

SERVICEKOSTEN VOOR WINKELCENTRA

Een onderzoek naar een win-win situatie voor vastgoedeigenaren, retailers en vastgoedmanagers



Centre Court, Midvalley Mega Mall. Kuala Lumpur <http://www.backpackingmalaysia.com/things-to-do/the-gardens-midvalley-megamall/kuala-lumpur>

Erik Schipper

Technische Universiteit Delft
Faculty of Architecture
Mastertrack Real Estate & Housing

Graduation Thesis
Juni 2015

COLOFON

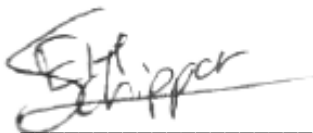
Auteur:	Erik Schipper
Email:	schipper.eh@gmail.com
Std.nr.:	4026101
Datum:	22 juni 2015
Onderzoek:	Graduation Research - Masterthesis
Universiteit:	Technische Universiteit Delft Faculty of Architecture
Mastertrack:	Real Estate & Housing <i>Real Estate Management</i>
Afstudeerbedrijf:	CBRE B.V. Shopping Centre Management
Begeleidingsteam:	
TU Delft	1st mentor: Theo van der Voordt 2nd mentor: Peter de Jong
CBRE B.V.	de heer Friso Sijbertsma

VOORWOORD

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek ter afsluiting van mijn master opleiding Real Estate & Housing aan de Technische Universiteit Delft. Het onderzoek gaat in op de huisvestingslasten bij winkelvastgoed in Nederland en met name het fenomeen servicekosten en is uitgevoerd binnen vastgoedadviseur CBRE. De focus ligt voornamelijk op het optimaliseren van de procedures en de verschillende kostencomponenten van deze servicekosten bij winkelcentra.

Servicekosten vormen een breed begrip en worden vaak verstaan als zijnde een bijdrage die door de huurder van een woning, kantoor, logistieke centra of een winkelruimte wordt betaald en waarvan de eigenaar/vastgoedmanager bepaalde leveringen en diensten uitvoert. Servicekosten zijn kosten die door de verhuurder aan de huurder worden doorbelast voor bepaalde services en leveringen zoals bijvoorbeeld de schoonmaak en beveiliging in een winkelcentrum. Deze huisvesting en service beïnvloeden in positieve zin het bedrijfsresultaat van een huurder. Hij moet immers een plek hebben om zijn producten te verkopen en om te kunnen 'ondernemen'. De services moeten daarom niet uitsluitend als kosten worden gezien, aangezien er wel degelijk voordelen aan de services zitten. In relatie tot productiviteit kan dit mogelijk zelfs geld opleveren. Echter doordat het niet duidelijk is wat er allemaal in de servicekosten zit en hoe deze kosten zijn opgebouwd, is mij opgevallen dat niemand echt goed weet hoe men het proces van de servicekosten moet verbeteren. De huisvestingslasten en servicekosten hebben voor een huurder direct gevolgen op zijn bedrijfsresultaat. Bovendien wordt door de economische dip van 2008 – 2014 het onderwerp servicekosten steeds actueler en zijn consumenten, bedrijven, investeerders en huurders meer gaan sturen op kostenbesparing. Daardoor komen ook de servicekosten onder druk te staan en lopen de meningen over servicekosten, de totstandkoming ervan en wie deze uiteindelijk moet betalen, uiteen. Ook zijn er geen uniforme afspraken over servicekosten en is er geen duidelijke wet- en regelgeving die de discussie kan oplossen. Mede door het feit dat het onderwerp steeds belangrijker wordt en de hele vastgoedmarkt er mee te maken heeft, is mijn interesse voor dit onderwerp gegroeid en hoop ik met dit verkennende en analytisch onderzoek een bijdrage te leveren aan de oplossing van de problematiek bij de servicekosten voor winkelcentra.

Graag wil ik mijn afstudeerbegeleiders van de Technische Universiteit Delft, de heer Theo van der Voordt en Peter de Jong, bedanken voor hun bijdrage, feedback en hulp die ik heb ontvangen tijdens mijn afstudeerperiode. Ook wil ik mijn begeleider vanuit CBRE, de heer Friso Sijbertsma bedanken voor zijn geduld en feedback tijdens de soms hectische en drukke afgelopen periode. Ook is een groot dankwoord op zijn plaats naar iedereen die ik heb mogen benaderen voor de interviews in het afstudeertraject. Tot slot wil ik mijn vader en moeder, broer en zussen, mijn vrienden en in het bijzonder ook Charlotte bedanken voor al het geduld en meeleven. Zonder jullie allen was dit afstudeeronderzoek er niet geweest!



Erik Schipper

Datum: 22 juni 2015

MANAGEMENT SUMMARY

INTRODUCTION

In the real estate market and in particular commercial real estate, a long discussion has taken place concerning service costs. Service costs are costs for additional supplies and services provided by the lessor to the lessee and primarily play a role in systematically developed shopping centres and offices. In this research it became clear that for systematically developed shopping centres, the service costs account for approximately 8–14% of the accommodation costs (rental price + service costs). The accommodation costs of the retailer are in turn responsible for around 10% of the total gross turnover of the tenant. These service costs are significant amounts, which in part due to the economic crises are under extra pressure. The accommodation and service costs also have direct effect on the total costs for the tenant and thus influence the company's results in a negative way. This research focuses on service costs for commercial real estate, and for this reason only systematically developed shopping centres are considered, while shops that are located in a traditional shopping street are not included in this research.

PROBLEM DESCRIPTION

Service costs are a broad concept and will often be understood as a contribution paid by the lessee of a residence, office, logistics centre or a shopping space, for which the owner/real estate manager carries out certain supplies and services. Service costs consists of services and deliveries such as cleaning, security, collective energy purchase, heat delivery, centre managers, etcetera will be collectively offered by a lessor or property manager to lessees in order to take care of these for them as well as to offer them a certain level of client friendliness and service. Services and deliveries can also be utilised to provide a degree of distinctiveness for the consumer, for example by offering WiFi, options for cross-channel shopping and contributing to a clean and safe shopping environment where the consumer is happy to come and feels at ease. When the added value of service costs are realised, the lessee will also be more prepared to pay for them. The focus should therefore be more on the positive effects of service charges (the unburdens of services and deliveries) rather than on the negative (costs) side.

In practise, these services and deliveries do not always appear to be perceived this way and discussion concerning the service costs arises. The problems in the market centre on a lack of transparency, differences in interests, ambiguous laws and regulations and a service costs process that no longer fits in present time and developments in the real estate market. This has also partly to do with the fact that the economic perspective of the past years has undergone a change, leading to a modified spending pattern of consumers and investors (Verkerk, 2012, pp. 5-7). In this changed market, companies, retailers and investors have a different view on the reduction of costs and emphasize even more on improvement of turnover (Verkerk, 2012). This is partly fueled by the increasing vacancy rate and downturn (Centraal Planbureau voor de leefomgeving, 2013), more attention to location costs and operating costs has been generated in the real estate market (de Boer, 2008). There is a need for recovery and development of new, innovative ways to handle real estate and vacancies. This has primarily to do with temporary and flexible contracts, new initiatives and new trends in the area of retail and flexible (commercial) spaces (Bressers, 2014). The research will initially be written from the viewpoint of the lessee due to the shifted power relationship that in the real estate market shifted from a lessor's market to a lessee's market (Centraal Planbureau voor de leefomgeving, 2013). The lessee has gained more power than was formerly the case, and the lessor and property manager see the lessee as more central and want to keep him satisfied by meeting his wishes and requirements. However, the lessor and property manager are not omitted from the scope of the research, given the fact that they are still the ones who establish and continue to manage the package of services and deliveries.

In order to sketch a clear picture of the problems with service costs, and on the basis thereof to be able to write a more clear method and recommendation, this research is written starting from 'bottom line'. What is a shopping centre, how is it built up, where do shopping centres come from and what agreements and conditions lie at their foundation. This forms the basis, which will be worked from towards location costs, influence and analysis of market movements, service costs definitions, and how such items flow through in the area of location costs and service costs.

In summary, the core of the problem concerning service costs consists of:

- *Little transparency: package of services and deliveries is not clear, with many grey areas and rental agreements often provide no solution. In addition, there are no clear laws and regulations in the area of service costs, and everyone is free to come to whatever agreements they want:*
 - *Ambiguity in cost allocation and the distribution and offsetting form recurring problems;*
 - *Lack of clarity and uniformity resulting in a lack of insight into service costs;*
 - *Lack of explanation about the service costs, the package of services and deliveries is not clear;*
 - *Sceptical attitude, primarily of the lessees, about the lack of transparency of the service costs process and bill.*
- *Conflict in interests: the interests of the parties (lessor, lessee, property manager, developer) differ:*
 - *The lessor thinks about the collective; the lessee thinks primarily about the individual (own interests);*
 - *Problems arise in the development of shopping centres in which bad agreements are made about the level of the service costs, and the developer often holds these costs (consciously or unconsciously) to be lower than they eventually appear to be;*
 - *Risk distribution: where do risks lie for the parties? This question also applies in relationship to different service cost models. With the current, traditional model, the lessee primarily bears these risks; with a fixed-fee model, this risk lies much more with a lessor;*
 - *Lessee's market: shifting of a lessor's market into a lessee's market.*
- *Fluctuation of costs and lack of efficiency: there will be costs incurred that will only be calculated in a much later stage (six months later at the earliest).*
 - *Service costs are insufficiently embedded in the real estate market, and it is more of a cost point that is added and 'accepted' by the market;*
 - *In addition, there sometimes seems to be a lack of a sense of responsibility for the service costs.*
- *Rental price + service costs: in the closing or a rental agreement, not only the rental sum for the property is considered. Service costs also play an important role, given that these weigh significantly in location costs for the lessee and therefore have a strong effect on the profits.*

In addition to forenamed problems, service costs will be interpreted in different ways, and there are different definitions given for them. In this research, the following definition of service costs is used:

'Service costs are costs for small daily maintenance, services and deliveries, including administrative reimbursements thereof, that are established and agreed between lessor and lessee and are paid by the lessor and cost allocated to the lessee or user.'

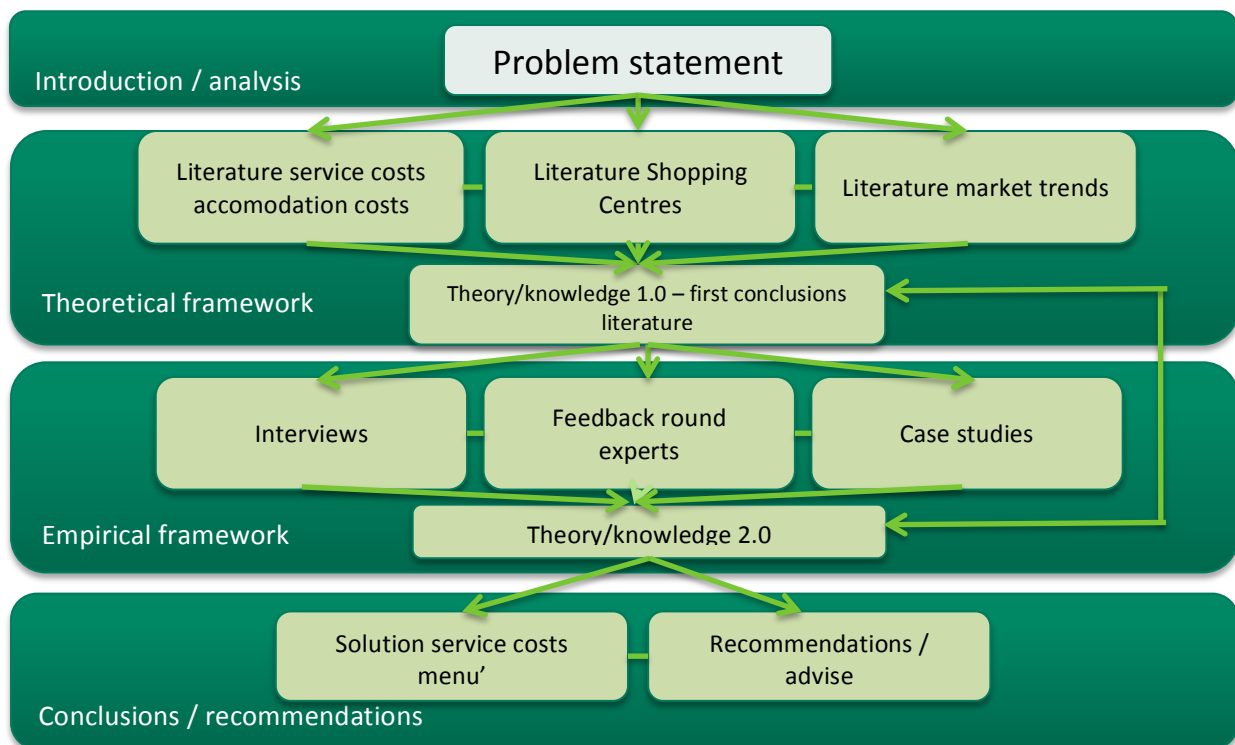
MAIN QUESTION:

In this research, the following main question is central:

'What bottlenecks do the lessee, lessor and property manager experience in the service costs for systematically developed shopping centres? What are possible points of improvement and methods for a more effective and more efficient service costs process, focused on more transparency and broader support among stakeholders?'

METHOD OF THE RESEARCH

In the figure below, the research model is shown:



Figuur 1 research design (own figure)

The different methods discussed in the research are the following:

Literature review:

The literature review in this research serves as a theoretical foundation for e.g. the history of service costs, (systematically developed) shopping centres, the developments and trends in the area of commercial real estate, changed market after the economic malaise, the legal and financial frameworks and the stakeholders. But the literature review also focuses more on various market interventions as guide for service costs of shopping centres, the shopping centre quality monitor and benchmarking of service costs and research into service costs for shopping centres abroad. The theoretical and empirical parts of this research are interwoven.

Case studies:

The case studies are carried out by real estate advisor CBRE. The first is an analysis carried out among 38 shopping centres, and service costs for these are compared with each other in relation to rental price, size, distribution keys and the like. The second is a case study applied to three different shopping centres with different (geographic) positions, spatial layouts, activities and typology, and size.

Interviews:

Multiple parties and persons have been interviewed. In order to get a good picture of the problems concerning the service costs for shopping centres, interviews are conducted with (representatives of) lessees, lessors, real estate managers and interest groups. The following parties have participated in the research:

INTERVIEWS:	
Landlords	CBRE Global Investors (NL) BV
	Klepierre
	HB Capital
Tenants	Syntrus Achmea
	The Sting / Costes
	Van Haren
	Sacha Schoenen
Property managers	MediaMarkt
	CBRE
	DTZ
	JLL
Stakeholder organizations	Klepierre
	WPM
	VGM NL
	IVBN
Other	RND
	Orangefield

Tabel 1 overview interviewees (own figure)

Feedback round with experts

Next to the interviews, a number of experts have given feedback and commentary on the findings of the research, and the results are worked into the conclusions of the research. The following parties have participated in the commentary round:

FEEDBACKRONDE	
Landlords	HB Capital
	Klepierre
	Syntrus Achmea
Tenants	The Sting / Costes
	Van Haren
Property managers	CBRE
Stakeholder organizations	VGM NL
	IVBN
	RND
Other	Orangefield

Tabel 2 overview feedbackround experts (own figure)

MAIN FINDINGS AND CONCLUSIONS

Shopping centres

Bringing together shops in one building or centre, the 'shopping centre', is not new. The first shops arose primarily in the form of (street) markets. As cities became larger and had more residents, they also took on more (nurturing) functions, and the nurturing area thus became more expansive (Mastop, 2012, p. 6). According to Christaller, there is a minimum level of support for every amenity, the threshold value, that is necessary before this can be offered. This threshold value varies per amenity since, for example, a baker has a lower threshold value than a department store (Mastop, 2012, p. 6). In the Netherlands, the shopping centres and locations result from a systematic and functional, hierarchical and detailed commercial structure, and this is still largely based on the theory of Christaller. According to Dutch commercial planning, every consumer has to be able to do daily errands within walking or bicycling distance, a much more fine-meshed commercial planning structure is created than abroad (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 147). The shop location, after all, determines the nature and size of the consumer stream (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 402). In order to have a well-functioning shopping centre, all the actors must be represented. According to Evers (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 148) each shopping centre fulfils its own function and owes its existence to one or more visit motivations. A familiar distinction of visit motivations is 'run' (quickly completing an errand), 'fun' (recreational shopping) and 'goal' (targeted purchases). Systematically developed shopping centres increasingly focus on distinctiveness and owners of shopping centres therefore try to keep the consumer increasingly longer in the shopping centre. The trends therefore is shifting to recreational shopping in which 'the visits to different shops with the goal of relaxation and ease' is central

(Platform 31, Detailhandel Nederland, & Stedennetwerk G32, 2014). The physical shopping channel has to possess ever-more qualities in order to induce the consumer to make a visit, and traditional shops and shopping centres have to adjust to the needs and longings of consumers in order to also be an attractive shopping alternative in the future (Speetjens & Post, 2012). The urban environment will have to strive for vitality by re-orienting itself and adjusting to the wishes of the (future) generation so that they will be able to utilise the economic potential and the commercial structure in a region or city is vital (Nederlandse Raad van Winkelcentra, 2014, p. 16). For the time being, the consumer prefers, because of experience and trust, the offline shopping channel. In order to keep the consumer in the shopping centre longer, the following must be taken into account by the lessor and property manager:

- Consumer and consumer experience of service costs;
- Price and especially quality of delivered services (service costs);
- Promotional activities, marketing and the like;
- Interests of the lessor, lessee and real estate manager.

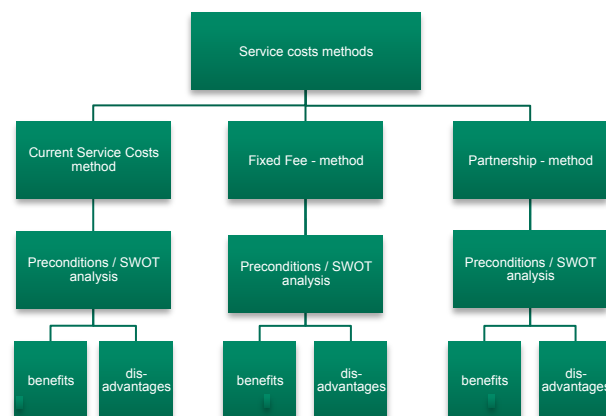
In addition, real estate management has changed considerably over the years, and there is an increasingly clear focus on making the physical shopping channel distinctive. Whereas real estate management formerly only meant the maintenance of the real estate, it currently includes a great variety of tasks, at different policy levels (Verkerk, 2012). These policy levels are:

- Strategic level (portfolio management);
- Tactical level (asset management);
- Operational level (real estate management).

Service costs

There is also a trend in the market that the property manager is gaining increasing input into the ‘tactical’ level and thus collaborate about, for example, the distinctiveness of shopping centres. In addition, the property manager is more professional and has the goal of growing further and establishing more relationships with the other stakeholders and actors in the market. With these new developments, the questions concerning the service costs, services and deliveries as well as the different service costs methods that lie at their foundation, also change to a certain degree. At this moment, the following service costs methods are primarily recognised in the market:

1. The current service costs model;
2. The fixed-fee service costs model;
3. The risk-participation service costs model.



Figuur 2 Service costs methods in the Netherlands (own figure)

Below, a summary of the analysis per method is shown:

1. current service costs model

With the current service costs model, there is primarily a lack of transparency in the process and the billing. That is not a good match for the complete risk a lessee in this model bears. The current service costs process has to be modified and expanded, and (much) more transparency must be added if it is to result in less friction in the market and parties having more confidence in a correct and proper service costs billing. In addition, these agreements have to be established in a clear manual or guide, to which parties conform and

which is also rolled out and supported by the interest groups. In this way more support can be created, and parties will feel the need to conform to them. In addition, there have to be clearer agreements and descriptions of the service costs included in the rental agreements.

2. fixed-fee service costs model

When service costs are going to be fixed, the interests of the lessee, lessor and property manager must be taken into account. When fixing the service costs, agreements have to be made clear for the handling and management of the billing. In addition, it will primarily have to be taken on by interest groups in order to develop broader support for this process. The property manager can distinguish himself by selling the product to his client. In addition, he has to be well in control, have a sharp process and be able to take the risk and management completely on himself. The client, in turn, has to be able to completely vest the process with the property manager and trust it to him. In addition, it is essential to provide sufficient transparency to the lessee in the process of the service costs.

3. risk-participation service costs model

The risk-participation service costs model is still a relatively unknown model in the market. It has partly arisen from the research of Ed Schoenmakers and Willem Keers (E. Schoenmakers & Keers, 2011), and have examined the achievability of such a model. In the risk-participating handling of the service costs, the property manager also becomes a risk bearer together with the lessor. It is important to make clear agreements about that and to establish a good task description for the property manager. The reimbursement of the property manager will also have to be modified. After all, a completely new model will be introduced, so the property manager may also have to adjust his business model accordingly.

From these three methods, a SWOT analysis based on this research is made in which the strengths, weaknesses, opportunities and threats of each method are made explicit. Opportunities and threats include points that must be further investigated, or which must be taken into account during the use or implementation of the method. The SWOT analysis can subsequently help with the implementation of the method and indicates how this can be successful and the following points are important (D. de Vries, 2010):

- The strengths of the method have to be maintained;
- The weaknesses have to be converted into strengths;
- The opportunities have to be implemented into the methods;
- The threats have to be calculated, and risks must be as low as possible.

The different SWOT analyses are set out per method in the matrix below:

	<i>Current model</i>	<i>Fixed fee model</i>	<i>Risk participation model</i>
Strengths	- They only pay for what they really use - It is a well known method which is also used for e.g. energy suppliers - offers a lot of freedom for the landlord and the property manager	- value for money - fixed / maximized price - profit sharing possible between parties - purchasing power for more efficient and effective procurement (de Vries, 2010) - economically beneficial package assembly - possible discount instead of rent free (beware of the the balance sheet of the lessor!)	- more risk sharing with landlord and property manager - stimulates the mind in the form of the life cycle of real estate - partially fixed / maximized price - profit sharing possible - purchasing power for more efficiency and effective purchasing
Opportunities	- offers opportunities for a tenant to require a vote for the package of service costs - could offer opportunities for more transparency about the package and account - creating a uniform list of service costs post and standard invoice	- transparency in advance and better budget estimate - economies of scale and less administrative handling - incorporate checking moments - development of benchmark by fixed costs - establish SLA (Service Level Agreement) to measure quality (de Vries, 2010)	- economies of scale - Risk participation where risks are spread - stimulates innovation in this increasingly competitive market-place - work for a good value for money ratio - more transparency through risk diversification and participation
Weaknesses	- too little juridical responsibility - less transparency by lack of substantiation - method offers too little check moments and the invoice takes place far after the end of the year - no uniform and standard invoice - tenant carries all the risks and has none influence to the service costs - not always clear who the costs should carry	- confused by implementing systems instead of more uniform system - quality real estate manager (customer focus and proactive action) - legal responsibility - not transparent due to lack of support and understanding. - creates improper balance for lessor (rent + sc as higher revenues and higher costs side to sc)	- confused by implementing systems instead of more uniform system - high quality and good functioning property manager is essential - complex to commit to legal responsibility - should be a benefit for all parties, otherwise the model will not be implemented
Threats	- invoice comes after the books are closed - tenant must trust the landlord about the costs - risks will be probably be shifted along the tenant, landlord and property manager - invoices not in-time due to devious systems - current market is so subject to change that this system may need to be revised. - Often no comparison possible because all the actors (and parties within the actors) them differently proceed - Landlord and property manager carry little risk and have unlimited touches.	- converting (existing) purchasing and maintenance contracts - converting (existing) leases - converting (existing) management agreements - risk allocation between landlord, tenant and property manager - risk that compensation is not opaque for landlord and property manager (de Vries, 2010) - checkout on time to avoid charges appear in different years - investor (with an FBI status = Fiscal Investment Institution) is not permitted to apply fixed-fee. They believe one has to take in that case, no longer investing. This would have to be a ruling from the IRS.	- converting (existing) purchasing and maintenance contracts - converting (existing) leases - converting (existing) management agreements - risk allocation between landlord, tenant and property manager should be clearly defined - how to deal with vacant units and / or bankruptcy of tenants

Tabel 3 SWOT Analysis of the service costs methods (own figure)

Guide for service costs for shopping centres (Leidraad voor Servicekosten bij Winkelcentra)

The guide for service costs is a document in which guidelines are established that should contribute to a more fair and more transparent process. It has the form of a brochure in which a number of starting points and rules for behaviour are defined (RND, IVBN, & VGM, 2009). However, the outcome of the interviews shows that the guide for service costs has in practice not led to a solution for the problems concerning the service costs. Because the guide is too non-obligatory and there are no consequences or penalties associated with it, the guide does not ensure that parties conform with the guide. Parties will only do so when solid agreements are required. Also parties are not 'rewarded' for working according the guide for service costs, therefore they will be less quick to conform. It is important to formulate clear starting points and rules for behaviour.

Service costs abroad

Because service costs not only present a problem in the Netherlands, but also abroad, a comparison in this research is made with the abroad market. For this, the RICS Code of Service Charges and the ICSC European Service Charge Guide are analysed. The ICSC European Service Charge Guide is based on a research among the service costs processes of 27 European countries and makes a comparison on this basis (ICSC Europe, 2012). In addition, the ICSC looked at the aspect of sustainability and how this is worked into the service costs. It can be concluded that, in general in Europe, there are discussions about service costs and the method of billing these costs. There does not appear to be any uniform and transparent process that offers a solution, and every country does this in its own way and determines for itself what will or will not be included in the service costs, what will or will not be distributed to the lessee or lessor, who will or will not bear risks, etcetera. In addition, every country has to deal with its own laws and regulations. It therefore appears to be difficult to draw a conclusion about the different countries in Europe.

The RICS Code of Service Charges is a document that is primarily known in England, and this forms a guide for stakeholders and how people should deal with service costs and the billing thereof (RICS, 2014). This code is also developed with the intention of increasing transparency and reducing discussion concerning the service costs. The RICS code is actually a further and more broadly developed Guide for Service Costs, as we have in the Netherlands. In England, the implementation of a solid RICS Code of Service Charges has led to more transparency and clearer goal statements for all actors. In addition, an example of a service costs billing with substantiation is given, and parties can receive a certification when they commit themselves to this Code (RICS, 2014). In this way, they contribute to a clear and uniform work method. A best practice from which the Netherlands can learn is the improvement of the current guide for service costs for shopping centres, and explicitly including the terms and conditions and the like in the guide. The guide should also be made obligatory for the actors, so that they can act accordingly, include it in their work method and receive recognition in the form of a certification or approval.

Conclusions from the interviews:

The interviews confirm the problem statement that was sketched previously in the research for practically all the actors (lessee, lessor and property manager). The service costs problem is a growing problem and is attracting ever-more attention from the concerned actors in the market. Lessees, but also lessors, indicate that service costs and rental expenses are collectively seen as location costs and thus have an effect on the profits of the parties. This brings the financial interests along with it, and people want to have clarity about the fact of whether or not costs are or are not included in the service costs and how high the costs are, so that they can be included in the record-keeping. Tenants thus prefer fixed prices in which the service costs are included, so the tenants are no longer confronted after the fact with a service costs invoice and possible after payments in the next year. The lessee is also sceptical about the compensation structure of the property manager. The property manager receives a 5% administrative compensation over the level of the service costs invoice. When service costs are lower, the property manager thus receives a lower compensation. This is a perverse incentive that only increases the distrust in the market.

The package of services and deliveries is sometimes a grey area for both the lessee and the lessor. A lessee must often pay for the maintenance of a certain installation, but a lessor is responsible for the replacement thereof. A replacement term is far from always established, and a lessor in turn thinks that he incurs high costs for this and thus gives the lessee an 'incentive'. In addition, a lessor bears high costs for replacement of

installations in the redevelopment or upgrading of a shopping centre, and the lessor often does not have to participate in the payment of those because they are investment costs. It is often not clear what agreements and contracts have been made, so that the process becomes murky and possible costs are billed to service costs that are not service costs, or the other way around. For this reason, there must be a clear overview with what contracts and agreements there are. This is of influence on both the current method and any new methods that are on the rise (e.g. fixed fees), and this can be a distinctive interest in the future. It is also important to focus more on the achievement of results against reasonable costs. The 80/20 rule of Pareto (Koch, 2011) is a good scale, whereby only 20% of the costs are changing from a quality level of 2 to a quality level of 8, but 80% of the costs are required to go from a quality level 8 to a quality level of 10. People thus have to reconsider whether that is realistic and desirable for the shopping centre.

Concerning the service costs, parties agree that the legal framework for the time being is too meagre and that there are (too) few laws and regulations. Parties often draw their own conclusions concerning the service costs. This leads to a lack of oversight, and parties have difficulty holding each other accountable for certain decisions or behavioural rules. When there are no laws and regulations concerning the service costs, such as tenancy law with rental agreements, the discussion will continue to exist. One of the responses from a property manager indicated that, in order to take on the process well, it is necessary to create an expert team for the service costs. You can hereby think about a service costs commission or department that, according to the property manager, deals with the service costs and actively manages contracts, makes clear agreements and ensures a streamlined, transparent, efficient and effective service costs process. If the property manager can thus manage the process so smoothly and continuously informs the team about the status and agreements, this will contribute to a good service costs settlement. In addition, one respondent indicated that there are also positive aspects to the service costs. If, for example, one is located in a normal shopping street, then the collective advantages that a shopping centre offers are lacking. In a normal shopping street, one has to arrange a number of services by itself, while with a shopping centre, these items are all offered. It is therefore important for the market not only to expose the negative aspects of the service costs, but also to recognise the advantages. The interviews also reflected that the current service costs process is being renewed, and there will certainly also be advantages seen from optimisation of the current system and the fixed-fee system. The actors do have their reservations with whether a fixed-fee system or risk-participation system will actually be implemented. This comes in part from the great changes that go along with this and what influence this has on the current methods and processes.

In conclusion, the interviews reveal that the real estate manager holds the key to showing that he is in control and knows what he is talking about when it comes to the service costs product. In this respect he has a big challenge in order to eliminate the problems and sceptical attitude of both the lessee and the lessor by:

- ensuring a standard, transparent and uniform service costs process;
- using standard definitions;
- creation of clear frameworks through the use of clear laws and regulations;
- mapping of financial and fiscal consequences;
- having parties accept their responsibilities;
- creation of an improved and obligatory guide or service costs code, or a guide to which the parties can conform and that contributes to more transparency and standardisation;
- showing the service costs as more of a commercial product, so that more competition arises and parties make more of an effort;
- adopting a critical attitude with respect to the three parties and thereby indicating where the parties are falling short or where there are opportunities in the market that also help to create a clear, transparent and uniform service costs process.

Conclusions from the case-study analyses

Within the portfolio of CBRE, there are 38 shopping centres analysed only for service costs in relation to rental prices, size, distribution keys and the like. In the analysis made for the portfolio of CBRE, the level of the service costs was initially examined. From this, an average band width was created for a random selection of 956 lessees in 38 different shopping centres (indoor, outdoor, much and little public space, etc.), and this showed that the average service costs sit at 10.72% with respect to the average rental price. The average service costs per m² across the previous mentioned sample comes out to € 19,68, whereby

amounted to average rental price comes out to € 187,84 per m². The bandwidth within these malls range from € 8,81 per m² for an open mall and € 79,13 per m² for an enclosed mall. The location costs (rental price + service costs) for a retailer in addition amount to around 10% of the gross revenue of a retailer. For the benchmark that WPM (2014) has established, the shopping areas are classified according to the usual classification of neighbourhood shopping centres, district shopping centres, large-scale concentrations, inner-city projects etc., the national location/region, classification into size of the total floor space (total GFA) and by spatial set-up (open or covered). In the portfolio of CBRE, there was an examination of a number of points, and the following classification was created (and on basis of publication of WPM (2014):

% service costs points with respect to the total		
1.	Administration	3%
2.	Electricity	18%
3.	Gas	14%
4.	Caretaker	4%
5.	(regular) Cleaning	21%
6.	Waste treatment	5%
7.	Pest control	1%
8.	Security and monitoring	13%
9.	Fire safety	5%
10.	Sprinkler installation	4%
11.	Lifts	2%
12.	Escalators	2%
13.	(automatic) Access doors	3%
14.	Other technical installations (specification necessary)	2%
15.	Other cost points (specification necessary)	3%
		100%

Tabel 4 list of possible service costs with respect tot the total (own figure)

In addition, a case study analysis was done for three shopping centres from the portfolio of CBRE. From this, it comes to the fore that different factors are of influence on the service costs. These factors are:

1. location and geographical position;
2. open or closed shopping centre;
3. desired quality level;
4. surface and spatial set-up;
5. public area or not;
6. presence of large retailers;
7. foot traffic, and;
8. existence of irregular agreements concerning the services costs.

The service costs packages of shopping centres largely correspond with each other, as these are included in the rental agreements. However, these do not appear to be directly comparable because:

- the primary conclusion is that what is included in the rental agreement does not always correspond with what is actually billed. In the rental agreement, the package is often more broadly described because certain services and deliveries are applicable for one complex, while for another complex, they are not. Thus, for example, there is no security (in public areas) in centre 1, but the cost point of 'security' is included in the list of service cost in the rental agreement;
- the billing is not uniform, and the method of presentation of the billing can differ;
- there is not always an explanation given over what share a certain lessee bears and contributes, and there is no explanation given of the cost points;
- there is no demarcation list established that shows what is or is not included in the service costs;
- shopping centres differ considerably in structure and size. One centre has escalators and lifts, while in other centres these are not present;
- the billing and actual deliveries differ significantly, and this can be explained by:
 - centre 1: an extensive package has been included in the rental agreement, but there is a small package of actual services and deliveries;
 - centre 2: an extensive package has been included in the rental agreement, but there is a moderate package of actual services and deliveries;

- centre 3: an extensive package has been included in the rental agreement, and there is an extensive package of services and deliveries (i.a. centre management, hospitality, etc.) provided. This centre additionally has many escalators and lifts and thus has a significantly higher price for the service costs per m².
- the package of services and deliveries is therefore not directly visible to a lessee.

