 blijkt kan de bedrijfsmakelaar de vastgoedbelegger in theorie gedurende elk onderdeel uit het beleggingsproces met werkzaamheden (gedeeltelijk) ondersteunen.

4.2 De checklist

Uit paragraaf 4.1 is gebleken dat de bedrijfsmakelaar de vastgoedbelegger gedurende elk onderdeel van het beleggingsproces met bepaalde werkzaamheden kan ondersteunen. In paragraaf 4.2, de checklist, wordt tabel 4.3 verder uitgesplitst.

De checklist wordt onderverdeeld en uitgewerkt vanuit de drie vastgoedbeleggingsfasen. Deze fasen worden per stappen of managementdeelplannen die hieronder vallen gespecificeerd. Vervolgens wordt door middel van informatie voortkomend uit het theoretisch onderzoek per stap of deelplan aangegeven welk onderdeel van de door de makelaar aangeboden werkzaamheden worden aangeboden. De exacte werkzaamheden worden vervolgens in de hieruit volgende tabel gespecificeerd. De gehele theoretische checklist is weergegeven in bijlage 2.

4.2.1 Acquisitie

Gedurende het acquisitieproces van de vastgoedbelegging worden voor acquisitie de in paragraaf 4.1 beschreven negen fasen doorlopen. In tabel 4.4 zijn deze fasen gekoppeld aan de in paragraaf 4.1 beschreven werkzaamheden van bedrijfsmakelaars gedurende het vastgoedbeleggingsproces. Wanneer hier een match uit komt en de bedrijfsmakelaar de vastgoedbelegger in deze fase van het acquisitieproces kan ondersteunen worden deze werkzaamheden en acties in tabel 4.5 tekstueel uitgewerkt. Om de uitwerkingstabel (tabel 4.5) overzichtelijk te houden is gekozen om de werkzaamheden van bedrijfsmakelaars in deze tabel niet specifiek op te delen.

Acquisitie Werkzaamheden bedrijfsmakelaar  Vastgoed beleggingsproces 	Makelen			Beheren				Taxeren	
	Aankoop	Verkoop	Verhuur	Juridisch	Commercieel	Technisch	Administratief	Waardebepaling	Taxatie
Plan vormen voor acquisitie	X								
Identificatie beleggingsmogelijkheden	X								
Beoordeling projectvoorstel	X							X	
Letter of Intent	X								
Due diligence onderzoek	X								X
Investeringsvoorstel									
Levering	X			X	X	X	X		
Overdracht									
Nazorg	X								

Tabel 4.4: Koppeling acquisitieproces vastgoedbeleggen vastgoedbeleggingsfasen aan de werkzaamheden bedrijfsmakelaar (eigenwerk, 2016)

Acquisitieproces	Makelen	Beheren	Taxeren
Plan vormen voor acquisitie	Acquisitieproces bepalen.		
Identificatie beleggingsmogelijkheden	Vanuit het netwerk aandragen van potentiële beleggingsobjecten; Inventariseren te koop staande potentiële beleggingsobjecten.		
Beoordeling projectvoorstel	Aanbrengen marktgegevens; Beoordelen objectgegevens aan de hand van aangebrachte marktgegevens; Opzetten geheimhoudingsverklaring.		Waardebepaling.
Letter of Intent	Onderhandelingen voeren		
Due diligence onderzoek	Debiteuren analyse; In kaart brengen achterstallig onderhoud en de hierbij behorende extra kosten.		Taxatie.
Investeringsvoorstel			
Levering	Beoordelen leveringsakte; Laatste inspectie voor overdracht onroerend goed zaak;	Overnemen van contractstukken, dossiers, garantiebewijzen, tekeningen etc.;	
Overdracht			
Nazorg	Controle op voltooiing van de afgesproken na te komen punten verkoper.	Communicatie met de huurders.	

Tabel 4.5: Uitwerking werkzaamheden bedrijfsmakelaar voor de vastgoedbelegger gedurende het acquisitieproces (eigenwerk, 2016)

4.2.2 Exploitatie

Gedurende de exploitatiefase dienen de in paragraaf 4.1 beschreven negen managementdeelplannen (routinematig) te worden uitgevoerd. In tabel 4.6 zijn deze managementdeelplannen gekoppeld aan de in paragraaf 4.1 beschreven bedrijfsmakelaarsdiensten. Wanneer hier een match uit voortkomt en de bedrijfsmakelaar de vastgoedbelegger in deze fase kan ondersteunen, worden deze werkzaamheden en acties in tabel 4.7 tekstueel uitgewerkt. Om de uitwerkingstabel (tabel 4.5) overzichtelijk te houden is gekozen om de werkzaamheden van de bedrijfsmakelaars in deze tabel niet specifiek op te delen.

Exploitatie	Makelen			Beheren				Taxeren	
Werkzaamheden bedrijfsmakelaar  Vastgoed beleggingsproces 	Aankoop	Verkoop	Verhuur	Juridisch	Commercieel	Technisch	Administratief	Waardebepaling	Taxatie
Relatiemanagement							X		
Marketingmanagement					X				
Verhuurmanagement			X						
Technisch management						X			
Facilitymanagement						X			
Promotiemangement					X				
Renovatiemanagement						X			
Financieel-administratief management					X		X		
Waardering								X	X

Tabel 4.6: Koppeling exploitatieproces vastgoedbeleggen managementdeelplannen aan de werkzaamheden bedrijfsmakelaar (eigenwerk, 2016)

Exploitatieproces	Makelen	Beheren	Taxeren
Relatiemanagement		Aanleveren van rapportages aan de belegger betreffende de status van de belegging; Contact houden met huurder(s) betreffende veranderingen, klachten en wensen.	
Marketingmanagement		Vraag naar het vastgoedobject inclusief de sterke en zwakke punten hiervan in kaart brengen en aan de hand van deze gegevens een exploitatieplan opstellen.	
Verhuurmanagement;	Heronderhandeling betreffende contractverlening huidige huurder; Aanbrengen nieuwe huurders; Opstellen nieuwe huurcontracten.		
Technisch management		Opstellen meerjarig onderhoudsplan; Uitbesteden onderhoudswerkzaamheden.	
Facilitymanagement		Contact met de huurder vertalen naar het technisch en bouwkundig onderhoud; Onderhouds- en schoonmaakplan opstellen; Partijen contracteren.	
Promotiemangement		Promotieplan opstellen; Inplannen vergaderingen; Uitbesteden promotieactiviteiten.	
Renovatiemanagement		Vaststellen geëiste veranderingen; In kaart brengen renovatie kosten en opbrengsten; Partijen contracteren.	
Financieel-administratief management		Managen geldstromen; Debiteuren- en crediteurenbeheer; Servicekosten administratie; Contractbeheer; Documentenbeheer.	
Waardering			Periodieke waarde bepaling; Periodieke taxatie.

Tabel 4.7: Uitwerking werkzaamheden bedrijfsmakelaar voor de vastgoedbelegger gedurende het exploitatieproces (eigenwerk, 2016)

4.2.3 Dispositie

Gedurende het dispositieproces van een vastgoedbelegging worden voor dispositie de in hoofdstuk 3 beschreven acht fasen doorlopen. In tabel 4.8 zijn deze fasen gekoppeld aan de uit paragraaf 4.1 voortkomende werkzaamheden van bedrijfsmakelaars. Wanneer hier een match uit voort komt en de bedrijfsmakelaar de vastgoedbelegger in deze fase van het proces kan ondersteunen worden deze werkzaamheden en acties in tabel 4.9 tekstueel uitgewerkt. Om de uitwerkingstabel (tabel 4.5) overzichtelijk te houden is gekozen om de werkzaamheden van de bedrijfsmakelaars in deze tabel niet specifiek op te delen.

Dispositie Werkzaamheden bedrijfsmakelaar Vastgoed beleggingsproces	Makelen			Beheren				Taxeren	
	Aankoop	Verkoop	Verhuur	Juridisch	Commercieel	Technisch	Administratief	Waardebepaling	Taxatie
Toetsing aan strategie							X	X	
Hold-Sell analyse		X			X				
Strategieontwikkeling		X				X			
Dispositievoorstel									
Implementatie		X							
Letter of intent		X							
Levering		X		X	X	X	X		
Overdracht									

Tabel 4.8: Koppeling dispositieproces vastgoedbeleggen vastgoed beleggingsfasen aan de werkzaamheden bedrijfsmakelaar (eigenwerk, 2016)

Dispositieproces	Makelen	Beheren	Taxeren
Toetsing aan strategie		Aanleveren toetsingscriteria.	Waardebepaling.
Hold-Sell analyse	Aanleveren alternatieve vastgoedbeleggingsmogelijkheden.	Aanleveren financieel behaalde- en te verwachten resultaten.	
Strategieontwikkeling	Verkoopstrategie opzetten; Benodigde gegevens in kaart brengen en presentabel maken.	Verkoop klaar maken vastgoedobject.	
Dispositievoorstel			
Implementatie	Communicatieplan opstellen; Opzetten concept koopovereenkomst; Potentiële geïnteresseerde partijen benaderen; Partijen rondleiden door het object.		
Letter of intent	Onderhandelingen voeren; Letter of intent opzetten; Aanleveren opgevraagde gegevens.		
Levering	Aanpassen Letter of intent naar koopovereenkomst; Beoordeling leveringsakte; Laatste inspectie.	Aanleveren van contractstukken, dossiers, garantiebewijzen, tekeningen etc.;	
Overdracht			

Tabel 4.9: Uitwerking werkzaamheden bedrijfsmakelaar voor de vastgoedbelegger gedurende het dispositieproces (eigenwerk, 2016)

4.3 Conclusie

In de conclusie wordt antwoord gegeven op deelvraag 3: *“Uit welke werkzaamheden en acties, die bedrijfsmakelaars voor de kleine en middelgrote vastgoedbeleggers kunnen uitvoeren, bestaat de theoretische checklist?”*. In hoofdstuk 4 zijn de werkzaamheden van beleggingsmakelaars voortkomend uit deelvraag 1 tegenover het theoretische beleggingsproces in vastgoed voortkomend uit deelvraag 2 gezet. Hieruit is gebleken dat bedrijfsmakelaars in theorie gedurende elk onderdeel van het vastgoedbeleggingsproces de belegger kan ondersteunen. De potentiële diensten die de bedrijfsmakelaar specifiek uitvoert zijn per beleggingsfase (de acquisitie-, exploitatie- en dispositiefase) uitgewerkt in tabel 4.5, 4.7 en 4.9.