The use and need for benchmarks and developing transparency in the service costs for shopping centres is evident. In addition, it is interesting to examine what the differences are in the level of service costs between different shopping centres and by which these differences will be caused. However, it is problematic for shopping centres that each shopping centre is unique and it is often seen as a product or enterprise without an equivalent. The shopping centre depends on many factors, and it is important to know that these differences are shown in the costs (JLL, 2013). These factors partly arise from the fact that Locatus already divides shopping centres and shopping areas into seven different types of shopping centres in the Netherlands (Locatus, 2007). Each shopping centre is thus structured differently. In addition, there are different factors and influences applicable for each shopping centre, whereby each shopping centre thus:

- attracts different numbers and types of visitors and thereby differs in foot traffic;
- have different compositions of shops (assortment and diversity);
- are of different orders of size (m²);
- sometimes do and sometimes are not involved in the (collective) delivery of electricity and energy;
- stand at different locations (geographical position);
- strive for different levels of quality;
- provide a different experience and experiential value;
- can be open or closed;
- have larger or smaller public community areas; in which age, spatial set-up, mechanical and electrical equipment and installations, can be compared on abstract levels such as hourly wage of security, cleaners and the like and the use of KPIs can provide a better comparison of service costs.

With a good benchmark service costs can be compared with each other, and in this way, deposits and settlement can be better aligned. A good benchmark can also show a clear bandwidth of the service costs. The bandwidth in service costs differs per shopping centre, per type of shopping centre and often also per owner. For service costs of shopping centres, this bandwidth will be sought in a maximum (highest) amount and a minimal (lowest) amount that will be paid for a certain service. In order to develop a good benchmark, a number of preconditions are applicable:

- provision of valid details;
- current data and current maintenance contracts;
- timely settlement so that there is no overlap;
- a fixed number (15-20) of cost points which will be benchmarked in order to keep it manageable;
- numbers have to be provided according to a fixed and standardised format;
- clear description of which shopping centre, the type of shopping centre, the diversity of shops, the foot traffic, the structural characteristics and the location to which the numbers apply.

The more people are able to simplify the process and are able to make clearer, transparent agreements, the sooner it is possible to get to a correct and accepted benchmark in the service costs for shopping centres.

RECOMMENDATIONS FOR THE MARKET & FOLLOW-UP RESEARCH

On the basis of this research, and based on the 'kengetallen stook- en servicekosten' (WPM Groep, 2014) into service costs for shopping centres, the following recommendations are defined for service costs:

Recommendations

Subject	Take action
1. <u>Uniform categorisation of cost points</u>	
The research shows that there are many different classifications and coding systems in use. The management and record-keeping systems often offer hundreds of service costs points. This causes confusion in the generation of invoices. In practice, it appears that there is only a limited number (ca. 15-20) of these cost points that are actually used (like the benchmark for offices). It is also important that it is known which installations, amenities and the like are present and what parties done business with (set-up a demarcation list). See also appendix 2 for an overview of these standard costs.	Real estate-manager / Stakeholder-organisation

2. <u>Timely settlement (within an established term)</u>	At present, no hard and fast rules exist about the timely settlement of the service costs. Good agreements about when the final billing is provided will ensure that all parties have more clarity about the costs. It is important to utilise a fixed period of, for example, three or six months. The housing market is a good example; it has already established that items are settled with lessee within six months of the end of the year.	Real estate-manager / Stakeholder-organisatin
3. <u>Standard model for service costs billing</u>	The great variety of designs and structures for service costs billing should be limited through the implementation of a standard model for service costs. In addition, it is important that clarity for the lessee about what services and deliveries will be offered (menu and demarcation list). A standard model for the service costs billing is necessary. See also appendix 5 for a standard servicecosts bill.	Real estate-manager / Stakeholder-organisatin
4. <u>Market conformity</u>	It is important that there is a critical annual review of the service costs. For example, are costs still in line with quality being delivered? In addition, there should be regular (every 3 years) renewal of the procurement process or 'market testing' to see whether the prices of contracts are still market conform, ensuring more competitive, market-conforming prices instead of annual growth through indexing. In addition, the establishment of KPIs is a good indicator that can help to measure service costs levels and to compare them with each other. The shopping centre quality monitor can provide an important contribution concerning the appearance of the shopping centre, its location, current requirements, etcetera. In addition, it is important that the services and deliveries are analysed and made measurable. In collaboration with CBRE, an initial start for this has been provided by the start-up of the 'CBRE Global Premier Properties' programme, and a 'Quality Measurement' (CBRE, 2014a) programme has been established.	Real estate-manager
5. <u>Strict monitoring of the costs</u>	It is important that there are strict checks and monitoring concerning the service costs. To this end, invoices should be monitored throughout the year and interim balances should be established so that, if needed, deposits can be adjusted.	Real estate-manager
6. <u>Creation of support in the market</u>	In order to solve the problems with service costs, it is necessary to create support among market parties and interest groups. For a new method such as this to succeed, it is important for stakeholders to be brought on board. Interest groups of lessees, lessors and property managers should provide an initial start, and when these parties reach an agreement, the chance of the successful offering of a solution is greater.	Stakeholder-organisatin
7. <u>Clear and stricter regulation of service costs processes</u>	In England, there is the 'Service Charge Code' established by RICS. This code gives insight into the service costs and is established with the goal of limiting the service costs problem in England, an analysis of this code is presented in appendix 7. A similar device is necessary for the Netherlands, and this can be developed into a Guide 2.0. It is important that parties are required as much as possible to utilise a uniform method, and to reward them for doing so with recognition (a certificate) when parties conform to such a process. This uniform method should be carried out by stakeholder organisations. In appendix 6, a format based on the current manual and on the RICS, is presented.	Stakeholder-organisatin
8. <u>Small-scale and periodical maintenance</u>	In order to limit the discussion of the question whether something is or is not small-scale maintenance, better agreements should be made. Consider here the establishment of a percentage of the investment or an amount that is established as a limit. The same counts for periodical maintenance, a clear motivation is therefore necessary.	Landlord / Stakeholder-organisatin
9. <u>Clear agreements concerning scale discounts</u>	With commercial agreements with so-called 'anchor tenants', it happens when agreements are made about limiting and maximising the service costs. These concerns primarily the larger lessees, such as supermarkets, large electronics- and fashion chains. These 'anchor tenants' have increasing power in the current market and therefore make demands of the lessor for limiting rental costs and service costs to a certain amount. It is important that clear and transparent agreements are made, and that it is clear how the cost distribution is done and who bears the risk in these cases.	Landlord / Real Estate-manager
10. <u>Closing Service Level Agreements</u>	The closing of "Service Level Agreements" with third parties (such as contractors and providers of maintenance) ensure better agreements with parties that must carry out any repairs or resolve disruptions. It can be established what price may be billed, how quickly a party must be available and what the quality level is. But this is also important for making agreements with lessees, and therefore the establishment of Key Performance Indicators (KPI's) is a good indicator that will contribute to	Landlord / Real Estate-manager

making service costs levels measurable and comparable.

11. Improved guide for service costs

Through the specific approach in the RICS Code of Service Charge in England, a comprehensive description of the service costs process, this English version provides an answer to the many questions within the service costs problem. In addition, the Code leads to more transparency and uniformity, which benefits the handling of service costs and where the greatest pain points are usually located. It would therefore be good if such a code/guide would be implemented in the Netherlands, to which parties can adhere and conform. See also appendix 6 for a step by step plan for an improved guide.

Stakeholder-organisatie

12. Set-up of performance-focused compensation

In order to keep service costs in conformance with the market and under control, a stimulus will be needed for all parties concerned, and the negative stimulus of a 5% administrative compensation over the level of the service costs billing should be replaced with, for example, a performance-oriented compensation.

Real estate-manager / Stakeholder-organisatie

13. Set-up of a benchmark (only if a proper and clear comparison can be made)

The creation of more transparency, consciousness, clarity and manageability is a recommendation that will significantly reduce the problem concerning service costs. A benchmark and/or guidelines provide good indicators for this. See also appendix 9 for an analysis of the benchmark of JLL.

Stakeholder-organisatie

14. All-in rental prices (fixed fee service cost method)

All-in rental prices are probably a way in order to remove the problem of service costs. However, this will most likely shift the discussion of service costs to the level of the rental prices. This can, however, also offer commercial advantages to both the lessee and the lessor. On one hand, there is an advantage to the lessee because he only has to manage one cost point, namely the location costs, and on the other hand to the lessor and property manager because separate billing no longer has to be set up. There should be a clear difference between all-in rent and fixed fees. It is also important to specify what the rental price is with respect to the service costs.

Landlord / Stakeholder-organisatie

15. Risk participation (risk participated service cost method)

Risk participated service cost methods are very similar to the fixed fee model. However with this method also the real estate manager takes certain risk. The real estate manager is therefore more aware of the work he does. This can be applied to both the current service model as well as the fixed fee and this method can be extended to a new business model for the real estate manager.

Landlord / real estate manager / stakeholder-organisatie

16. Packages of service costs should be adapted towards the changing market

Next to the fact that landlord and property manager should provide lessee with traditional service costs package (cleaning, security, maintenance, etc.) it is also necessary to think about the added value of service costs. The landlord and property manager should think in terms of distinctiveness like trends in cross-channel and omni-channel shopping and how they can facilitate these services.

Landlord / Real Estate-manager

17. Applying the Winkelcentrum Kwaliteitsmonitor

By means of the quality monitor, shopping malls can be compared to each other in the Netherlands. The centers are mainly compared on quality, additional services and consumer perception. In addition, the shopping center quality monitor should be extended to also compare the service costs at various shopping centers with each other.

Real estate-manager / Stakeholder-organisatie

18. (Bidding for (large-scale) maintenance contracts

Large-scale bidding can be a way to significantly reduce service costs. However, there are also disadvantages such as possible price fixing and monopoly, less quality and managing of the works. This must be made clear agreements with the relevant parties.

Real estate-manager

19. Establishment of real estate management organisation and processes

When the fixed-fee or risk-participation method is chosen, the real estate management organisation will have to take significant measures in order to set up the system appropriately. It depends on many factors, and the current service costs system will drastically change. The system will become more proactive instead of reactive, and much more customer-focused. In this, for example, risk management by the lessee, lessor and property manager plays an important role.

Real estate-manager

Finally, with this research it has become clear where the problems in service costs for shopping centres lie, and more support for this subject is created. It is up to the market to pick this up and to translate the recommendations into concrete actions in order to solve the problem. Follow-up research into the service costs for shopping centres should clarify whether it is actually possible to set up a good benchmark for service costs of shopping centres. Then costs can be compared with each other, thus creating more support and transparency in the service costs for shopping centres in the Netherlands. Also follow-up research is needed for fixed- and all-in service costs due the consequences for the lessor, lessee and property manager.

LEESWIJZER

Het onderzoek is opgebouwd vanuit een beknopte analyse en relevantie van het probleem, doelstelling van het onderzoek en de daarbij horende onderzoeksvragen om tot een oplossing van het probleem te komen. Daarnaast is in dit eerste hoofdstuk reeds het onderzoeksmodel toegelicht, als ook de afbakening van het onderzoek. Voor dit onderzoek wordt de structuur opgebouwd vanuit de huidige situatie omtrent de servicekosten en hierin wordt gekeken welke ingrepen en pogingen er reeds zijn gedaan om het probleem omtrent servicekosten en huisvestingslasten op te lossen.

In hoofdstuk 2 komen de (planmatig ontwikkelde) winkelcentra in Nederland aan bod. Het ontstaan van de centra en toekomst van het winkellandschap in Nederland worden hierin beknopt beschreven. Ook wordt de typologie van winkelcentra in Nederland beschreven alsmede de veranderende markt van de retailsector in het algemeen in deze veranderende economische tijden. Hierin wordt de relatie gelegd tussen verschillende typen winkelcentra en de servicekosten.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 specifiek stilgestaan bij servicekosten voor winkelcentra in Nederland. De stakeholders en haar belangen worden benoemd, er wordt een uiteenzetting gegeven met betrekking tot de huisvestingslasten van de huurder, servicekosten, wet- en regelgeving (juridisch aspect) en welke factoren van invloed zijn op de servicekosten. Tevens worden in dit hoofdstuk de verschillende servicekostenmethodieken geanalyseerd en beschreven.

In het vierde hoofdstuk staan de servicekosten in het buitenland centraal en wordt er een analyse gemaakt over 27 Europese landen aan de hand van het onderzoek van de ICSC. Hieraan liggen onderzoeken en documenten van de RICS en de ICSC ten grondslag en worden de servicekostenprocessen in het buitenland tegen het licht gehouden. Vervolgens worden hieruit best practices getrokken die voor Nederland van belang kunnen zijn om het proces beter in te richten.

In hoofdstuk 5 gaat dit onderzoek dieper in op de marketingrepen die zijn gedaan en staat de leidraad voor servicekosten bij winkelcentra centraal. Hierin wordt beschreven hoe deze tot stand is gekomen en waarom de leidraad nog niet heeft geleid tot een oplossing van de problemen. Ook worden hierin actiepunten en aanbevelingen voor een verbeterde leidraad voor servicekosten bij winkelcentra (2.0) opgenomen.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 6 de aanzet voor een benchmark voor servicekosten bij winkelcentra beschreven en worden initiatieven van WPM en JLL geanalyseerd en toegepast op dit onderzoek. Hierin wordt tevens besproken waarom het ontwikkelen van een benchmark bij winkelcentra zo lastig blijkt te zijn en worden deze factoren ook benoemd. Ook worden de type servicekosten gedefinieerd, welke moeten leiden tot meer transparantie en uniformiteit en herkenning in de markt. Daarnaast wordt er een eerste, globale, benchmark getoond over de beheerportefeuille van CBRE.

In hoofdstuk 7 en 8 wordt het empirische gedeelte van het onderzoek, te weten de case studies, interviews en feedbackronde van experts, beschreven. Een analyse van de servicekosten binnen de portefeuille van CBRE gaat specifiek in op de hoogte van de servicekosten in relatie tot de winkelcentra. Het tweede onderzoek betreft een diepgaander case study onderzoek, specifiek gericht op drie verschillende winkelcentra. Hieruit worden conclusies getrokken welke in de deelconclusie in het zevende hoofdstuk aan bod komen. De interviews zijn afgenomen bij diverse marktpartijen en belangenorganisaties die allemaal met servicekosten bij winkelcentra te maken hebben.

De conclusies van het onderzoek worden beschreven in hoofdstuk 9 en in hoofdstuk 10 worden deze conclusies bediscussieerd aan de hand van de beschreven probleemstelling.

In hoofdstuk 11 worden de aanbevelingen voor de markt en vervolgonderzoek beschreven vanuit de conclusies van dit onderzoek om zo een duidelijke uiteenzetting en advies van de problemen bij de servicekosten voor winkelcentra in Nederland te formuleren. Ook zijn de verschillende servicekostenmethoden tegen het licht gehouden en is beschreven hoe deze zich ten opzichte van elkaar gedragen. Daarnaast worden hierin handreikingen gedaan voor een leidraad voor servicekosten 2.0. Tot slot wordt in hoofdstuk 12 een reflectie op dit onderzoek en onderzoeksmethoden gegeven.

INHOUD

Colofon	2
Voorwoord	3
Management Summary	4
Leeswijzer	16
Figuren.....	20
Tabellen	21
1. Onderzoekopzet: Probleemstelling & aanleiding	22
1.1 Inleiding	23
1.1.1 Aanleiding	23
1.1.2 Probleembeschrijving	25
1.1.3 Onduidelijke definitie van servicekosten	28
1.1.4 Afbakening.....	29
1.2 Hoofdvraag.....	30
1.3 Deelvragen	30
1.4 Doel & resultaat	31
1.5 Relevantie.....	31
1.5.1 Maatschappelijke relevantie.....	31
1.5.2 Wetenschappelijke relevantie	32
1.6. Onderzoeksaanpak.....	34
2. Winkelcentra in Nederland	37
2.1 Ontstaan & ontwikkeling van het winkellandschap	38
2.2 Veranderende retailmarkt	40
2.2.1 Nieuwe winkelplanning	40
2.2.2 Digitalisering & technologie	41
2.2.3 Consumentengedrag.....	42
2.3 Typen winkelcentra.....	43
2.3.1 Typologie naar ligging, vorm en aanbod	43
2.4 Toepassen van de Winkelcentrum Kwaliteitsmonitor	44
2.5 Relatie tussen type winkelcentrum en servicekosten.....	46
2.6 Relatie tussen winkelcentra, servicekosten & duurzaamheid	46
2.7 Deelconclusie	48
3. Servicekosten bij winkelcentra: nederland	49
3.1 Stakeholdersanalyse en samenwerking	50
3.1.1 Stakeholdersanalyse	50
3.1.2 Samenwerking tussen stakeholders	53
3.2 Relatie servicekosten, huurprijs & huisvestingslasten.....	54
3.3 Juridisch kader.....	55

3.4	Financieel kader	55
3.5	Analyse van typen servicekosten	56
3.6	Analyse van de verschillende servicekostenmethoden	58
3.7	Deelconclusie	62
4.	Servicekosten bij winkelcentra: Buitenland	63
4.1	Nederland versus Buitenland	64
4.2	Selectie van type kosten volgens de ICSC.....	64
4.2.1	Typen kosten	65
4.2.2	Servicekostenafrekening, inkomsten en verantwoording kosten	66
4.3	Analyse onderzoek ICSC: Servicekosten in Europese landen	67
4.4	Analyse RICS Code of Service Charge	68
4.5	Best practices	68
4.6	Deelconclusie.....	69
5.	Marketingrepen: Leidraad voor servicekosten bij winkelcentra	70
5.1	Leidraad voor servicekosten bij winkelcentra in Nederland	71
5.2	Analyse leidraad voor servicekosten bij winkelcentra	72
5.3	Noodzakelijke aanvullingen op de leidraad.....	72
5.4	Ontwikkeling van stappenplan voor de Leidraad 2.0	73
5.5	Actiepunten voor Leidraad voor servicekosten bij winkelcentra 2.0	73
5.6	Opzetten van kwaliteitsmetingen.....	74
5.7	Deelconclusie.....	75
6.	Marketingrepen: Benchmarks van servicekosten.....	76
6.1	Benchmarks van servicekosten bij winkelcentra	77
6.2	Nut en noodzaak van benchmarking	77
6.3	Benchmark JLL in Engeland	78
6.4	Type kosten en verdeling.....	79
6.5	Factoren van invloed op de servicekosten	80
6.6	Benchmarks en vergelijken	82
6.7	Deelconclusie.....	83
7.	Case studies.....	84
7.1	Case study onderzoek	85
7.2	Analyse van 38 winkelcentra in winkelbeheerportefeuille van CBRE	85
7.3	Drie winkelcentra in Nederland nader bekeken	89
7.4	Deelconclusie.....	92
8.	Interviews & expertronde	93
8.1	Interviews	94
8.2	Feedbackronde experts	100
8.3	Deelconclusies	103

9. Conclusies.....	104
9.1 Conclusie en beantwoording onderzoeksvragen	105
9.1.2 Beantwoording Hoofdvraag.....	109
9.2 Servicekosten bij winkelcentra in Nederland	112
9.3 Servicekosten bij winkelcentra in het buitenland	113
9.4 Servicekosten in de praktijk	114
10. Discussie	117
10.1 Mogelijke verbeterpunten en methoden voor servicekosten	118
10.2 Trends.....	119
10.3 Promotiekosten en servicekosten	119
10.4 Benchmarking van servicekosten	120
10.5 Keuzevrijheid in servicekosten	120
11. Aanbevelingen.....	121
11.1 Aanbevelingen voor de markt	122
11.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	125
12. Reflectie.....	126
1. Algemeen.....	Error! Bookmark not defined.
2. Methodologie van het onderzoek	127
Literatuurlijst	130
Bijlagen	134

FIGUREN

In dit onderzoek zijn de volgende figuren opgenomen:

- Figuur 1 Researchmodel
- Figuur 2 Service costs methods in the Netherlands
- Figuur 3 Huisvestingscyclus van vastgoed (Wamelink et al., 2009).
- Figuur 4 Quote interview
- Figuur 5 Citaat literatuur (De Boer, 2008)
- Figuur 6 Quote interview
- Figuur 8 Quote interview
- Figuur 9 Citaat RICS Code of Service Charge (RICS, 2009)
- Figuur 10 Onderzoeksmodel
- Figuur 11 Schematische weergave verzorgingsgebied volgens Christaller (Mastop, 2012, p. 6).
- Figuur 12 Stakeholders winkelcentrum
- Figuur 13 Consumentengedrag en koopgedrag (Van Soest, 2014)
- Figuur 14 Functie en bezoekmotieven type winkelcentrum (Evers, 2010)
- Figuur 15 Kwaliteitsmodel van Prasuraman ((Vermeulen & Wieman, 2010)
- Figuur 16 Opbouw huisvestingslasten huurder
- Figuur 17 Duurzaamheid & bedrijfsethiek (Vermeulen & Wieman, 2010)
- Figuur 18 Het drie P-model van Triodos (Triodos Bank, 2011)
- Figuur 19 De vastgoedmanament piramide volgens Graaf (2011)
- Figuur 20 Vastgoedbeleidsproces (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 18)
- Figuur 21 Vier groeistrategieën voor vastgedmanagement volgens Ansoff (Vermeulen & Wieman, 2010)
- Figuur 23 Overzicht stakeholders en actoren
- Figuur 24 De cyclus van winkelvastgoed (Vermeulen & Wieman, 2010)
- Figuur 25 Servicekostenproces in diagram
- Figuur 26 Huisvestingslasten in diagram
- Figuur 27 Overzicht huisvestingslasten en investeringen volgens NEN. naar (Verkerk, 2012)
- Figuur 28 Cyclus correct en efficient energymanagement (Evers, 2010)
- Figuur 29 Analyse servicekostenmethoden in Nederland
- Figuur 30 Servicekostenvergelijking Europa met meest voorkomende posten (ICSC, 2012)
- Figuur 31 Quote interview
- Figuur 32 Quote interview
- Figuur 33 Kostenpostenverdeling servicekostenafrekening
- Figuur 34 Kostenpostenverdeling volgens WPM (WPM, 2014)
- Figuur 36 Analyse servicekosten per m2 per type winkelgebied (WPM, 2014)
- Figuur 37 Analyse servicekosten per m2 naar ruimtelijke opzet (WPM, 2014)
- Figuur 38 Analyse gemiddelde servicekosten in Nederland (WPM, 2014)
- Figuur 39 Bandbreedte Servicekosten
- Figuur 40 Uitkomsten huurprijs vs servicekosten bij open/gesloten centrum
- Figuur 41 Huurprijs en servicekosten naar grootte winkelcentrum
- Figuur 42 Huurprijs en servicekosten naar binnen/buitenstedelijke context
- Figuur 43 Huurprijs en servicekosten naar footfall
- Figuur 44 Voorbeeld servicekostenverlaging (verlaging ingezet vanaf 2010) (CBRE, 2014)
- Figuur 45: Bandbreedte Servicekosten

TABELLEN

In dit onderzoek zijn de volgende tabellen opgenomen:

Tabel 1 overview interviewees

Tabel 2 overview feedbackround experts

Tabel 3 SWOT Analysis of the service costs methods

Tabel 4 list of possible service costs with respect tot the total

Tabel 5 Overzicht interviews

Tabel 6 Overzicht feedbackronde experts

Tabel 7 Stakeholdersanalyse en belangen

Tabel 8 Analyse belangenorganisaties en hun belangen

Tabel 9 Overzicht overige stakeholders en belangen

Tabel 10 Voorbeeld uitwerking financiële relevantie

Tabel 11 Opsomming kostenposten servicekostenafrekening

Tabel 12 Matrix voor- en nadelen per servicekostenmethode

Tabel 13 SWOT Analyse van de servicekostenmethoden

Tabel 14 Analyse aanzet benchmark servicekosten portefeuille CBRE

Tabel 15 Analyse servicekostenposten tov totaal

Tabel 16 Huurprijs versus servicekosten

Tabel 17 Criteria case study analyse

Tabel 18 Criteria cross case study analyse

Tabel 19 Specifieke kenmerken case studies (1)

Tabel 20 Specifieke kenmerken case studies (2)

Tabel 21 Analyse vergelijk case studies tov afrekening

Tabel 22 Vergelijking servicekostenpakketten en afrekening cross case study analyse

Tabel 23 Overzicht servicekostenposten tov totaal verdeling

Tabel 24 Overzicht interviewees

Tabel 25 Conclusie samengetrokken antwoorden respondenten

Tabel 26 Overzicht experts voor feedbackronde

Tabel 27 Overzicht standaardisatie servicekostenposten

1.

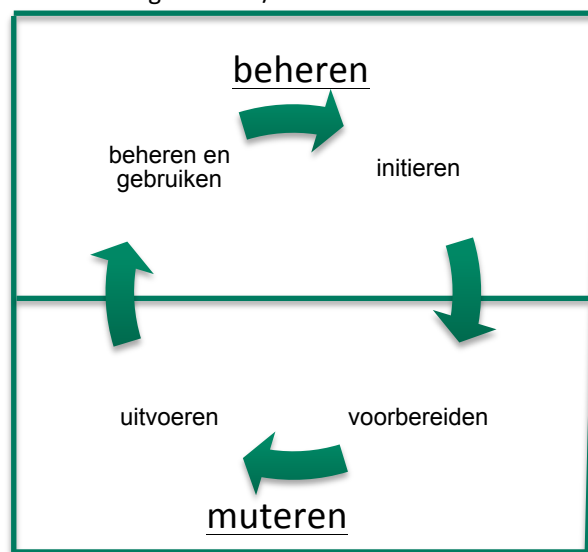
ONDERZOEKSOPZET: PROBLEEMSTELLING & AANLEIDING

In dit eerste hoofdstuk is de inleiding, aanleiding en probleemstelling van het onderzoek toegelicht alsmede de verschillende onderzoeksmethoden die zijn gebruikt in dit onderzoek. Ook zijn de kaders waarbinnen het onderzoek plaatsvindt en de relevantie van het onderzoek in dit hoofdstuk opgenomen.

1.1 Inleiding

1.1.1 Aanleiding

Investeren en beleggen in vastgoed, het verhuren van bedrijfsruimten en winkelpanden en het vastgoedmanagement gebeurt al een geruime tijd en is niet nieuw. Ook het werkgebied van managers en daarmee verbonden eerste managementtheorieën zijn reeds aan het begin van de 20e eeuw ontstaan door onderzoekers als Taylor (Wamelink et al., 2009). Hierin werden regels geïntroduceerd voor het inrichten van efficiënte processen waarbij de specialisaties, taken en verantwoordelijkheden werden toegewezen aan medewerkers. Mintzberg (Wamelink et al., 2009) stelde in 1976 juist dat managers veel meer bezig zijn met het ‘onderhandelen met hun personeel en het oplossen van problemen’. Bij de sturing van processen is het richting geven aan het proces een primair doel. Dit doel kan verschillen, maar de kennis van het te sturen proces is van groot belang om het goed in te kunnen richten. Vastgoedmanagement is echter pas later ontstaan en pas toen ging men nadenken over de huisvestingscyclus van vastgoed. Volgens Real Estate & Housing (Wamelink et al., 2009) bestaat de huisvestingscyclus uit vier hoofdactiviteiten, te weten: initiëren, voorbereiden, uitvoeren en gebruiken/beheren.



Figuur 3 huisvestingscyclus van vastgoed (Wamelink, Geraedts, Hobma, Lousberg, & De Jong, 2009).

De activiteiten voorbereiden en uitvoeren richten zich met name op bouwmanagement en begeleiden van het bouwproces. Vastgoedmanagement richt zich voornamelijk op het gebruiken en beheren. In de initierende fase en ontwikkeling van vastgoed komen het bouwmanagement en vastgoedmanagement bij elkaar. In de beheerfase wordt het vastgoed ook daadwerkelijk gebruikt – in het geval van winkelcentra betekent dit dus wanneer er daadwerkelijke exploitatie plaatsvindt en er huurders zijn die producten aan de consument aanbieden – en waarbij het belangrijk is dat de betrokkenen (verhuurder en huurders) maximale waarde en een zo efficiënt en effectief mogelijk werkproces en rendement kunnen bewerkstelligen. In deze processen kunnen knelpunten ontstaan en kan men discussie met elkaar krijgen, zoals bij de servicekosten.

Algemeen bekend is dat de vastgoedsector en met name de retail sector volop in beweging is. Vastgoed en winkelgebieden veranderen als gevolg van demografische-, economische-, technologische, en maatschappelijke ontwikkelingen (Van Soest, 2014). Hierdoor ontstaat een nieuwe winkelstructuur waarin de aandacht voor kwaliteit bij winkels, winkelcentra en winkelconcentraties belangrijk zijn en deze moeten meebewegen met de behoeften en verlangens van consumenten om ook in de toekomst een aantrekkelijke winkel of winkelcentrum te zijn. ‘Een gevolg daarvan is dat fysieke winkels niet slechts een ‘place to buy’ zijn, maar eveneens een ‘place of experience’ (Neprom, 2012). Dit geldt niet alleen voor de fysieke winkels afzonderlijk, maar ook voor de planmatig opgezette winkelcentra als verbindende factor van het geheel’ (Van Soest, 2014). Mede door deze focus op kwaliteit en onderscheidend vermogen ontstaat er aan de financiële kant van het winkelvastgoed ook aandacht voor huisvestingslasten en andere kosten van het winkelvastgoed of zoals deze volgens Hoogland (2014) steeds meer wordt genoemd: ‘de onderneming’. Dit betekent dat het rendement van partijen (huurder, verhuurder en vastgoedmanager) onder druk komt te staan en men er meer op gaat sturen om het rendement gezond te houden. Servicekosten zijn services en

leveringen die vanuit de verhuurder worden aangeboden aan de huurders. Deze huisvesting en service beïnvloeden in positieve zin het bedrijfsresultaat van een huurder, hij moet immers een plek hebben om zijn producten te verkopen en te kunnen ondernemen. De services moeten daarom niet uitsluitend als kosten worden gezien, aangezien er wel degelijk voordelen aan de services zitten. In relatie tot productiviteit kan dit mogelijk zelfs geld opleveren. De kernvraag die bij de marktpartijen daarom zou moeten spelen is 'waarvoor betaal ik servicekosten?', gevolgd door de vraag: 'vind ik de service de kosten waard, en eventueel, kan ik (individuele) sturing krijgen op wat ik wel en niet af neem?'. Gezien het eerste aspect van de vraag blijkt dat in de markt lang niet altijd duidelijk is waarvoor men servicekosten betaald. Daardoor ontstaat er wrijving en discussie in de markt omtrent de servicekosten. Aangezien dit vaak niet geheel duidelijk is, is het vooralsnog niet mogelijk om deze kosten ook te vergelijken op kwaliteit. Het betreffen daarnaast gezamenlijke, collectieve services die alle actoren in een winkelcentrum of kantoor afnemen. De discussie omtrent de servicekosten wordt in de markt steeds meer voelbaar en alle vastgoedpartijen hebben er mee te maken en kunnen niet meer zomaar om servicekosten heen. Volgens de Raad Nederlandse Detailhandel is 'de problematiek met servicekosten is niet gering. De servicekosten zijn de afgelopen jaren fors gestegen en maken een groot deel uit van de huisvestingslasten. Jaarlijks wordt circa 120 miljoen euro aan servicekosten betaald. Niet alleen worden afrekeningen te laat ontvangen, er is ook veel onduidelijkheid over welke kosten nu voor rekening van de huurder zijn en welke voor de verhuurder' (Raad Nederlandse Detailhandel, 2008).

Het economische perspectief heeft de afgelopen jaren een verandering ondergaan en de economische dip heeft geleid tot een veranderend uitgavenpatroon van consumenten, investeerders en beleggers (Verkerk, 2012). Er is een veranderende markt, waarin bedrijven, retailers, investeerders en beleggers een andere blik hebben gekregen op het reduceren van kosten en meer de focus hebben gelegd op rendementsverbetering (Verkerk, 2012). Door de economische malaise is er behoefte gekomen aan herstel en het ontwikkelen van nieuwe, innoverende manieren om met vastgoed en leegstand om te gaan. Langzaam verandert daarmee ook het vastgoedbeleid en ontstaan er nieuwe manieren en afspraken over aanhuren en verhuren, waarbij het voornamelijk gaat om tijdelijke en flexibele contracten, nieuwe initiatieven en nieuwe trends op het gebied van retail en flexibele winkelruimten (Bressers, 2014). Mede gevoed door de toenemende leegstand en de laagconjunctuur (Centraal Planbureau voor de leefomgeving, 2013) is er meer aandacht voor huisvestingslasten en exploitatiekosten gekomen in de vastgoedmarkt (de Boer, 2008).

Op diverse fronten wordt geprobeerd om meer uniformiteit en eenduidigheid te krijgen over de services en leveringen. Vooralsnog neemt niemand deze verantwoordelijkheid op zich om de processen te optimaliseren en te zorgen dat iedereen gaat werken aan een duidelijk verhaal en transparant proces (Verkerk, 2012). Om deze problemen duidelijk in beeld te brengen en aan de hand daarvan een methode of advies te kunnen schrijven, is dit onderzoek vanaf de 'bottom line' geschreven. Wat is een winkelcentrum, waar komen de winkelcentra vandaan, hoe is deze opgebouwd en welke afspraken en voorwaarden liggen hieraan ten grondslag. Ook worden de huisvestingslasten geanalyseerd en wordt er gekeken naar marktbewegingen en trends hoe dergelijke zaken van invloed zijn op de huisvestingslasten en servicekosten.

Het onderzoek is gericht op:

- *Wie (Who):*
Het onderzoek is gericht op de huurder, maar de verhuurder, vastgoedmanager en consument zijn hierin zeker ook meegenomen. Deze actoren spelen een belangrijke rol in dit onderzoek.
- *Waar (Where):*
Het onderzoek is gericht op planmatig ontwikkelde winkelcentra in Nederland met 1 eigenaar.
- *Wanneer (When):*
Het afstudeeronderzoek neemt circa 1 jaar in beslag.
- *Hoe (How):*
Onderzoek naar opbouw en samenstelling van servicekosten, bestaande ingrepen en marktbewegingen analyseren en door middel van literatuur, interviews en marktverwachtingen een mogelijk advies en methode te ontwikkelen voor een effectiever en efficiënter servicekostenproces.
- *Waarom (Why):*
Er is veel onduidelijk omtrent het onderwerp, de markt verandert en daarom is er behoefte aan duidelijkheid, een vaste/nieuwe methode en uiteenzetting en uitleg hoe de servicekosten beheersbaar, helder en duidelijk worden.

1.1.2 Probleembeschrijving

VERSHUIVING VAN VERHUURDERSMARKT NAAR EEN HUURDERSMARKT

De huidige vastgoedmarkt is veranderd. Daar de markt voor de economische malaise vooral nog een verhuurdersmarkt was, is deze markt tijdens en na deze economische dip vooral verschoven naar een huurdersmarkt. Doordat de huurder eveneens meer centraal staat in de huidige markt en haar focus meer verschuift naar huisvestings-/exploitatiekosten maken de servicekosten een belangrijk onderdeel uit van het programma. In het algemeen draait het bij de problematiek in de servicekosten om meer uniformiteit, heldere en duidelijke afspraken en een uniforme methode en 'handleiding' die door de markt wordt geaccepteerd (de Boer, 2008). De problemen met betrekking tot de servicekosten zijn in het verleden

Met betrekking tot de huidige servicekosten ontstaan er voornamelijk discussies door:

- gebrek aan transparantie;
- geen regelgeving;
- belangenverstrengeling van de actoren;
- geen uniform proces eigen opbouw.

Figuur 4 quote interview

komen bij de actoren. De servicekosten worden steeds belangrijker vanwege onder andere (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 206):

- 'servicekosten in verhouding tot de te betalen huur. Uit de benchmark is gebleken dat servicekosten bij winkelcentra gemiddeld zo'n 10% - 15% van de huurprijs zijn en dit betekent dat het gaat om significante bedragen';
- 'veranderende wet- en regelgeving, betreft onder andere het invoeren van de per 1 januari 2014 (Rijksoverheid, 2014b), waarbij de verhuurder bij de warmtelevering de kosten voor transport en verlies van warmte voor zijn rekening moet nemen en hij dit niet langer mag doorbelasten aan de huurder';
- 'de sterk toegenomen en bij wet gereguleerde aandacht voor energieverbruik en CO2 uitstoot'.

Daarnaast zijn er nog een aantal zaken die essentieel zijn om de servicekosten en de problematiek beter te begrijpen (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 211):

- 'Het verschil tussen de zogenoemde kale huurprijs en de servicekosten;
- De verplichtingen van de verhuurder en huurder in relatie tot de servicekosten;
- Derving van inkomsten voor de verhuurder als gevolg van leegstand;
- Vaak ontbreekt het aan duidelijke communicatie over de servicekosten en de gemaakte afspraken'.

Hierna is verder ingegaan op de probleemanalyse waarin onder andere de bovengenoemde zaken verder zijn uitgewerkt.

GEBREK AAN TRANSPARANTIE EN ONDUIDELIJKHEID IN DOORBELASTING, VERDELING EN STAFFEL

De doorbelasting en afrekening van servicekosten stuit in de praktijk vaak op problemen, waarbij een aantal elementen terugkerende problemen blijven in dit proces (Verkerk, 2012). Denk hierbij aan het ontbreken van een duidelijke omschrijving van het begrip servicekosten, het gebrek aan een uniforme werkwijze in het servicekostenproces, de discussie rondom de verdeelsleutel, toerekening van deze kosten en de vraag wie de hoogte en kwaliteit van de servicekosten bepaalt (Fouw, 2004). Servicekosten blijven ook bestaan op het moment dat er leegstand is in een winkelcentrum. De kosten voor leegstand dienen 100% in rekening te worden gebracht bij de verhuurder (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 205). Echter blijkt dit in de praktijk niet altijd zo te gaan en komt het voor dat de kosten voor leegstand worden verdeeld over de andere huurders. Soms onbewust omdat men dit simpelweg niet weet en het al heel lang zo gaat, maar soms gebeurt dit ook bewust. Het is daarom van belang dat men scherper is op de verdeling van de kosten bij het opstellen van de afrekening.

Het huidige systeem leidt ook tot een verkeerde verhouding en een 'vertrouwensbreuk' tussen actoren, terwijl het juist draait om vertrouwen en transparantie. Hierbij hoort ook een eerlijke verdeling van servicekosten, het toepassen van een juiste 'staffel' en de plek van een winkelruimte in het centrum (Rent Review Empowering Tenants, 2013). Een staffel wordt gedefinieerd als een 'bepaalde hoeveelheid goederen of diensten in een systeem van korting in commercie' (Verkerk, 2012). Een staffel in de servicekosten houdt in dat bijvoorbeeld huurders voor een winkelruimte op de verdieping of kelderruimte een lager bedrag aan servicekosten betalen dan huurders op de begane grond. Ook wordt vaak voor een

opbergruimte, of voor huurders die geen directe entree in een winkelcentrum hebben maar juist aan de rand, een bepaalde korting berekend. Een staffel leidt er dus toe dat niet iedere gehuurde vierkante meter voor 100% wordt doorberekend. De 'staffel' leidt tot een bepaalde rekenmethode en verhouding met betrekking tot de servicekosten. Bovendien hebben huurders meer en meer de wens om te weten welke kwaliteit er wordt geboden voor het door hen betaalde bedrag aan servicekosten (Verkerk, 2012). In de Leidraad voor Servicekosten (RND et al., 2009) staat geschreven dat indien 'er gebruik wordt gemaakt van een staffel, wordt bij een eventuele wijziging van de unitgroottes door middel van samenvoeging of splitsing voor de huurders inzichtelijk wat de consequenties zullen zijn voor de verdeling van de servicekosten. Daarbij wordt geadviseerd in de staffel op te nemen hoe het door te belasten bedrag per eenheid is opgebouwd'. Wanneer er sprake is van een multifunctioneel winkelcomplex worden de kosten vaak verder gespecificeerd door de aanwezigheid van winkels, kantoren, woningen en parkeren en worden deze verdeeld over die vier aspecten. Dit worden ook wel de kostendragers genoemd. Hierdoor moeten er ook meerdere (lees hier: vier) servicekostenbegrotingen en afrekeningen worden gemaakt met allerlei verschillende verdeelsleutels. De praktijk leert dat dit vaak een lastige afweging is en vaak leidt tot discussies tussen verhuurder en huurder. Zorgvuldige afspraken en communicatie kunnen die discussies grotendeels voorkomen (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 210).

GEBREK AAN EENDUIDIGHEID EN UNIFORMITEIT

Doordat er geen eenduidige definitie van servicekosten in de markt bestaat, zijn servicekosten daarom ook op verschillende manieren geïnterpreteerd. Dit resulteert in onduidelijke afspraken tussen huurder en verhuurder.

Tevens zorgt een gebrek aan transparantie in het proces ervoor dat het niet altijd duidelijk is welke kosten en posten in de servicekosten zitten en worden deze vaak aangeduid als een 'grijs gebied' (Snelders, 2014). In tijden van economisch herstel staan kosten onder druk en veelal richten deze zich op bezuinigingen ten koste van kwaliteit. Discussies die ontstaan over kwaliteit en prijs en bezuinigen leidt tot lagere kwaliteit van de services en daarmee voor lagere kwaliteit van de winkelcentra zelf. De winkelcentra worden dan automatisch als minder aantrekkelijk gezien. Servicekosten staan dus in belangrijke mate in relatie tot de kwaliteit en waarde van een winkelcentrum (Vlasveld, 2014). Tot slot is er geen standaardmodel voor handen omtrent de afrekening van servicekosten en is er geen duidelijke wet- en regelgeving, verplichte accountantscontrole en/of duidelijke juridische kaders (de Boer, 2008).

Er is geen standaardmodel voor handen omtrent de afrekening van servicekosten en is er geen duidelijke wet- en regelgeving, verplichte accountantscontrole en/of duidelijke juridische kaders (de Boer, 2008)

Figuur 5 Citaat literatuur (De Boer, 2008)

NIET VOLLEDIGE INFORMATIE OVER- EN TIJDIGE AFREKENING

De doorbelasting en afrekening van servicekosten stuit in de praktijk vaak op problemen, waarbij een aantal elementen terugkerende problemen blijven in dit proces (Verkerk, 2012). Denk hierbij aan het ontbreken van een duidelijke omschrijving van het begrip servicekosten, het ontbreken een uniforme werkwijze in het servicekostenproces, de discussie rondom de verdeelsleutel, toerekening van deze kosten en de vraag wie de hoogte en kwaliteit van de servicekosten bepaalt (Verkerk, 2012). Hierdoor is voor een huurder niet altijd duidelijk hoe de afrekening tot stand is gekomen en welke kosten wel of niet in de servicekosten zijn meegenomen. Dit leidt tot een grijs gebied zonder duidelijke kaders in de servicekosten. De problemen met betrekking tot de servicekosten zijn in het verleden voornamelijk ontstaan door het ontbreken van juiste informatie met betrekking tot huisvestingslasten en servicekosten. De economische dip heeft er toe geleid dat er een toenemende behoefte is ontstaan aan informatie van de stakeholders en inzicht in het in het servicekostenproces. Ook ontstaan er vaak discussies tussen de verhuurder en de huurder omtrent de definitieve servicekostenafrekening over het jaar en de eventuele naheffing. Zo vindt de definitieve servicekostenafrekening in het gunstigste geval vaak pas plaats 6 maanden na afloop van het jaar, maar soms duurt dit ook nog veel langer.

SERVICEKOSTEN ZIJN ONVOLDOENDE INGEBED IN DE VASTGOEDMARKT

Servicekosten zijn onvoldoende ingebed in de vastgoedmarkt en is het veel meer een post die er maar bij komt en wordt 'geaccepteerd' door de markt (Verkerk, 2012). Huurovereenkomsten worden bijvoorbeeld veel meer gestandaardiseerd waardoor deze ook meer lading krijgen en meer uniform worden gemaakt. Servicekosten komen wel steeds meer onder de aandacht bij de actoren en het is daarbij van belang dat men weet welke kwaliteit er wordt geboden met de geleverde services.

VERSCHIL IN BELANGEN

De verschillende belangen van de ontwikkelaar, verhuurder, huurder, vastgoedmanager en consument zorgen, mede door een gebrek aan transparantie, voor conflicten. In de markt wordt ook door voornamelijk huurders verondersteld dat de eigenaar streeft naar een zo uitgebreid mogelijk service- en dienstenpakket en een hoog servicekostenbedrag zodat het vastgoed in optimale staat wordt verzorgd en de eigenaar deze kosten dus kan spreiden. Vaak streeft de huurder juist naar een zo laag mogelijk servicekosten niveau, tegen een acceptabel niveau van leveringen en diensten. Ook zorgen de afspraken rondom het verlenen van de leveringen en diensten vaak voor onduidelijkheden. Voor servicekosten is vaak de eigenaar degene die bepaald, zonder dat de huurder hier invloed op kan en mag uitoefenen. Verder heerst er onder huurders de sceptische houding dat servicekosten vaak worden gezien als een sluitpost waarin buiten de normale servicekosten ook allerlei andere kosten worden geboekt die misschien ook niet onder servicekosten thuishoren. Tevens zit er een verschil in belang tussen winkelhuurders, waarbij de grote retailers als bijvoorbeeld H&M en Etam Groep willen bezuinigen, terwijl het Midden en Klein Bedrijf (MKB) streeft op meer kwaliteit. Het verschil in de opvattingen c.q. belangen tussen de partijen is voornamelijk:

- Huurder: zo hoog mogelijke kwaliteit; lage prijs, waarbij zijn doel is om zijn rendement te optimaliseren. Daarnaast denkt de huurder vooral aan het individuele belang;
- Vastgoedmanager: zijn taak is het zo goed mogelijk managen van het proces en krijgt voor het managen van en de administratieve werkzaamheden een vergoeding van 5% over hoogte van de servicekostenafrekening;
- Verhuurder: goede prijs voor de servicekosten, waarbij zijn doel is om een zo acceptabel mogelijk serviceniveau te bieden aan zijn huurders en zijn vastgoed in optimale staat te onderhouden en daarbij zijn rendement te optimaliseren. De verhuurder denkt daarnaast vooral aan het collectief;
- Ontwikkelaar: hanteert vaak een te laag bedrag bij het beginstadium van een (her)ontwikkeling wat leidt tot scheve balans in eerste afrekening.

De discussies met betrekking tot de servicekosten worden heviger en de vraag naar nieuwe, innoverende en efficiëntere manieren wordt groter (Neprom, 2012). De diverse verschillende belangen van verhuurder, huurder en vastgoedmanager zorgen regelmatig voor conflicten tussen de actoren die betrokken zijn bij dit proces (Kock, 1996). Dit resulteert in een gebrek aan grip op het servicekostenproces en in onduidelijkheid en ontevredenheid bij verhuurders, huurders en vastgoedmanagers (Verkerk, 2012).

PROBLEMEN VANAF ONTWIKKELING VAN WINKELCENTRA

De problematiek van de servicekosten ontstaat reeds bij de oorsprong van de winkelcentra. Een ontwikkelaar ontwikkelt een winkelcentrum op een bepaalde plek en

Winkelcentra worden getaxeerd op de huurstroombelasting, huurders en globaal onderhoudskosten. Echter worden servicekosten vooralsnog niet meegenomen in de taxatie.

Figuur 6 quote interview

verkoopt deze vaak een particuliere of institutionele belegger. Vaak worden vanuit de ontwikkelaar de afspraken omtrent het pakket van leveringen en diensten, de servicekosten dus, globaal vastgelegd. Echter wanneer dit niet helder en duidelijk wordt afgesproken en er geen toezicht op is, leidt dit later vaak tot discussies (Toornend, 2007, p. 24). Deze discussies ontstaan veelal doordat er lagere servicepakketten met daarin lage kosten worden vastgesteld omdat dit vanuit een commercieel oogpunt voor een ontwikkelaar veel voordeliger is. Het lijkt hierdoor namelijk een hoogwaardig winkelcentrum met 'lage' servicekosten. Daarnaast wordt de waarde van vastgoed, en met name winkelcentra, worden bepaald aan de hand van locatie, verhuurbaar vloeroppervlak, bestemmingsplan, het gebruik, de markt en de staat van het winkelcentrum in relatie tot onderhoudskosten (Toornend, 2007, p. 24). Echter worden servicekosten hierin vooralsnog niet meegenomen. Hierdoor is niet altijd het juiste beeld voor handen. Als men namelijk de onderhoudskosten meer in de servicekosten kan stoppen, worden de onderhoudskosten op het gebouwniveau misschien lager, maar in het totaal niet. Het zou daarom goed zijn als de markt ook dit soort dingen mee zou nemen in het bepalen van de (beleggings)waarde van het winkelcentrum.

NIET IN CONTROL ZIJN

Verder blijkt het voor partijen niet altijd duidelijk en helder te zijn met welke installaties men te maken heeft, welke onderhoudscontracten zijn afgesloten, facturatie, et cetera. Dit probleem wordt in de markt onderkend en draagt derhalve niet bij aan de transparantie van de servicekosten en het 'in control' zijn van het proces. In onder andere de interviews is

'Wanneer er een duidelijke specificatie van leveringen, diensten en installaties wordt opgenomen bij een huurovereenkomst, bijvoorbeeld in de vorm van een demarcatielijst, zal dit leiden tot minder discussie en een duidelijker proces'

Figuur 7 quote interview

naar voren gekomen dat er een demarcatielijst opgesteld zou moeten worden waarin de contracten, installaties en dergelijke zijn opgenomen en waarin tevens de verschillende afspraken met partijen en onderhoudspartijen in zijn vastgelegd. Een dergelijke lijst kan een uitkomst bieden voor het oplossen van de problematiek en het verkrijgen van duidelijkheid in het proces. Een dergelijke lijst zou onderdeel moeten uitmaken van de huurovereenkomst zodat duidelijk is welke afspraken er zijn en worden gemaakt met partijen en derden.

FLUCATUATIE VAN KOSTEN EN GEBREK AAN EFFICIENCY

Het probleem bij de servicekosten zit ook in het feit dat de servicekosten fluctueren. De voorschotten zijn niet altijd in lijn met de afrekeningen en soms worden door een verhuurder/vastgoedmanager ook gedurende het

Er worden kosten gemaakt, die pas in een veel later stadium (op zijn vroegst zes maanden later) worden afgerekend, terwijl de financiële boeken van de huurder dan reeds gesloten zijn

Figuur 8 quote interview

jaar bepaalde nieuwe of gewijzigde afspraken gemaakt die invloed hebben op de servicekosten. De discussies omtrent de servicekosten en de afrekeningen worden daarmee dus pas achteraf gevoerd wanneer de kosten al gemaakt zijn maar deze nog wel betaald moeten worden door de huurders. Bovendien is er vooralsnog geen goede benchmark beschikbaar waaraan de servicekosten gemeten kunnen worden en door middel van een bepaalde bandbreedte met elkaar vergeleken kunnen worden (Verkerk, 2012).

De discussie omtrent servicekosten wordt dus heviger en interessanter en het is daarom van belang dat het aspect servicekosten verder wordt bekeken en onderzocht en ook te kijken naar een alternatieve manier en mogelijke nieuwe methode voor het servicekostenproces. Ook vanuit de verhuurder wordt deze vraag naar servicekostenbesparingen en geleverde kwaliteit groter, daar verhuurders meer moeite moeten doen om de huurder binden aan het winkelcentrum en haar de leveringen en diensten zo optimaal mogelijk wil aanbieden. Ook zijn verhuurders daarom steeds meer alert op de hoogte van de servicekosten en wordt men realistischer. De zogeheten 80/20 regel van Pareto (Koch, 2011) treedt hierbij in werking. Deze stelt dat

'Efficiëntie in servicekosten is een van de belangrijkste prioriteiten van vastgoedmanagers van winkelcentra, waardoor de waarde voor de eigenaren, het genereren van passie bij huurders en het vertellen van een nieuw verhaal aan hun klanten elke dag. Productontwikkeling is daarmee meer dan technische kwaliteitscontrole en gaat het om de continue verbetering van de tevredenheid van klanten' (RICS, 2014)

Figuur 9 citaat RICS Code of Service Charge (RICS, 2009)

er 20% energie nodig is om van een 6 een 8 te maken, maar 80% nodig is om van een 8 een 10 te maken (Koch, 2011). Verhuurders kiezen dus vaker voor om te gaan voor de 8 in plaats van de 10, en sturen daarom ook alerter op de hoogte van de servicekosten.

SAMENGEVAT BESTAAT DE KERN VAN HET PROBLEEM OMTRENT DE SERVICEKOSTEN UIT:

- **Conflict in belangen:** de belangen van de partijen (verhuurder, huurder, vastgoedmanager en ontwikkelaar) zijn verschillend.
- **Weinig transparantie:** pakket van leveringen en diensten is niet helder, veel grijze gebieden en huurovereenkomsten bieden vaak geen uitkomst. Bovendien is er geen duidelijke wet- en regelgeving op het gebied van servicekosten en is iedereen vrij om datgene overeen te komen wat men graag wil.
- **Risicoverdelingen:** waar liggen de risico's voor de partijen? Ook in relatie tot verschillende servicekosten modellen. Bij het huidige, traditionele, model draagt voornamelijk de huurder deze risico's, bij een fixed fee model ligt dit risico veel meer bij een verhuurder.
- **Huurprijs + servicekosten:** bij het sluiten van een huurdeal wordt niet meer alleen gekeken naar de huursom van het gehuurde. Ook de servicekosten spelen een belangrijke rol, aangezien deze voor een aanzienlijk deel meewegen in de huisvestingslasten van de huurder en daardoor een sterk effect hebben op het rendement van de huurder.

1.1.3 Onduidelijke definitie van servicekosten

Servicekosten zijn kosten die vanuit de leveringen en diensten van een verhuurder aan een huurder worden doorbelast. Aan de hand van een voorbeeld wordt het servicekostenproces toegelicht:

Een (overdekt) winkelcentrum moet schoongehouden worden. De huurders kunnen hiervoor zelf de verantwoordelijkheid pakken, maar het geheel kan ook collectief worden opgepakt. In dat geval wordt veelal door de verhuurder en diens vastgoedmanager een facility partner aangetrokken die zorg draagt voor de

schoonmaakwerkzaamheden in het winkelcentrum. De kosten die hiermee gemoeid zijn worden betaald door de verhuurder en worden vervolgens doorbelast aan de huurders. De huurders hebben echter weinig zeggenschap hierover en moeten 'vertrouwen' op de verhuurder c.q. diens vastgoedmanager. Doordat er tal van werkzaamheden zijn opgenomen in de servicekosten ontstaat er een grijs gebied en is er vaak geen inzicht en transparantie meer. Het servicekostenproces omvat dus het gehele traject vanaf aanbesteding tot afrekening bij de huurder. Er zijn uiteindelijk dus heel veel partijen die hebben bijgedragen aan dit proces.

Doordat het begrip servicekosten inhoudelijk op diverse manieren wordt geïnterpreteerd in de vastgoedmarkt, ontbreekt het tot op heden aan een eenduidige definitie waardoor de discussie omtrent het proces van servicekosten en de afrekening heviger wordt. De voornaamste definities van servicekosten zijn:

- Van Dale (2010) geeft de volgende definitie: '... kosten van onderhoud en dienstverlening.' Waarbij de definitie van dienstverlening is: '... het al of niet tegen betaling verrichten van diensten.'
- Vermeer (2006) definieert het begrip uitgebreider: "... alle contractueel overeengekomen kosten van diensten en leveringen die in relatie staan met het object en het gebruik daarvan en door verhuurders in rekening worden gebracht, ten gunste van de individuele huurder en/of het collectief van huurders."
- VROM (2007) hanteert het begrip als volgt: "... alle kosten, die op grond van de huurovereenkomst bovenop de (kale) huurprijs aan de huurder in rekening mogen worden gebracht die betrekking hebben op de leveringen en diensten vanwege de huurder."
- RND, IVBN en Vastgoedmanagement Nederland: "Servicekosten zijn kosten voor leveringen en diensten, inclusief administratieve vergoedingen daarvoor, die tussen verhuurder en huurder zijn overeengekomen en door de verhuurder in redelijkheid zijn gemaakt en betaald en die worden doorbelast aan de gebruiker." (RND et al., 2009)
- De RICS omschrijft het als volgt: bij servicekosten is het doel het verlenen van leveringen en diensten om te garanderen dat deze een bepaalde toegevoegde waarde bieden en voorzien in de behoefte van het vastgoed, de eigenaar, gebruikers en de consument. (RICS, 2014)
- Handboek Vastgoedmanagement omschrijft de servicekosten als zijnde de 'kosten die betrekking hebben op alle activiteiten, diensten en middelen die nodig zijn om het object in zodanige (technische) staat te houden, dat het gebruik van het object gewaarborgd is. Ook de kosten voor water en elektriciteit en de infrastructuur hiervan worden tot de servicekosten gerekend. (Vermeulen & Wieman, 2010)

Hoewel bovenstaande definities op de meeste punten met elkaar overeen komen, ligt de essentie in elk van bovengenoemde definities anders waardoor servicekosten op verschillende manieren worden geïnterpreteerd door de markt. Vanuit de uitkomsten van dit onderzoek is de volgende definitie van servicekosten allesomvattend:

"Servicekosten zijn kosten voor klein dagelijks onderhoud, leveringen en diensten, inclusief administratieve vergoedingen daarvoor, die tussen verhuurder en huurder zijn vastgelegd en overeengekomen en door de verhuurder zijn betaald en die worden doorbelast aan de huurder c.q. gebruiker."

1.1.4 Afbakening

Het onderzoek is speciaal gericht op planmatig ontwikkelde winkelcentra, met een of enkele eigenaar(en) (Platform 31 et al., 2014), en focust zich op de Nederlandse markt. Wanneer gesproken wordt van een winkelcentrum, gelden de volgende elementen (Sijbertsma, 2011, p. 18):

- Een concentratie of bundeling van meerdere winkels;
- Middels planmatige ontwikkeling en/of gefaseerd tot stand gekomen;
- Vormt een aaneengesloten geheel;
- Functioneert als één geheel;
- Aanwezigheid van een 'openbaar gebied' dat er voor zorgt dat winkels functioneel verbonden zijn voor de consument.

Het winkelcentrum kan overdekt en/of gesloten zijn, maar kan ook een open centrum zijn dat onderdeel uitmaakt van een groter geheel (Sijbertsma, 2011, p. 18). Om echter een degelijk en gewogen advies te schrijven voor de markt, zal er ook naar het buitenland moeten worden gekeken en tevens hoe men daar met servicekosten omgaat in vergelijkbare winkelcentra. Er wordt naar planmatig ontwikkelde winkelcentra

gekeken omdat men hier te maken heeft met servicekosten voor collectief geregelde leveringen en diensten vanuit de verhuurder. In de traditionele winkelstraat is dit vaak niet aan de orde, omdat men hier vaak geen collectieve gebieden heeft en het openbare gebied vaak onder verantwoordelijkheid van de gemeente valt.

1.2 Hoofdvraag

De hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek luidt als volgt:

“Welke knelpunten ervaren de huurder, verhuurder en vastgoedmanager in de servicekosten bij planmatig ontwikkelde winkelcentra? Wat zijn mogelijke verbeterpunten en methoden voor een effectiever en efficiënter servicekostenproces, gericht op meer transparantie en een breder draagvlak bij de stakeholders?”

De hoofdvraag is tweeledig. Het eerste deel gaat in op de knelpunten en problemen die de actoren ervaren bij de servicekosten en het tweede deel gaat meer in op de mogelijke oplossingsrichtingen en verbeterpunten aangaande het servicekostenproces. De hoofdvraag wordt beantwoord door de antwoorden op de 4 deelvragen en de deelvragen worden beantwoord aan de hand van literatuuronderzoek, interviews, case studies en een reflectie van experts op het onderzoek.

1.3 Deelvragen

1. Wat is de huidige situatie omtrent de Nederlandse winkelcentra en de servicekosten?
 - 1.1 Hoe ziet het servicekostenproces eruit en hoe zijn de servicekosten opgebouwd?
 - 1.2 Hoe zijn de Nederlandse winkelcentra ontstaan en opgebouwd en waar komen de servicekosten vandaan?
 - 1.3 Hoe is de Nederlandse winkelplanning tot stand gekomen en wat zijn de verwachte trends in van winkelvastgoed voor de toekomst mede in relatie tot de servicekosten?
 - 1.4 Hoe ziet het juridisch kader omtrent de servicekosten er uit?
 - 1.5 Hoe ziet het financieel kader omtrent de servicekosten er uit?
 - 1.6 Wie zijn de stakeholders in het proces en wat zijn hun belangen?
 - 1.7 Hoe ziet het servicekostenproces er buiten Nederland (internationaal) uit en welke Best Practise kunnen we hieruit voor Nederland leren?
 - 1.8 Wat is de invloed van interne en externe processen op servicekosten?
 - 1.9 Wat is de toegevoegde waarde (added value) van de verandering/herdefiniëring van het huidige systeem?
2. Wat is er gewenst en reeds geprobeerd om de problematiek omtrent de servicekosten op te lossen?
 - 2.1 Welke aanpassingen omtrent het servicekostenproces zijn gewenst door de verschillende stakeholders? En waarom?
 - 2.2 Waarom heeft de Leidraad Servicekosten Winkelcentra niet geleid tot een oplossing voor het probleem? Hoe, door, wanneer en met welk doel is deze gemaakt?
 - 2.3 Waarom is deze leidraad wel/niet toegepast in de praktijk? Door welke partijen wordt deze wel gebruikt en door welke niet?
 - 2.4 Hoe kan de leidraad voor servicekosten wel een bijdrage hieraan leveren? Welke aanpassingen moeten daarin worden doorgevoerd?
3. Wat hebben marktbevingen als de benchmark voor servicekosten en de winkelcentrumkwaliteitsmonitor tot stand gebracht?
 - 3.1 Benchmark in servicekosten:
 - 3.1.1 Wat is de huidige stand van zaken omtrent de benchmark servicekosten voor winkelcentra? En zal deze benchmark wel leiden tot een structurele oplossing voor het probleem?
 - 3.1.2 Hoe kan een Benchmark Servicekosten Winkelcentra bijdragen aan een oplossing voor het niet-transparante servicekostenproces?
 - 3.2 Winkelcentrum Kwaliteitsmonitor:

- 3.2.1 Heeft de winkelcentrum kwaliteitsmonitor invloed op de kwaliteit en de geleverde services en diensten (servicekosten) en hoe kan de winkelcentrum kwaliteitsmonitor hieraan bijdragen?
 - 3.2.2 Wordt de winkelcentrum kwaliteitsmonitor reeds toegepast in winkelcentra en kan deze als kwaliteitsmeter bijdragen aan een oplossing voor het opnieuw inrichten van het servicekostenproces?
4. Wat zijn mogelijke oplossingsrichtingen en oplossingsscenario's en wat is een mogelijke methode voor een effectiever en efficiënter servicekostenproces?
- 4.1 Wat zijn de resultaten uit literatuuronderzoek, interviews, expert meetings en case studies?
 - 4.2 Hoe passen de servicekosten binnen de veranderende trends en ontwikkelingen in (Nederlandse) winkelcentra?
 - 4.3 Kan er een uitgebreide en algemene definitie voor servicekosten bij winkelcentra worden geformuleerd na de beantwoording van bovenstaande vragen?
 - 4.4 Wat zijn de ingrediënten, nadat bovenstaande deelvragen zijn beantwoord, om het servicekostenproces opnieuw in te richten?
 - 4.5 Welke stappen moeten er nog worden genomen om te komen tot een efficiënter en effectiever servicekostenproces gericht op meer transparantie en draagvlak bij de stakeholders?

1.4 Doel & resultaat

Het doel van dit onderzoek is om richting te geven aan een mogelijke oplossing en een duidelijk, onderbouwde uitleg en advies te geven voor het servicekostenproces. Hiervoor zal het huidige model geanalyseerd worden zodat duidelijk wordt waar de discussies ontstaan en wat moet er verbeterd worden. Deze uiteenzetting van methoden moet leiden tot een betere manier van beheersing en managing van de servicekosten zodat door middel van dit onderzoek ook een toegevoegde kwaliteit wordt geboden op dit vlak en het tevens zorgt voor een betere samenwerking tussen alle actoren (verhuurder, huurder, vastgoedmanager). Zoals reeds gesteld vormen de servicekosten een belangrijk onderdeel van de (totale) huisvestingslasten van retailers en bieden daarom vooral voor de verhuurder en vastgoedmanager mogelijkheden om van onderscheidend belang te worden in de commerciële vastgoeddienstverlening. Het is belangrijk dat daarvoor ook onderzoek wordt gedaan naar de huidige structuren van winkelcentra, het ontstaan ervan en wat de verwachting is voor toekomst. Hierna kan worden geanalyseerd of het huidige model volstaat, of dat aanpassingen gedaan moeten worden en zo ja welke aanpassingen. Hieraan zullen de voordelen, nadelen en randvoorwaarden worden gekoppeld. De uiteindelijke uitkomst van het onderzoek zal de vorm hebben van een uiteenzetting omtrent de problematiek, belichting van de verschillende servicekostenmethoden en een 'servicekosten menu' met daarin randvoorwaarden, voordelen en nadelen per stakeholder. Daarnaast is er een stappenplan geschreven voor een nieuwe leidraad voor servicekosten 2.0. Dit zal helpen om het proces transparanter te maken, meer aandacht te geven en toekomst bestendig te maken aan de veranderende vraag van winkelcentra en de toekomst en daar bijhorende servicekosten. Hier liggen kansen voor de markt om tot een beter proces te komen. Dan komen de servicekosten er niet meer zomaar bij, maar kan het worden ontwikkeld tot een commercieel product die partijen (vastgoedmanagers) kunnen verkopen aan hun opdrachtgevers en helpt dit ook om het een competitief en gestandaardiseerd product wat er toe leidt dat de discussie omtrent de servicekosten zal verminderen.

1.5 Relevantie

1.5.1 Maatschappelijke relevantie

Het begrip servicekosten bestaat al sinds het begin van de twintigste eeuw. Reeds in de jaren '30 heeft de heer H.F. Havlik een boek 'Service Charges in Gas and Electric Rates' (Havlik, 1962) uitgebracht omtrent servicekosten en de problematiek omtrent het onderwerp servicekosten. Vragen die daarin ontstonden betroffen onder andere welke kosten wel of niet aan een huurder mogen worden doorbelast. Ook de discussie omtrent transparantie bij servicekosten werd destijds al als een probleem gezien. Het servicekostenpakket, met andere woorden de leveringen en diensten vanuit verhuurder aan huurder, is

echter wel uitgebreid in de jaren die volgden. De geruchten in de markt geven echter aan dat het probleem nog steeds aanwezig is. Ook de geïntroduceerde Leidraad voor Servicekosten bij winkelcentra (RND et al., 2009) heeft nog niet tot een structurele oplossing voor het probleem geleid. Verder zijn er nog een aantal inspanningen verricht in de markt, zoals de door Jones Lang LaSalle (JLL) ontwikkelde OSCAR rapportage (J. Bressers & M. Hesp, 2012), waarin benchmark met een vierkante meter prijs voor servicekosten van kantoren met daarbij het pakket van diensten wordt gegeven. Doordat helaas nog weinig marktpartijen zich aansluiten bij deze marketingrepen blijft het de vraag of dit representatief is voor de rest van vastgoed Nederland. Daarnaast zijn brancheorganisatie Stichting Studiecentrum Marktontwikkeling Retail Platform (SSM Retail Platform) en WPM Retail bezig met onderzoek naar een algemene benchmark voor servicekosten bij winkelcentra. Het onderwerp servicekosten is inmiddels een onderwerp geworden dat hoog op de agenda staat. Het onderwerp heeft in deze tijd van economische recessie meer commerciële relevantie gekregen dan voorheen en daarom is verder onderzoek naar de problematiek hieromtrent zinvol.

Tevens speelt in maatschappelijk belang duurzaamheid, kwaliteit en kosten een belangrijke rol. Duurzaam verantwoord vastgoed en duurzaam verantwoord ondernemen wordt gezien als een belangrijke stap in de toekomst, en eigenaren van vastgoed stellen er steeds hogere eisen aan. Bovendien wordt dit aspect vaak ingezet als marketingtool voor eigenaren om het vastgoed te promoten en er duurzaam mee om te gaan. Zeker in winkelcentra speelt het een rol, omdat men hier dicht op de consument zit, en daarin een belangrijke boodschap kan overbrengen. Echter aan de andere kant wordt volop bezuinigd. Dit gaat vervolgens ten koste van kwaliteit en duurzaamheid. Ook een aantal praktische voorbeelden duiden op een kritische benadering en blik op de servicekosten. Dan wordt er bijvoorbeeld ontdekt dat een CV ketel die onvermoeid blijft doorbranden in de zomer omdat er een regelinstallatie niet goed is afgesteld. Hierin wordt ook het kostenaspect voor de retailer en eigenaar als een belangrijk onderdeel gezien. Daarmee is het probleem ook in maatschappelijke context relevant door de actoren bewust te laten worden van de gevaren die men loopt wanneer men niet kritisch is op de kosten en afrekeningen die betaald moeten worden. Het onderwerp servicekosten is breed en zwaar genoeg, mede door de standpunten en diverse opmerkingen vanuit de markt die er zijn gevormd over servicekosten.