5 Praktijk toetsing

In hoofdstuk 5 wordt antwoord gegeven op deelvraag 4: “Op welke punten kan de checklist van bedrijfsmakelaars met uit te voeren werkzaamheden en acties voor de kleine en middelgrote vastgoedbelegger voortkomend uit het theoretisch onderzoek worden verbeterd?”. Antwoord op deze deelvraag wordt gegeven door middel van de theoretische checklist voortkomend uit deelvraag 3 te controleren aan de hand van interviews. In paragraaf 5.1 wordt de opzet van het interview uitgewerkt. Vervolgens worden deze interviews in paragraaf 5.2 uitgevoerd. In paragraaf 5.3 worden uit de interviews conclusies getrokken en wordt de verbeterde checklist uitgewerkt.

5.1 Onderzoeksopzet

In paragraaf 5.1: interview opzet, wordt uitgewerkt welke partijen worden geïnterviewd en waarom hiervoor is gekozen. Vervolgens wordt beschreven waarom de keuze is gemaakt voor welk type interview en uit welke vragen het interview bestaat.

5.1.1 Partijen

Gezien de opzet van de checklist is de praktijkcontrole waar het interview op gericht is mogelijk door middel van interviews met zowel bedrijfsmakelaars als met vastgoedbeleggers. Echter wordt gezien de directe concurrentie tussen de opdrachtgever van het onderzoek Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars en andere bedrijfsmakelaars voor het onderdeel werkzaamheden bedrijfsmakelaar geen beroep gedaan op concurrerende bedrijfsmakelaars. Dit onderdeel is intern besproken en goedgekeurd. Hierdoor bestaat de populatie, alle ‘eenheden’ (personen, zaken, organisaties enzovoort) waarover door het onderzoek uitspraken gedaan worden (Verhoeven, 2011), waarop in het interview gericht wordt enkel uit vastgoedbeleggers.

Uit hoofdstuk 3 is gebleken dat de potentiële beleggers waar door kleine tot middelgrote bedrijfsmakelaars omzet uit kan worden gehaald beleggers betreffen die in zowel direct als indirect niet-beursgenoteerd onroerend goed (NBOG) beleggen. Deze beleggers kunnen vermogende particulieren zijn, maar ook vastgoedfondsen en vastgoed-cv's of –maatschappen die opdracht tot dienstverlening geven voor solitaire panden of vastgoedportefeuilles ter grootte van maximaal € 10 miljoen. Deze beleggers betreffen dan ook de operationele populatie die voor dit onderzoek worden geïnterviewd. De operationele populatie betreft een deelsegment van de totale populatie, in dit onderzoek de vastgoedbelegger (Verhoeven, 2011).

Aangezien het niet mogelijk is alle potentiële partijen te interviewen wordt gebruikt gemaakt van een steekproef, dit is een (klein) deel van de totale populatie waar gegevens over worden verzameld waaruit conclusies worden getrokken over de gehele populatie (Verhoeven, 2011). Belangrijk is bij het samenstellen van de te interviewen partijen dat met twee aspecten rekening wordt gehouden: het dient een willekeurige steekproef te zijn en de steekproef dient een zodanige grote omvang te hebben dat uit de verkregen informatie conclusies getrokken kunnen worden.

Door de te interviewen beleggers gelijk te verdelen (33% startende beleggers, 33% grotere particuliere meer ervaren beleggers en 33% vastgoedfondsen en vastgoed-cv's of maatschappen) wordt gezorgd dat elke eenheid een gelijke kans heeft door middel van een interview zijn inbreng te hebben.

Door te zorgen dat per (in de vorige deel alinea opgedeelde) beleggersgroep minimaal twee beleggers worden geïnterviewd, wordt gezorgd dat de steekproefomvang groot genoeg is om te analyseren en hieruit conclusies te trekken zijn de gehele populatie.

De steekproef die wordt gehanteerd is een doelgerichte steekproef. Aangezien geen lijst beschikbaar is met alle vastgoedbeleggers waarop in dit onderzoek wordt gericht, worden beleggers benaderd die passen binnen de gestelde kaders. Dit wordt gedaan door middel van de sneeuwbalmethode. Beleggers uit het netwerk van de opdrachtgever worden gevraagd mee te werken aan het interview.

5.1.2 Opzet interview

Door middel van het interview wordt de uit hoofdstuk 4 voortgekomen theoretische checklist in de praktijk gecontroleerd. Dit wordt gedaan door middel van een zes- tot negental interviews, zoals in alinea 5.1.1 beschreven, met verschillende typen beleggers met het doel de theorie te vergelijken met de praktijk en doormiddel van de teruggekoppelde informatie de checklist te verbeteren. Door minimaal zes interviews af te nemen wordt gezorgd dat de beleggers waar de interviews onder worden uitgezet (startende beleggers, grotere particuliere meer ervaren beleggers en vastgoedfondsen en vastgoed-cv's of maatschappen) minimaal twee keer worden vertegenwoordigd. Aangezien een kenmerk van interviews is dat het een zeer tijdrovende methode is wordt een maximaal aantal interviews van negen gesteld.

Voor de opbouw van het interview is gekozen voor een halfgestructureerde vorm. Dit betekent dat het interview wordt doorlopen door middel van een vragenlijst maar dat eigen inbreng van de geïnterviewde mogelijk is. Over deze inbreng kunnen, indien van meerwaarde, vervolgens verdiepende vragen worden gesteld (Verhoeven, 2011). Voor deze opzet van het interview is gekozen om de structuur van de checklist aan te houden. Hierdoor wordt eerst het gehele acquisitieproces doorsproken, vervolgens het exploitatieproces en eindigt het interview met het dispositieproces. De vragen worden opgesteld naar aanleiding van de bevindingen in de theorie waardoor de geïnterviewde kan aangeven of deze bevindingen juist zijn en indien nodig aanvulling geven of veranderingen voorstellen. Door gedurende het interview de mogelijkheid te bieden tot eigen inbreng kunnen eventuele zaken die niet uit de theorie naar voren zijn gekomen worden opgemerkt en vervolgens gedurende het interview worden meegenomen.

Het interview wordt gestart met enkele algemene vragen met als doel duidelijk te krijgen wat voor type belegger de geïnterviewde partij is. Dit is van belang om na afloop de antwoorden goed met elkaar te kunnen vergelijken en de juiste conclusies te kunnen trekken uit de naar voren gekomen informatie (zie tabel 5.1). Dit wordt gedaan aan de hand van de vragen 1 tot en met 3 (zie tabel 5.1).

Vraag	
1	Hoe lang belegt u al in onroerend goed? / Hoeveel transacties voert u uit per periode?
2	Naar welk type beleggingsonroerend goed gaat uw voorkeur uit?
3	Door middel van welke constructie belegt u?

Tabel 5.1: Interviewvragen start interview (eigenwerk, 2017)

Zoals vermeld wordt met het interview de structuur van de checklist aangehouden. Dit betekent dat allereerst de checklist over het acquisitieproces wordt doorlopen. Vervolgens worden het exploitatie- en hierna het dispositieproces op dezelfde wijze doorlopen. Om te zorgen dat de geïnterviewde niet vooraf wordt beïnvloed door het resultaat uit de theoretische checklist wordt het interview opgedeeld in vier fasen: fase A, fase B, fase C en fase D (zie bijlage 3). Gedurende fase A wordt de checklist door de geïnterviewde niet ingezien, in fase B en C worden slechts een beperkt gedeelte van de checklist ter inzage gelegd en ter controle wordt in fase D de checklist in zijn geheel ter inzage gelegd en besproken. In tabel 5.2 zijn de vragen uitgewerkt over de acquisitiefase. Dezelfde vragen worden aangehouden voor de exploitatie- en dispositiefase (zie bijlage 4).

In fase A wordt door middel van vraag 1 een beeld verkregen hoe de vastgoedbelegger in de praktijk het acquisitieproces doorloopt en welke stappen hierbij worden gemaakt.