1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

Het afstudeeronderzoek wordt gevormd door het verrichten van een wetenschappelijk onderzoek waarbij de focus ligt op het vinden van een oplossing voor de problemen die zich voordoen bij de servicekosten van retailers bij planmatig ontwikkelde winkelcentra in Nederland. Het onderzoek begint met het 'desk-research', literatuuronderzoek naar winkelcentra, huisvestingslasten en servicekosten om daarmee de probleemstelling en hoofdoorzaak verder uit te diepen en deze te voorzien van een heldere formulering en onderbouwing. Tevens vind hierin de afbakening plaats van het onderzoek. Vervolgens zal het literatuuronderzoek verder uitgebreid om hiermee de kennis over het onderwerp te vergroten. Deze opgedane kennis wordt vervolgens gebruikt als voortschrijdend inzicht om gesprekken te kunnen voeren met experts, brancheorganisaties en andere betrokkenen bij het servicekostenproces van winkelcentra. Hierin wordt het onderzoek vanuit de theoretische kant worden getoetst aan de praktijk en zal ook het juridische aspect van servicekosten en huisvestingslasten worden getoetst. Ten derde heeft het onderzoek een kwalitatief en kwantitatief karakter. Het kwantitatieve onderzoek gaat voornamelijk in op vergelijking van huisvestingslasten en servicekosten bij de retailers in de winkelcentra om daarmee de bandbreedte van de servicekosten aan te kunnen geven. Het kwalitatieve deel gaat meer in op de marktbewegingen, de discussies die er zijn, gesprekken met experts, en dergelijke. Op basis van de uit het literatuuronderzoek verkregen kennis wordt een interview vragenlijst voor de verschillende actoren opgesteld. Het interview is afgenomen bij verschillende vastgoedpartijen die in aanraking komen met het servicekostenproces. Er is bewust een brede selectie gemaakt om het onderwerp vanuit alle actoren te belichten en om zo een goed beeld te krijgen van de problematiek in de servicekosten en het later formuleren van een mogelijke oplossing/methode voor het probleem. Tot slot heeft een case-study onderzoek plaatsgevonden en geëvalueerd om het onderzoek te toetsen, toepasbaar, uitvoerbaar en werkbaar te maken. Hierbij is tevens de bandbreedte in de servicekosten en relatie tot de huurprijs onderzocht.

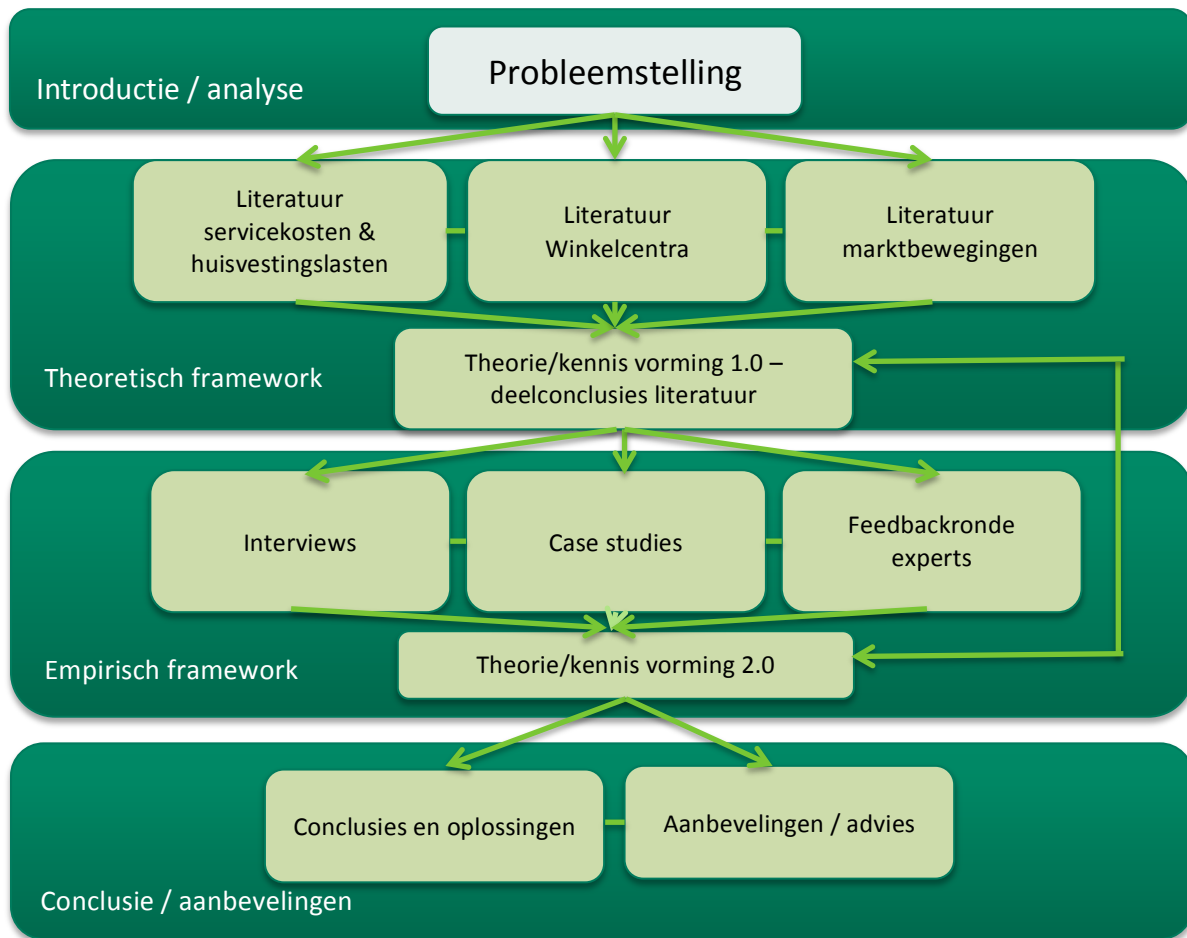
Om een en ander tastbaar en uitvoerbaar te maken zijn drie winkelcentra als cross-case study bestempeld en zijn tevens 38 winkelcentra geanalyseerd om deze vergelijking in bandbreedte te kunnen maken. De

wetenschappelijke relevantie van dit afstudeeronderzoek is verder gevormd door een aanvulling op bestaande onderzoeken en theorieën te ontwikkelen en op die manier een bijdrage leveren aan de oplossing van de discussies die ontstaan omtrent de servicekosten bij winkelcentra. De theoretische basis van het onderwerp servicekosten bij winkelcentra is schaars, maar daardoor zal er ook naar internationale literatuur worden gezocht, om daarbij ook de 'best practices' te onderzoeken en op te nemen in het onderzoek en oplossing. Hoewel de informatie schaars is, is er wel over het onderwerp servicekosten geschreven. Onderzoek heeft met name plaatsgevonden op het gebied van kantoren en woningen. Hierbij heeft Sjoerd Kock (1996) een onderzoek gedaan naar de huisvestingslasten bij geplande winkelcentra. Volgens Kock (1996) is 'aan de hand van dat onderzoek is een eerste norm gesteld aan de hoogte van gemiddelde service-, energie- en promotielasten'. Spaninks (1994) heeft een analytisch onderzoek uitgevoerd naar servicekosten bij multi tenant kantoorgebouwen. Maar toch waren de verkregen resultaten uit deze onderzoeken niet toereikend. De belangrijkste oorzaak hiervoor waren de ondoorzichtigheid van de cijfers die beschikbaar waren en beschikbaar werden gesteld. Recenter heeft Vermeer (2006) een onderzoek uitgevoerd naar servicekosten bij multi tenant gebouwen bij kantoren. Hierin heeft Vermeer zich speciaal gericht op de ontwikkeling van drie methoden om servicekosten meetbaar te maken en te zorgen voor meer transparantie in de servicekosten.

Op het gebied van servicekosten bij winkelcentra heeft Olav de Boer (2008) zijn afstudeerthesis geschreven met als onderwerp de 'Gedragscode voor servicekosten voor commercieel vastgoed in Nederland'. Ook heeft De Boer hiervoor naar het buitenland gekeken (met name Engeland) en heeft hij de vergelijking gemaakt met het systeem dat in Nederland wordt gehanteerd. Met het onderzoek dat hij heeft verricht, heeft hij het nut en noodzaak van een handleiding voor servicekosten onderzocht en zo bijgedragen aan de ontwikkeling van de 'Leidraad voor Servicekosten bij Winkelcentra'. Deze leidraad zal in dit onderzoek verder worden beschreven en onderzocht, want de leidraad heeft nog niet geleid tot een oplossing voor het probleem omtrent de servicekosten. Een van de laatste, en meest recente, onderzoeken naar servicekosten was het onderzoek van Verkerk (2012), aan de ASRE in Amsterdam. Zij heeft onderzoek gedaan naar de servicekosten bij de verhuur van kantoorgebouwen in Nederland. Ook bij de kantorenmarkt was de conclusie dat er nog veel discussie is en het proces nog weinig transparant is en daar zeker verandering in moet komen. Zoals blijkt uit hierboven geschreven en genoemde onderzoeken, is met name op het gebied van winkelcentra nog weinig geschreven over servicekosten en huisvestingslasten, de discussie wordt echter steeds groter. Ook voor dit onderzoek is daarom specifiek gezocht naar internationale literatuur omtrent dit onderwerp. Verder zijn er in de markt wel een aantal pogingen gedaan om de servicekosten opnieuw vorm te geven en uniform te maken. Een voorbeeld hiervan is de Leidraad Servicekosten voor Winkelcentra en de benchmark servicekosten voor winkelcentra welke ontwikkeld zou worden door Micheal Zwets van WPM Retail. Deze ingrepen hebben tot op heden nog niet tot een oplossing kunnen leiden. Het geheel zal een bijdrage leveren aan de kennis met betrekking tot dit onderwerp en een aanvulling zijn op bestaande literatuur. Tot slot wordt getracht met dit onderzoek meer duidelijkheid en uniformiteit te bieden aan het servicekostenproces bij winkelcentra.

1.6. Onderzoeksaanpak

Het onderzoeksmodel en onderzoeksmethodiek voor dit onderzoek is schematisch weergegeven in een conceptueel model:



Figuur 10 Onderzoeksmodel (eigen bewerking)

Nadere toelichting op onderzoeks-model:

- probleemstelling: betreft de hoofdvraag van het onderzoek.
- literatuurstudie servicekosten en huisvestingslasten: literatuur over huisvestings- en exploitatielasten, servicekosten, et cetera.
- literatuur winkelcentra: ontstaan van winkelcentra, plekken, locaties, behoeften, voorzieningen, et cetera. Dit heeft meer vorm van een uiteenzetting.
- literatuur marktbewegingen: welke marktbewegingen ontstaan er (zoals een benchmark, kwaliteitsmonitor en leidraad voor servicekosten) en welke invloed hebben deze gehad op de servicekosten?
- theorie/kennis vorming 1.0: door middel van 'desk-research' is reeds antwoord gegeven op een aantal deelvragen. Deze eerste conclusies hebben als doel om input te leveren voor de interviews en feedbackronde van de experts.
- interviews: betreft het houden van interviews met de actoren (huurder, verhuurder, en vastgoedmanager)
- feedbackronde experts: voornamelijk diepte-interviews met de verhuurders, huurders en vastgoedmanagers en feedbackronde op de bevindingen van het onderzoek.
- case studies: onderzoek naar servicekosten, methoden, afhandelingen, manieren, en dergelijke.
- theorie/kennis vorming 2.0: beantwoording deelvragen, herzien van de gevormde kennis van theorie vorming 1.0 en een herijking maken door terug te gaan naar theorie /kennis vorming 1.0 en de verdere stappen die daarna gemaakt zijn.

- conclusies en oplossingen: uiteenzetting over de oplossing van het probleem en conclusies. Welke methoden zijn er, welke randvoorwaarden zijn hieraan verbonden en wat zijn de voor- en nadelen. Vervolgens geeft dit de oplossing in de vorm van meer draagkracht, heldere begrippen en kennis over de methodiek en randvoorwaarden.
- Aanbevelingen en advies: criteria vervolgonderzoek, uitschrijven van advies om uniformiteit te bieden aan de markt omtrent de servicekosten (bij winkelcentra).

Onderzoeksmethoden & data analyse

Het onderzoek naar servicekosten bij winkelcentra wordt gedaan door middel van een aantal onderzoeksmethoden. De voor dit onderzoek gebruikte methoden zijn de volgende.

Literatuurstudie:

De literatuurstudie in dit onderzoek dient als theoretisch fundament om de geschiedenis van servicekosten, (planmatig ontwikkelde) winkelcentra, de ontwikkelingen en trends op het gebied van winkelvastgoed, veranderende markt na de economische malaise, de stakeholders, diverse marketingrepen als de leidraad voor servicekosten bij winkelcentra, de winkelcentrum kwaliteitsmonitor en benchmarking van de servicekosten, juridische- en financiële kaders en onderzoek naar servicekosten bij winkelcentra in het buitenland. Deze informatie en data is gebruikt om de deelvragen te beantwoorden en tevens om het theoretische fundament te leggen waarop het empirisch onderzoek wordt gebaseerd.

Case studies:

De case studies zijn uitgevoerd bij vastgoedadviseur CBRE. Er is op twee manieren een case study onderzoek uitgevoerd. Er is een analyse uitgevoerd op 38 winkelcentra en hierin zijn de servicekosten met elkaar vergeleken in relatie tot de huurprijs, grootte, verdeelsleutels, en dergelijke. Daarnaast is een case study onderzoek toegepast op drie verschillende winkelcentra met verschillende (geografische) ligging, ruimtelijke opzet, activiteiten en typologie en grootte. Door middel van deze interne case analyse verschaft deze diepgaande informatie over deze drie typen winkelcentra. Deze case studies zijn verder uitgewerkt met behulp van onder andere geschreven literatuur van Eisenhardt en Yin (1989) met betrekking tot case study analyse. Deze vergelijking heeft onder andere aanleiding geven voor het ontwikkelen van een benchmark over de portefeuille van CBRE. Het theoretisch onderzoek is in dit onderzoek verweven met het empirisch gedeelte van het onderzoek.

Interviews:

Voor dit onderzoek zijn meerdere interviews afgenomen bij diverse partijen en personen. Om een goed beeld te krijgen van de problemen omtrent de servicekosten bij winkelcentra zijn voor de selectie van de interviews zowel huurders, verhuurders, vastgoedmanagers als belangenverenigingen geïnterviewd. De volgende partijen hebben deelgenomen aan het onderzoek:

INTERVIEWS:	
Verhuurders	CBRE Global Investors (NL) BV
	Klepierre
	HB Capital
	Syntrus Achmea
Huurders	The Sting / Costes
	Van Haren
	Sacha Schoenen
Vastgoedmanagers:	MediaMarkt
	CBRE
	DTZ
	JLL
	Klepierre
Belangenorganisaties	WPM
	VGM NL
	IVBN
Overig	RND
	Orangefield

Tabel 5 Overzicht interviews (eigen bewerking)

De uitkomsten en analyses van de interviews zijn opgenomen in hoofdstuk 8. Hierin is per actor aangegeven wat de meest gegeven antwoorden zijn van de respondenten en wordt er een vergelijking gemaakt tussen de antwoorden van de verschillende stakeholders.

Feedbackronde experts

Naast de interviews hebben een aantal experts nogmaals feedback en commentaar gegeven op de bevindingen van het onderzoek en de resultaten van deze commentaarronde zijn verwerkt in de conclusies van het onderzoek. Aan de commentaarronde hebben de volgende partijen deelgenomen:

INTERVIEWS:	
Verhuurders	HB Capital
	Klepierre
	Syntrus Achmea
Huurders	The Sting / Costes
	Sacha Schoenen
Vastgoedmanagers:	CBRE
Belangenorganisaties	VGM NL
	IVBN
	RND
Overig	Orangefield

Tabel 6 Overzicht feedbackronde experts (eigen bewerking)

De uitkomsten uit het literatuuronderzoek, de case studies, interviews en feedbackronde met experts leveren allemaal een belangrijke bijdrage aan het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. Door het onderzoeksrapport zijn deze vragen beantwoord en is deze informatie vergaard om om hiermee de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden in de conclusies in hoofdstuk 9.

2.

WINKELCENTRA IN NEDERLAND

Door middel van dit hoofdstuk wordt de achtergrond van het ontstaan van winkelcentra, de veranderende retailmarkt, typologieën van winkelcentra en de relatie tussen winkelcentra en servicekosten weergegeven. Dit hoofdstuk geeft daarmee antwoord op de deelvragen 1.1 - 1.3, 3.2 en 4.2.

2.1 Ontstaan & ontwikkeling van het winkellandschap

ONTSTAAN VAN WINKELCENTRA

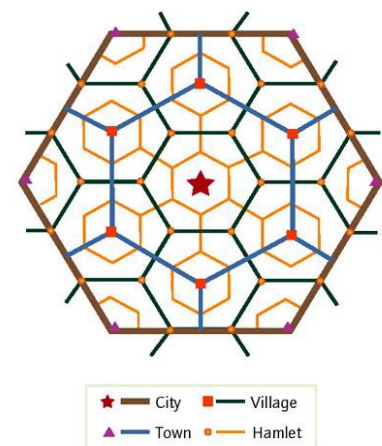
Winkels onderbrengen in één gebouw of centrum, het zogenoemde winkelcentrum, wordt al een lange tijd gedaan. De Grote Bazaar van Ispahan in Iran, een markt die grotendeels overdekt is, dateert bijvoorbeeld al uit de 10e eeuw na Christus. Deze 'markten' vonden plaats op 'centrale locaties binnen de stad, waar de bewoners (consumenten) voornamelijk in de dorpen er om heen woonden. Deze dorpen hadden een winkelbestand dat gericht was op de dagelijkse boodschappen voor de bewoners' (Atzema, Olden, & Spierings, 2012). In de steden ontstonden vervolgens in de aanloopstraten naar de markt toe, steeds meer winkels. In het begin waren die vrij klein, tot op een gegeven moment ook het warenhuis zijn intrede deed (eind 19^e eeuw). 'De ontwikkeling van nieuwe winkelgebieden in Nederland verloopt sinds de Tweede Wereldoorlog sterk planmatig' (Atzema et al., 2012). Volgens Prof. Dr. Oedzge Atzema (Atzema et al., 2012) was het uitgangspunt dat 'winkels' in winkelcentra thuishoren. Hiërarchie en fijnmazigheid waren hierbij belangrijke ordende principes die werden toegepast. Planologen ontwikkelden het concept van de functionele hiërarchie welke was gebaseerd op de 'centrale plaatsentheorie' van Christaller (2012). Atzema (Atzema et al., 2012). Volgens Atzema (2012) lag de 'centrale plaatsentheorie' ten grondslag aan de fijnmazige winkelstructuur en waarin de relatie tussen het ruimtelijk patroon van nederzettingen (steden en dorpen bijvoorbeeld en waar de consumenten wonen) en de marktfunctie (waar leveranciers zich bevinden) centraal staat (Krabben, 2013). Naarmate steden groter worden en meer inwoners hebben, krijgen zij ook meer (verzorgende) functies en is het verzorgingsgebied dus uitgestrekter (Mastop, 2012, p. 6). Deze centraal gelegen winkelstraten ontwikkelden zichzelf tot het kernwinkelgebied van de stad (Atzema et al., 2012). Door ruimtegebrek in de stadscentra ontstonden rond of reeds voor de tweede wereldoorlog winkels en winkelcentra langs de belangrijke uitvalswegen van de steden. Ook in nieuwe woonwijken verschenen de zogeheten 'buurtwinkels'. Na de Tweede Wereldoorlog kregen deze grotere woonwijken en buurten hun eigen winkelcentrum (Speetjens & Post, 2012).

DREMPELWAARDE EN DRAAGVLAK

Volgens Christaller is er voor iedere voorziening een minimum draagvlak, de drempelwaarde, noodzakelijk voordat deze kan worden aangeboden. Deze drempelwaarde varieert per voorziening want bijvoorbeeld een bakker heeft een lagere drempelwaarde dan een warenhuis (Mastop, 2012, p. 6). Bovendien is het aantal consumenten dat een voorziening naar zich toe kan trekken afhankelijk van de maximale afstand die een consument bereid is af te leggen voor een bezoek aan deze voorziening (Langeveld, 2006). Dit wordt ook wel de reikwijdte van de voorziening genoemd (Evers, Kooijman, & Krabben, 2011, p. 57).

LOCATIE & VERZORGINGSGEBIED

De locatie voor winkelvastgoed is belangrijk. De winkellocatie bepaald immers de aard en omvang van de consumentenstroom (Mastop, 2012, p. 6). Dit staat ook in relatie met het verzorgingsgebied van een winkelcentrum. 'Het verzorgingsgebied van de voorziening wordt bepaald door de drempelwaarde en de reikwijdte van de voorziening. De behoefte voor een winkel of winkelcentrum komt in beginsel voort vanuit de behoefte van de consument en wat de consument nodig heeft om in zijn behoefte te voorzien' (Mastop, 2012, p. 6). 'Om dergelijke producten aan te bieden aan de consument moet er een plaats worden gevonden in de gebouwde omgeving, oftewel de winkels. De theorie van Christaller geeft dit schematisch weer in de vorm van cirkels rondom de voorziening. De cirkel voor de drempelwaarde heeft een kleinere straal dan die van de reikwijdte' (Mastop, 2012, p. 6).



Figuur 11 Schematische weergave verzorgingsgebied volgens Christaller (Mastop, 2012, p. 6).

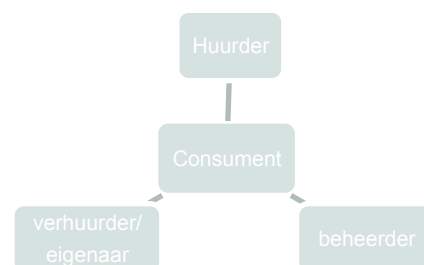
NEDERLANDSE DETAILHANDELSTRUCTUUR

De huidige Nederlandse detailhandel structuur is nog steeds voor een groot deel gebaseerd op de theorie van Christaller. Dit terwijl deze theorie in de huidige tijd niet meer altijd van toepassing is vanwege de invloed van theorieën als die van Nelson, Myrdal, Alonso, Reilly en Christaller. Hiermee is het winkellandschap de afgelopen decennia sterk gestructureerd aan de hand van rationale aannames (van der

Weerd, 2011, p. 32). In de huidige markt kiest de consument niet meer vanzelfsprekend alleen voor het dichtstbijzijnde winkelgebied. Zo worden winkelen voor plezier en vermaak steeds belangrijker (Wolff, 2013). Ook mobiliteit en welvaart van de consument hebben als gevolg dat de afstand tussen de woning van de consument en de voorziening (het winkelcentrum) geen dermate grote rol meer speelt en dat de afstandsminimalisatie dus niet meer noodzakelijk is (van der Weerd, 2011, p. 32). De theorie van Christaller wordt vaak praktisch ingezet bij de branchesamenstelling van een winkelgebied waarbij expliciet wordt uitgegaan van een hiërarchie, rekening houdend met de drempelwaarde en reikwijdte (Mastop, 2012). In de jaren '60 bleek dat alle soorten steden en centra aan vernieuwing toe waren. Door economische groei werd autobereikbaarheid van de stadcentra belangrijk (Evers et al., 2011). Het accent viel daarom meer en meer op stadsvernieuwing en herinrichting, waarbij het voetgangersgebied belangrijker werd en autoverkeer steeds meer werd geweerd uit de binnenstad. Volgens Atzema (2012) ging vanuit het verleden de herontwikkeling van winkelstraten en centra gepaard met het toevoegen van winkelmeters, zonder de historische kern aan te tasten. Voornamelijk op A1 locaties op de grote winkelsteden van Nederland is er weinig behoefte meer aan nieuwe winkelmeters (Nederlandse Raad van Winkelcentra, 2014). Zodoende zal de aandacht verschuiven van groei en uitbreiding van winkelmeters naar herontwikkeling, transformatie en onttrekking van de bestaande winkelvoorraad (Planbureau voor de Leefomgeving & Amsterdam School of Real Estate, 2013, p. 30).

PLANMATIG ONTWIKKELDE WINKELCENTRA

Planmatig ontwikkelde winkelcentra hangen voornamelijk samen met huurders, verhuurders (eigenaar), vastgoedmanagers (vastgoedmanager) en de consumenten. Dit zijn tevens de belangrijkste stakeholders die in dit onderzoek naar servicekosten centraal staan. Er werd tot de 20^e eeuw weinig gereguleerd en de keuze en vestiging van winkels werd aan de markt zelf overgelaten. Hierdoor waren de meeste winkels gevestigd in historische binnensteden en langs (provinciale) belangrijke doorgangswegen (van Schuppen, 2010, p. 33). Na de Tweede Wereldoorlog, omstreeks 1950, werden grote stedelijke uitbreidingen gepland en uit ontworpen en gerealiseerd (van Schuppen, 2010, p. 34). Daarbij werd gekozen voor een fijnmazige winkelstructuur met als doel om op een zo kort mogelijke afstand van de woning van de consument een zo comfortabel mogelijk pakket aan voorzieningen te bieden (M.J.F. van Hagen, 2011). Inmiddels hebben we circa 950 planmatig ontwikkelde winkelcentra in Nederland' (Buursink, 1996). Doordat volgens de Nederlandse winkelplanning iedere consument op loop- dan wel fietsafstand zijn dagelijkse boodschappen moest kunnen doen, is in ons land een veel fijnmaziger detailhandelsstructuur ontstaan dan in het buitenland' (Speetjens & Post, 2012). Bekende planmatig, opgezette en ontwikkelde winkelcentra van de beginperiode zijn de Lijnbaan Rotterdam en winkelcentrum van Amstelveen. Rond 1970 werd in Amsterdam Buitenveldert het winkelcentrum Gelderlandplein ontwikkeld en werd in diezelfde periode ook het winkelcentrum Hoog Catharijne ontwikkeld (Toornend, 2007, p. 147). Deze laatste wordt momenteel herontwikkeld tot een geheel nieuw winkelcentrum (Rieter, 2014).



Figuur 12 Stakeholders winkelcentrum (eigen bewerking)

KRACHT VAN ONDERSCHIEDEND VERMOGEN, VOORZIENINGEN & VITALE WINKELSTRUCTUUR

De toegevoegde waarde van fysieke winkels bestaat uit het aan kunnen gaan van direct, persoonlijk contact met consumenten om consumentenbinding en interactie tot stand te laten komen, alsmede de aanwezigheid van fysieke producten, het verkrijgen van naamsbekendheid en het bieden van beleving (Haaren, 2013, pp. 34-41). Op winkelgebied ligt de toegevoegde waarde veel meer in het versterken van deze fysieke individuele winkels. De kracht van het fysieke winkelgebied is de mogelijkheid om direct in contact te treden met de consument en zo interactie te krijgen tussen de consument en de winkelier (Molenaar, 2010). 'Om de sociale interactie tussen consumenten onderling te bevorderen kunnen aangename verblijfsplekken worden gecreëerd. Ook het verschaffen van dynamiek en onderscheidend vermogen zijn belangrijk voor het fysieke winkelgebied. Dynamiek kan gerealiseerd worden door het samenspel van gebouwen, pleinen, natuur en mensen' (Shopping 2020, 2014, p. 5). Hierdoor verschuift de trend steeds meer naar recreatief winkelen, 'het bezoeken van verschillende winkels met als doel ontspanning en vermaak' (Platform 31 et al., 2014). Het fysieke winkelkanaal moet steeds meer kwaliteiten bezitten om de consument tot een bezoek te verleiden en de traditionele winkels en winkelcentra moeten

meebewegen met de behoeften en verlangens van consumenten om ook in de toekomst een aantrekkelijk winkelalternatief te zijn (Neprom, 2012, p. 7). Volgens Atzema (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 147) is een vitale winkelstructuur met goede bereikbaarheid, parkeergelegenheid en gevoel van veiligheid essentieel en tevens moeten de ondernemers in het winkelgebied innovatief zijn en actief met marketing en promotie om zich zowel online- als offline te kunnen profileren (Nederlandse Raad van Winkelcentra, 2014, p. 6). Steeds meer winkels en winkelketens gaan zich verbreden en ontwikkelen concepten waar meerdere functies in onder gebracht worden. Hierbij wordt ook de combinatie gemaakt van de functies horeca, detailhandel en leisure (Platform 31 et al., 2014, p. 49). Het winkelgebied als geheel moet onderscheidend door een functiemix van aanbod dat wordt verwacht en dat verrast (Shopping 2020, 2014, p. 5). Ook nieuwe initiatieven zoals tijdelijke winkels (pop-up stores) maar ook evenementen en met horeca, cultuur, uitgaan en historie (Neprom, 2012, p. 7) zijn belangrijke factoren voor een functiemix. Naast het aanbod dat wordt verwacht en waarmee de consument wordt verrast, kunnen ook woningen en dienstverlening, zoals cultuur en sociaal- medische voorzieningen, het onderscheidend vermogen van het winkelgebied versterken vanwege het multifunctionele karakter wat daarmee tot stand komt (Nederlandse Raad van Winkelcentra, 2014, p. 6). Onderzoek naar voorzieningen in winkelcentra die de bezoekfrequentie en verblijfsduur vergroten heeft aangetoond dat de invloed van de voorzieningen in het onderbewuste van de consument plaatsvindt (A. M. de Vries, 1989, p. 13). De Vries geeft ook aan dat bepaalde voorzieningen, zoals toiletten, zitgelegenheden en draadloos internet aanwezig moeten zijn in belangrijke winkelgebieden. Andere voorbeelden van mogelijke voorzieningen zijn een kinderspeelgelegenheid, oplaadpunten voor elektrische auto's, oplaadpunten voor mobiele telefoons, kluisjes, stilteruimte, rolstoel- en buggy- uitleen en een baby verschoonruimte (A. M. de Vries, 1989, p. 13). Door het bieden van bijzondere voorzieningen en services en kan onderscheidend vermogen in bijvoorbeeld een leeshoek, afhaal- en pashoek voor online aangekochte producten, et cetera (Nederlandse Raad van Winkelcentra, 2014, p. 6).

Bovenstaande geeft aan dat winkelcentra al een lange tijd bestaan. Servicekosten echter zijn voornamelijk een onderdeel geworden bij winkelcentra vanaf het moment dat deze planmatig werden ontwikkeld. Men zag de voordelen van het collectief en besloot om leveringen en diensten collectief aan te bieden aan de huurders. Daarnaast moeten winkelcentra zich in deze tijd steeds meer onderscheiden, en hier kan het dienstenpakket belangrijke rol in spelen. Immers om onderscheidend te zijn moeten huurder, verhuurder en vastgoedmanager samenwerken en innoveren, daar maken de servicekosten ook een onderdeel van uit.

2.2 Veranderende retailmarkt

2.2.1 Nieuwe winkelplanning

De vastgoedmanager kan, als vertegenwoordigende partij van de vastgoedeigenaar, de samenwerking aangaan met de retailers van het winkelcentrum. Om het beheer van het winkelcentrum echter tot een succes te maken is het van belang dat de vastgoedmanager inzicht krijgt in de trends van de verschuivende behoeften van retailers en consumenten, welke elkaar beïnvloeden (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 159).

NEDERLANDSE WINKELLANDSCHAP

Recentelijk heeft ING Bank (ING Bank NV, 2014) een onderzoek gedaan naar het Nederlandse winkellandschap. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat het Nederlandse winkellandschap aan een flinke verandering onderhevig is en dat door de beperkte economische groei, de opkomst van e-commerce en de toenemende vergrijzing de kloof tussen kansrijke en kansarme winkelgebieden in Nederland alleen maar vergroot. 'Het totale winkelvloeroppervlak (wvo) bedraagt ruim 31 miljoen vierkante meter. Bijna 40% daarvan bevindt zich in de Randstad. Gemiddeld is er ruim 1.850 vierkante meter (m²) wvo per 1.000 inwoners. In de Randstad zijn relatief minder winkelmeters (1.650 m²) dan in Zeeland (2.450 m²) of Drenthe (2.300 m²) en ook het aantal verkooppunten ligt naar verhouding lager. Onder andere doordat ruimte schaarser is en de huurprijzen hoger liggen is in de Randstad de noodzaak om winkelmeters zo efficiënt mogelijk in te delen groter.' Het onderzoek laat ook zien dat, mede door de toename van het winkelaanbod, lagere consumentenbestedingen en demo-grafische trends als vergrijzing en krimp, de leegstand op landelijk niveau toe neemt. Regionaal gezien zijn de verschillen groot en staat bijvoorbeeld in gebieden als Oost-Groningen en Zuidwest-Overijssel bijna 14% van de winkelruimtes leeg terwijl deze leegstand in bijvoorbeeld Utrecht, Amsterdam en Almere, oftewel de Randstad op ongeveer 5 a 6% ligt. Mede hierdoor geeft het

onderzoek aan dat de noodzaak tot herstructurering van winkelgebieden sterk verschilt van gebied tot gebied waar gemeenten ook rekening mee moeten houden.

VERANDERENDE RETAILMARKT

Ook laat de veranderende retailmarkt zien dat online omzetbestedingen in het algemeen afnemende omzetten tot gevolg heeft op de fysieke winkellocatie, echter verschilt dit wel per branche en locatie. Zo zullen 'bruin- en witgoed, media en mode verder onder druk komen te staan door multi-channel (online) winkelen. Deze branches presteren nu al goed op internet en zullen in de toekomst moeten anticiperen op meer online bestedingen' (Zijlmans, 2010, pp. 87-89). Volgens Zijlmans zijn 'gevoelige branches voornamelijk aanwezig in binnensteden, stadsdeelcentra en kernverzorgende centra en deze winkellocaties zullen in de toekomst de gevolgen merken van online winkelen' (Zijlmans, 2010, pp. 87-89). Dat heeft tot gevolg dat de kans op wijzigingen in de bestaande winkelstructuur toeneemt en daarom wordt er gepleit voor het herstructureren van meters, waar niet het uitbreiden maar het zorgen voor vernieuwing centraal staat (Gucht, 2008, pp. 6-8). De gebouwde omgeving zal vitaliteit moeten nastreven door zich te heroriënteren en aan te passen aan de wensen van de (toekomstige) generatie zodat deze de economische potenties weet te benutten en winkelstructuur in een regio of stad vitaal is (Nederlandse Raad van Winkelcentra, 2014, p. 16). Ook heeft dit effecten op de huurovereenkomsten en de huurvergoedingen. Zo ontstaat er bijvoorbeeld in het buitenland al steeds meer omzethuur welke gelijk is aan gemiddeld 6 tot 7% van de omzet die een retailer draait, terwijl dit in Nederland nog weinig voorkomt.

BELEVING

Vanaf de jaren '90 speelt kwaliteitsverhoging een steeds belangrijkere rol, met name in de concurrentiestrijd om de consumenten. Ook ontstond de trend van het aspect 'beleving' in winkelcentra en winkelstraten, waarbij horeca en leisure niet mogen ontbreken en die steeds belangrijker wordt in de planning en ontwikkeling van winkelgebieden (Atzema et al., 2012). Met kracht van fysieke winkelcentra en verblijfsduur en bezoekfrequentie wordt ook steeds vaker de beleving van een winkelcentrum aangehaald als belangrijke factor. Winkelcentra zullen getransformeerd moeten worden tot sterke verblijfsplekken, waar de consument zich thuis en veilig voelt, waar wat te beleven valt en waar hij of zij graag terugkomt (Polman, 2013, p. 2). Beleving wordt volgens Vermeer (2012, p. 72) verstaan 'in drie onderdelen, te weten emotionele-, sociale- en functionele belevingswaarde. Onder de emotionele belevingswaarde wordt verstaan de imaginaire belevingswaarde (gestimuleerd voelen, verrast en geënthousiasmeerd), rationele belevingswaarde (zekerheid en gemak) en affectieve belevingswaarde (gevoel van een plek). Onder sociale belevingswaarde behoort directe- en indirecte sociale interactie. En tot slot wordt de functionele belevingswaarde, gezien als een randvoorwaarde voor winkelgebieden en heeft betrekking op een 'schoon, veilig en heel' winkelgebied' (Vermeer, 2012, p. 72). Een hoge belevingswaarde van een winkelgebied kan worden bereikt door het op de juiste wijze toepassen of uitwerken van belevingsaspecten (Vermeer, 2012, p. 74). De belegger kan optimale beleving en een gevoel van waardering bieden wanneer hij zijn doelgroep kent en bepaalde elementen hierop kan afstemmen (Polman, 2013, p. 2). Hierbinnen wordt gekeken naar:

- Consument en consumentenbeleving op leveringen en diensten;
- Promotie voor activiteiten en marketing;
- Belangen verhuurder, huurder en vastgoedmanager
- Prijs en met name kwaliteit van geleverde diensten en deze zijn een bepalende factor hierin

2.2.2 Digitalisering & technologie

DIGITALISERING

Ontwikkelingen in technologie en ICT volgen elkaar in hoog tempo op. De mogelijkheden van deze ontwikkelingen dringen steeds verder door in de (sociale) samenleving en het bedrijfsleven. Daarnaast is door de steeds verder gaande ontwikkeling en technologie ook de fysieke wereld een 24-uurs economie geworden en staat internet daarin centraal waardoor tijd, afstand en locatie geen rol meer spelen (Van Soest, 2014). 'Gebruikers van internet kunnen op elk gewenst moment informatie zoeken, kennis delen, producten kopen en verkopen, sociale contacten aangaan en zich vermaken (Van Soest, 2014).

TECHNOLOGIE

Technologie is niet meer weg te denken uit ons dagelijkse leven. Volgens Haaren (2013, p. 25) kan technologie worden ingezet 'teneinde het verstrekken van informatie, het bieden van beleving en gemak (front office) en in het leren kennen van de consument waardoor persoonlijke aanbiedingen en informatie verstrekt kunnen worden (back office)'. 'Het aanleggen van een backoffice systeem met consumentengegevens biedt relevante datastromen waarmee het mogelijk is om toekomstig consumentengedrag te voorspellen en beïnvloeden. Deze datastromen kunnen zowel op persoonlijk- als generiek niveau worden geanalyseerd om de behoeftes van specifieke (groepen) consumenten te vertalen naar gerichte informatie, marketing en dienstverlening (Platform 31 et al., 2014, p. 46).'

2.2.3 Consumentengedrag

Het winkelgedrag consumenten wordt in de markt geanalyseerd op basis van de 'customer journey', de reis op weg naar een aankoop, gebruik maken van meerdere kanalen. Volgens Zijlmans (2010, p. 43) betekent dit dat de 'fysieke winkellocatie, het offline kanaal, in veel gevallen slechts tijdens een of enkele stappen in de customer journey in beeld is voor de consument. Of de consument al dan niet kiest voor het fysieke winkelkanaal is mede afhankelijk van de aantrekkingskracht, bereikbaarheid en aanwezige branches'. In dit onderzoek wordt slechts een klein deel van het consumentengedrag toegelicht, omdat dit relevant is voor toekomstige winkelplanning en de beleving en aantrekkingskracht van de fysieke winkelcentra.

HET CONSUMENTENGEDRAG

Volgens Weber (Weber, 2006, p. 37) heeft 'consumentengedrag betrekking op alle menselijke handelingen die te maken hebben met het verwerven, gebruiken en afdanken van goederen en diensten ter bevrediging van hun behoeften. Deze goederen en diensten (hierna: producten) kunnen voor eenmalig gebruik of voor een langere periode worden aangeschaft.' Volgens De Vries (A. M. de Vries, 1989, pp. 221-243) zijn 'de factoren die het consumentengedrag beïnvloeden een wisselwerking tussen psychologie (de consument als individu), sociologie (consument als lid van een groep/maatschappij) en economie (het streven naar maximaal nut).'

PROCES VAN CONSUMENTENGEDRAG

Hieruit kan worden afgeleid dat consumentengedrag onderverdeeld kan worden in het besluitvormingsproces en het koopproces. Volgens Van Soest (Van Soest, 2014) heeft het 'besluitvormingsproces betrekking op de beslissingen die worden genomen en uiteindelijk kunnen leiden tot het al dan niet aankopen van een product. Gedurende dit proces wordt informatie gezocht en worden de alternatieven geëvalueerd. De mate van betrokkenheid van de consument bepaald de uitgebreidheid van het proces' (Van Soest, 2014).

Het koopproces heeft betrekking op 'het handelen van de consument op de plaats van de aankoop of op weg daar naar toe' (Weber, 2006, p. 37). 'Beide processen vormen samen de customer journey; De reis die consumenten afleggen op weg naar een aankoop' (InRetail, CBW Mitex, & Hoofdbedrijfschap Detailhandel, 2012, p. 2). 'Door deze nieuwe processen is het noodzakelijk geworden om de verschillende kanalen op elkaar af te stemmen. Een nieuwe, opkomende strategie die dit in de praktijk mogelijk maakt om kanalen op elkaar af te stemmen wordt omnichannel retailing genoemd. 'Door omnichannel retailing kan een consument worden bereikt via meerdere kanalen. De kanalen sluiten naadloos op elkaar aan, waarbij de behoefte(n) van de consument ongemerkt op ieder moment worden ingevuld. De kanalen versterken elkaar en de beleving van het merk, prijs en assortiment is uniform, ongeacht het kanaal' (Van Soest, 2014). Met betrekking tot de keuze voor offline- of online winkelen zijn er drie categorieën van invloed op het gedrag van consumenten, te weten beleving/ervaring, vertrouwen en gemak. Vooralsnog geeft de consument voor beleving/ervaring en vertrouwen de voorkeur aan het offline winkelkanaal. Het online winkelkanaal scoort daarnaast hoog op gemak, en ook in toenemende mate op vertrouwen.



Figuur 13 Consumentengedrag en koopgedrag (Van Soest, 2014)

2.3 Typen winkelcentra

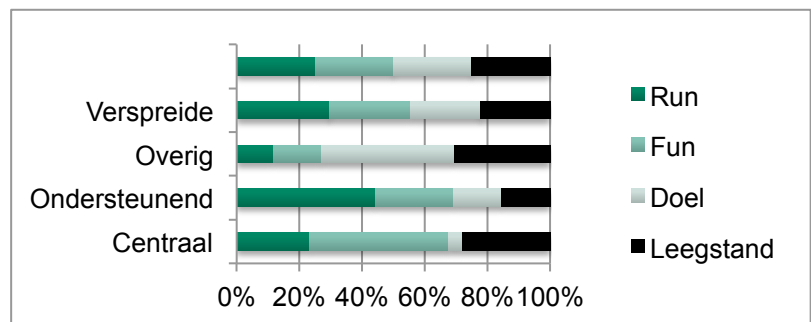
Het winkelcentrum betreft de clustering van winkels en is, of maakt onderdeel uit, van een winkellocatie. De winkelcentra kun je indelen in verschillende typen. Deze onderverdeling ziet er volgens Locatus (2007) als volgt uit en wordt in de volgende paragrafen verder uiteen gezet:

- binnensteden
- hoofdwinkelgebieden
- kernverzorgende centra
- stadsdeelcentra
- binnenstedelijke winkelstraat
- wijkcentra
- buurtcentra
- grootschalige concentraties
- overige winkellocaties.

Daarnaast hebben deze verschillende typen winkelcentra ook invloed op de servicekosten. Immers, hoofdwinkelgebieden en grootschalige concentraties, zullen andere eisen stellen aan de leveringen en diensten dan de wijk- en buurtcentra. In bijlage 1 zijn deze verder toegelicht.

2.3.1 Typologie naar ligging, vorm en aanbod

Volgens Evers (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 148) vervult elk winkelcentrum zijn eigen functie en ontleent het zijn bestaan aan een of meerder bezoeksmotieven. Een bekend onderscheid van bezoeksmotieven is 'run' (even snel een boodschap doen), 'fun' (recreatief winkelen) en 'doel' (gericht aankopen doen). In bovenstaande figuur zijn deze bezoeksmotieven gekoppeld aan de winkelconcentraties (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 148).



Figuur 14 Functie en bezoeksmotieven type winkelcentrum (Evers, 2010)

Het is goed om te realiseren van welk type winkelcentrum het te beheren vastgoed een onderdeel uitmaakt. Dit bepaalt het type consument dat komt winkelen, het type ondernemer dat zich wil vestigen en ook het huurniveau en daarbijhorende kosten voor leveringen en diensten. Naast de eerdere typering van winkelcentra volgens Locatus, worden winkelcentra ook vergeleken op basis van standplaatskwaliteiten (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 148). Volgens Bolt (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 148) is een veelgebruikte indeling van standplaatskwaliteiten de volgende:

A1 standkwaliteit:

- De winkelstraten (of gedeelten daarvan) die binnen een centrum de hoogste bezoekersaantallen, uitgedrukt in een index lopend van 100 (is drukste punt, gemeten over de volle breedte van de straat, tot 75 behalen;
- Behoort tot voetgangersdomein;
- Mode- en warenhuizen zijn ruimschoots vertegenwoordigd.

A2 standkwaliteit:

- Locaties met een drukteindex van van 75 tot 50 ten opzichte van het drukste punt in het winkelgebied;
- Modebranche is ruim vertegenwoordigd;
- Landelijke en regionaal opererende bedrijven zijn ruim vertegenwoordigd.

B1 standkwaliteit

- Locaties met drukteindex van 50 tot 25 ten opzichte van het drukste punt in het winkelgebied;
- Vaak ook andere voorzieningen zoals horeca, dienstverlening en balie functies (reisbureaus, uitzendbureaus, en dergelijke).

B2 standkwaliteit

- Locaties met drukteindex van 25 tot 10 ten opzichte van het drukste punt in het winkelgebied.

C standkwaliteit

- Locaties met drukteindex van 10 tot 5 ten opzichte van het drukste punt in het winkelgebied;
- Zijn vaak aanloop/aanrijstraten met een hoge functiemenging.

Er is een sterke relatie tussen het type winkelcentrum waar een winkelpand is gelegen, de standkwaliteit van de locatie binnen het winkelcentrum de huisvestingslasten (huur en servicekosten) van een pand (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 149).

2.4 Toepassen van de Winkelcentrum Kwaliteitsmonitor

De winkelcentrum kwaliteitsmonitor is een tool die ontwikkeld is door CBRE (CBRE, 2014b) om de winkelcentra in Nederland te kunnen meten op kwaliteit, services en diensten. Door middel van de winkelcentrum kwaliteitsmonitor kunnen winkelcentra in Nederland worden vergeleken met elkaar. Op basis van verschillende onderdelen en typologieën van winkelcentra is een selectie van winkelcentra gemaakt en deze zijn tevens beoordeeld op hun kwaliteiten. De centra worden voornamelijk gemeten op basis van kwaliteit, aanvullende services en consumentenbeleving. Hierin wordt de kwaliteit van de centra gemeten aan de hand van 65 variabelen en die zijn samengevat in drie kernkwaliteiten, te weten basis, service en beleving (CBRE, 2014b):

- **BASIS**
'Basiskwaliteit is gericht op de 'bouwstenen' van een winkelcentrum, zowel binnen het winkelcentrum als in de directe omgeving van het centrum. De begrippen schoon en heel spelen hierbij een belangrijke rol'.
- **SERVICE**
'Servicekwaliteit wordt bepaald door de beoordeling van toevoegingen aan de basiskwaliteiten die het verblijf in het winkelcentrum veraangename. Het gaat hierbij om materiële zaken en diensten in en om het winkelcentrum, waarmee het zich op een positieve manier kan onderscheiden'.
- **BELEVING**
'De belevingswaarde wordt gecreëerd door elementen en gebeurtenissen die de consument op een persoonlijke manier aanspreken. Kenmerkend is de dynamiek van de belevenissen, ze dienen doorlopend 'geregisseerd' te worden'.

De kwaliteitsmonitor is tot stand gekomen op basis van literatuuronderzoek, praktijkervaring en een deskundigen panel. Hierin heeft eveneens Locatus een belangrijke bijdrage in geleverd. Locatus verzamelt zelf informatie over alle winkels en consumentgerichte, dienstverlenende bedrijven. De veldwerkers bezoeken en onderzoeken jaarlijks alle winkelgebieden in de Benelux. De verzamelde gegevens, zoals (winkel)naam, winkelverkoopvloeroppervlak en branche worden geregistreerd in de database. Deze informatie wordt verzameld en toegankelijk gemaakt voor klanten (Locatus, 2007). De informatie die hierbij vrijkomt is belangrijk voor het onderzoek en levert hiervoor goede input.

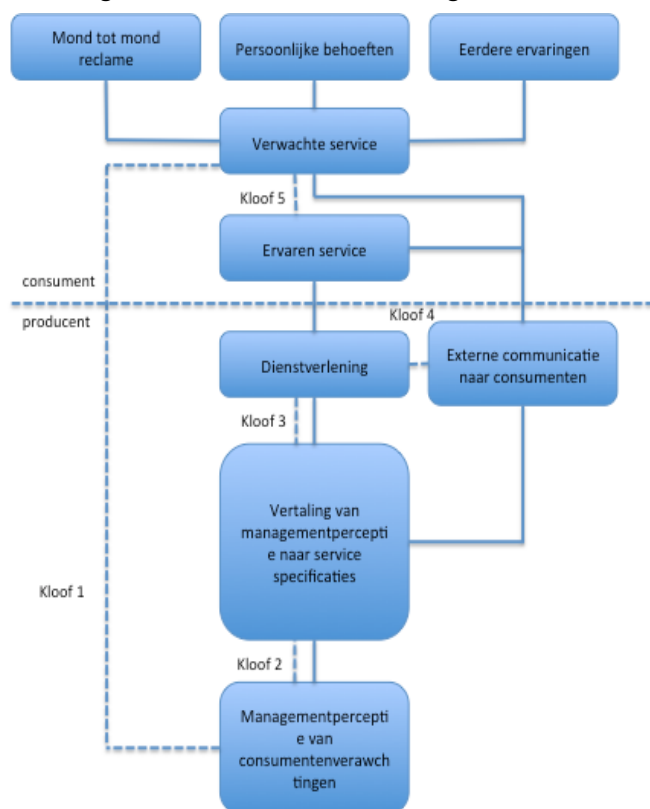
De winkelcentrum kwaliteitsmonitor wordt reeds toegepast in winkelcentra. Echter is deze primair ontwikkeld voor het meten van kwaliteiten van winkelcentra onderling en kan deze wel de aantrekkelijkheid en toegevoegde waarde van een centrum meten. Secundair hangen daar dus de leveringen en diensten aan vast zoals schoonmaak, beveiliging, en dergelijke. De winkelcentrum kwaliteitsmonitor kan daarom mogelijk, met een aantal aanpassingen, ingezet worden om de kwaliteit aan de hand van KPI's van de geleverde services en diensten te meten en te vergelijken. Dit laatste geldt dan met name in het meten van de geleverde kwaliteit en in relatie tot de prijs kwaliteit verhouding. Daarmee kan deze als kwaliteitsmeter bijdragen aan een oplossing voor het opnieuw inrichten van het servicekostenproces.

Kwaliteit

Onze westerse samenleving is een belevingseconomie. Het voorbeeld dat de bedenkers, Pine & Gilmore in (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 390), van dit begrip aanhaalden is het voorbeeld van een kopje koffie dat op een terras in Venetië veel meer opbrengt dan in een restaurant een paar straten verder op. Technische prestaties van producten zijn dus niet altijd even belangrijk als beleving in de beoordeling van

een product. Status, interactie en geleverde services spelen een belangrijke rol en is van grote invloed op wat men onder kwaliteit verstaat. Het is daarmee een subjectiever begrip geworden dan vroeger. Een dienst is niet altijd tastbaar en de beoordeling van kwaliteit gebeurt niet alleen maar aan de hand van specificaties volgens Tetteroo in (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 390). De definitie van kwaliteit volgens ISO8402 normering is: 'het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgestelde of vanzelfsprekende behoeften' (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 390).

Daarbij speelt het begrip kwaliteit bij winkelcentra een nog veel grotere rol dan bij andere typen vastgoed zoals woningen of kantoren. Winkelcentra zijn nog veel gevoeliger omtrent het aspect kwaliteit, daar winkelcentra van veel invloeden afhankelijk zijn. De kernkwaliteiten van een winkelcentrum in de vorm van schoon, heel, veilig en gezellig zijn daarbij van belang en op deze aspecten moet de kwaliteit hoog zijn. Ook moet er een kwalitatief hoogwaardige uitstraling zijn met goede winkels om het een aantrekkelijk winkelgebied te laten zijn die ook veel consumenten trekt. Kwaliteit is dus een integraal managementvraagstuk geworden voor de vastgoedmanager omdat de prestatie op alle onderdelen bepalend is voor de ervaring van de klant (lees: huurder en verhuurder). Het uiteindelijke doel is tevredenheid van de klant en consument in het winkelcentrum. In dat opzicht zijn winkelcentra dus veel meer dan vastgoed, en lijkt het eerder op een onderneming, die draaiende gehouden moet worden. Ook daarbij streeft men naar hoge kwaliteit, efficiëntie en een aanbod die aansluit op de wensen van de markt (consument). Vastgoedmanagement van winkelcentra is dienstverlenend naar de belegger/verhuurder en de huurder. Maar ook naar de consument is de vastgoedmanager dienstverlenend, aangezien hij er voor moet zorgen dat het winkelcentrum veilig is, geopend is maar bijvoorbeeld ook schoon is. Op het sturen van kwaliteit wordt ook wel het kwaliteitsmodel van Prasuraman e.a. 1988 in (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 391). Dit model is hiernaast weergegeven. Naar: (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 391)



Figuur 15 Kwaliteitsmodel van Prasuraman ((Vermeulen & Wieman, 2010)

kan dus een belangrijke rol spelen als het gaat om het meten van de kwaliteit en de geleverde services en diensten (servicekosten) en daaraan kan de kwaliteitsmonitor een belangrijke bijdrage leveren bij het oplossen van de problemen bij servicekosten.

Aspecten als gebruikersgroepen (marktsegmenten), locatie eigenschappen, gebouweigenschappen, interactie met gebruikers in gebouw of omgeving, management van gebouw en omgeving en de services en diensten zijn hierin belangrijke categorieën (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 392).

In hoofdstuk 5 van dit onderzoek is daar verder op ingegaan en zijn KPI's opgesteld aan de hand waarvan de winkelcentrum kwaliteitsmonitor een toegevoegde rol kan spelen in het beter op orde brengen van het servicekostenproces. Een duidelijke omschrijving van de prestaties en verwachte kwaliteit biedt ook de mogelijkheden om de evaluatie van het klanttevredenheid onderzoek te vertalen naar eventuele aanpassingen van zowel individuele onderdelen, als ook van het volledige palet van leveringen, services en diensten die aan de huurders wordt aangeboden. Het is daarom van groot belang om het kwaliteitsaspect een zwaarwegende rol te geven in het servicekostenproces en op basis hiervan de leveringen en diensten verder te optimaliseren in relatie tot het aantrekkelijk maken en houden van het winkelcentrum, met andere woorden de 'onderneming'. De winkelcentrumkwaliteitsmonitor

2.5 Relatie tussen type winkelcentrum en servicekosten

HUISVESTINGSLASTEN

Huisvestingslasten en servicekosten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden in winkelcentra. Sinds het ontstaan van winkelcentra en door bloeidagen van de vastgoedwereld zijn gemeenten en projectontwikkelaars begonnen om winkelcentra te ontwikkelen en deze te verkopen aan beleggers. Om deze centra te kunnen verkopen moet er een bepaald rendement kunnen worden gehaald op dit vastgoed. Het rendement wordt eenvoudig gehaald uit opbrengsten minus kosten, hoe hoger de opbrengsten en hoe lager de kosten, des te groter het rendement zal zijn. Een huurprijs wordt niet alleen vastgesteld op basis van de locatie en de waarde van een winkelcentrum, maar ook op basis van de verwachte footfall en het verzorgingsgebied. Het rendement is voor een investeerder belangrijk, de opbrengsten moeten daarom minimaal de kosten dekken die voor een winkelcentrum zijn gemaakt, als ook een percentage risico dekking. Deze kosten zijn opgebouwd uit grondwaarde, stichtingskosten en winst van de ontwikkelaar, maar uiteraard ook exploitatiekosten en onderhoudskosten (Atzema et al., 2012). Door de ontwikkeling van winkelcentra, vaak wijkwinkelcentra buiten het stadscentrum gelegen, wordt dit door 'binnenstad retailers' gezien als concurrentievervalsing omdat de huisvestingslasten en grondprijzen per m² daar vaak lager zijn. De vergelijking gaat hierin echter niet helemaal op omdat er op perifere detailhandel voorzieningen (PDV) en grote detailhandel voorzieningen (GDV) meer meters zijn, deze vaak hogere aanbouwkosten kennen en vaak ook worden geconfronteerd met hogere personeels- en marketingkosten (Atzema et al., 2012). Laat staan wat het effect van het verzorgingsgebied en de verwachte footfall zal zijn. Met name doordat ontwikkelaars uitgaan van (te) lage huisvestingskosten voor de eindgebruikers, vaak om kopers over te halen dat het centrum bijvoorbeeld onderhoudsarm is, ontstaan er verkeerde verhoudingen in de kosten en baten van de actoren (Koet, 2014). Vanuit dit beginsel leidt dit tot situaties die niet wenselijk zijn en waardoor er vaker de discussie ontstaat over de hoogte van de huisvestingskosten en doorbelaste kosten, de servicekosten, vanuit de verhuurder naar de huurder.



Figuur 16 Opbouw huisvestingslasten huurder (eigen bewerking)

HUISVESTINGSLASTEN EN SERVICEKOSTEN

Huisvestingslasten en exploitatiekosten kunnen behoorlijk verschillen per retailer en per winkelcentrum. De definitie wordt als volgt gegeven: 'Huisvestingslasten zijn lasten van ondernemers die voortvloeien uit het productiemiddel huisvesting' (Koet, 2014). Exploitatiekosten worden gedefinieerd als 'kosten die gemaakt worden voor onderhoud, leegstand, verzekering en beheer en dergelijke van het onroerend goed en wordt vaak uitgedrukt in een percentage van de huurprijs' (Koet, 2014). Onder huisvestingslasten vallen ook de servicekosten. De huisvesting- en servicekosten zijn (jaarlijkse) kosten die voortvloeien uit het huren van een winkelruimte. Deze kosten komen voort uit de posten huisvesting en services. Deze kosten betreffen die zaken die betrekking hebben op het gebruik van een bedrijfs-, kantoor-, woon-, of winkelruimte.

2.6 Relatie tussen winkelcentra, servicekosten & duurzaamheid

'Duurzaamheid is vaak een onderwerp dat wordt geassocieerd met gebouwen en het reduceren van CO₂ en energiegebruik. Op zich is dat juist, maar het begrip 'duurzaamheid' gaat verder dan dat. Duurzaamheid heeft ook te maken met de bedrijfsethiek, maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaam beleggen en uiteindelijk 'groene gebouwen' (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 392):



Figuur 17 Duurzaamheid & bedrijfsethiek (Vermeulen & Wieman, 2010)

Denk hierbij aan het meetbaar maken van het energieverbruik door slimme meters, het beter in de hand houden van het energiemanagement en verbruik en het sturen van de perceptie en verantwoordelijkheid bij de consument in het winkelcentrum. Bovendien geldt op het vlak van veiligheid ook de sociale

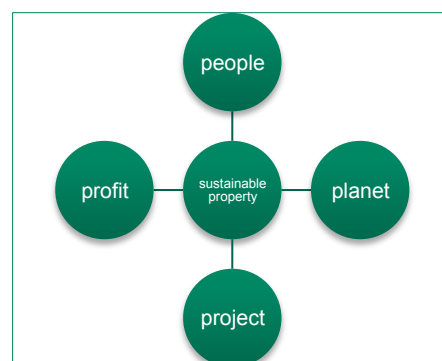
duurzaamheid, iets waarin winkelcentra ook een belangrijke rol kunnen vervullen. De positieve gevolgen van duurzaamheid, in termen van een mindere belasting op het milieu en kostenbesparing maar in termen van veiligheid en maatschappelijke verantwoording, komen ten gunste van zowel de huurder als ook de verhuurder (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 214).

Dat duurzaamheid een actueel onderwerp is in de vastgoed- en beleggingswereld is niet nieuw. Vlasveld heeft recentelijk een uitgebreid onderzoek uitgevoerd naar de invloed van duurzaamheid en energieprestatie van winkelcentra (Vlasveld, 2013). De actualiteit van het onderwerp is goed verklaarbaar omdat ook bij de grote 'institutionele beleggers maatschappelijk verantwoord beleggen steeds belangrijker wordt en ten tweede omdat de gebouwde omgeving een behoorlijke invloed heeft op het milieu en het welzijn van de gebruikers (Vlasveld, 2013). Ook de (Europese) overheid heeft wetgeving ontwikkeld met betrekking tot energieverbruik, afval en CO2 reductie. De bekendste uiting van wetgeving is tot nu toe de invoering van het zogenoemde energieprestatiecertificaat (EPC) voor gebouwen. Deze geeft via een lettercodering aan hoe energiezuinig het gebouw is (Rijksoverheid, 2014a). Vastgoed is volgens UNEP (Vlasveld, 2013) verantwoordelijk voor ongeveer 30% van de wereldwijde CO2-uitstoot, 40% van het wereldwijde energieverbruik (unep, 2009) en ongeveer 55% van de wereldwijde gebruik van hout. Duurzaamheid wordt vaak omschreven als zijnde dat het begrip bestaat uit 'people, planet, profit'. Vlasveld heeft in zijn onderzoek (Vlasveld, 2013) aangegeven dat juist de 'profit' kant hiervan bij duurzaamheidsinvesteringen vaak moeilijk is vast te stellen. Dit terwijl juist de 'profit' kant voor vastgoedbeleggers belangrijk is, omdat het behalen van een (hoog) rendement een primair doel van het beleggen is. Groei en zeker rendement op de investeringen is nodig om langetermijncontinuïteit te kunnen garanderen. Echter ontstaat het nut en noodzaak van het implementeren van duurzaamheid ook steeds meer bij de vastgoedmanager. Het gaat er daarbij voornamelijk om dat de exploitatie van het vastgoed of winkelcentrum zo duurzaam mogelijk wordt gedaan. Dit kan een vastgoedmanager echter niet alleen. Het is van belang dat ook de belegger en de huurders hieraan meewerken en dat men zich met elkaar inzet voor het zo duurzaam mogelijk winkelcentrum.

Volgens Triodos Bank (Triodos Bank, 2011) is een gebouw is duurzaam wanneer:

- de gebruikers er prettig en gezond in kunnen werken (People)
- het milieu niet bovenmatig wordt belast (Planet)
- het voldoet aan de eisen op fysiek en ruimtelijk niveau (Project)
- en wanneer het een goed rendement heeft (Profit)

Het model van Triodos maakt vooral duidelijk dat een eenzijdige benadering niet volstaat en dat er dus voor een integrale benadering moet worden gekozen om te komen tot de juiste stappen in het verduurzamen van het vastgoed. Het is van belang om ook het energie- en watermanagement, klein dagelijks onderhoud, afvalverwerking en inkoopmanagement van onderhoudscontracten en dergelijke in het aspect duurzaamheid mee te nemen met het servicekostenproces. William McDonough zegt in zijn boek 'Cradle 2 Cradle' dat dit is "waar redesign begint in alle ernst, waar we stoppen met proberen minder slecht te zijn en we beginnen met het uitzoeken hoe we goed bezig zijn" (McDonough & Braungart, 2010). Deze definitie geeft al aan dat het vaak niet alleen kan, maar het gezamenlijk opgepakt dient te worden.



Figuur 18 Het drie P-model van Triodos (Triodos Bank, 2011)

MAATSCHAPPELIJKE DUURZAAMHEID

Ook het sociaal-maatschappelijke aspect van duurzaamheid wordt steeds belangrijker. Transparantie is hierbij het sleutelwoord. Dit houdt in dat men transparant moet zijn naar de buitenwereld waarmee een organisatie zijn geld verdient en welke bedrijfsactiviteiten er plaats vinden. Dit wordt onder andere aangeduid in een MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) -rapport van een organisatie. Steeds meer vastgoedmanagers, waaronder CBRE, vragen dergelijke rapporten en verklaringen op van haar onderaannemers en dergelijke. Dit betekent dat het aspect sociaal en maatschappelijk verantwoord ondernemen ook een grote rol speelt in de servicekosten en niet ondergeschoven mag worden.

2.7 Deelconclusie

Winkels onderbrengen in één gebouw of centrum, het zogenoemde winkelcentrum, wordt al een lange tijd gedaan, en de eerste winkels ontstonden in de vorm van markten en dergelijke. Naarmate steden groter worden en meer inwoners hebben, krijgen zij ook meer (verzorgende) functies en is het verzorgingsgebied dus uitgestrekter (Mastop, 2012, p. 6). De locatie voor winkelvastgoed is erg belangrijk en de huidige Nederlandse detailhandel structuur is nog steeds voor een groot deel gebaseerd op de theorie van Christaller. 'Doordat volgens de Nederlandse winkelplanning iedere consument op loop- dan wel fietsafstand zijn dagelijkse boodschappen moest kunnen doen, is in ons land een veel fijnmaziger detailhandelsstructuur ontstaan dan in het buitenland' (Mastop, 2012, p. 6). De winkellocatie bepaald immers de aard en omvang van de consumentenstroom (Mastop, 2012, p. 6).

De planmatig ontwikkelde winkelcentra hangen voornamelijk samen met huurders, verhuurders (eigenaar), vastgoedmanagers en de consumenten. Om een goed functionerend winkelcentrum te hebben, dienen deze actoren goed vertegenwoordigd te zijn. Ook richten (planmatig ontwikkelde) winkelcentra zich steeds meer op onderscheidend vermogen en proberen eigenaren van winkelcentra de consument steeds langer in haar winkelcentrum te houden. Hierdoor verschuift de trend steeds meer naar recreatief winkelen. Locatus (Locatus, 2007) deelt winkelcentra en winkelgebieden in zeven verschillende typen winkelcentra. Volgens Evers (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 148) vervult elk winkelcentrum zijn eigen functie en ontleent het zijn bestaan aan een of meerder bezoekmotieven. Deze bezoekmotieven zijn 'run' (even snel een boodschap doen), 'fun' (recreatief winkelen) en 'doel' (gericht aankopen doen). Onder recreatief winkelen wordt verstaan 'het bezoeken van verschillende winkels met als doel ontspanning en vermaak' (Platform31, 2014, p. 31). De traditionele winkels en winkelcentra moeten meebewegen met de behoeften en verlangens van consumenten om ook in de toekomst een aantrekkelijk winkelalternatief te zijn (Speetjens & Post, 2012). Om ervoor te zorgen dat de consument ook langer in het winkelcentrum blijft, is het belangrijk dat hierbinnen wordt gekeken en rekening wordt gehouden met (Speetjens & Post, 2012):

- Consument en consumentenbeleving op servicekosten;
- Prijs en kwaliteit van geleverde diensten (servicekosten);
- Promotiekosten voor activiteiten en marketing;
- Belangen van de actoren (verhuurder, huurder & vastgoedmanager).

Daarnaast laat de veranderende retailmarkt zien dat online omzetbestedingen in het algemeen afnemende omzetten tot gevolg heeft op de fysieke winkellocatie echter verschilt dit wel per branche. De gebouwde omgeving zal vitaliteit moeten nastreven door zich te heroriënteren en aan te passen aan de wensen van de (toekomstige) generatie zodat deze de economische potenties weet te benutten en winkelstructuur in een regio of stad vitaal is (Nederlandse Raad van Winkelcentra, 2014, p. 16). Ook staat de digitalisering en technologie niet stil en verandert dit in rap tempo het winkelcentrum. Dit beïnvloed ook het consumentengedrag en de consument kan steeds meer kiezen voor offline- of online winkelen. Er zijn drie categorieën van invloed op het gedrag van consumenten, te weten beleving/ervaring, vertrouwen en gemak. Vooralsnog geeft de consument voor beleving/ervaring en vertrouwen de voorkeur aan het offline winkeldkanaal. Daarnaast is een winkelcentrum kwaliteitsmonitor ontwikkeld, waarmee winkelcentra in Nederland kunnen worden vergeleken met elkaar. Een duidelijke omschrijving van de prestaties en verwachte kwaliteit biedt ook de mogelijkheden om de evaluatie van het klanttevredenheid onderzoek te vertalen naar eventuele aanpassingen van zowel individuele onderdelen, als ook van het volledige palet van leveringen, services en diensten die aan de huurders wordt aangeboden. Het is daarom belangrijk om het kwaliteitsaspect mee te nemen in het servicekostenproces en op basis hiervan de leveringen en diensten verder te gaan optimaliseren in het aantrekkelijk maken van het winkelcentrum.

Servicekosten worden ook steeds meer in verband gebracht met duurzaamheid. Duurzaamheid heeft ook te maken met de bedrijfsethiek, maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaam beleggen en uiteindelijk 'groene gebouwen' (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 402). Ook het sociaal-maatschappelijke aspect van duurzaamheid wordt steeds belangrijker. Transparantie is hierbij het sleutelwoord. Dit houdt in dat men transparant moet zijn naar de buitenwereld waarmee een organisatie zijn geld verdient en welke bedrijfsactiviteiten er plaats vinden.

Dit hoofdstuk heeft mede antwoord gegeven op de deelvragen 1.1 tot en met 1.3 en deelvraag 3.2 en 4.2.

3.

SERVICEKOSTEN BIJ WINKELCENTRA: NEDERLAND

Door middel van dit hoofdstuk is het servicekostenproces bij winkelcentra in Nederland geanalyseerd. Hierbij zijn de stakeholders gedefinieerd, is de samenwerking tussen de stakeholders beschreven en zijn de juridische en financiële kaders en de verschillende servicekosten methoden beschreven. Dit hoofdstuk geeft daarmee antwoord op de deelvragen 1.1, 1.4 - 1.6, 2.1 en 4.3.