Vervolgens wordt in fase B het theoretische vastgoedbeleggingsproces voorgelegd. Door de vraag te stellen of de geïnterviewde de lijst compleet vindt en of de benoemde te volgen stappen in de juiste volgorde staan wordt de juistheid van de theorie gecontroleerd. Hierbij worden tevens de antwoorden op vraag 1 besproken. Door de resultaten uit vraag 1 en 2 te combineren is de juistheid van de stappen gedurende het beleggingsproces gecontroleerd.

Vanaf vraag 3 wordt gericht op de werkzaamheden van de bedrijfsmakelaar. In vraag 3 wordt achterhaald of en waarom de geïnterviewde gedurende de acquisitiefase gebruik maakt van een bedrijfsmakelaar. Hiermee wordt in beeld gebracht waar de geïnterviewde de meerwaarde van de bedrijfsmakelaar ziet. Met vraag 4 wordt bekeken gedurende welke eerder benoemde stappen uit het beleggingsproces de bedrijfsmakelaar diensten kan uitvoeren. Met vraag 5 wordt naar de daadwerkelijke werkzaamheden gevraagd. Door middel van het resultaat uit deze twee vragen wordt een eerste lijst met werkzaamheden opgezet die volgens de geïnterviewde bedrijfsmakelaars voor vastgoedbeleggers gedurende het acquisitieproces zouden kunnen uitvoeren.

Met vraag 6 begint fase C. Met deze vraag worden de diensten voortkomend uit de theoretische checklist gecontroleerd. Deze vraag loopt door in vraag 7 waar de concrete werkzaamheden in beeld worden gebracht.

In fase D, die start bij vraag 8, wordt de gehele theoretische checklist aan de geïnterviewde partij voorgelegd. Deze wordt besproken door de vraag of de werkzaamheden kloppend zijn en onder de juiste kop vallen. Dit wordt gedaan met de input uit vraag 7.

Door middel van vraag 9 kan de geïnterviewde partij nog overige op- en of aanmerkingen aangeven.

Het exploitatie- en het dispositieproces omvatten dezelfde vraagsamenstelling (zie bijlage 4).

Fase vragen betreffende acquisitieproces		
1.A	1	Kunt u het proces beschrijven hoe volgens u het acquisitieproces verloopt?
1.B	2	Dit is in stappen het acquisitieproces voor beleggingsvastgoed zoals die uit de theorie voortkomt, Vindt u deze lijst: - Compleet? - In de juiste volgorde?
1.B	3	Maakt u gedurende de acquisitiefase gebruik van een aankoopmakelaar? Waarom wel of niet?
1.B	4	Gedurende welke stappen ziet u werkzaamheden weggelegd voor de bedrijfsmakelaar?
1.B	5	Wat verwacht u van een makelaarskantoor qua werkzaamheden gedurende het acquisitieproces van beleggingsvastgoed? Kunt u dit specifiek aangeven per stap?
1.C	6	Uit de theorie komen deze diensten. Bent u het hier mee eens?
1.C	7	Met welke concrete werkzaamheden kan de makelaar de vastgoedbelegger ondersteunen gedurende het acquisitieproces?
1.D	8	Uit de theorie komen deze concrete werkzaamheden. - Kloppend (missen er onderdelen dan wel zijn er overbodige onderdelen?) - Onder de juiste stap vallen?
1.D	9	Heeft u nog overige op of aanmerkingen betreffende dit onderdeel?

Tabel 5.2: Interviewvragen acquisitieproces (eigenwerk, 2017)

5.2 Onderzoeksinterview

In paragraaf 5.2, interview, worden de daadwerkelijke interviews uitgevoerd en uitgewerkt. De interviews worden uitgewerkt op basis van de drie fasen van het vastgoed beleggingsproces. Deze interviews worden gebruikt als input voor het verbeteren van de theoretische checklist en als advies in de eindconclusie.

Ten behoeve van het praktijkonderzoek zijn, zoals uitgewerkt in tabel 5.3, zeventien partijen uitgenodigd voor het houden van een interview. Hieronder zitten zowel particuliere beleggers als beleggers namens een vastgoedbeleggingsholding.

Bedrijf / particulier	Contactpersoon	Functie	Geïnterviewd
Merlotte Holding BV	Paul Nijhuis	Algemeen directeur	Ja
Particulier	Bert Dijkhof	-	Nee
Particulier	T. Smidt	-	Nee
Particulier	Mathijs Groot Jebbink	-	Nee
Particulier	Sjors Versteeg	-	Ja
Lokintamse	Arnold Tamse	Algemeen directeur	Nee
De & Lorijn B.V.	Belor	Algemeen directeur	Nee
Koolhof Techniek	Johnny Koolhof	Partner	Ja
Meri verhuur	Mark Heuvelink	Algemeen directeur	Ja
Elizen Vastgoed	Herman Hanzelaar	Algemeen directeur	Ja
Woonwinkelfonds	Rob Knobben	Partner	Nee
Palazzo groep	Martin Kemper	Partner	Ja
Sprengenberg Vastgoed	Hans Westenenk	Partner	Ja
Nieuw winkel vastgoed	Jaap Wisse	-	Nee
Particulier	Hans Boerboom	-	Nee
Particulier	Alex Dul	-	Nee
Particulier	Johan Journée	-	Nee

Tabel 5.3: Uitgenodigde partijen voor interview (eigenwerk, 2017)

Van deze partijen hebben acht partijen een positieve reactie gegeven waarna zeven interviews zijn afgenomen (zie tabel 5.4). Deze partijen betroffen twee startende particuliere beleggers, drie ervaren zeer actieve particuliere beleggers en twee beleggers die namens een vennootschap of als directeur van een holding beleggen. De geïnterviewde personen zijn vermeld in tabel 5.4.

Interview	Persoon	Functie
1	De heer Westenenk	Ervaren actieve particulier
2	Anoniem	Ervaren actieve particulier
3	De heer Nijhuis	Algemeen directeur Merlotte Holding bv
4	De heer Heuvelink	Ervaren actieve particulier
5	De heer Koolhof	Startende particulier
6	De heer Hazelhorst	Algemeen directeur Elizen Vastgoed
7	De heer Kemper	Startende particulier

Tabel 5.4: Uitgevoerde interviews (eigenwerk, 2017)

De uitgevoerde interviews zijn uitgewerkt in bijlage 5. In deze uitwerking is allereerst beschreven hoe lang de geïnterviewde partij al belegt in vastgoed en door middel van welke constructie belegd wordt. Tevens wordt in kaart gebracht welke type(n) onroerend goed en met welke beleggingswaarden aangekocht worden. Vervolgens is het interview afgenomen en zijn per beleggingsfase de uit het interview voortgekomen aanbevelingen en opmerkingen uitgewerkt.

De voortgekomen aanbevelingen en opmerkingen worden op twee manieren verwerkt. Indien de aanbeveling een aanpassing in de checklist betreft wordt de checklist aangepast. Ook kunnen diensten op een andere manier geadviseerd worden. In dit geval kan het advies worden meegenomen in de aanbevelingen naar de opdrachtgever.

5.3 Onderzoek analyse en verbetering

In paragraaf 5.3 worden per beleggingsfase de in paragraaf 5.2 uitgevoerde interviews geanalyseerd. Uit de hieruit voortkomende resultaten wordt vervolgens de theoretische checklist voortkomend uit hoofdstuk 4 verbeterd.

De interviews zijn geanalyseerd door middel van het categoriseren van de aanbevelingen en conclusies. Resultaten voortkomend uit de interviews die de checklist verbeteren of anderszins van meerwaarde kunnen zijn, worden gegroepeerd in een tabel waarbij tevens wordt vermeld uit welke interviews het gestelde voortkomt. In bijlage 6 is de complete definitieve checklist weergegeven.

5.3.1 Acquisitieproces

In paragraaf 5.3.1 worden de uit de interviews voortkomende aanbevelingen en conclusies voor het acquisitieproces uitgewerkt en wordt beschreven wat in dit onderzoek met deze aanbevelingen wordt gedaan. Hieruit wordt de verbeterde checklist opgesteld. Voor het overzicht wordt in tabel 5.5 nogmaals de acquisitiestappen benoemd.

Stap↓	Acquisitie
1	Planvormen voor acquisitie
2	Identificatie beleggingsmogelijkheden
3	Beoordeling projectvoorstel
4	Letter of intent
5	Due diligence onderzoek
6	Investeringsvoorstel
7	Levering
8	Overdracht
9	Nazorg

Tabel 5.5: Stappen acquisitieproces (eigenwerk, 2017)

Uit de interviews zijn de volgende aanbevelingen en conclusies voortgekomen (zie tabel 5.6).

Advies	Aanbevelingen en conclusies ter verbetering theoretische checklist.	Uit interview
1	Stap 1 én 2 betreffen een gezamenlijk continu proces. Hierbij wordt de planvorming voor acquisitie uitgevoerd door de belegger.	1, 2, 3, 4, 5, 6 en 7
2	Stap 3, 4, 5 en 6 worden gezamenlijk gelijktijdig doorlopen.	1, 2, 3 en 5
3	De belangrijkste taak van de makelaar in het aankoopproces betreft stap 2, de identificatie beleggingsmogelijkheden.	3, 4, 6 en 7
4	De taxatie voor financiering bij aankoop dient te worden uitgevoerd door een externe taxateur. Over het algemeen aangewezen door de financierende partij	1, 3, 5 en 6
5	In stap 5 kan ook verhuur plaatsvinden indien het beleggingsobject vrij van huur wordt verkocht.	1, 5 en 7
6	Als goede makelaar kun je je onderscheiden door kwalitatief goede juridische diensten aan te bieden. De gemiddelde makelaar heeft dit op een te laag niveau.	2, 3 en 4
7	Het due dilligence onderzoek betreft ook het in kaart brengen van de mogelijkheden in het bestemmingsplan en een kadastraal onderzoek	1 en 4
8	Voor de overdracht ook het contact met de notaris en het beoordelen van het koopcontract	1 en 2

Tabel 5.6: Aanbevelingen uit interviews voor het acquisitieproces (eigenwerk, 2017)

Advies 1: Uit de resultaten in de interviews is gebleken dat stap 1 en 2 een continuproces betreffen die gelijktijdig worden uitgevoerd. Hierdoor wordt dit gedeelte van de checklist aangepast. De checklist wordt verdeeld in fasen 3 waardoor duidelijk wordt dat in fase 1 stap 1 en 2 bij elkaar horen en een continu proces betreffen. Vervolgens is fase 2 de onderzoek- en onderhandelfase waarna in fase 3 de overdracht, levering en nazorg plaatsvindt.

Advies 2: Uit de resultaten voortkomend uit de interviews blijkt dat stap 3 tot en met 6 gelijktijdig worden doorlopen. Het start nadat een object is geïdentificeerd als beleggingsobject met een beoordeling, tegelijkertijd wordt gestart met overleg en onderhandeling tussen de kopende en verkopende partij. Wanneer dit positief verloopt, wordt de beoordeling projectvoorstel afgerond en wordt een due dilligence onderzoek uitgevoerd. Tegelijkertijd wordt indien nodig een investeringsvoorstel geschreven voor het verkrijgen van een financiering. Dit wordt verwerkt in de checklist door stap 3 tot en met stap 6 in de checklist zo weer te geven dat duidelijk is dat deze stappen aan elkaar verwant zijn.

Advies 3: In meerdere interviews is expliciet aangegeven dat de kerntaak van een makelaar gedurende het acquisitieproces het aanbrenge van beleggingsmogelijkheden (stap 2) is. Hiermee start het proces voor de makelaar. Indien dit niet wordt uitgevoerd zijn de overige werkzaamheden niet van toepassing. Dit wordt verder niet verwerkt in de checklist.

Advies 4: taxaties voor het verkrijgen van een financiering dienen te worden uitgevoerd door externe taxateurs, dus de taxateur mag geen belang hebben bij doorgang van de aan- dan wel verkoop, en worden over het algemeen opgevraagd vanuit de financierende partij. Hierdoor wordt de taxatie als dienst voor de belegger uit de checklist verwijderd. Wel kunnen waardebepalingen worden uitgevoerd als advies aan de kopende partij.

Advies 5: Uit interviews is gebleken dat makelaars gedurende de acquisitiefase ook potentiële huurders aanbrenge indien het vastgoedobject vrij van huur wordt verkocht. Dit gebeurt gedurende het due dilligence onderzoek. Deze dienst wordt toegevoegd aan stap 6.

Advies 6: Uit meerdere interviews is gebleken dat vastgoedbeleggers het niveau van de makelaar op juridisch gebied beperkt vinden. Dit heeft als gevolg dat deze werkzaamheden niet worden uitbesteed aan een makelaarsorganisatie. Door te zorgen dat deze diensten aantoonbaar van een hoog niveau zijn kan hier voordeel worden behaald ten opzichte van de concurrentie. Dit wordt niet verwerkt in de checklist.

Advies 7: Gedurende het due diligence onderzoek dient ook het bestemmingsplan te worden geanalyseerd en dient een kadestraal onderzoek plaats te vinden. Deze diensten worden toegevoegd aan stap 6, het due diligence onderzoek.

Advies 8: uit de interviews is gebleken dat voor de overdracht contact met de notaris en het beoordelen van koopcontracten ook tot de diensten van een aankoopmakelaar gerekend kan worden. Dit wordt toegevoegd aan de checklist.

De punten beschreven in de adviezen zijn verwerkt in de verbeterde checklist tabel 5.7 en 5.8.

Acquisitie		Makelen			Beheren			Taxeren		
		Aankoop	Verkoop	Verhuur	Juridisch	Commercieel	Technisch	Administratief	Waardebepaling	Taxatie
Werkzaamheden bedrijfsmakelaar										
Vastgoed beleggingsproces										
1	Plan vormen voor acquisitie	X								
	Identificatie beleggingsmogelijkheden	X								
2	Beoordeling projectvoorstel	X							X	
	Letter of Intent	X								
	Due diligence onderzoek	X		X						
	Investeringsvoorstel									
3	Levering	X			X	X	X	X		
	Overdracht									
	Nazorg	X								

Tabel 5.7: Verbeterde checklist acquisitieproces vastgoedbelegging en de makelaar (eigenwerk, 2017)

Fase	Acquisitieproces	Makelen	Beheren	Taxeren
1 	Plan vormen voor acquisitie	Acquisitieproces bepalen.		
	Identificatie beleggingsmogelijkheden	Vanuit het netwerk aandragen van potentiële beleggingsobjecten; Inventariseren te koop staande potentiële beleggingsobjecten.		
2	Beoordeling projectvoorstel	Aanbrengen marktgegevens; Beoordelen objectgegevens aan de hand van aangebrachte marktgegevens.		Waardebepaling.
	Letter of Intent	Onderhandelingen voeren.		
	Due diligence onderzoek	In kaart brengen achterstallig onderhoud en de hierbij behorende extra kosten; Aanbrengen nieuwe huurders; Controle bestemmingsplan en uitvoeren van een kadestral onderzoek.		
	Investeringsvoorstel			
3	Levering	Beoordelen leveringsakte; Laatste inspectie voor overdracht onroerend goed zaak;	Overnemen van contractstukken, dossiers, garantiebewijzen, tekeningen etc.;	
	Overdracht	Contact met de notaris; Beoordeling koopcontract.		
	Nazorg	Controle op voltooiing van de afgesproken na te komen punten verkoper.		

Tabel 5.8: Verbeterde checklist acquisitiewerkzaamheden bedrijfsmakelaar voor de vastgoedbelegger (eigenwerk, 2016)

5.3.2 Exploitatieproces

In paragraaf 5.3.2 worden de uit de interviews voortkomende aanbevelingen en conclusies voor het exploitatieproces uitgewerkt en wordt beschreven wat in dit onderzoek met deze aanbevelingen wordt gedaan. Hieruit wordt de verbeterde checklist opgesteld. Voor het overzicht worden in tabel 5.9 nogmaals de management-deelplannen van het exploitatieproces benoemd.

Managementdeelplan↓	Exploitatie
1	Relatiemanagement
2	Marketingmanagement
3	Verhuurmanagement
4	Technisch management
5	Facilitymanagement
6	Promotiemangement
7	Renovatiemanagement
8	Financieel-administratief management
9	Waardering

Tabel 5.9: Managementdeelplannen exploitatieproces (eigenwerk, 2017)

Uit de interviews zijn de volgende aanbevelingen en conclusies voortgekomen (zie tabel 5.10).

Advies	Aanbevelingen en conclusies ter verbetering theoretische checklist.	Uit interview
1	Managementdeelplan 3, 4 en 8 behoren tot de standaard managementtaken van een vastgoedbeheerder.	1, 2, 3, 4, 5, 6 en 7
2	Het merendeel van de diensten worden uitgevoerd door de belegger zelf of worden door de belegger rechtstreeks uitbesteed.	1, 2, 3, 4, 5, 6 en 7
3	Managementdeelplan 2, 6 en 7 worden door de geïnterviewde partijen niet (of heel summier) actief uitgevoerd.	1, 2, 3, 4, 5, 6 en 7
4	Het totaalpakket aanbieden van vastgoedmanagement kan wellicht interessant zijn.	1, 5 en 6
5	Onder managementdeelplan 1 valt ook contact met overheden, politie en brandweer.	1, 3 en 4
6	Particuliere beleggers die beleggen in box 3 mogen zelf geen actief vermogensbeheer uitvoeren. Hierdoor dient het vastgoedmanagement uitbesteed te worden.	1, 2 en 4
7	Bij managementdeelplan 1 is contact met de huurder zeer belangrijk. Daarom wil de belegger hier geen partij tussen hebben.	3 en 7
8	Het makelen en het vastgoedbeheer heeft iets tegenstrijdigs in de cultuur. Makelaars zijn vaak korte termijn dealgericht terwijl beheer een hele andere focus op langer termijn vereist.	3

Tabel 5.10: Aanbevelingen uit interviews voor het exploitatieproces (eigenwerk, 2017)

Advies 1: Uit de interviews is gebleken dat elk exploitatieproces van vastgoedbeleggingen altijd bestaat uit het verhuur-, technisch- en financieel-administratief management. Dit betekent dat wanneer deze diensten worden aangeboden elke vastgoedbelegger in potentie een klant is. Om hierop in te spelen wordt de checklist anders opgezet waardoor deze drie managementprocessen als basis pakket wordt gepresenteerd. Om dit overzichtelijk te maken wordt de checklist opgedeeld in drie pakketten. Pakket 1 bevat enkel het verhuurmanagement, pakket 2 bevat het verhuurmanagement én het technisch- en financieel-administratief management. Pakket 3 bevat alle uit te voeren management taken.