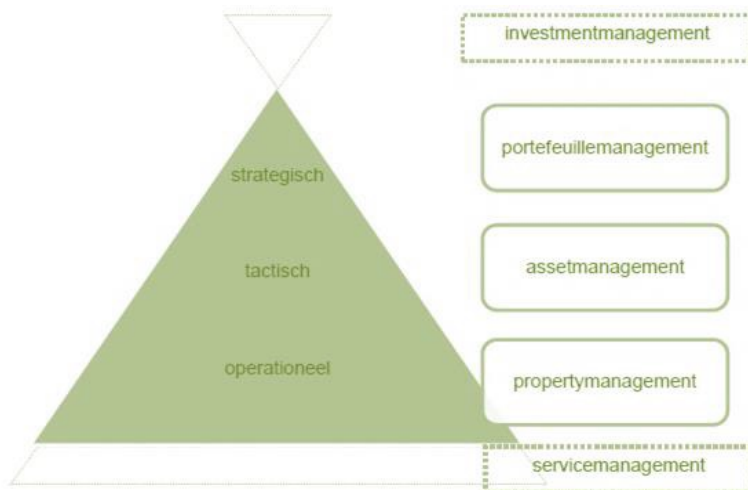
3.1 Stakeholdersanalyse en samenwerking

3.1.1 Stakeholdersanalyse

Binnen (planmatig ontwikkelde) winkelcentra worden de huurder, verhuurder, vastgoedmanager en consument als de belangrijkste stakeholders gezien. Hoewel zij alle vier andere belangen hebben, zijn zij wel van elkaar afhankelijk. In deze paragraaf worden de verschillende stakeholders toegelicht en worden een aantal structuren toegelicht die van toepassing zijn bij winkelcentra.

EIGENDOM EN MANAGEMENT VAN WINKELCENTRA

Er zijn relatief weinig winkels in eigendom van de (eind)gebruiker (Planbureau voor de Leefomgeving & Amsterdam School of Real Estate, 2013, p. 23). Een winkelcentrum is meestal eigendom van professionele beleggers die veelal pensioengelden beleggen in vastgoed. Hierbij kan de belegger c.q. eigenaar het beheer van het winkelcentrum voor eigen rekening nemen, maar kan dit ook uitbesteden aan een externe vastgoedmanager. Onder het vastgoedmanagement wordt volgens Kousemaeker (2002) verstaan het gehele managementproces dat tot doel heeft om beleggingen in vastgoed zo goed mogelijk te laten renderen. Volgens Van Driel (2010, pp. 25-27) is vastgoedmanagement onder te verdelen in strategisch-, tactisch-, en



Figuur 19 De vastgoedmanagement piramide volgens Graaf (2011)

instandhouding van het vastgoed werd bedoeld, omvat het tegenwoordig een grote diversiteit aan taken, op verschillende beleidsniveaus (Janssen, II Ingrid, & Smits, 2008). Deze beleidsniveaus zijn:

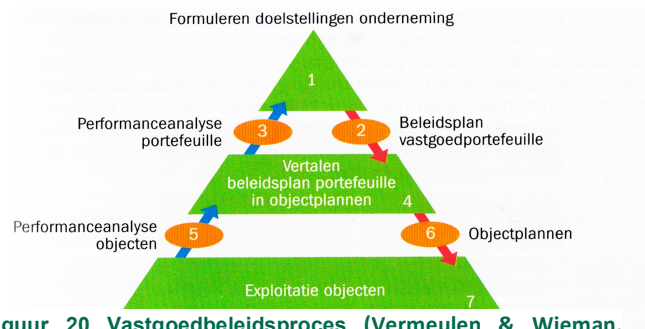
- Strategisch niveau (portefeuillemanagement)
 - Hier wordt het plan gevormd voor de hele vastgoedportefeuille en dient een uitvloeisel te zijn van de doelstellingen van de onderneming.
- Tactisch niveau (asset management)
 - Hier vindt de vertaling plaats van het strategisch portefeuilleplan in een concreet objectbeleid. Als basis hiervoor dienen de performance analyses van de objecten in de portefeuille. Hieruit komt bijvoorbeeld het besluit om door te exploiteren, te renoveren, herontwikkelen, verkopen en acquisitie.
- Operationeel niveau (propertymanagement)
 - Hier vindt de uitvoering van het objectbeleid plaats. Op dit niveau zie je pas goed hoe multidisciplinair het vakgebied is. Het operationele niveau zie je terug in het administratief management, financieel management, technisch/facilitair management en commercieel management (Graaf, 2011, p. 10).

operationeel niveau. Tot het operationeel niveau behoort het vastgoedmanagement van de belegging, dus in dit geval het winkelcentrum. Daarmee is de vastgoedmanager dicht bij het winkelcentrum betrokken en moet hij er dagelijks voor zorgdragen dat het vastgoed optimaal rendeert (van Driel, 2010, pp. 25-27).

Het vastgoedmanagement is in de loop der jaren behoorlijk veranderd (Vermeulen & Wieman, 2010). Waar voorheen het vastgoedbeheer slechts

De vastgoedpiramide toont sterke gelijkenissen met de managementtriade, zoals die in de bedrijfskunde wordt getypeerd. Met de piramide wordt de gelaagdheid aangegeven met betrekking tot beleid en besluitvorming. Volgens Van Os (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 19) duidt de piramide vorm erop dat de strategische laag van de meeste organisaties vaak kleiner is in omvang dan de tactische en operationele laag, maar qua besluitvorming de hoogste is in de hiërarchie.

Vanuit deze professionalisering van het vastgoedmanagement wil de vastgoedmanager een gelijkwaardige relatie aangaan met de belegger en op zoek gaan naar nieuwe kansen in bestaande en nieuwe markten om haar dienstverlening uit te kunnen breiden. In onderstaande figuur is het vastgoedbeleidsproces weergegeven.



Figuur 20 Vastgoedbeleidsproces (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 18)

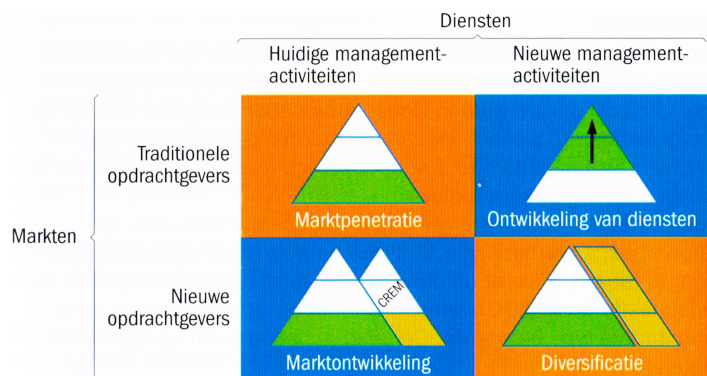
Voor het beschrijven van deze kansen voor het vastgoedmanagement biedt het groeimodel van Ansoff (Janssen et al., 2008) een goed houvast.

Ansoff onderscheid vier verschillende groeistrategieën langs de dimensies van product en markt voor het verbeteren van de marktpositie van een organisatie. Wanneer we deze dimensies toepassen op het vastgoedmanagement dan ontstaat het schema van hiernaast (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 18).

De vier groeistrategieën voor de vastgoedmanagementorganisatie kunnen als volgt worden gedefinieerd (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 18):

1. Marktpenetratie: meer van de huidige managementactiviteiten aanbieden aan bestaande opdrachtgevers;
2. Ontwikkeling (en optimalisatie) van diensten: nieuwe managementactiviteiten aanbieden aan bestaande opdrachtgevers;
3. Marktontwikkeling: huidige managementactiviteiten aanbieden aan een nieuw type opdrachtgever;
4. Diversificatie: nieuwe managementactiviteiten aanbieden aan een nieuw type opdrachtgever.

Wanneer de vastgoedmanagementpiramide wordt geplaatst in het groeimodel van Ansoff, dan wordt duidelijk op welk beleidsniveau de bovengenoemde groeistrategieën van toepassing zijn. (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 18)



Figuur 21 Vier groeistrategieën voor vastgedmanagement volgens Ansoff (Vermeulen & Wieman, 2010)

PROFESSIONALISATIE VAN HET SERVICEKOSTENPROCES

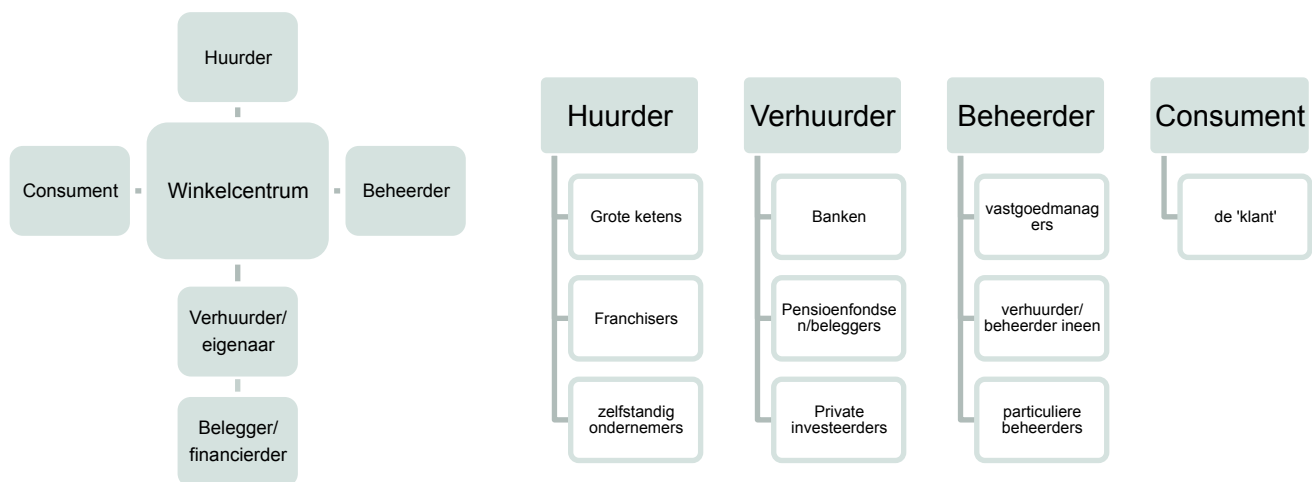
De vastgoedmanager wordt professioneler en heeft ambities om verder te groeien en meer betere relaties te leggen met de andere stakeholders en actoren in de markt. Bovendien wil men meer activiteiten aanbieden en wil de vastgoedmanager ook een betere ontwikkeling en optimalisatie van haar diensten verwezenlijken. Het is daarom belangrijk dat de vastgoedmanager beter inzicht krijgt in het servicekostenproces, betere dienstverlening daarin aanbiedt en zorgt dat hij in control is over de servicekosten. Met andere woorden, het servicekostenproces moet verder worden geprofessionaliseerd, geoptimaliseerd en gestandaardiseerd.

STAKEHOLDERS EN ACTOREN

Om de problematiek omtrent servicekosten op te lossen moet er rekening worden gehouden met de reikwijdte van het onderwerp. Het begrip servicekosten hangt met veel factoren en actoren samen. Het is daarom van belang om te weten hoe de verschillende betrokken actoren hun rol invullen in het servicekostenproces. Om stakeholders inzichtelijk te maken is hiertoe het volgende schema opgesteld:

'Servicekosten zijn een ontzettend breed en allesomvattend begrip waar zeer veel actoren en partijen bij betrokken zijn. Juist dat maakt het soms ook zo complex'.

Figuur 22 quote interview



Figuur 23 Overzicht stakeholders en actoren (eigen bewerking)

In het belangenschema zijn als hoofdactoren de huurder, verhuurder, vastgoedmanager en consument. Deze worden gezien als belangrijkste stakeholders in een winkelcentrum. Om het verschil in de belangen en uitgangspunt ten aanzien van de servicekosten duidelijk te maken worden deze hierna verder beknopt uiteen gezet. Een uitgebreidere beschrijving van de stakeholders is opgenomen in bijlage 3.

BELANGEN SAMENGEVAT

In het volgende schema zijn de belangen van de verschillende actoren opgenomen en is tevens de macht die zij kunnen uitvoeren op het proces, beknopt weergegeven:

STAKEHOLDERS	BELANG	MACHT
Huurder	- zo laag mogelijke prijs, hoogste kwaliteit; vooral individueel belang - transparantie in het proces - geen servicekosten, maar 'huisvestingslasten' - grotere retailers vaak het liefst 'afgetopt' dan wel gefixeerd - betere onderhandelingspositie	groot
Verhuurder	- veel posten in servicekosten, echter wel op verantwoorde wijze; collectief belang - lage servicekosten in centrum, commercieel voordeel - servicekosten gebruiken als 'marketingtool'	groot
Vastgoedmanager	- Minder administratie en 'rompslomp' - 5% fee, of belonen naar omgang met servicekosten (prestatievergoeding) - in control zijn	groot
Consument	- kwalitatief goed winkelbeeld en centra - schoon, heel en veilig	klein

Tabel 7 Stakeholdersanalyse en belangen (eigen bewerking)

Behalve de (belangrijkste) actoren in een winkelcentrum zijn er ook een aantal belangenorganisaties van de actoren. Om de servicekostenproblematiek breder in de markt op te lossen is het belangrijk dat ook deze belangenorganisaties zich aansluiten bij een mogelijke oplossing voor deze problematiek. De verschillende belangen zijn in onderstaand schema opgenomen en uiteen gezet:

BELANGENORGANISATIE	ACTOR	BELANG	MACHT
Raad Nederlandse Detailhandel	Huurder	- duidelijke, uniforme aanpak van servicekosten en afhandeling - als brancheorganisatie heeft groot belang hierbij	Groot
Raad Onroerende Zaken Nederland	Verhuurder / huurder	- duidelijke, uniforme aanpak van servicekosten en afhandeling - als brancheorganisatie heeft groot belang hierbij	Middel
IVBN	Verhuurder	- duidelijke, uniforme aanpak van servicekosten en afhandeling - als brancheorganisatie heeft groot belang hierbij	Groot
Vastgoedmanagement Nederland (VGM NL)	Vastgoedmanager	- duidelijke, uniforme aanpak van servicekosten en afhandeling - als brancheorganisatie heeft groot belang hierbij	Groot

Tabel 8 Analyse belangenorganisaties en hun belangen (eigen bewerking)

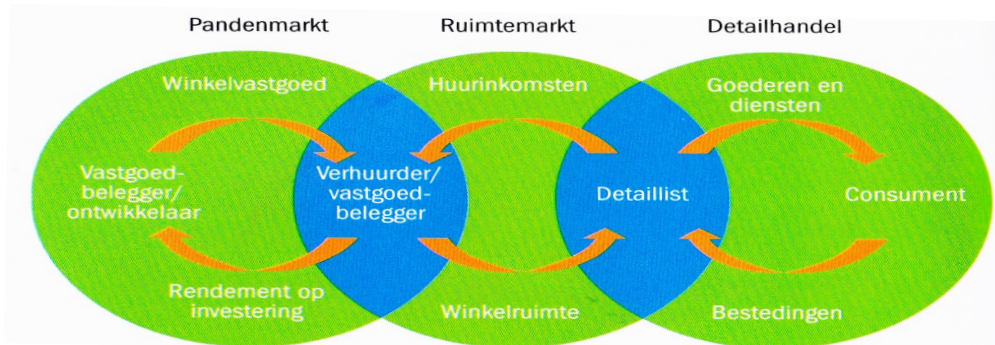
Buiten de belangenorganisaties zijn er nog een aantal overige stakeholders die van belang zijn om op te nemen in het overzicht en die invloed uitoefenen op de servicekosten en het daarbij horende proces:

OVERIGE STAKEHOLDERS	BELANG	MACHT
Juristen	- nieuwe vormen van huren en contracten - duidelijke en heldere afspraken	middel
Banken	- vaste prijs, vast gegeven - geen verrassingen waardoor risico beperkt wordt	middel
Pensioenfondsen/investeerders	- laagst mogelijke servicekosten levert hoger rendement bij verkoop	groot
Huurdersverenigingen: Sedico, Orangeveld	Servicekosten inzien van huurders	middel

Tabel 9 Overzicht overige stakeholders en belangen (eigen bewerking)

3.1.2 Samenwerking tussen stakeholders

‘Het commercieel management van winkelcentra heeft zich de afgelopen decennia sterk ontwikkeld. Het winkelcentrummanagement is een specifiek vakgebied geworden. Daar het vroeger bestond uit verhuren van een winkelruimte zodra deze was vrijgekomen, is het winkelcentrummanagement tegenwoordig proactief en commercieel gestuurd’ (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 146). De nadruk wordt meer gelegd op de gemeenschappelijke belangen van zowel de verhuurder als de huurder en om zo het winkelcentrum een commercieel succes te maken. In onderstaande figuur is duidelijk te zien waarom winkelvastgoed een speciale aandacht verkrijgt bovenop de kantoren en woningen markt (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 146).



Figuur 24 De cyclus van winkelvastgoed (Vermeulen & Wieman, 2010)

Een goede relatie met de huurder ist van belang en om inzicht te kunnen krijgen in de continuïteit van de huurstream dient de vastgoedmanager sich ook te vertiefen in een derde markt: de detailhandel, oftewel die physische winkel waar die konsument und unternehmer elkaar treffen (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 146).

ROLVERDELING

Nach Plattform 31 (Plattform 31 et al., 2014, p. 23) sind ‘in die letzte decennia viele rollen und verantwortlichkeiten in winkelgebieten bei spezifischen Spielern kommen zu liegen, (...), echter diese (individuelle) taken und verantwortlichkeiten machen samen noch kein gutes winkelgebiet’. Es ist daarbij nötig dass partien die acties auf elkaar abstimmen und doorontwikkelen zodat zij elkaar kunnen versterken und een meerwaarde opleveren. Volgens die Vastgoedmarkt in 2011 ist ‘diese kennis van retailers over hun doelgroep ist daarvoor van waardevolle input’ (van der Weerd, 2011, p. 32). ‘Die input van die betrokken spelers levert nicht alleen meer inzicht, maar biedt mogelijkheden om het winkelgebiet als ein geheel te positionieren richting die konsument. Het voordeel van ein planmatig ontwikkelt winkelcentrum ist dass er sprake ist van één oder ein klein aantal eigenaren’ (Van Soest, 2014). Hierdoor ist het relativ eenvoudig om die samenwerking mit retailers aan te gaan via ein winkeliersvereniging. ‘Het doel van ein winkeliersvereniging ist het behartigen van die belangen van die retailers und het bereiken van doelen die gezamenlijk worden nagestreefd’ (Van Soest, 2014).

SAMENWERKING TUSSEN RETAILER EN VASTGOEDMANAGER

Bij de samenwerking tussen de vastgoedmanager en de retailer zijn volgens Aarden (2013) de volgende drie aspecten van belang:

1. Informatiedeling:

Het nastreven van een samenwerking die gericht is op het delen van informatie, zoals bezoekersaantallen, bezoekersgegevens en omzetinformatie. Op die manier wordt inzicht verkregen in de performance van het winkelcentrum. In Nederland geldt een terughoudendheid van (omzet)informatiedeling (Aarden, 2013, p. 90). Daarom kan het nuttig zijn om de samenwerking en het delen van informatie stapsgewijs aan te sporen. Wanneer dit goed wordt ontvangen, zijn partijen bereid om meer informatie te gaan delen.

2. Servicekwaliteit:

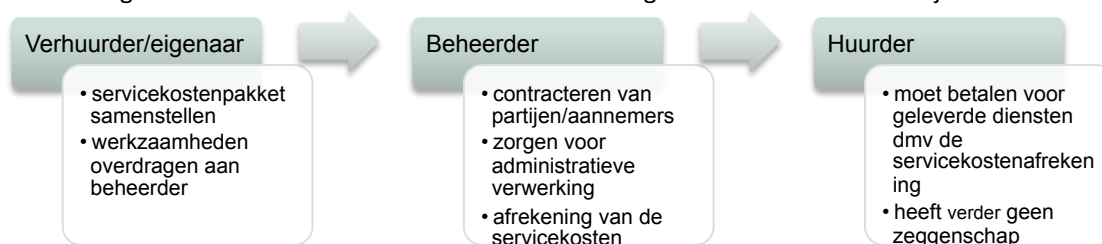
Het nastreven van een samenwerking die gericht is op het verbeteren van de servicekwaliteit in de publieke ruimte van het winkelcentrum.

3. Marketing:

Het nastreven van een samenwerking die gericht is om te komen tot winkelcentrum brede marketingactiviteiten op bijvoorbeeld social media, website, events, marketingcampagnes, loyaliteitsprogramma's.

3.2 Relatie servicekosten, huurprijs & huisvestingslasten

Het servicekostenproces bevat het verloop van doorbelasten van kosten voor het uitvoeren van werkzaamheden, leveringen en diensten die door de verhuurder worden betaald en die vervolgens met de huurder afgerekend moeten worden. In onderstaand diagram wordt dit verduidelijkt:



Figuur 25 Servicekostenproces in diagram (eigen bewerking)



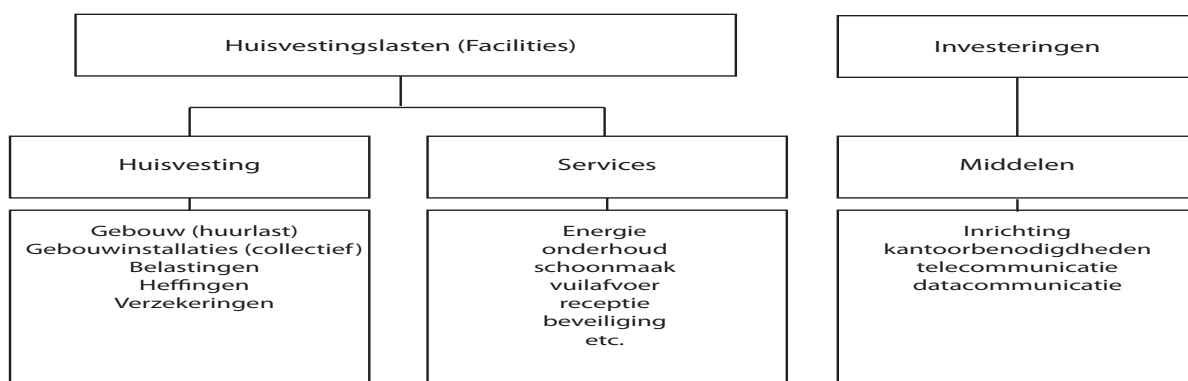
Figuur 26 Huisvestingslasten in diagram (eigen bewerking)

HUISVESTINGSLASTEN EN EXPLOITATIELASTEN

Huisvestingslasten en exploitatiekosten kunnen behoorlijk verschillen per retailer en per winkelcentrum. De definitie wordt als volgt gegeven: 'Huisvestingslasten zijn lasten van ondernemers die voortvloeien uit het productiemiddel huisvesting' (de Boer, 2008). Exploitatiekosten worden gedefinieerd als 'kosten die gemaakt worden voor onderhoud, leegstand, verzekering en beheer en dergelijke van het onroerend goed en wordt vaak uitgedrukt in een percentage van de huurprijs' (de Boer, 2008). Onder huisvestingslasten vallen ook de servicekosten. De huisvesting- en servicekosten zijn (jaarlijkse) kosten die voortvloeien uit het huren van een winkelruimte. Deze kosten komen voort uit de posten huisvesting en services. Deze kosten betreffen die zaken die betrekking hebben op het gebruik van een bedrijfs-, kantoor-, woon-, of winkelruimte.

NEN-NORMERINGEN FACILITY MANAGEMENT

Volgens de NEN-norm, NEN-EN 15221 Facility Management (CEN, 2012) en de daaraan verbonden deelonderwerpen met betrekking tot huisvestingslasten en servicekosten, zijn deze als volgt opgebouwd. De hierboven genoemde NEN-normering gaat meer dieper in op het veld van facility management en daaraan verbonden de zogeheten service level agreements. In dergelijke overeenkomsten worden leveringen en diensten tussen de partijen vastgelegd, en worden hier ook vaak key performance indicators (KPI's) opgesteld waaraan de partijen zich moeten conformeren (Kock, 1996).



Figuur 27 Overzicht huisvestingslasten en investeringen volgens NEN. naar (Verkerk, 2012) en eigen bewerking

3.3 Juridisch kader

GEEN DUIDELIJKE WET- EN REGELGEVING

Ook op juridisch aspect is er weinig tot geen houvast met betrekking tot de servicekosten. Er is geen duidelijke wet- en regelgeving waaraan de actoren zich moeten confirmeren. Er is een gebrek aan transparantie, en dit lijkt mede te komen door het ontbreken van duidelijke regulering. Een verhuurder is daarmee vrij om te kiezen welk pakket aan servicekosten hij opneemt voor het betreffende centrum. Dit pakket wordt vaak in de huurovereenkomst vastgelegd, maar dit is vaak een brede omschrijving van de leveringen en diensten die worden aangeboden en kan hierin alsnog een grote variatie optreden en zijn de grenzen vaak vaag. Er wordt bijvoorbeeld niet gezegd dat een roltrap maximaal een aantal onderhoudsbeurten mag hebben per jaar, en dat deze na tien jaar bijvoorbeeld weer vervangen moet worden omdat anders de onderhoudskosten onevenredig hoog worden.

TE BREED OMSCHREVEN EN VEELAL (TE) OPPERVLAKKIG

Men neemt vaak een zodanig grote lijst op aan leveringen en diensten op in de huurovereenkomsten die mogelijk in de servicekosten kunnen worden doorgevoerd, maar waar vervolgens nog een extra artikel wordt opgenomen waarin staat: 'bovenstaande opsomming is niet limitatief'. Met andere woorden, hieraan kunnen geen rechten worden ontleend en wanneer een verhuurder een duidelijk verhaal heeft kan een verhuurder /eigenaar deze kosten als nog in de servicekosten doorvoeren.

3.4 Financieel kader

Het financiële kader bij de servicekosten minstens zo belangrijk als het juridisch kader. Servicekosten drukken op het rendement van de huurder en de verhuurder. Het financiële kader wordt bij beide partijen wel anders benaderd. Voor een huurder maken servicekosten deel uit van zijn huisvestingslasten. Voor een verhuurder zijn servicekosten eveneens kosten die drukken op zijn rendement. Het rendement van de verhuurder staat dus onder druk naarmate de servicekosten hoger worden.

Servicekosten/huurprijzen

Huurprijs:	€ 650,-
Servicekosten:	€ 50,-
Totaal:	€ 700,-
Kosten Huurder:	€ 700,-
Inkomsten Verhuurder:	€ 650,-

Tabel 10 Voorbeeld uitwerking financiële relevantie (eigen bewerking)

DRUK OP RENDEMENT

De druk op het rendement van partijen wordt groter op het moment dat men fixed fees afsprekt en er dus door huurder maar 1 vast bedrag wordt betaald. In bovenstaand schema is dit weergegeven met een voorbeeld berekening. Hierin zijn de verschillende opvattingen voor de verhuurder en huurder duidelijk te zien. Namelijk het omlaag brengen van de kosten. Wanneer de servicekosten lager zijn houdt een verhuurder meer inkomsten over en dus een beter rendement. Voor de huurder dit ook een verbetering omdat hij nog maar 1 bedrag hoeft af te rekenen en zich niet meer bezig hoeft te houden met een voorschot

en een afrekening. Het is dus voor zowel huurder als verhuurder van belang om de servicekosten laag te houden, zodat het rendement hoog blijft. Het financieel kader bij de servicekosten is groot, en is van invloed op het bedrijfsresultaat van partijen.

ONJUISTE BALANS

Het is daarom bij de servicekosten steeds belangrijker er voor te zorgen dat er een juiste balans wordt gevonden in geleverde kwaliteit in relatie tot de kosten. Hierbij is tevens de 80/20 regel van Pareto belangrijk om kosten en kwaliteit af te wegen. Vaak kost het namelijk maar 20% energie om van een 2 een 8 te maken, maar kost het 80% energie om van een 8 een 10 te maken (Koch, 2011). Fiscaal gezien heeft dit voor- en nadelen. aangezien bij kosten en opbrengsten andere fiscale regels gelden, is het in bepaalde gevallen voordeliger om een beter rendement te hebben en in andere situaties is het fiscaal gezien voordeliger om een lager rendement te hebben. Wet- en regelgeving verandert snel op dit gebied. Het is van belang om dit voor een fixed fee met betrekking tot huurlasten en servicekosten duidelijk uiteen te zetten en dit is een aanbeveling voor de markt om hierover een standpunt in te nemen. Bij een fixed fee servicekostenmethode moet wel een duidelijk verschil worden gemaakt tussen all-in huren en fixed fees. Bij all-in huren zijn de servicekosten bij de huurprijs inbegrepen, bij fixed fee wordt een vast bedrag aan servicekosten naast de huurprijs afgesproken. Het is daarnaast van belang om aan te geven wat het aandeel servicekosten is ten opzichte van de huurprijs. Het effect voor een verhuurder is groter dan voor een huurder. Een verhuurder gaat namelijk bij een all-in huur uit van een hogere huurprijs (inclusief servicekosten) terwijl aan zijn kosten hoger worden (betalen van aandeel servicekosten). Voor een huurder blijft dit echter minimaal, aangezien zijn huur en servicekosten, beiden kosten zijn.

3.5 Analyse van typen servicekosten

Volgens Vermeulen (2010) kunnen de servicekosten kunnen in de gehele vasgoedmarkt grofweg worden ingedeeld in zeven hoofdkostenposten, te weten (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 206):

1. administratiekosten
2. energiekosten (inclusief water)
3. ingehuurde diensten
4. onderhoudscontracten
5. heffingen en belastingen
6. verzekeringen
7. diversen

In bijlage 2 is verder onderscheid gemaakt over waar deze kosten volgens Vermeulen (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 206) uit bestaan.

SPECIFIEKE SITUATIES BIJ WINKELCENTRA

Bij een aantal situaties, en specifiek bij winkelcentra, vragen de servicekosten reeds om aanvullende afspraken. Deze afspraken zijn voornamelijk van toepassing bij multifunctionele complexen, commerciële afspraken en binnen vs buiten winkels (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 210):

1. Multifunctionele complexen:

Wanneer er sprake is van een multifunctioneel complex worden de kosten vaak verder gespecificeerd door de aanwezigheid van winkels, kantoren, woningen en parkeren en worden deze verdeeld over die vier kostendragers. Het is daarbij mogelijk dat er ook verdeelsleutels worden gemaakt over welke kostendrager aan welke kostenpost bij zal dragen, want bijvoorbeeld de lift vanuit de parkeergarage naar het winkelcentrum staat voor beide onderdelen in dienst. En schoonmaak voor een algemene passage die ook geldt voor de woningen en kantoren, zal ook over de woningen en kantoren verdeeld moeten worden. Hierdoor moeten er ook meerdere (lees hier: vier) servicekostenbegrotingen en afrekeningen worden gemaakt met allerlei verschillende verdeelsleutels (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 210).

2. Commerciële afspraken:

Bij commerciële afspraken met zogeheten 'anchor tenants' komt het steeds vaker voor dat er ook afspraken worden gemaakt over het limiteren en maximaliseren van de servicekosten. Veelal zijn dit grotere huurders, zoals supermarkten, grote electronicazaken en grote modeketens. Deze 'anchor tenants' hebben een steeds grotere macht in de huidige markt en kunnen daarom van de verhuurder eisen dat zij maar een bepaald bedrag aan huurlasten en servicekosten willen betalen, bijvoorbeeld dat hij maximaal € 500,- per m2 wil

betalen voor huur en servicekosten. Er wordt in de markt voor deze huurders ook wel een staffel gemaakt op basis van waaruit zij bijdragen aan de servicekosten. Een voorbeeld:

- 0 – 500 m²: alle servicekosten worden betaald
- 500 – 1000 m²: 50% van alle servicekosten worden betaald
- 1000 – 1500 m²: 25% van alle servicekosten worden betaald
- > 1500 m²: geen servicekosten worden betaald.

De consequentie hiervan is dat de grote huurders, vaak ook de grootste gebruikers en vervuilers, er in verhouding het minst voor betalen. Dit verschil zal gedragen moeten worden door de overige, vaak kleinere, huurders of door de verhuurder. Wanneer de kosten worden verdeeld over de overige huurders is vaak het argument dat de kleine huurder er baat bij heeft dat de grote huurder eveneens in het centrum zit en dat zij daarom daaraan mee moeten betalen (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 210).

3. Binnen vs. buitenwinkels

Andere commerciële afspraken kunnen zijn dat er bij winkelcentra ook units zijn die aan de buitenkant van het centrum liggen, en daardoor geen of in mindere mate gebruik maken van de collectieve leveringen en diensten voor de winkels in het centrum. Voor deze winkels moeten aparte verdeelsleutels opgesteld die recht doen aan dat verschil in gebruik van de leveringen en diensten (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 210).

Op basis van deze paragraaf zijn de volgende servicekostenposten gedefinieerd, welke tevens in een standaard en uniforme servicekostenafrekening naar voren moeten komen:

Kostenposten servicekosten afrekening	
1.	Administratie
2.	Elektra
3.	Gas
4.	Huismeester
5.	(regulier) Schoonmaak
6.	Vuilverwerking
7.	Ongediertebestrijding
8.	Beveiliging en surveillance
9.	Brandbeveiliging
10.	Sprinklerinstallatie
11.	Liften
12.	Roltrappen
13.	(automatische) Toegangsdeuren
14.	Overige technische installaties (specificatie noodzakelijk)
15.	Overige posten (specificatie noodzakelijk)

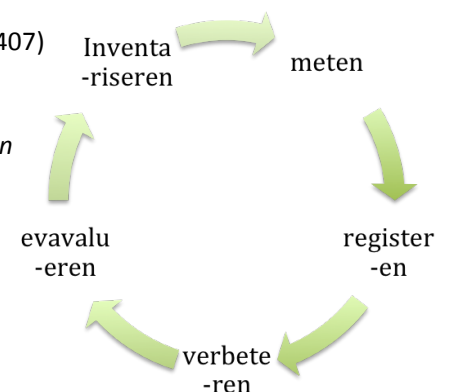
Tabel 11 Opsomming kostenposten servicekostenafrekening (eigen bewerking)

OVERIGE POSTEN (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 407)

1. Energie en watermanagement

Het energiemanagement is volgens Evers (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 407) een continu proces van:

- Inventariseren:
Alle aspecten die betrekking hebben op het gebruik van energie binnen een gebouw moeten worden geïnventariseerd.
- Meten:
Dit gaat om het meten van gas-, water-, en elektraverbruik als ook om de reductie van CO₂ uitstoot.
- Registreren:
Registreren van de metingen
- Verbeteren:
Op basis van de uitkomsten in de voorgaande fasen kunnen vervolgens voorstellen voor verbeteringen worden gedaan.
- Evalueren:
Zijn de besparingen daadwerkelijk gerealiseerd.