Advies 2: De geïnterviewde partijen geven stuk voor stuk aan dat de werkzaamheden en diensten die gedurende het exploitatieproces uitgevoerd worden niet als een totaalpakket worden uitbesteed. Wel worden managementtaken zoals technisch management als losse managementtaak uitbesteed.

Advies 3: Het marketing-, promotie- en renovatiemanagement worden door de geïnterviewde partijen niet of slechts summier uitgevoerd. Hierdoor hoeven deze onderdelen niet aangeboden te worden door makelaars wat zorgt dat deze onderdelen uit de checklist verwijderd worden.

Advies 4: Drie partijen geven aan dat het aanbieden van een totaalpakket van vastgoedmanagement wellicht interessant kan zijn om hiermee de belegger geheel te ontzorgen. Echter wordt tegelijkertijd aangegeven door elke geïnterviewde partij dat zij als vastgoedbelegger het merendeel van de managementtaken om verschillende redenen zelf uitvoeren. Wellicht zou dit wel aangeboden kunnen worden aan partijen die nu nog niet beleggen in vastgoed.

Advies 5: Gedurende de interviews is door drie partijen aangegeven dat relatiemanagement naast het contact onderhouden met de huurder ook bestaat uit het contact houden met overheden, de brandweer en de politie. Dit wordt toegevoegd aan de checklist.

Advies 6: Uit meerdere interviews is gebleken dat particuliere beleggers die beleggen in box 3 het vastgoedmanagement niet zelf actief kunnen uitvoeren. Hierdoor ligt bij deze beleggers een kans voor makelaars om deze taak over te nemen. Echter is uit de interviews gebleken dat de zogeheten "box 3

belegger” vaak zelf de contacten heeft om de taken die uitbesteed dienen te worden rechtstreeks uit te besteden. Hierdoor lijkt de mogelijkheid om als makelaar hier “tussen” te gaan zitten minder vanzelfsprekend.

Advies 7: Twee partijen hebben aangegeven dat het contact met de huurders wat valt onder het relatiemanagement zo belangrijk is dat hier geen partij tussen mag zitten. Dit gezien dit vertragend werkt en informatie altijd anders overkomt dan wanneer het direct van de bron komt. Hierdoor wordt in dit managementonderdeel de rol van de makelaar beperkt. Dit wordt niet verwerkt in de checklist.

Advies 8: Aangegeven is dat de rol van de makelaar gedurende het makelen en eventueel het beheer tegenstrijdig is. Makelen is korte-termijn en dealgericht, terwijl vastgoedbeheer langer-termijn gericht is. Hierdoor wordt getwijfeld of een makelaar wel de juiste partij is om ook het beheer uit te voeren. Dit wordt niet verwerkt in de checklist.

De punten beschreven in de adviezen zijn verwerkt in de verbeterde checklist tabel 5.11 en 5.12.

Exploitatie		Makelen			Beheren			Taxeren		
Werkzaamheden bedrijfsmakelaar		Aankoop	Verkoop	Verhuur	Juridisch	Commercieel	Technisch	Administratief	Waardebepaling	Taxatie
Vastgoed beleggingsproces										
1, 2 en 3	Verhuurmanagement			X						
2 en 3	Financieel- administratief management					X		X		
	Technisch management						X			
3	Relatiemanagement							X		
	Facilitymanagement						X			
-	Waardering								X	X

Tabel 5.11: Verbeterde checklist exploitatieproces vastgoedbelegging en de makelaar (eigenwerk, 2017)

Pakket	Exploitatieproces	Makelen	Beheren	Taxeren
1, 2 en 3	Verhuurmanagement;	Heronderhandeling betreffende contractverlening huidige huurder; Aanbrengen nieuwe huurders; Opstellen nieuwe huurcontracten.		
2 en 3	Financieel-administratief management		Managen geldstromen; Debiteuren- en crediteurenbeheer; Servicekosten administratie; Contractbeheer; Documentenbeheer.	
	Technisch management		Opstellen meerjarig onderhoudsplan; Uitvoeren onderhoudswerkzaamheden.	
3	Relatiemanagement		Aanleveren van rapportages aan de belegger betreffende de status van de belegging; Contact houden met huurder(s) betreffende veranderingen, klachten en wensen; Contact met bestuursorganen en hulpdiensten.	
	Facilitymanagement		Contact met de huurder vertalen naar het technisch en bouwkundig onderhoud; Onderhouds- en schoonmaakplan opstellen; Partijen contracteren.	
-	Waardering			Periodieke waarde bepaling; Periodieke taxatie.

Tabel 5.12: Verbeterde checklist exploitatiewerkzaamheden bedrijfsmakelaar voor de vastgoedbelegger (eigenwerk, 2017)

5.3.3 Dispositieproces

In paragraaf 5.3.3 worden de uit de interviews voortkomende aanbevelingen en conclusies voor het dispositieproces uitgewerkt en wordt beschreven wat in dit onderzoek met deze aanbevelingen wordt gedaan. Hieruit wordt de verbeterde checklist opgesteld. Voor het overzicht worden in tabel 5.13 nogmaals de te volgen dispositiestappen van het dispositieproces benoemd.

Stap↓	Dispositie
1	Toetsing strategie
2	Hold-Sell analyse
3	Strategieontwikkeling
4	Dispositievoorstel
5	Implementatie
6	Letter of intent
7	Levering
8	Overdracht

Tabel 5.13: Dispositieproces exploitatieproces (eigenwerk, 2017)

Uit de interviews zijn de volgende aanbevelingen en conclusies voortgekomen (zie tabel 5.14).

Advies	Aanbevelingen en conclusies ter verbetering theoretische checklist.	Uit interview
1	De belangrijkste taak van de makelaar in het dispositieproces betreft stap 5, implementatie, waarbij het netwerk van de verkopend makelaar de grootste meerwaarde betreft.	2, 3, 4 en 6
2	Stap 3, 5 en 6 betreffen de door de makelaar uit te voeren basisdiensten gedurende het dispositieproces.	1, 2, 3, 4, 5 en 7
3	Stap 1 én 2 betreffen een gezamenlijk proces die continu wordt doorlopen.	3 en 6
4	Een bedrijfsmakelaar kan bij start van het dispositieproces aan geloofwaardigheid winnen en van meerwaarde zijn wanneer hij zegt dat het object beter nog niet verkocht kan worden. Dit bijvoorbeeld omdat de markt over 2 jaar een betere opbrengst geeft.	2, 3 en 6
5	Het beleggingsproces verandert naar de situatie dat elk onderdeel zijn eigen specialist krijgt. Dit betekent dat de makelaar alleen wordt ingehuurd voor het daadwerkelijke makelen.	6
6	Makelaars moeten objecten beter presenteren. Hierbij ook de mogelijkheid tot het opknappen van objecten van objecten duidelijk benoemen en visueel maken.	7
7	Onder overdracht valt ook het introduceren van de nieuwe eigenaar bij de zittende huurders.	3 en 6
8	Voor een makelaar is het van belang dat hij zich ethisch en correct profileert. Een onderdeel hiervan is duidelijke communicatie vooraf. Een checklist met uit te voeren werkzaamheden is hier door van meerwaarde.	2

Tabel 5.14: Aanbevelingen uit interviews voor het dispositieproces (eigenwerk, 2017)

Advies 1: In meerdere interviews is expliciet aangegeven dat de kerntaak van een makelaar tijdens het dispositieproces (en het moment dat de makelaar zijn waarde het meest kan tonen) het aanleveren van- en contact leggen met potentiële partijen is. Indien dit niet wordt uitgevoerd zijn de overige diensten van ondergeschikt belang. Dit wordt verder niet verwerkt in de checklist.

Advies 2: Uit interviews is gebleken dat stap 3, 5 en 6 de basisdiensten betreffen gedurende het dispositieproces. Deze diensten worden minimaal verwacht van de makelaar bij een opdracht tot dispositie. Dit wordt verder niet verwerkt in de checklist.

Advies 3: Uit de resultaten in de interviews is gebleken dat stap 1 en 2 een continu doorlopend proces betreffen die gelijktijdig worden uitgevoerd. Hierdoor wordt dit gedeelte van de checklist aangepast. De checklist wordt verdeeld in 3 fasen waardoor duidelijk wordt dat in fase 1 stap 1 en 2 bij elkaar horen en een continu proces betreffen. Vervolgens is fase 2 de onderzoek- en onderhandelfase waarna in fase 3 de overdracht, levering en nazorg plaatsvindt.

Advies 4: Uit meerdere interviews is gebleken dat de reputatie van een makelaar gedurende het dispositieproces mogelijke opdrachten in de weg staat. Hierbij is aangegeven dat een makelaar juist van meerwaarde kan zijn door bijvoorbeeld tijdens de verkoopstrategiebepaling aan te geven dat een verkoop in de toekomst de opdrachtgever een beter verkoopresultaat zal opleveren. Dit wordt niet verwerkt in de checklist.

Advies 5: In een interview heeft een grote belegger aangegeven dat hij verwacht dat het beleggingsproces dusdanig gaat veranderen dat elk onderdeel zijn eigen specialist krijgt. Hiermee bedoelt hij dat van de makelaar enkel het makelen en dus het aanleveren van partijen wordt verwacht. Dit wordt niet verwerkt in de checklist.

Advies 6: Eén geïnterviewde partij heeft aangegeven dat makelaars vaak beleggingsobjecten (vooral leegstaande objecten) niet goed aanbieden. Verouderde objecten zouden aantrekkelijker zijn om aan te kopen indien de presentatie van het object voorzien is van sfeertekeningen en impressies van mogelijke renovatieplannen.

Advies 7: Door meerdere beleggers is aangegeven dat de makelaar ter afronding van het dispositieproces een rol heeft in het voorstellen van de nieuwe eigenaar bij de zittende huurders. Dit wordt verwerkt in de checklist onder stap 8, de overdracht.

Advies 8: Aan gegeven is dat het van belang is vooraf duidelijk te communiceren welke werkzaamheden worden uitgevoerd voor de klant. Dit kan onder andere door het aanleveren van de checklist en hierbij met de klant af te spreken wat wel en niet wordt uitgevoerd.

De punten beschreven in de adviezen zijn verwerkt in de verbeterde checklist tabel 5.15 en 5.16.

Dispositie Werkzaamheden bedrijfsmakelaar Vastgoed beleggingsproces		Makelen			Beheren				Taxeren	
		Aankoop	Verkoop	Verhuur	Juridisch	Commercieel	Technisch	Administratief	Waardebepaling	Taxatie
1	Toetsing aan strategie							X	X	
	Hold-Sell analyse		X			X				
2	Strategieontwikkeling		X				X			
	Dispositievoorstel									
	Implementatie		X							
	Letter of intent		X							
3	Levering		X		X	X	X	X		
	Overdracht		X							

Tabel 5.15: Verbeterde checklist dispositieproces vastgoedbelegging en de makelaar (eigenwerk, 2017)

Pakket	Exploitatieproces	Makelen	Beheren	Taxeren
1, 2 en 3	Verhuurmanagement;	Heronderhandeling betreffende contractverlening huidige huurder; Aanbrengen nieuwe huurders; Opstellen nieuwe huurcontracten.		
2 en 3	Financieel-administratief management		Managen geldstromen; Debiteuren- en crediteurenbeheer; Servicekosten administratie; Contractbeheer; Documentenbeheer.	
	Technisch management		Opstellen meerjarig onderhoudsplan; Uitvoeren onderhoudswerkzaamheden.	
3	Relatiemanagement		Aanleveren van rapportages aan de belegger betreffende de status van de belegging; Contact houden met huurder(s) betreffende veranderingen, klachten en wensen; Contact met bestuursorganen en hulpdiensten.	
	Facilitymanagement		Contact met de huurder vertalen naar het technisch en bouwkundig onderhoud; Onderhouds- en schoonmaakplan opstellen; Partijen contracteren.	
-	Waardering			Periodieke waarde bepaling; Periodieke taxatie.

Tabel 5.16: Verbeterde checklist dispositiewerkzaamheden bedrijfsmakelaar voor de vastgoedbelegger (eigenwerk, 2017)

5.4 Conclusie

In de conclusie wordt antwoord gegeven op deelvraag 4: “op welke punten kan de checklist van bedrijfsmakelaars met uit te voeren werkzaamheden en acties voor de kleine en middelgrote vastgoedbelegger voortkomend uit het theoretisch onderzoek worden verbeterd?” In hoofdstuk 5 zijn interviews met verschillende typen vastgoedbeleggers gehouden waarbij de theoretische checklist voortkomend uit hoofdstuk 4 is gecheckt. Hieruit zijn naast enkele kleine punten (zie tabel 5.6, 5.10 en 5.14) ook grotere punten naar voren gekomen. Zo blijkt dat stap 1 en 2 bij zowel het acquisitieproces als het dispositieproces een continu doorlopend proces betreft. Om deze reden is de checklist aangepast in drie fasen. De eerste fase betreft de keuze tot overgaan op acquisitie of dispositie, fase 2 betreft de onderzoeks- en onderhandelingsfase en fase 3 is de levering, overdracht en de eventuele nazorg. Het exploitatieproces is door de resultaten uit de interviews onderverdeeld in drie pakketten. Allereerst het summierste pakket waarbij de makelaar enkel het verhuurmanagement uitvoert. Pakket 2 bevat naast het makelen ook het financieel-administratief- en het technisch management. Pakket 3 bevat alle diensten uit te voeren gedurende het exploitatieproces. De gehele definitieve checklist is weergegeven in bijlage 6.

6 Conclusie, reflectie en aanbevelingen

In hoofdstuk 6 “conclusie, reflectie en aanbevelingen” wordt antwoord gegeven op hoofdvraag van het onderzoek en worden aanbevelingen geven. Dit wordt uitgevoerd door in paragraaf 6.1 de onderzoeksresultaten voortgekomen uit de verschillende deelvragen te verbinden met de hoofdvraag waarmee de hoofdvraag beantwoord wordt. Vervolgens wordt in paragraaf 6.2 het onderzoek gereflecteerd. In paragraaf 6.3 worden ter afsluiting aanbevelingen gegeven waarin de organisatie Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars zich kan verbeteren en waar toekomstig onderzoek naar gedaan dient te worden.

6.1 Conclusie

In paragraaf 6.1 wordt de conclusie getrokken uit de resultaten van het onderzoek. Dit wordt gedaan door allereerst in het kort de deelvragen en de resultaten hieruit te beschrijven en hieruit vervolgens de hoofdvraag te beantwoorden. Paragraaf 6.1 eindigt met sub paragraaf 6.1.2, interpretatie van de conclusie.

6.1.1 Deelvragen en hoofdvraag

In sub paragraaf 6.1.1 worden de deelvragen beantwoord en wordt tevens antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek.

Deelvragen

Deelvraag 1: “Welke werkzaamheden en acties worden uitgevoerd door “regionale” bedrijfsmakelaars?”

Voor bedrijfsmatig vastgoed voeren bedrijfsmakelaars de diensten makelen, beheer en taxeren uit. Het makelen betreft de werkzaamheden gedurende het gehele (ver)koop en (ver)huur proces. Het beheer wordt uitgevoerd door het aanbieden van juridische, commerciële, technische en administratieve diensten. Het taxeren kan worden opgedeeld in een waardebepaling en een daadwerkelijke taxatie. Beide diensten betreffen het maken van een schatting van de waarde (in geld) van een object op een bepaald tijdstip. Hierbij is een waardebepaling summier onderbouwd waarbij volgens bepaalde standaarden een taxatie wordt vastgelegd waardoor het een officieel waardecertificaat betreft.

Deelvraag 2: “Door welke aspecten wordt het beleggingsproces door beleggers in kleine tot middelgrote vastgoedbeleggingen gekenmerkt?”

Vastgoedbeleggen kan door het beleggen in beursgenoteerd onroerend goed (BOG) en door het beleggen in niet-beursgenoteerd onroerend goed (NBOG). In dit onderzoek wordt gericht op NBOG. NBOG beleggen kan door middel van het aankopen van direct onroerend goed of door het aankopen van financiële vermogenstitels in vastgoedfondsen. Kenmerkend voor NBOG-beleggingen is dat elke belegging bestaat uit een acquisitie-, exploitatie- en dispositiefase. Hierbij worden de acquisitie- en dispositiefase doorlopen door middel van een stappenproces en bestaat de exploitatiefase uit het routinematig uitvoeren van managementdeelplannen die worden uitgevoerd om uit de belegging een optimaal financieel rendement te behalen.

Deelvraag 3: “Uit welke werkzaamheden en acties, die bedrijfsmakelaars voor de kleine en middelgrote vastgoedbeleggers kunnen uitvoeren, bestaat de theoretische checklist?”

Door de werkzaamheden en acties van de bedrijfsmakelaar tegenover de verschillende fasen van het vastgoedbeleggingsproces te plaatsen is per beleggingsfase een checklist met werkzaamheden en diensten opgezet. Hieruit blijkt dat de bedrijfsmakelaar met alle diensten (makelen, beheer en taxeren) die uit deelvraag 1 zijn voortgekomen de vastgoedbelegger gedurende elke beleggingsfase (acquisitie, exploitatie en dispositie) kan ondersteunen. Een uitgebreide uitwerking van de acquisitiechecklist is uitgewerkt in paragraaf 4.2.1, van de exploitatiechecklist in paragraaf 4.2.2 en van de dispositiechecklist in paragraaf 4.2.3.

Deelvraag 4: “Op welke punten kan de checklist van bedrijfsmakelaars met uit te voeren werkzaamheden en acties voor de kleine en middelgrote vastgoedbelegger voortkomend uit het theoretisch onderzoek worden verbeterd?”

Naast enkele kleine punten (zie sub paragraaf 5.3.1 tot en met 5.3.3) zijn uit het praktijkgerichte onderzoek ook grotere punten naar voren gekomen. Zo blijkt dat fase 1 en 2 bij zowel het acquisitieproces als het dispositieproces een continu doorlopend proces betreft. Om deze reden is de checklist aangepast in drie fasen. De eerste fase betreft de keuze tot overgaan op acquisitie of dispositie, fase 2 betreft de onderzoeks- en onderhandelingsfase en fase 3 is de levering, overdracht en de eventuele nazorg. Het exploitatieproces is door de resultaten uit de interviews onderverdeeld in drie pakketten. Allereerst het summierste pakket waarbij de makelaar enkel het verhuurmanagement uitvoert. Pakket 2 bevat naast het makelen ook financieel-administratief- en technisch management. Pakket 3 bevat alle managementdiensten uit te voeren gedurende het exploitatieproces.