Figuur 28 Cyclus correct en efficient energiemanagement (Evers, 2010)

2. Klein dagelijks onderhoud

Bij onderhoud en renovatie gaat het voornamelijk om vier principe aspecten die het klein dagelijks onderhoud kunnen verduurzamen (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 407). Het gaat hierbij om:

- De gebruikte materialen:
Gebruik van duurzame materialen en geen schadelijke materialen of stoffen.

- Mogelijkheden tot hergebruik:
Controleer op mogelijkheden met betrekking tot hergebruik van materialen en dergelijke.
- Restproducten en afval:
Op een juiste manier omgaan met restproducten en afval. Kunnen deze mogelijk worden gerecycled?
- Communicatie met huurders

3. Afvalverwerking

De afvalverwerking is eveneens een post die in servicekosten bij winkelcentra voorkomt. De vastgoedmanager kan een afvalmanagementsysteem inzetten dat leidt tot een efficiënt, effectievere en duurzame verwerking van afval. Het afval inzamelen op een duurzame manier creëert meer bewustzijn bij de huurders. Met andere woorden, dit is een goede stap in de richting van servicekostenbesparingen en duurzaamheid en is het in dat kader dus een 'win-win' situatie.

4. Inkoopmanagement van onderhoudscontracten en dergelijke

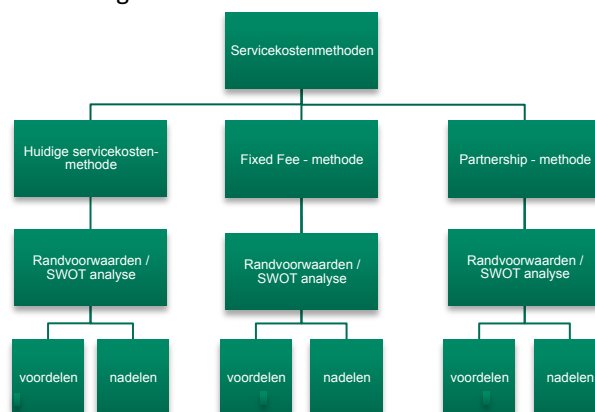
Het goed inkopen van leveringen en diensten is essentieel voor de beheersing van de servicekosten.

3.6 Analyse van de verschillende servicekostenmethoden

In de volgende paragrafen worden de drie verschillende servicekostenmethodelen c.q. methoden uiteen gezet. De verschillende methoden zijn:

- De huidige servicekostenmethode
- De fixed fee servicekostenmethode
- De risicoparticiperend servicekostenmethode

Van elke methode wordt een uitleg gegeven over het model en worden de voor- en nadelen van de huurder, verhuurder en vastgoedmanager nader toegelicht.



Figuur 29 Analyse servicekostenmethoden in Nederland (eigen bewerking)

Daarnaast is in bijlage 4 van dit onderzoek een uitgebreide uiteenzetting gegeven met betrekking tot de verschillende servicekostenmethoden, voor- en nadelen per actor, een SWOT analyse per methode en de randvoorwaarden en risico's per model.

1. De huidige servicekostenmethode

Bij de huidige servicekostenmethode ontbreekt het voornamelijk aan transparantie in het proces en de afrekening. Dat is geen goede match bij het volledige risico dat een huurder bij dit model draagt. Er moet daarom aandacht komen voor:

- Meer transparantie omtrent de afspraken over de leveringen en diensten;
- Meer transparantie in de afrekening, doorbelasting en uitleg van de kostenposten;
- Een meer uniforme en standaardafrekening met vaste kostenposten en duidelijke omschrijving;
- Vastleggen van onderdelen en afspraken in de leveringen en diensten in een demarcatielijst;
- Vastgestelde afrekentermijn, bijvoorbeeld binnen 3 tot maximaal 6 maanden na afloop van het jaar;
- Het bedrag aantonen en onderbouwen met contracten om de prijs/kwaliteit verhouding te toetsen;
- Mogelijkheden tot controle van externe, onafhankelijke partijen;
- Goede (juridische) vastlegging in de huurovereenkomst, beheerovereenkomst en inkoopcontracten;

Het huidige servicekostenproces moet voornamelijk op bovengenoemde punten worden aangepast en uitgebreid, wil het er toe leiden dat er minder wrijving in de markt is en partijen meer vertrouwen krijgen in

een juiste en correcte servicekostenafrekening. Bovendien zouden deze afspraken vastgelegd moeten worden in een duidelijke leidraad, waaraan partijen zich confirmeren en die tevens door de belangenorganisaties wordt uitgerold en gedragen. Alleen dan kan er meer draagvlak ontstaan en voelen partijen eerder de noodzaak om zich daaraan te confirmeren.

2. Fixed fee servicekostenmethode:

Bij het fixeren van de servicekosten moet rekening worden gehouden met de belangen van de actoren. Dit betekent onder andere:

- Vooraf transparantie en inzicht verkrijgen in het gefixeerde bedrag;
- Het bedrag aantonen en onderbouwen met contracten om de prijs/kwaliteit verhouding te toetsen;
- De prijs/kwaliteit verhouding met de winkeliersvereniging/huurdersafvaardiging vaststellen;
- De inkoopkrachten zo optimaal mogelijk benutten om schaalvoordelen te behalen;
- Winstdelingen bespreekbaar maken en duidelijk vastleggen;
- Opslag voor risicodekking transparant maken;
- Mogelijkheden tot controle van externe, onafhankelijke partijen;
- Goede (juridische) vastlegging in de huurovereenkomst, beheerovereenkomst en inkoopcontracten;
- Vastleggen van kwaliteit door middel van opstellen van KPI's;
- Creëren van een benchmark met goede en valide gegevens;
- Zorgen voor een tijdige afrekening en onderbouwen of er geld terug vloeit of niet;
- Vastleggen van kwaliteit van de diensten en services en afspraken met de vastgoedmanager.

Een van de belangrijkste punten die werd benadrukt in de interviews is dat het voor beleggers (met een FBI-status = Fiscale Beleggings Instelling) niet is toegestaan om het fixed-fee systeem toe te passen. Fiscalisten geven aan dat men in dat geval aan het ondernemen is en niet meer aan het beleggen. Hiervoor zou een ruling van de belastingdienst moeten komen. Bovengenoemde zijn ingrediënten om het proces te laten slagen en het ook in goede banen te leiden. Daarnaast zal het voornamelijk via belangenorganisaties gedeelt moeten worden om het in de markt breder uit te dragen.

Daarnaast is het fixed fee model voor de vastgoedmanager een meer risicovolle aanpak. Het is daarom belangrijk om als vastgoedmanager goede afspraken te maken met de verhuurder en huurder omtrent:

- Hoogte van het gefixeerde bedrag en aanpassing van het bedrag;
- Indexatiemogelijkheden van het gefixeerde bedrag;
- Vastleggen welke leveringen en diensten wel en/of niet vallen onder het gefixeerde deel;
- Hoe gaat men om met winstdeling of verliezen wanneer de bedragen lager of hoger uitvallen;
- Vastlegging van afspraken omtrent warmte- en elektriciteitsleveringen en de *warmtewet* (Rijksoverheid, 2014b) die sinds 1 januari 2014 verplicht is gesteld;
- Vastlegging van de splitsing tussen servicekosten collectief en individueel;
- Vergoeding van de vastgoedmanager, het wordt immers een nieuw model, dus de vastgoedmanager moet mogelijk zijn verdienmodel daarop aanpassen;
- De taakomschrijving van de vastgoedmanager; er moeten duidelijke afspraken worden gemaakt over de te betalen bedragen, winstdelingen, manier van afrekenen of begroten, et cetera;
- Goede en duidelijke afspraken maken omtrent risicodeling en vergoeding.

Bij de fixed fee methode moet wel een duidelijk verschil worden gemaakt tussen all-in huren en fixed fees. Bij all-in huren zijn de servicekosten bij de huurprijs inbegrepen, bij fixed fee wordt een vast bedrag aan servicekosten naast de huurprijs afgesproken. Het is daarnaast van belang om aan te geven wat het aandeel servicekosten is ten opzichte van de huurprijs.

3. De risicoparticiperende servicekostenmethode

Het risicoparticiperende vastgoedmodel is nog een relatief onbekend model in de markt. Het is mede ontstaan door onderzoek van Ed Schoenmakers en Willem Keers (E. Schoenmakers & Keers, 2011), zij hebben onderzoek gedaan naar de haalbaarheid van een dergelijk model. Bij het risicoparticiperend omgaan met de servicekosten wordt de vastgoedmanager ook een risicodragersamen met de verhuurder. Het is van belang om daarover duidelijke afspraken te maken:

- Vooraf transparantie en inzicht verkrijgen in gefixeerde bedrag;
- Het bedrag aantonen en onderbouwen met contracten om de prijs/kwaliteit verhouding te toetsen;

- De inkoopkrachten en schaalvoordelen optimaal benutten om zo schaalvoordelen te behalen;
- Het model moet voordelen opleveren voor alle partijen wil dit model geïmplementeerd worden;
- Hoe men moet omgaan met leegstand, faillissement van huurders, en dergelijke;
- Opslag voor risicodekking transparant maken;
- Goede (juridische) vastlegging in de huurovereenkomst, beheerovereenkomst en inkoopcontracten;
- Vastleggen van kwaliteit door middel van opstellen van KPI's;
- Goede afspraken maken omtrent risicodeling, vergoeding, etc. in de beheerovereenkomst;
- Zorgen voor een tijdige afrekening en onderhouden of er geld terug vloeit of niet;
- Kwaliteit van de geleverde diensten en services en de vastgoedmanager.

Daarnaast is het van belang om een goede taakomschrijving van de vastgoedmanager vast te stellen en zal de vergoeding van de vastgoedmanager aangepast moeten worden. Het wordt immers een nieuw model, dus de vastgoedmanager moet mogelijk ook zijn businessmodel daarop aanpassen.

Op basis van dit onderzoek en de verkregen kennis is van elk model een SWOT-analyse gemaakt waarin de krachten, zwaktes, kansen en bedreigingen van elke methode zijn neergezet. Deze analyse is telkens opgebouwd vanuit het voorgaande in de paragraaf is geschetst en wat onder andere uit de interviews naar voren is gekomen. In de SWOT-analyse worden onder de sterktes en zwaktes de punten verstaan die rechtstreeks betrekking hebben op de geschetste methode. Onder kansen en bedreigingen zijn punten opgenomen die nog nader onderzocht moeten worden, danwel waar rekening mee moet worden gehouden tijdens het gebruik of implementatie van het systeem. Uit de SWOT-analyse wordt geconcludeerd hoe het servicekostensysteem kan worden geïmplementeerd en hoe het systeem succesvol kan zijn (D. de Vries, 2010). Hierbij moeten de volgende punten in acht worden genomen:

- De sterktes van de methode moeten behouden blijven;
- De zwaktes moeten worden omgebouwd naar sterktes;
- Kansen moeten geïmplementeerd worden in de methode;
- Bedreigingen moeten ingecalculeerd worden en risico's moeten zo laag mogelijk zijn.

Hieruit worden de conclusies getrokken met betrekking tot de voor- en nadelen en randvoorwaarden voor ieder systeem. De drie systemen met de voor en nadelen per actor zijn in onderstaande matrix uiteen gezet:

	<i>Huidige model</i>	<i>Fixed Fee model</i>	<i>Risicoparticiperend model</i>
<i>Voordelen huurder</i>	Betaald werkelijk verbruik aan servicekosten op basis van werkelijk verbruik	- Geen onverwachte hogere kosten over de voorgaande jaren. Het kan echter ook lager uitvallen, hier moet een huurder ook rekening mee houden (de Vries, 2010); - Efficiëntere administratie, controle en betalingen binnen de betreffende afdeling. Het is makkelijker voor het budgetteren (huur+sk samen). - Biedt mogelijkheden met betrekking tot het opzetten van SLA (Service Level Agreement) om kwaliteit te meten	- Huurder draagt niet meer alleen risico. Risico wordt gespreid over verhuurder en vastgoedmanager - betere kostenbeheersing en kwaliteitsbehoud
<i>Nadelen huurder</i>	- Heeft geen invloed op pakket leveringen en diensten maar betaald er wel voor - Afrekening komt vaak pas veel later terwijl dan boeken al gesloten zijn - Huurder moet vertrouwen op verhuurder/vastgoedmanager over de kosten - vaak weinig transparantie	- Risico dat geboden service niet goed is en onvoldoende kwaliteit heeft. Dit risico kan worden afgedekt door het afdwingen van een goede SLA (Service Level Agreement) (de Vries, 2010); - Niet transparant door gebrek aan onderbouwing en verdieping.	- Heeft geen verschil in kosten/afrekening voor huurder, tenzij het gedeeltelijk gefixeerd wordt - Risico dat geboden service niet goed is en onvoldoende kwaliteit heeft. Dit risico kan worden afgedekt door het afdwingen van een goede SLA (Service Level Agreement);
<i>Voordelen verhuurder</i>	- Biedt veel vrijheid voor verhuurder - Verhuurder draagt nauwelijks risico	- Verhuurder kan korting geven op servicekosten in plaats van het geven van huurkorting (oppassen voor balans); - Mogelijke besparingen kunnen worden gebruikt voor investeringen in het gebouw, waardoor de kwaliteit nog meer zal verbeteren; - Het is een trigger om efficiënt en scherp in te kopen.	- Geïntegreerd aanbieden van diensten en dergelijke; - Synergie voordelen - Kwaliteit hoog houden
<i>Nadelen verhuurder</i>	Betaald ook zelf mee in de servicekosten en is afhankelijk van afrekening die pas later komt.	- Risico dat vergoeding niet dekkend is; - negatief voor de balans van verhuurder; onjuiste balans tussen inkomsten (huur+sk) en hogere uitgaven (sk) - Moet juridisch vastgelegd worden en duidelijk zijn waar de verantwoordelijkheden liggen.	- Draagt zelf ook risico - Niet meer alleen zelf beslissen
<i>Voordelen vastgoedmanager</i>	- Al het geen in de huurovereenkomst wordt opgenomen kan worden doorbelast aan de huurder - Draagt geen risico - Systeem biedt veel vrijheid	- Het is een trigger om effectief en efficiënt in te kopen; - Vastgoedmanager is beter in staat om een zo voordelig economisch pakket samen te stellen; - Hij hoeft niet langer een afrekening te maken want alles is reeds betaald (de Vries, 2010); - Biedt kansen voor de ontwikkeling van een benchmark door vaste kosten.	- Biedt synergie voordelen - Risico wordt gespreid - Heeft ook invloed op pakket van leveringen en diensten - Biedt mogelijkheden om dienstverlening te innoveren
<i>Nadelen vastgoedmanager</i>	- Huurders stellen steeds meer vragen aangaande het proces en de afrekening - Systeem voldoet niet meer aan de eisen van de markt en moet worden strakker gemonitord - Er is geen uniforme en standaard afrekening	- Er kan verwarring ontstaan door implementatie van meer systemen ipv uniform systeem; - (bestaande) contracten (huurovereenkomsten, onderhoudscontracten en beheerovereenkomsten) moeten worden herzien; - risicoverdeling tussen verhuurder, huurder en vastgoedmanager waarbij het risico is dat vergoeding niet dekkend is voor vastgoedmanager	- Draagt zelf ook risico - moet meer in overleg met verhuurder afstemmen (contracteren van partijen, managen van partijen, etc.)

Tabel 12 Matrix voor- en nadelen per servicekostenmethode (eigen bewerking)

Daarnaast zijn de verschillende SWOT-analyses per methode uiteengezet in onderstaande matrix:

	<i>Huidige model</i>	<i>Fixed fee model</i>	<i>Risicoparticiperend model</i>
Krachten (strenghts)	- Men betaald voor wat men werkelijk verbruikt - Het is een bekende methode die bijvoorbeeld ook bij energieleveranciers van toepassing is - Biedt veel vrijheid voor verhuurder en vastgoedmanager	- prijs-kwaliteit verhouding - vaste/gemaximaliseerde prijs - winstdeling mogelijk tussen partijen - inkoopvoordelen voor efficiënt en effectief inkopen. - economisch voordelig pakket samenstellen - mogelijke kortingen ipv huurvrij (let wel op balans!)	- meer risico deling bij verhuurder en vastgoedmanager - stimuleert het denken in de vorm van de levenscyclus van vastgoed - deels vaste/gemaximaliseerde prijs - winstdeling mogelijk - inkoopvoordelen voor efficiënt en effectief inkopen.
Kansen (oppertunities)	- Biedt kansen voor een huurder om inspraak te hebben in het pakket van leveringen en diensten - Meer transparantie verschaffen over het pakket en de afrekening en doorbelasting - Opzetten van een uniforme lijst van servicekostenposten en standaard afrekening	- Inzichtelijkheid vooraf en betere budgettraming - Schaalvoordelen en minder administratieve handeling - Controlemomenten inbouwen - Ontwikkelen van benchmark door vaste kosten - Opzetten van SLA (Service Level Agreement) om kwaliteit te meten	- Schaalvoordelen, minder administratieve handeling - Risico participatie waarbij risico's worden gespreid - stimuleert om te innoveren in deze steeds meer competitief wordende markt - werken aan een goede prijs-kwaliteit verhouding - meer transparantie door risicospreiding en inspraak
Zwaktes (weaknesses)	- Nog weinig juridische verantwoordelijkheid - Niet transparant door gebrek aan onderbouwing en verdieping. - Methode biedt weinig controlemomenten, afrekening vindt pas plaats aan einde van het jaar - Geen uniforme en standaard afrekening - Huurder draagt alle risico's en heeft geen (directe) invloed op de servicekosten. - Niet altijd duidelijk wie welke kosten moet dragen	- verwarring door implementatie van meer systemen ipv uniform systeem - kwaliteit vastgoedmanager (klantgerichtheid en en proactieve werking) - juridische verantwoordelijkheid (de Vries, 2010); - Niet transparant door gebrek aan onderbouwing en verdieping (de Vries, 2010); - creëert onjuiste balans voor verhuurder (huur+sk als inkomsten en hogere sk aan kostenkant)	- verwarring door implementatie van meer systemen ipv uniform systeem - hoge kwaliteit en goede werking vastgoedmanager is essentieel - complex om de juridische verantwoordelijkheid vast te leggen - moet voordelen opleveren voor alle partijen, anders zal dit model niet geïmplementeerd worden
Bedreiging en (threats)	- Afrekening komt pas wanneer de boeken al gesloten zijn - Huurder moet vertrouwen op verhuurder/vastgoedmanager omtrent de kosten - risicoverdeling tussen verhuurder, huurder en vastgoedmanager gaat in de huidige markt mogelijk verschuiven - tijdig afrekenen blijkt lastig vanwege omslachtige systemen en handelingen - de huidige markt veranderd waardoor dit systeem mogelijk herzien moet worden. - Vaak geen vergelijking mogelijk doordat alle actoren (en partijen binnen de actoren) er anders mee om gaan - Verhuurder en vastgoedmanager dragen te weinig risico en hebben vrij spel.	- betekent omzetten van (bestaande) inkoop- en onderhoudscontracten - betekent omzetten van (bestaande) huurovereenkomsten - betekent omzetten van (bestaande) beheerovereenkomsten - risicoverdeling tussen verhuurder, huurder en vastgoedmanager (de Vries, 2010); - Risico dat vergoeding niet dekkend is voor verhuurder en vastgoedmanager. - tijdig afrekenen om te voorkomen dat kosten door elkaar gaan lopen in verschillende boekjaren. - voor beleggers met een FBI-status (Fiscale Beleggings Instelling) is het niet toegestaan om fixed-fee toe te passen. Men is dan ondernemer en niet meer belegger. Hiervoor moet aanpassing komen van de Belastingdienst	- betekent omzetten van (bestaande) inkoop- en onderhoudscontracten - betekent omzetten van (bestaande) huurovereenkomsten - betekent omzetten van (bestaande) beheerovereenkomsten - risicoverdeling tussen verhuurder, huurder en vastgoedmanager moet duidelijk worden omschreven om belangenverstrengeling en discussie te voorkomen - nadenken over hoe om te gaan met leegstaande units en/of een faillissement van huurders.

Tabel 13 SWOT Analyse van de servicekostenmethoden (eigen bewerking)

Door alle actoren, en mede vanuit de interviews en expert meetings, komt naar voren dat het huidige servicekostenproces toe is aan vernieuwing en er betere afstemming omtrent transparantie en inzicht in de kosten, doorbelasting, afrekening, et cetera moet komen. Door de respondenten worden zeker ook de voordelen van een optimalisatie van het huidige systeem of een meer fixed fee systeem gezien. Wel hebben de actoren hun bedenkingen bij het feit of een fixed fee systeem of risicoparticiperend systeem werkelijk geïmplementeerd zal worden. Dit vanwege de grote veranderingen die het met zich mee brengt, die van grote invloed zijn op de huidige systemen en methoden. Mogelijk dat een dergelijk systeem als een pilot kan worden geïmplementeerd en op die manier verder kan worden doorontwikkeld. Want het systeem in een keer, in alle winkelcentra, doorvoeren is niet mogelijk. Daarnaast moeten er uniforme richtlijnen worden opgesteld die bijdragen aan meer transparantie en inzicht in de servicekostenprocessen.

3.7 Deelconclusie

De servicekosten worden steeds belangrijker vanwege onder andere (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 206):

- De verhouding van de servicekosten ten opzichte van de te betalen huur. Uit de interne benchmark is gebleken dat servicekosten bij winkelcentra gemiddeld zo'n 10% - 15% van de huurprijs zijn.
- Veranderende wet en regelgeving, betreft onder andere het invoeren van de warmtewet, waarbij de verhuurder bij de warmtelevering de kosten voor transport en verlies van warmte voor zijn rekening moet nemen en hij dit niet langer mag doorbelasten aan de huurder
- De sterk toegenomen en bij wet gereguleerde aandacht voor energieverbruik en CO2 uitstoot.

Gezien de problematiek met de servicekosten en het servicekostenproces is er nog een aanzienlijke verbetering van de leveringen en diensten mogelijk. Het is daarom belangrijk dat het servicekostenproces verder wordt geprofessionaliseerd, geoptimaliseerd en gestandaardiseerd. Samenwerking tussen de stakeholders is dan ook van groot belang om de problematiek bij de servicekosten op te lossen.

De servicekosten kunnen in de gehele vastgoedmarkt grofweg worden ingedeeld in zeven hoofdkostenposten, te weten (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 206) 1. administratiekosten, 2. energiekosten (inclusief water), 3. ingehuurde diensten, 4. onderhoudscontracten, 5. heffingen en belastingen, 6. verzekeringen, 7. diversen. Deze kostenposten worden verdeeld over de huurders en deze worden door middel van drie verschillende servicekostenmethoden afgerekend. De verschillende methoden zijn:

1. De huidige servicekostenmethode
2. De fixed fee servicekostenmethode
3. De risicoparticiperende servicekostenmethode

Van elke methode is in paragraaf 3.6 een uitleg gegeven over het model. Een beknopte samenvatting per model is hieronder weergegeven.

1. De huidige servicekostenmethode

Bij de huidige servicekostenmethode ontbreekt het voornamelijk aan transparantie in het proces en de afrekening. Dat is geen goede match bij het volledige risico dat een huurder bij dit model draagt. Het huidige servicekostenproces moet voornamelijk op de punten als genoemd in paragraaf 3.6 worden aangepast en uitgebreid, wil het er toe leiden dat er minder wrijving in de markt is en partijen meer geloof krijgen in een juiste en correcte servicekostenafrekening.

2. De fixed fee servicekostenmethode:

Bij het fixeren van de servicekosten moet men rekening houden met de beschreven punten in paragraaf 3.6. Daarnaast zal een implementatie van het proces voornamelijk via belangenorganisaties uitgedragen moeten worden. Ook kan de vastgoedmanager zich onderscheiden ten opzichte van de rest door het product te verkopen aan zijn opdrachtgever. Hierbij moet hij wel in control zijn, het proces scherp hebben en het risico en management volledig naar zich toe kunnen trekken. Bij de fixed fee methode moet wel een duidelijk verschil worden gemaakt tussen all-in huren en fixed fees. Bij all-in huren zijn de servicekosten bij de huurprijs inbegrepen, bij fixed fee wordt een vast bedrag aan servicekosten naast de huurprijs afgesproken. Het is daarnaast van belang om aan te geven wat het aandeel servicekosten is ten opzichte van de huurprijs.

3. De risicoparticiperende servicekostenmethode

Het risicoparticiperende vastgoedmodel is nog een relatief onbekend model in de markt. Bij het risicoparticiperend omgaan met de servicekosten wordt de vastgoedmanager ook een risicodragersamen met de verhuurder. Het is van belang om daarover duidelijke afspraken te maken zoals deze zijn genoemd in paragraaf 3.6. Daarnaast is het van belang om een goede taakomschrijving van de vastgoedmanager vast te stellen. Ook zal de vergoeding van de vastgoedmanager aangepast moeten worden. Het wordt immers een nieuw model, dus de vastgoedmanager moet mogelijk ook zijn businessmodel daarop aanpassen.

Door alle actoren, en mede vanuit de interviews en expert meetings, komt naar voren dat het huidige servicekostenproces toe is aan vernieuwing en betere afstemming omtrent transparantie en inzicht in de kosten, doorbelasting, afrekening, etc. Door de respondenten worden zeker ook de voordelen van een optimalisatie van het huidige systeem of een meer fixed fee systeem gezien.

Dit hoofdstuk heeft mede antwoord gegeven op de deelvragen 1.1, 1.4 - 1.6, 2.1 en 4.3.

4.

SERVICEKOSTEN BIJ WINKELCENTRA: BUITENLAND

Voor dit onderzoek is niet alleen naar Nederland gekeken, maar is er ook internationaal een vergelijking gemaakt van de servicekosten, methodieken en afrekeningen. Door middel van dit 4^e hoofdstuk is het servicekostenproces bij winkelcentra in het buitenland geanalyseerd. Hierbij zijn de verschillen tussen Nederland en het Buitenland geanalyseerd en wordt ingegaan op onderzoeken van de ICSC en de RICS om op die manier de servicekostenprocessen in het buitenland weer te geven. Tot slot zijn de problemen die in het buitenland optreden, vergeleken met de problemen die in Nederland spelen. Dit hoofdstuk vormt daarmee vervolg op de hoofdstukken 2 en 3 en geeft antwoord op de deelvragen 1.7, 2.1 en 4.1 en 4.4.

4.1 Nederland versus Buitenland

‘Eerlijkheid en transparantie in het beheer van diensten kosten is essentieel, vooral als de meerderheid van de ontwikkelaars en winkelcentrummanagement bedrijven – evenals steeds meer retailers – grensoverschrijdend opereren. Grotere exploitanten hebben duidelijke richtlijnen die worden begrepen en gerespecteerd door hun management en huurders. Maar de servicekostenschema's van enkele, vaak kleinere, operators in Europa is vaak minder duidelijk en uit het onder onderzoek van de ICSC is gebleken dat er een groot verschil zit in uitvoering en managementmodellen in heel Europa. De ICSC Service Charge Guide, geschreven door de ICSC, zal helpen het probleem te verduidelijken zoals dat is veroorzaakt in het debat tussen verhuurders en huurders’ (ICSC Europe, 2012 Martyn Chase, Chairman, European Retail Sector Head, DTZ and Chairman, ICSC Retail Asset Management Committee).

Vanuit het onderzoek van de ICSC is gebleken dat ook in Europa, net als in Nederland, problemen ontstonden bij de servicekosten naar winkelcentra (ICSC Europe, 2012). Men liep tegen vrijwel dezelfde problemen van weinig transparantie, geen duidelijk omschreven pakket van leveringen en diensten, gebrek aan wet- en regelgeving, en dergelijke aan. Om die reden is ook onderzoek gedaan naar de servicekosten in het buitenland en wordt nagegaan of deze methoden/modellen wellicht ook in Nederland toegepast kunnen worden. Zo is er een European Service Charge Guide ontwikkeld door de ICSC in 2012 (ICSC Europe, 2012). De belangrijkste afspraken en uitgangspunten worden in dit document beschreven en hieraan moeten de partijen zich conformeren. De keuze om ook naar het buitenland te kijken wordt mede gevoed door het feit dat een aantal retailers en vastgoedbeleggers steeds meer internationaal gericht zijn. Ook heeft ICSC aangegeven te overwegen om een voorstel voor een gedragscode voor servicekosten in winkelcentra voor de Europese industrie te implementeren (ICSC Europe, 2012). De RICS omschrijft het als volgt: het doel van het verlenen van de leveringen en diensten is om te garanderen dat deze een bepaalde toegevoegde waarde bieden en voorzien in de behoefte van het vastgoed, de eigenaar, gebruikers en de consument (RICS, 2014). De European Service Charge Guide en de RICS Code of Service Charge vormen voor deze partijen dus een houvast om te weten hoe men met de servicekosten moet omgaan en welke leveringen en diensten in het pakket meegenomen kunnen worden.

INTERNATIONAAL GEORIENTEERDE PARTIJEN

Internationaal georiënteerde retailers zijn onder andere Hema, H&M, The Sting, Primark, en dergelijke partijen. Deze internationale oriëntatie wijkt af van de focus in de vastgoedmarkt die vaak lokaal is, met veelal specifieke kenmerken. Tevens kijken investeerders en verhuurders ook over de grenzen heen. Het is daarom des te meer van belang om te weten hoe men er in het buitenland mee om gaat. Door deze internationale blik van partijen, biedt dit kansen en mogelijkheden om na te gaan hoe men in het buitenland met huisvestingslasten en servicekosten om gaat.

SERVICEKOSTEN VERSCHILLEN BINNEN EUROPESE LANDEN

‘Volgens de ICSC moeten ‘managers de servicekosten op een redelijke, ethische en transparante wijze presenteren. Er moet daarbij een open communicatie tussen leidinggevend en huurders over het hele proces zijn. De manager moet ervoor zorgen dat de diensten die hij levert zo efficiënt mogelijk ingekocht worden en dat deze voldoen aan de kwaliteit van de dienstverlening die nodig is. De manager moet er naar streven de diensten op een zo duurzaam mogelijke manier in te kopen. Tot slot dienen de servicekosten en de afrekening door een ‘vakman’ en dus op een professionele wijze te worden beheerd’ (ICSC Europe, 2012).

4.2 Selectie van type kosten volgens de ICSC

‘Goed beheer van de servicekosten is cruciaal voor de prestaties van winkelcentra in heel Europa, maar Europa is wel een gebied waar vaak een grote kloof zit tussen de prestaties van de beste en slechtste managers. De ICSC Service Charge Guide is bedoeld om de managers van de winkelcentra te helpen met een handige handleiding voor hoe servicekosten werken in alle 27 landen in Europa. Het is niet de bedoeling om gestandaardiseerde servicekosten procedures op te leggen omdat een groot aantal Europese landen verschillende marktpraktijken hebben en andere wettelijke eisen en tradities kennen, maar het geeft wel een aantal ‘best practices’ die de verhuurders en managers moeten aannemen’ (ICSC Europe, 2012 Ashley Blake, Head of Retail Portfolio Management, Land Securities).

4.2.1 Typen kosten

De ICSC heeft de servicekosten onderverdeeld in een aantal type kosten. Hiermee kunnen deze worden geïdentificeerd en kan men, afhankelijk van de situatie in elk land, bepalen welke soorten kosten zijn inbegrepen in servicekosten budgetten. Deze lijst, gebaseerd op het onderzoek van de ICSC (ICSC Europe, 2012), is niet volledig, maar beschrijft wel de belangrijkste posten:

- ELEKTRICITEIT, GAS, WATER EN AFVOER

Dit zijn de belangrijkste en hoogste componenten van de servicekosten budgetten. Elektriciteit vormt een belangrijk deel van deze kosten en wordt voornamelijk gebruikt voor verlichting, verwarming en koeling. De water-kosten kunnen bedragen omvatten die verband houden met rioolwaterzuiveringsinstallaties. Het gasverbruik is voornamelijk gerelateerd aan het algemeen gebruik.

- BEVEILIGING, SCHOONMAAK, ONDERHOUD EN GROENVOORZIENING

Deze diensten zijn de belangrijkste diensten die betrekking hebben op de reguliere dag-tot-dag werking van het winkelcentrum. Meestal zijn de kosten van elke categorie grotendeels afhankelijk van de operationele strategie en de grootte van het 'managementteam' in elk gebied. Normaal gesproken worden deze diensten aangeboden door gespecialiseerde bedrijven. Contracten met dienstverleners kunnen specifiek zijn, of meer algemeen. Als de strategie is het hebben meer uitgebreide contracten, kan een meerprijs worden voorgesteld voor de prijs van de verschillende categorieën (personeel, uitrusting, verbruiksgoederen en anderen). Op deze manier kan men waarborgen dat de verhogingen zijn geïndexeerd naar hun kosten en niet in de algemene overeenkomst. Dit is bijvoorbeeld het geval bij personeelskosten.

- AFVAL

Afval is gerelateerd aan het relatieve gewicht en de mogelijkheid om daarvoor aanpassingen door te voeren die voortvloeien uit wetgeving. Een extra manier om waarde toe te voegen is de manager de mogelijkheid bieden om het toezicht op de milieukosten te houden en specifieke prestatie-indicatoren vast te stellen (KPI's) om de milieuprestaties en financiële rendement van het centrum te verbeteren. Dit staat tevens in het teken van recycling van verschillende materialen (papier, verpakkingen, glas en andere).

- ONROEREND GOED BELASTINGEN

Gezien het feit dat elk land zijn eigen wetgeving met betrekking tot belasting op onroerende goederen kent, moeten deze cijfers voor elk land apart worden behandeld, en deze worden vaak betaald vanuit de servicekosten.

- CENTRUMMANAGEMENT

Omdat het runnen van een winkelcentrum een complexe taak is, wordt een management team aanbevolen voor elk project. Deze teams, waarvan de grootte kan variëren naargelang de strategie van de onderneming en de grootte van het centrum, zijn zij verantwoordelijk voor het goede beheer, toezicht op de dagelijkse gang van zaken en de directe controle van de huurders en consumenten.

-MANAGEMENTKOSTEN, FACILITY MANAGEMENT KOSTEN EN BEHEERVERGOEDINGEN

Managementkosten zijn gerelateerd aan huur, soorten huurders, huurcontracten, managementkosten en andere activiteiten die verband houden met de verhuurder. Facility management bestaat uit diensten met betrekking tot de exploitatie van een gebouw. Dit omvat werkzaamheden als onderhoud, veiligheid en schoonmaak. Meestal is de beheervergoeding een percentage van de servicekosten. Om verschillende triggers te genereren voor de vastgoedmanager hanteren sommige verhuurders extra bonussen wanneer de servicekosten goed worden beheerd en onder controle zijn. Ook kunnen deze bonussen in verband worden gebracht met (mogelijke) besparingen op de servicekosten.