Hoofdvraag

“Uit welke werkzaamheden en acties bestaat de checklist die regionale bedrijfsmakelaars gedurende het beleggingsproces voor de kleine en middelgrote belegger in vastgoed kunnen uitvoeren?”

Door de verbeteringen voortkomend uit het praktijkgericht onderzoek te verwerken in de theoretische checklist is een verbeterde versie van de checklist opgesteld. Deze checklist is opgedeeld in de drie fasen van het vastgoedbeleggen (de acquisitie-, exploitatie- en dispositiefase) en bestaat uit werkzaamheden en acties die de regionale bedrijfsmakelaar gedurende het beleggingsproces voor de kleine en middelgrote belegger in vastgoed kan uitvoeren. Deze checklist is per fase uitgewerkt in hoofdstuk 5 paragraaf 3.

6.1.2 Interpretatie van de conclusie

Uit de conclusie is gebleken dat de werkzaamheden die de bedrijfsmakelaar gedurende het vastgoedbeleggingsproces voor de belegger kan uitvoeren onderverdeeld wordt in stappen en processen welke voortkomen uit de theorie.

Om de checklist overzichtelijk te houden is hier na afloop van de interviews aan vastgehouden. Ondanks het feit dat meerdere beleggers hebben aangegeven dat de verdeling niet zo zwart-wit is maar een grijs gebied bestaat met waar en wanneer welke werkzaamheden uitgevoerd dienen te worden. In de praktijk wordt dus met regelmaat afgeweken van de verdeling zoals getoetst. Wel is de checklist compleet en kan het worden gebruikt om bij potentiële klanten aan te tonen welke diensten de bedrijfsmakelaar kan uitvoeren.

Daarnaast is de checklist opgezet naar aanleiding van de meest uitgebreide acquisitie-, exploitatie- en dispositiefases. Ook hier wordt in de praktijk met regelmaat van afgeweken. Vooral kleinere vastgoedbeleggers zullen bepaalde processen beperkt of niet bewust doorlopen.

6.2 Discussie en evaluatie

In paragraaf 6.2 wordt een reflectie op het onderzoek toegepast. Hierbij wordt het onderzoeksproces geëvalueerd. Tevens wordt een methodologische verantwoording uitgewerkt. Hierin wordt de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid zoals verwerkt in hoofdstuk 1 opnieuw beschreven en geanalyseerd.

6.2.1 Evaluatie en onderzoekproces

Het twintig weken durende onderzoek bestond feitelijk uit twee onderdelen: het literatuuronderzoek en het praktijkonderzoek.

De eerste vijftien weken van het onderzoek zijn volledig besteed aan het literatuuronderzoek. Hierbij zijn allereerst duidelijke kaders gesteld wat onderzocht dient te worden en waar wat in het onderzoek beschreven wordt. Door hier veel tijd en aandacht in te hebben gestoken, is gezorgd dat bij afronding van het theoretisch onderzoek de juiste informatie op de juiste plek is beschreven. Wel is door de vele tijd die hier voorafgaand van het daadwerkelijke onderzoek in is gestoken het theoretische onderzoek enkele weken later afgerond dan volgens de deadline, eind week tien.

Gevolg hiervan is dat het praktijkonderzoek in een korter tijdsbestek is uitgevoerd. Echter was dit door de strakke structuur waarmee het literatuurgedeelte is opgezet goed te doen en heeft het slechts voor een kleine vertraging gezorgd. Wel moesten de interviews in één week tijd worden afgenomen en uitgewerkt zodat voldoende tijd over bleef voor het analyseren van de resultaten.

Achteraf gezien was het wellicht verstandig geweest om bij het praktijkonderzoek in plaats van het afnemen van interviews een enquête uit te zetten. Hiermee zouden meer vastgoedbeleggers hun kijk om de resultaten uit het theoretisch onderzoek kunnen geven wat zorgt voor een betere verhouding ten opzichte van de totale populatie waarover in dit onderzoek wat wordt gezegd.

6.2.2 Methodologische verantwoording

In sub paragraaf 6.2.2 worden de kwaliteitsaspecten uitgewerkt. Deze kwaliteitsaspecten betreffen de betrouwbaarheid, validiteit (intern en extern) en bruikbaarheid.

Betrouwbaarheid

Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende methoden om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen. Allereerst is een getrianguleerd ontwerp toegepast. Dit door te zijn gestart met een theoretisch onderzoek en deze vervolgens te hebben getoetst door middel van een praktijkonderzoek.

Hiernaast is gedurende het theoretisch onderzoek gebruik gemaakt van een mindmappen / brainstormsessie en een literatuuronderzoek. Het mindmappen / brainstormsessie heeft gezorgd dat de juiste literatuur is gebruikt bij het literatuuronderzoek. Zo zijn naast de vooraf beschreven verwachte te gebruiken bronnen onder andere ook Investeren in vastgoed grond en gebieden van P. Vlek (2015) en Taxatieleer vastgoed 1 van P. v. Arnhem (2013) gebruikt.

In het praktijkonderzoek is gebruik gemaakt van interviews. Hierbij is door vooraf duidelijk in kaart te brengen welke partijen uitgenodigd worden tot het afnemen van een interview de juiste verhouding van typen makelaars behandeld. Wel is gezien de grote van de populatie waarover in dit onderzoek wat gezegd probeert te worden de hoeveelheid afgenomen interviews wat summier. Door het vooraf afnemen van een proefinterview is gezorgd dat vooraf aanwezige foutieve vragen zijn aangepast.

Gedurende het onderzoek is gebruik gemaakt van een logboek waarin het onderzoeksproces in hoofdlijnen is vastgesteld. Dit logboek is verwerkt in bijlage 7 en hierbij zijn naast de dagelijkse werkzaamheden tevens de zoekopdrachten en zoekingen bijgehouden.

Door de verschillende methoden die gedurende het onderzoek zijn gebruikt om de betrouwbaarheid te verhogen kan worden gesteld dat het resultaat uit het onderzoek betrouwbaar genoeg is om gebruik van te maken.

Validiteit

Bij de validiteit wordt beschreven of onderzocht is wat onderzocht diende te worden. Vanuit het onderzoek zijn verschillende type bronnen (studieboeken, vakliteratuur en scripties) onderzocht en verwerkt. Door gebruik te maken van de verschillende typen bronnen is gezorgd dat elk onderdeel, welk benoemd dient te worden in de checklist, compleet is.

Door in het praktijkonderzoek gebruik te maken van verschillende typen beleggers is tevens het vastgoedbeleggingsproces van uit verschillende perspectieven gecontroleerd en met de feedback hieruit verbeterd.

Bruikbaarheid

Door vooraf meerdere malen een overleg te hebben gehad met zowel de afstudeerbegeleider van het afstudeerbedrijf Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars als van Saxion is een duidelijk kader gesteld wat het eindresultaat diende te worden en hierbij is een strakke structuur van het onderzoek opgezet. Hierna is gedurende het onderzoek de voortgang met beide partijen meerdere malen besproken waardoor tijdig ingegrepen kon worden wanneer bleek dat de tussentijdse resultaten afweken van het verwachte eindresultaat. Dit alles heeft gezorgd dat het eindresultaat, de checklist, voldoende bruikbaar is voor de regionale bedrijfsmakelaar.

6.3 Aanbevelingen

In paragraaf 6.3 worden de aanbevelingen voortkomend uit het onderzoek uitgewerkt. Dit is opgedeeld in drie paragrafen. In paragraaf 6.3.1 worden aanbevelingen voor de organisatie uitgewerkt, vervolgens worden in paragraaf 6.3.2 de aanbevelingen voor verder onderzoek benoemd waarna in paragraaf 6.3.3 de aanbevelingen voor het behalen van het externe doel worden uitgewerkt.

6.3.1 Aanbevelingen voor de organisatie

In paragraaf 6.3.1 worden praktische aanwijzingen voor veranderingen of verbeteringen voortkomend uit het onderzoek uitgewerkt. Deze veranderingen en/of verbeteringen zijn aanbevelingen voor de organisatie.

Duidelijke communicatie te leveren diensten

Uit het praktijkonderzoek is naar voren gekomen dat veel beleggers het als prettig zouden ervaren wanneer vooraf duidelijk is welke diensten de makelaar zou kunnen leveren. Door de in dit onderzoek uitgewerkte checklist openbaar te maken (bijvoorbeeld door het te vermelden op de site) en duidelijk te bespreken voorafgaand aan de opdracht tot dienstverlening kan Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars zich als regionale bedrijfsmakelaar onderscheiden ten opzichte van de concurrentie. Dit zal de belegger een goed gevoel geven bij het aangaan van de samenwerking en tegelijkertijd kan na afloop bij eventuele misstanden duidelijk worden nagegaan wat is afgesproken.

Verbeteren juridische diensten

Naast een duidelijke communicatie is ook gebleken dat veel beleggers vinden dat de kwaliteit van juridische diensten die de makelaars aanbieden te kort schieten. Hierdoor maakt de belegger voor bijvoorbeeld het opzetten van contractstukken geen gebruik van de makelaar maar voert hij dit zelf uit of besteedt dit onderdeel uit aan juristen. Door het in dienst nemen van een jurist of het huidige personeel een extra cursus te geven waarmee kan worden aangetoond dat de juridische diensten die Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars aanbiedt van een dusdanig hoog niveau zijn, en dit ook duidelijk te communiceren naar potentiële klanten, kan Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars zich op dit gebied sterk onderscheiden van de concurrentie.

Exploitatiefase

Uit het onderzoek is gebleken dat de makelaar verschillende rollen kan spelen gedurende de exploitatiefase. Wanneer wordt gekozen om als Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars een compleet pakket aan te bieden, hier kan voor gekozen worden om de bedrijfsomzet te verhogen, is het voor de marketing wel van belang dat het beheer net als wonen en bedrijfsmakelaardij een aparte afdeling binnen het bedrijf wordt. Hiermee toon je naar de opdrachtgevers aan dat deze taak niet als een taak, voor naast het makelen, door de makelaars wordt uitgevoerd maar dat Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars daadwerkelijk actief bezig is met het beheer van het vastgoed van de opdrachtgever.

6.3.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

In paragraaf 6.3.2 worden aanbevelingen beschreven waar als vervolg op dit onderzoek nader onderzoek naar gaan dient te worden.

Alternatieve beleggers

In dit onderzoek is voor het opzetten van de checklist specifiek gericht op bestaande vastgoedbeleggers. Echter is het, om het aantal potentiële opdrachtgevers te vergroten, ook mogelijk de diensten aan te bieden aan beleggers die op dit moment beleggen in andere typen beleggingen. Een voorbeeld kan hierbij zijn de vermogende particulier die nu belegt in aandelen of obligaties. Uitgezocht dient dan te worden waarom deze belegger niet belegt in onroerend goed.

Exploitatiefase

Uit dit onderzoek is gebleken dat de diensten die bedrijfsmakelaars voor vastgoedbeleggers kunnen uitvoeren gedurende de exploitatiefase zowel summier als heel uitgebreid kunnen zijn. Om gefundeerd te kunnen bepalen of het zinvol is een aparte beheerafdeling op te zetten is het nodig om vervolgonderzoek te doen naar het aantal potentiële opdrachtgevers. Hiermee dient duidelijk te worden hoeveel opdrachtgevers kan Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars kan verkrijgen, met welk bedrag de omzet stijgt en welke kosten hier aan verbonden zitten.

6.3.3 Aanbevelingen voor het behalen van het externe doel

In paragraaf 6.3.3 worden enkele aanbevelingen gegeven waarmee de opdrachtgever Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars de externe doelstelling kan bereiken. Deze luidt als volgt: “Door middel van een checklist het professionaliseren van het beleggingsadvies aan de potentiële kleine en middelgrote beleggers waardoor het aantal in opdracht te krijgen werkzaamheden stijgt, hiermee wil Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars op de lange termijn een grotere rol spelen op de vastgoedbeleggersmarkt in Oost-Nederland.”

Im eerdere aanbevelingen is het gebleken dat vastgoedbeleggers het vooral belangrijk vinden dat de bedrijfsmakelaar duidelijk aangeeft welke diensten zij uitvoeren. Vandaar dat mijn aanbeveling aan Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars is om deze checklist openbaar verspreiden. Hiermee zal de belegger een beter gevoel krijgen bij Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars wat ervoor zorgt dat hij Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars op lange termijn boven regionale bedrijfsmakelaars zal prefereren.

Daarnaast geef ik Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars het advies om de juridische diensten te verbeteren en juridisch gecertificeerd personeel te verkrijgen. Dit kan als marketing worden gebruikt en zal net als de checklist de belegger een “goed gevoel” geven.

Bibliografie

Arnhem, P. v. (2013). *Taxatieleer vastgoed 1*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Arvalis. (2014, Oktober 23). *Het belang van een goede taxatie en de gevolgen van de crisis*. Opgeroepen op Oktober 12, 2016, van Arvalis.nl: <http://www.arvalis.nl/actueel/artikelen/het-belang-van-een-goede-taxatie-en-de-gevolgen-van-de-crisis/>

Cuppen, J. (2011). *Private en institutionele beleggers samen in één vastgoedfonds?* Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Cushman & Wakefield. (2016, 3 16). *Wereldwijde vastgoedbeleggingsmarkten op weg naar recordvolumes in 2016*. Opgeroepen op 8 18, 2016, van Cushman & Wakefield: <http://www.cushmanwakefield.nl/nl-nl/news/2016/03/wereldwijde-vastgoedbeleggingsmarkten-op-weg-naar-recordvolumes-in-2016/>

DTZ Zadelhoff. (2014, september). *De opmars van zorgvastgoed*. Opgeroepen op juni 20, 2016, van DTZ: <https://www.dtz.nl/media/291682/opmars-van-zorgvastgoed.pdf>

Financieel dagblad. (2016, juni 22). *Lage rente jaagt investeringen in steen hoog op*. Opgeroepen op augustus 16, 2016, van FD: <http://fd.nl/ondernemen/1157121/lage-rente-jaagt-investeringen-in-steen-hoog-op>

Fuchs, H. (2006). *Financiën Vastgoed*. Breda: Wolter Noordhoff bv.

Gool, v. (2013). *Onroerend goed als belegging* (vijfde druk ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Hermans, R. (2014, Winter). De plaats van onroerend goed in de portefeuille. *VBA beleggingsprofessionals*(120), 28-35.

ING investment office. (2015, november 25). *Maandbericht beleggen december 2015*. Opgeroepen op augustus 19, 2016, van ING: https://www.ing.nl/media/Maandbericht-Beleggen-december-2015_tcm162-93338.pdf?utm_content=buffera2675&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer

IVBN. (2009, september). *Rendement en risico van Nederlands vastgoed in internationaal perspectief*. Opgeroepen op juni 21, 2016, van IVBN: <http://www.ivbn.nl/viewer/file.aspx?fileinfoID=280>

Kousemaeker, d. (2007). *Praktijkaspecten Vastgoed*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

NVM. (2011). *Algemene Voorwaarden NVM voor professionele opdrachtgevers*. Nieuwegein: Nederlandse Vereniging van Makelaars o.g. en vastgoeddeskundigen NVM.

NVM. (2013). *Makelaar van de toekomst*. Nieuwegein: Nederlandse Vereniging van Makelaars o.g. en vastgoeddeskundigen NVM.

NVMSOM (Regisseur). (2011). *Makelaar worden?* [Film].

PBL en ASRE. (2013). *Gebiedsontwikkeling en commerciële vastgoedmarkten*. Den Haag: Uitgeverij BPL.

- REBO groep. (z.d.). *Specialist voor VvE Beheer*. Opgehaald van REBO groep: <http://www.rebogroep.nl/VVE-Management/>
- Schiffer, K. (2016, Februari). NRVT wil kwaliteit taxaties en taxateurs borgen. (W. Braanker, Interviewer) vastgoedactueel.nl.
- Stichting VastgoedCert. (2014). *Over ons*. Opgeroepen op Oktober 3, 2016, van VastgoedCert: <https://www.vastgoedcert.nl/over-ons/de-stichting-vastgoedcert/>
- Stichting VastgoedCert. (2015, November 24). *Certificatieschema VastgoedCert*. Rotterdam: VastgoedVert. Opgehaald van Certificatieschema
- Tekz. (2014, Maart 24). *Exploitatie van vastgoed, is dat beleggen of ondernemen?* Opgeroepen op Oktober 13, 2016, van Tekz: <http://www.tekz.nl/nl/fiscaal-nieuws/293-exploitatie-van-vastgoed-is-dat-beleggen-of-ondernemen>
- Thoma PostJr. (2016). *over ons*. Opgeroepen op september 5, 2016, van thomapost: <http://www.thomapost.nl/bedrijfsmakelaars/over-ons/thoma-postjr-bedrijfsmakelaars2.html>
- Thoma PostJr Bedrijfsmakelaars. (z.d.). *Investeren in vastgoed*. Opgeroepen op Juni 20, 2016, van ThomaPost: <http://www.thomapost.nl/bedrijfsmakelaars/diensten/investeren-in-vastgoed.html>
- Til, R. v. (2013). *Welk verdienmodel hanteert de makelaar?* Opgehaald van bhb.nl: <http://bhb.nl/wp-content/uploads/2014/05/Vastgoed-Adviseur-Welk-verdienmodel-december-2013.pdf>
- VastgoedCert. (2016). *Syllabus Bedrijfsmatig Vastgoed dag 1 - 2016*. Vastgoedcert.
- Vastgoedmarkt. (2016, 4 16). *Nederland koploper op Europese beleggingsmarkt*. Opgeroepen op 8 18, 2016, van Vastgoedmarkt: <http://www.vastgoedmarkt.nl/nieuws/2016/04/15/nederland-koploper-op-europese-beleggingsmarkt>
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Vermeulen, M. (2016). *Vastgoedexploitatie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Vermeulen, M. W. (2010). *Handboek Vastgoedmanagement*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Vlek, P. (2015). *Investeren in vastgoed grond en gebieden*. Management Producties: Vlaardingen.