- MARKETING (BUDGETTEN EN EXTRA BIJDRAGE VANUIT VERHUURDER) EN INKOMENSTEN VAN HET WINKELCENTRUM

De prestaties van een winkelcentrum hangen af van zijn reputatie en aantrekkelijkheid voor bezoekers, de consument. Het is daarom gebruikelijk om een specifiek marketing budget voor reclame, marketing campagnes of evenementen vast te stellen. Dit budget kan worden beheerd door een winkeliersvereniging, de verhuurder / vastgoedmanager of door beide partijen. In veel gevallen levert de verhuurder een bijdrage aan dit fonds. Inkomsten uit additionele inkomsten voor winkelcentra, bijvoorbeeld door de verhuur van tijdelijke ruimtes in de gemeenschappelijke ruimtes van het centrum, kan worden teruggegeven aan de servicekosten, of aan het marketing budget, of bieden extra inkomsten aan de verhuurder.

- EXTRA KOSTEN (NIET-TERUGVORDERBAAR OP DE HUURDER)

In sommige landen is het gebruikelijk om een budget of investeringsplan voor de middellange termijn op te stellen. Dit plan omvat doorgaans de kosten voor renovaties of projecten waarvan de impact of kosten hoog zijn. Onder de niet terugvorderbare kosten worden de specifieke en huurder-gerelateerde kosten gerekend en deze worden doorgaans via de servicekosten gefactureerd aan de individuele huurder. Als bijvoorbeeld het winkelcentrum gas rechtstreeks koopt van de leverancier en het wordt rechtstreeks gedistribueerd aan de huurders, worden deze kosten verdeelt over de individuele huurders en deze mogen niet worden beschouwd als gemeenschappelijke kosten.

4.2.2 Servicekostenafrekening, inkomsten en verantwoording kosten

In het onderzoek van de ICSC is gekeken en vergeleken op basis van de afrekening en inzameling, verantwoording van de servicekosten en het hebben van reserves en verzekeringen. Hieronder zijn deze posten verder toegelicht en dit vormt daarmee de conclusie van de analyse van het onderzoek in bijlage 8 (ICSC Europe, 2012).

AFREKENING EN INZAMELING

Volgens de ICSC worden de kosten die gepaard gaan met de reguliere werking van een winkelcentrum, waarvan zowel de huurders als ook de consument profiteren, betaald door de huurders in het centrum. De meest voorkomende methode van verdeling van de kosten voor elke huurder is om de totale kosten van de te verdelen over de bruto verhuurbare oppervlakte (BVO). Het bedrag kan geheel of gedeeltelijk worden verminderd met een korting/staffel op de vierkante meters. De kosten van de service kosten worden verdeelt onder alle huurders zodat, wanneer er een leegstaande unit is, de tekorten volledig worden vergoed door de verhuurder of worden deze in sommige landen verspreid over de overige huurders. Betalingen die betrekking hebben op de servicekosten worden meestal vooraf door de huurders betaald en deze gaan vaak mee met de maandelijkse of kwartaalmatige huurbetalingen aan de verhuurder. Aangezien er een vertraging is tussen de uitgifte van de factuur en de betaling, wordt er ook in het buitenland veelal gewerkt met voorschotten zodat aan de betalingsverplichtingen met leveranciers en dienstverleners tegemoet kan worden gekomen (ICSC Europe, 2012).

VERANTWOORDING VAN DE SERVICEKOSTEN

Ook geeft de ICSC aan dat voor de meeste verhuurders is het gebruikelijk om een servicekostenbegroting ter goedkeuring voor te leggen aan de huurders. De servicekostenbedragen worden namelijk vaak wel gedefinieerd in de initiele huurovereenkomst en kunnen stijgen met de inflatie. Meestal worden de servicekosten afgestemd op de strategie voor het winkelcentrum, waarin de kwaliteitsniveaus en type van de leveringen en diensten worden vastgelegd. In verschillende landen is het gebruikelijk dat de servicekostenafrekeningen intern worden gecontroleerd of extern door onafhankelijke bedrijven. Tekorten van fixed fees aan huurders kunnen ofwel volledig worden gedekt door de verhuurder of worden verspreid over de andere huurders. Wanneer servicekosten vooraf worden gefactureerd, kan er rente worden verkregen over de servicekostenbankrekeningen. Deze rente kan worden betaald om de bankkosten te verrekenen of als extra (kleine) inkomsten voor de verhuurder. Daarnaast dient de aanbesteding van opdrachten en contracten voor leveringen en diensten transparant te zijn en de vastgoedmanager dient ervoor te waken dat de bedragen die worden betaald, marktconform zijn (ICSC Europe, 2012).

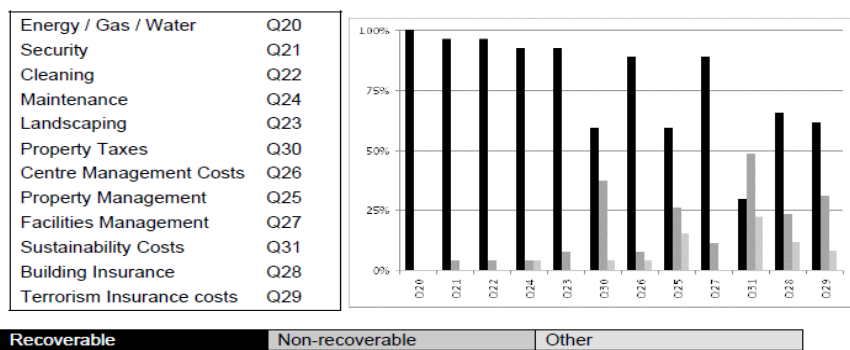
RESERVEN

In sommige landen is het gebruikelijk om een reserve in te bouwen welke wordt gebruikt om onverwachte extra kosten die zich kunnen voordoen in de toekomst te kunnen dekken. Deze reserve is vooral bedoeld om onverwachte kosten of buitengewone werkzaamheden te kunnen verrichten en betalen (ICSC Europe, 2012).

VERZEKERING

Om de waarde van een winkelcentrum te behouden en om de veiligheid en risico's van de verschillende partijen (huurders, verhuurders, consumenten en vastgoedmanagers) te waarborgen zijn verschillende benaderingen van verzekeringen mogelijk. Deze verzekering kan zaken bevatten als dekking van glasschade, lekkages, en dergelijke. Sommige landen kunnen onder ook schadeverzekeringen en/of de kosten van een verzekeringspremie voor bijvoorbeeld terrorisme in de servicekosten meenemen (ICSC Europe, 2012).

4.3 Analyse onderzoek ICSC: Servicekosten in Europese landen



Figuur 30 Servicekostenvergelijking Europa met meest voorkomende posten (ICSC, 2012)

DUURZAAMHEID

De wereld verandert continu en winkelcentra zijn zich hiervan bewust. In de laatste paar jaar, zijn de meeste toonaangevende bedrijven een beleid aan het ontwikkelen ten aanzien van duurzaamheid (ICSC Europe, 2012). Het beleid van duurzaamheid wordt ontwikkeld onder de Triple Bottom Line model. de Triple Bottom Line model (TBL), gedefinieerd door John Elkington en opgenomen in de duurzaamheid definitie van de Brundtland Commissie van de Verenigde Naties in 1987 (Munn, 1989). Dit is een bekende definitie voor het begrijpen van sociale verantwoordelijkheid tussen bedrijven en het opnemen waarden in hun business model. Dit model beschouwt de impact van beslissingen in termen van sociale en ecologische waarde, evenals economische waarde. Een duurzaamheidsbeleid moet de uitkomst van een reeks vastgelegde principe houdingen van winkeliers, eigenaren, bezoekers, werknemers, de gemeenschap en dienstverleners tonen. Daarnaast geeft het antwoord op de strategische vraagstukken als: veiligheid, schoonmaak, hygiëne en gezondheid, energie, vervoer, kwaliteit van diensten en producten, samenwerking met lokale organisaties en bevordering van innovatie (ICSC Europe, 2012). Duurzaamheid moet geen autonoom proces zijn, maar moet juist integraal doorwerken en door alle gebieden heen van kracht zijn. Dan zijn de resultaten meer volledig en impact hebben op het bedrijfsleven (ICSC Europe, 2012).

EUROPA ALGEMEEN

Na analyse van de servicekosten in de Europese landen kan worden geconcludeerd dat over het algemeen in Europa discussies ontstaan over servicekosten en manier van afrekenen van deze kosten. Er blijkt geen uniform en transparant proces te zijn die uitkomst biedt. Wel zijn winkelcentra in Europa, met name centra in Frankrijk en Italie, beter met elkaar te vergelijken. Het zijn veelal grote shopping malls die een vergelijkbare opbouw en structuur ('schoenendoos') hebben. Ook is de concentratie van deze centra lager en kennen ze een zelfde verzorgingsgebied. De factoren zijn dus veel meer gestandaardiseerd dan dat deze in Nederland zijn. Het is daarom voor deze winkelcentra eenvoudiger om de servicekosten met elkaar te vergelijken en op basis daarvan vast te stellen.

EUROPA VS NEDERLAND

Het tegenovergestelde is in Nederland van toepassing. In Nederland zijn meer verschillende typen winkelcentra, is de concentratie van de centra anders en heeft ieder winkelcentrum een specifiek verzorgingsgebied. De winkelcentra in Nederland zijn daarom ten opzichte van buitenlandse winkelcentra allemaal een op zich zelfstaande unieke 'onderneming'. Mede daardoor blijkt het in de praktijk lastig om een juiste vergelijking te maken over de hoogte van de servicekosten in Nederland. Dit wil echter niet zeggen dat er geen standaard pakket van leveringen en diensten en een uniforme werkwijze kan worden gedefinieerd van servicekosten in Nederland. In hoofdstuk 6 van dit onderzoek wordt dieper ingegaan op het benchmarken van servicekosten bij winkelcentra. Ook heeft dit effecten op de huurovereenkomsten en de huurvergoedingen. Zo ontstaat er bijvoorbeeld in het buitenland al steeds meer omzethuur, normaliter ca. 6 - 7 % van de bruto omzet van een huurder, terwijl wij dit in Nederland nog niet veel tegenkomen.

'Servicekosten en de afrekening moeten uniform worden aangepakt en partijen moeten handelen naar een vastgestelde werkwijze. Dat zorgt voor meer duidelijkheid en transparantie van het proces.'

Figuur 31 Quote interview

4.4 Analyse RICS Code of Service Charge

RICS: CODE OF PRACTICE

Tevens heeft de RICS zich bezig gehouden met servicekosten in Engeland. Hiervoor hebben zij een dergelijke 'Service Charge Code' (RICS, 2014) ontwikkeld waarin zij aangeven hoe alle stakeholders met de servicekosten moeten omgaan. Ook deze code is ontwikkeld met de bedoeling om transparantie te vergroten en discussie te verminderen omtrent de servicekosten. De RICS (RICS, 2014) omschrijft het als volgt: 'het doel van het verlenen van de leveringen en diensten is om te garanderen dat deze een bepaalde toegevoegde waarde bieden en voorzien in de behoefte van het vastgoed, de eigenaar, gebruikers en de consument' (RICS, 2014). Deze RICS code is feitelijk een verder en breder ontwikkelde Leidraad voor Servicekosten zoals we die in Nederland kennen en die later in dit onderzoek ook aan de orde komt. In Engeland zorgt deze code ervoor dat er meer duidelijkheid wordt verschaft over de servicekosten, meer transparantie wordt gecreëerd en de afrekening gestructureerd in elkaar zit. Tevens kunnen partijen een zogeheten certificaat krijgen wanneer zij zich committeren aan deze Code en dragen zij dus bij aan een duidelijke en uniforme uitleg van de servicekosten.

De RICS Code of Practice is een document die is opgesteld en goedgekeurd door de RICS en wordt erkend door gerenommeerde marktpartijen (RICS, 2014). Het levert gebruikers van deze Code of Practice houvast en vormt een leidraad voor hoe de partijen moeten handelen. Het doel van de RICS Code of Practice (RICS, 2014) is om:

- de standaarden, 'best practices', uniformiteit, eerlijkheid en transparantie na te streven in servicekosten bij commercieel vastgoed;
- servicekosten budgetten op tijd vast te stellen, als ook de afrekeningen op tijd af te ronden;
- problemen en geschillen te voorkomen en om richting te bieden aan de oplossing van deze problemen;
- richting te bieden managers, klanten(huurders) over hoe men om moet gaan de interpretatie van servicekosten in huurovereenkomsten en dergelijke.

IMPLEMENTATIE VAN DE CODE OF PRACTICE

In Engeland heeft de implementatie van een dergelijke RICS Code voor Service Charges in Commercial Property geleid tot meer transparantie en heldere doelstellingen voor alle partijen waar men naar moet handelen en wordt er tevens een voorbeeld van een servicekostenafrekening met onderbouwing gegeven. Daarnaast kunnen partijen een zogeheten certificaat kunnen krijgen wanneer zij zich committeren aan deze Code en dragen zij dus bij aan een duidelijke en uniforme uitleg van de servicekosten. Dit levert feitelijk voor alle partijen een duidelijker proces op, en dit kan bijdragen aan meer transparantie en uniformiteit.

KERNDOELESTELLINGEN VAN DE CODE OF PRACTICE

De kerndoelstellingen van de RICS Code zijn in bijlage 7 weergegeven. Deze volgen uit de RICS Code of Practice, Service Charges in Commercial Property (RICS, 2014). Deze is vervolgens in bijlage 6 gebruikt om het stappenplan voor de leidraad voor servicekosten 2.0 in Nederland te schrijven. Op basis van de huidige leidraad, de RICS Code of Practice en de NEN 15221 is een programma van eisen in de vorm van een stappenplan voor deze leidraad 2.0 geschreven.

4.5 Best practices

Een best practise die Nederland hier sowieso van kan leren is het verbeteren van de huidige leidraad voor servicekosten bij winkelcentra en in deze leidraad expliciet de voorwaarden en dergelijke opnemen. De RICS Code of Service Charges is een belangrijke handleiding en leidt tot een beter beheersbaar servicekostenproces in Engeland. Het zou daarom goed zijn als ook in Nederland een dergelijke leidraad zal komen die ook verplicht wordt gesteld voor de actoren zodat zij daarnaar gaan handelen en het als zodanig opnemen in hun werkwijze. Dit betekent dat ook wet- en regelgeving hierop aangepast moet worden en dat het geen leidraad is, maar een code waaraan partijen zich confirmeren.

4.6 Deelconclusie

Omdat servicekosten niet alleen een probleem in Nederland vormen, maar ook in het buitenland en Nederland daar wellicht nog wat van kan leren, is in dit onderzoek ook een vergelijking gemaakt met het buitenland en is hiervoor de RICS Code of Service Charge (RICS), 2014) en de ICSC European Service Charge Guide (ICSC Europe, 2012) geanalyseerd.

De ICSC heeft de servicekosten onderverdeelt in een aantal standaard type kosten welke, afhankelijk van de situatie in elk land, bepalen welke soorten kosten zijn inbegrepen in servicekosten budgetten. Deze posten zijn met elkaar vergeleken in 27 Europese landen die in het onderzoek van de ICSC zijn meegenomen (ICSC Europe, 2012). Er kan worden geconcludeerd dat over het algemeen in Europa er ook discussies ontstaan over servicekosten en manier van afrekenen van deze kosten. Er blijkt geen uniform en transparant proces te zijn die uitkomst biedt. Daarnaast heeft de ICSC gekeken naar 'duurzaamheid', de wereld verandert en winkelcentra zijn zich hiervan (onvoldoende) bewust. Duurzaamheid moet geen autonoom proces zijn, maar moet juist integraal van kracht zijn in het bedrijf. Op basis van dit onderzoek blijkt dat er geen uniform proces is bij de winkelcentra in Europa en ieder land doet het op zijn eigen manier, en ieder land bepaald zelf wat wel of niet in de servicekosten wordt opgenomen, wat wel of niet over de huurder of verhuurder wordt verdeelt en wie wel of geen risico draagt. Bovendien heeft ieder land te kampen met zijn eigen wet- en regelgeving. Het blijkt daarom lastig om een conclusie te trekken over de verschillende landen van Europa. In bijlage 8 is het vergelijk van de 27 landen en de uitkomst van de 24 verschillende posten opgenomen.

Daarnaast is gekeken naar de RICS Code of Service Charges (RICS), 2014) in Engeland en is die code ook geanalyseerd. Hierin is aangegeven hoe alle stakeholders met de servicekosten moeten omgaan en deze code is ontwikkeld met de bedoeling om transparantie te vergroten en de discussie omtrent de servicekosten te verminderen. In bijlage 7 is de vergelijking van de RICS Code of Service Charges opgenomen en is tevens een Nederlandse weerlegging opgenomen van de punten zoals genoemd in de RICS Code of Service Charges. Voornaamste conclusie is dat de RICS een duidelijk beeld geeft van:

- welke kosten wel of niet in de servicekosten thuishoren en geeft hiervan ook een duidelijk overzicht;
- wat de afspraken zijn omtrent afrekening, tijd, verdeelsleutels, et cetera;
- hoe de kostenverdeling tot stand komt en wie risicodragers hoort te zijn;
- een uniforme servicekostenafrekening en hoe deze eruit hoort te zien, met een duidelijke uitleg erbij hoe de kosten en doorbelasting ervan tot stand is gekomen;
- geeft een certificaat uit wanneer men zich aan de Code houdt, zodat partijen zich eraan confirmeren en zich erbij aansluiten. Dit leidt tot erkenning in de markt;
- door de specifieke benadering in de Code en uitgebreide omschrijving, geeft de Code antwoord op heel veel vragen binnen de servicekostenproblematiek. Bovendien leidt de Code tot meer transparantie en uniformiteit hetgeen de servicekosten ten goede komt en waarin ook voornamelijk de grootste pijnpunten zitten.

Een best practice die Nederland hiervan kan leren is het sterk verbeteren van de huidige leidraad voor servicekosten bij winkelcentra en in deze leidraad expliciet de voorwaarden, afspraken en dergelijke op te nemen. Deze leidraad zal ook min of meer verplicht gesteld moeten worden voor de actoren zodat zij ook hiernaar gaan handelen en het als zodanig opnemen in hun werkwijze. Dit betekent dat ook wet- en regelgeving hierop aangepast moeten worden en dat het geen leidraad is, maar meer een document en handleiding waaraan partijen zich moeten confirmeren. Dit zal een positieve bijdrage leveren aan het verkrijgen van meer transparantie en uniformiteit binnen de servicekostenprocessen en de uiteindelijke afrekening.

Op basis van de huidige leidraad, de RICS Code of Practice, het onderzoek van de ICSC en de NEN 15221 is een programma van eisen in de vorm van een stappenplan voor deze leidraad 2.0 geschreven. Dit vormt daarmee de basis voor de ontwikkeling van een leidraad voor servicekosten 2.0 in Nederland.

Met dit hoofdstuk is mede antwoord gegeven op de deelvragen 1.7, 2.1 en 4.1 en 4.4.

5.

MARKTINGREPEN: LEIDRAAD VOOR SERVICEKOSTEN BIJ WINKELCENTRA

In dit 5^e hoofdstuk wordt de Leidraad voor servicekostenproces bij winkelcentra in Nederland geanalyseerd. 'In veel winkelcentra ontstaan regelmatig discussies tussen huurders, verhuurders en vastgoedmanagers over de servicekosten. Deze servicekosten zijn de afgelopen jaren fors gestegen en maken inmiddels een groot deel uit van de huisvestingslasten voor winkeliers' (RND et al., 2009). De Leidraad voor Servicekosten bij winkelcentra is ontstaan door het feit dat er veel discussie en onduidelijkheid bestaat over de servicekosten en de afrekening ervan. Onder andere de Raad Nederlandse Detailhandel, Vastgoedmanagement Nederland en de Nederlandse Vereniging van Institutionele Beleggers in Nederland hebben de Leidraad voor Servicekosten bij Winkelcentra ontwikkeld. Ook staat de winkelcentrum kwaliteitsmonitor die is beschreven in hoofdstuk 2 in dit hoofdstuk centraal als het gaat om het meetbaar maken van de kwaliteit van de servicekosten. Het hoofdstuk geeft hiermee onder andere antwoorden op de deelvragen 1.8 - 1.9, 2.2 – 2.4, 3.2 en 4.2 – 4.5.

5.1 Leidraad voor servicekosten bij winkelcentra in Nederland

WAT IS DE LEIDRAAD

De leidraad voor servicekosten is een document waarin de richtlijnen worden opgesteld die bij moeten dragen aan een eerlijker en transparanter proces. Het heeft de vorm van een brochure waarin een aantal uitgangspunten worden genoemd en gedragsregels worden gedefinieerd. Echter leidt de leidraad voor servicekosten in de praktijk nog niet tot een significante bijdrage aan de oplossing voor de reeds geschetste problematiek omtrent de servicekosten.

DOELSTELLING VAN DE LEIDRAAD

Het doel van de leidraad is het bereiken van meer transparantie en efficiëntie van de servicekosten bij winkelcentra waarbij het ook van belang is om duidelijke uitgangspunten te formuleren over welke kosten vallen onder servicekosten. Een ander belangrijk punt is hoe de stakeholders (huurder, verhuurder en vastgoedmanager) zouden moeten communiceren over het bepalen van het serviceniveau en de doorbelasting hiervan naar de servicekostenafrekening.

UITGANGSPUNTEN

De Raad Nederlandse Detailhandel (RND) en de Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed, Nederland (IVBN) hebben het initiatief genomen om op basis van een aantal uitgangspunten de leidraad voor servicekosten bij winkelcentra vorm te geven. Aangezien het vastgoedmanagement van winkelcentra zowel door eigenaren zelf als door externe vastgoedmanagers wordt uitgevoerd, is ook Vastgoedmanagement Nederland intensief betrokken geweest bij de totstandkoming van de leidraad. De uitgangspunten voor de ontwikkeling van de leidraad voor servicekosten waren voornamelijk (RND et al., 2009):

- *‘een professionele uitvoering van levering van zaken en diensten met als doel optimalisering van het functioneren van winkelcentra; een kostenefficiënte werkwijze (partijen streven naar het voorkomen van onnodige kosten)’;*
- *‘openheid en transparantie; een eerlijke verdeling van de servicekosten tussen de huurders (bestaande contractuele afspraken tussen verhuurder en huurder worden in dat kader gerespecteerd)’;*
- *‘een eenduidige definiëring van servicekosten en een inzichtelijke rapportage van servicekosten.’*

Dit moest leiden tot het creëren van meer transparantie en eenduidige afspraken waaraan de stakeholders zich kunnen en moeten houden (RND et al., 2009).

ONTWIKKELING(EN) VAN DE LEIDRAAD

De leidraad voor servicekosten is ontwikkeld naar aanleiding van het onderzoek van De Boer (2008). Hierdoor is er meer aandacht gekomen voor de discussie omtrent de servicekosten en heeft men het initiatief genomen om een leidraad voor servicekosten te ontwikkelen.

TOEPASSEN VAN DE LEIDRAAD

De leidraad voor servicekosten leidt in de praktijk nog niet tot een significante oplossing voor de problematiek omtrent de servicekosten. Partijen confirmeren zich wellicht nog te weinig aan deze leidraad, of durven zich (nog) niet bloot te geven. Mogelijk uit angst dat er niet altijd eerlijk wordt omgegaan met servicekosten, mogelijk omdat de contracten met derden die ten grondslag liggen aan de servicekosten niet meer actueel zijn. Bovendien blijkt uit marktonderzoek dat verhuurders dat on-transparante proces niet erg vinden en willen de leiding moeten houden over het proces en de beslissingen moeten nemen.

‘Huurders moeten niet in het proces verwikkeld raken. De verhuurder en vastgoedmanager hebben zeggenschap over het proces, niet de huurder’

Figuur 32 quote interview

BIJDRAGEN AAN OPLOSSING(EN)

Volgens de leidraad voor servicekosten (RND et al., 2009) is tijdens de overleggen tussen de genoemde partijen geconstateerd dat het van belang is dat er duidelijk wordt gecommuniceerd over de servicekosten tussen verhuurders en vastgoedmanagers enerzijds en huurders anderzijds. Een van de belangrijkste aanbevelingen van de leidraad is ‘de totstandkoming van servicekostencommissies in winkelcentra. Hierdoor moeten huurders beter zicht krijgen op de wijze waarop de service in winkelcentra is geregeld. Dit document biedt daarom een handreiking bij het bepalen van servicekosten en geeft aan hoe er omgegaan dient te worden met het verdelen van kosten en het inzicht bieden hierin’ (RND et al., 2009).

5.2 Analyse leidraad voor servicekosten bij winkelcentra

UITGANGSPUNTEN

De uitgangspunten voor de ontwikkeling van de leidraad voor servicekosten waren voornamelijk:

- Creëren van een transparanter servicekostenproces;
- Eenduidige afspraken;
- Een document waaraan de stakeholders zich confirmeren.

Echter na het ontwikkelen en publiceren van de leidraad in 2009/2010 is het wederom geworden en heeft er geen update plaatsgevonden c.q. is er geen aandacht besteed aan het in de markt houden van deze leidraad. Na een interview met de IVBN is echter aangegeven dat er op korte termijn weer een afspraak zal komen met de verschillende brancheverenigingen om opnieuw na te denken over de servicekosten bij winkelcentra en eventueel een leidraad 2.0.

GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING VAN DE LEIDRAAD

Verhuurders zijn van mening dat zij de leiding moeten houden over het proces en de beslissingen moeten nemen (RND et al., 2009). Doordat de leidraad geen verplicht document is en partijen er niet voor worden beloond in welke vorm dan ook, wordt de leidraad niet uniform toegepast en blijkt de leidraad niet voor alle partijen een toegevoegde waarde te zijn. Als de leidraad al wordt gebruikt, dan wordt deze voornamelijk gebruikt door de grotere, landelijke partijen die zich eraan confirmeren uit veelal ethische overwegingen.

HUIDIGE LEIDRAAD NIET ALS OPLOSSING VOOR HET PROBLEEM

Doordat de leidraad te vrijblijvend is en er geen consequenties aan worden verbonden, zorgt de leidraad er niet voor dat partijen ook de voor hen minder gunstige afspraken naleven. Dit zal pas gebeuren wanneer dergelijke afspraken verplicht worden gesteld. De leidraad is wel gemaakt met als doel om het proces te verbeteren en te zorgen voor een transparanter proces, maar doordat het nu niet meer gebruikt en er maar een aantal aanbevelingen zijn ingebed en niet volledig, heeft de leidraad niet gezorgd voor een kentering in de markt. Om een goede servicekostencommissie te hebben is actieve betrokkenheid van winkelbedrijven bij deze commissies één van de uitgangspunten (RND et al., 2009). Mede daarom adviseert de RND daarom de ondernemers die bij de RND aangesloten zijn, om actief betrokken te zijn bij het overleg over servicekosten. Een ander punt uit de leidraad voor servicekosten dat het instellen van een servicekostencommissie niet de formele rechtsgeldige afspraken tussen huurder en verhuurder aan zal tasten. Deze zijn vastgelegd in de bestaande huurovereenkomsten en blijven onverkort van toepassing. Bovendien kan, naast een servicekostencommissie, ook een individuele huurder bezwaar maken tegen een individuele servicekostenafrekening. De servicekostencommissie zal naar verwachting echter fungeren als een buffer hiervoor, maar dit is niet altijd het geval (RND et al., 2009). Naast de servicekostencommissie wordt in deze leidraad ook gewezen op het belang van een duidelijke en zichtbare verdeelsleutel en eenduidigheid over welke kosten wel en niet tot servicekosten behoren. Zo dienen eigenaarslasten niet via de servicekosten afgewenteld te worden op huurders, en promotiekosten niet vermengd te worden met servicekosten (RND et al., 2009).

5.3 Noodzakelijke aanvullingen op de leidraad

Wanneer de leidraad een uniform model wordt en partijen zich eraan confirmeren kan de leidraad zeker een bijdrage leveren. Echter tot het moment dat hij geen onderdeel uitmaakt van de huurovereenkomsten en partijen zelf mogen weten op welke manier men de servicekosten afrekent, wordt de leidraad niet of nauwelijks toegepast. Het belangrijkste is dus het verplichten van het handelen naar de leidraad en partijen hiervoor ook te belonen of te erkennen zodat er meer competitie ontstaat en partijen het product gaan verkopen in plaats van het alleen maar een los proces te laten zijn. Om echter een leidraad te krijgen die ook verplicht wordt gesteld en wordt opgenomen in de overeenkomsten, dient deze door belangenverenigingen als VGM, IVBN, en dergelijke te worden opgesteld. Immers, bij initiatieven van marktpartijen zal vooralsnog altijd een sceptische houding blijven bestaan. Wanneer echter belangenverenigingen die stap maken, is de kans groter dat het wordt opgenomen in de markt en partijen zich eraan confirmeren. Belangenverenigingen moeten daarom het initiatief nemen en een stappenplan ontwikkelen voor de Leidraad voor Servicekosten bij Winkelcentra 2.0. In paragraaf 5.4 wordt hier verder op ingegaan en in bijlage 6 is een plan van aanpak in de vorm van een stappenplan opgenomen voor een verbeterde leidraad voor servicekosten.

5.4 Ontwikkeling van stappenplan voor de Leidraad 2.0

Het is belangrijk om een stappenplan te hebben voor het goed inrichten van de cyclus van het servicekostenproces. Dit moet een uniform stappenplan zijn, waaraan de markt zich kan houden en dat de servicekostenprocessen als zodanig een duidelijke cyclus doorlopen die bij alle partijen bekend is. Bovendien moet daarin duidelijk worden op welke wijze de kosten worden doorbelast aan de diverse kostendragers, waaronder de huurders (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 212). Reeds voordat een nieuw winkelcentrum wordt opgeleverd moet er zijn nagedacht over het pakket van leveringen en diensten aan de huurders en moet er worden nagedacht over een goede begroting. Volgens het Handboek Vastgoedmanagement (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 212) worden in dit traject vijf stappen onderscheiden. Deze stappen zijn hieronder verder aangevuld tot 8 stappen, naar aanleiding van dit onderzoek. Een uitgebreide beschrijving van de verschillende stappen is opgenomen in bijlage 6 waar tevens een analyse van de huidige leidraad is opgenomen. Deze vormen samen een goed uitgangspunt voor het opstellen van de leidraad 2.0.

STAP 1: UITZETTEN VAN KADERS EN RANDVOORWAARDEN

Het opstellen van een stappenplan begint met het uitzetten van de kaders en randvoorwaarden.

STAP 2: INVENTARISEREN VAN HET SERVICEKOSTENPROCES

Het is essentieel om alle activiteiten die binnen het kader van de servicekostenafrekening te inventariseren en deze SMART te formuleren (Roozenburg & Eekels, 1998).

STAP 4: DEFINIEREN VAN VASTE KOSTENPOSTEN

Er moeten vaste servicekostenposten en standaarden worden vastgesteld.

STAP 6: VASTLEGGING VAN BEDRAGEN EN AFSPRAKEN IN DE HUUROVEREENKOMSTEN

Er moeten duidelijke afspraken worden gemaakt over de bedragen en afwijkingen ten opzichte van de uiteindelijke afrekening.

STAP 7: SPECIFIEKE EISEN AANGAANDE DE SERVICEKOSTENAFREKENING

Voor een transparante en duidelijke afrekeningen moeten er strakke richtlijnen worden opgesteld met betrekking tot de servicekostenafrekening.

STAP 3: VASTLEGGEN VAN TENDER PROCEDURES EN OFFERTETRAJECTEN (MARKTCONFORMITEIT)

Het is belangrijk om tenderprocedures en KPI's vast te leggen welke worden onderbouwd door middel van de winkelcentrum kwaliteitsmonitor en de CBRE Global Premier Properties analyse (zie bijlage 5).

STAP 5: OMGAAN MET MARKTTRENDS EN VERANDERINGEN

De vastgoedmanager en verhuurder moeten meegaan met de veranderende vraag vanuit de markt en moeten deze faciliteren aan de huurders.

STAP 8: FINALISEREN: MEER TRANSPARANTIE EN SCHRIJVEN VAN DE LEIDRAAD VOOR SERVICEKOSTEN 2.0

Maak en beschrijf duidelijke en goede afspraken omtrent de servicekosten en de alle afspraken die daaromtrent worden gemaakt.

5.5 Actiepunten voor Leidraad voor servicekosten bij winkelcentra 2.0

De belangrijkste actiepunten voor de leidraad voor servicekosten bij winkelcentra 2.0 is om het stappenplan als omschreven in paragraaf 5.4 om te zetten in een handleiding voor de servicekosten bij winkelcentra. Hierin moet ruimte worden geboden voor specifieke winkelcentra en moet een algemeen en uniforme leidraad uit worden ontwikkeld. Daarnaast is het van belang dat de leidraad wordt geaccepteerd door de marktpartijen en dat deze daarom geïnitieerd wordt door belangenorganisaties. Het is tevens belangrijk dat de leidraad een meer verplicht document wordt, waaraan partijen zich confirmeren en waaraan tevens een erkenning is verbonden in de vorm van een certificaat of keurmerk. Een stap verder zou zijn om de leidraad te implementeren in de huurovereenkomsten en algemene bepalingen, zodat partijen zich er aan moeten confirmeren en er ook juridische gevolgen aan verbonden kunnen worden.

Daarnaast is in hoofdstuk 4 reeds gekeken naar de RICS Code of Service Charges (RICS, 2014). In die code is uitgebreid aangegeven hoe alle stakeholders met de servicekosten dienen om te gaan. Een dergelijke verbeterde leidraad zal ook min of meer verplicht gesteld moeten worden voor de actoren zodat zij ook hiernaar gaan handelen en het als zodanig opnemen in hun werkwijze. Dit betekent dat ook wet- en regelgeving hierop aangepast moet worden en dat het geen leidraad is, maar een document en handleiding is waaraan partijen zich confirmeren. Dit zal een positieve bijdrage leveren aan het verkrijgen van meer transparantie en uniformiteit binnen de servicekostenprocessen en de uiteindelijke afrekening.

5.6 Opzetten van kwaliteitsmetingen

Zoals reeds beschreven is het belangrijk dat er kritische prestatie indicatoren worden vastgesteld om de kwaliteit van de geleverde services en diensten te kunnen meten. In samenwerking met CBRE is hiervoor recentelijk een eerste aanzet geleverd door het programma 'CBRE Global Premier Properties' op te starten en is voor dit programma een 'Quality Measurement' (CBRE, 2014a) programma opgesteld (zie bijlage 5). In dit programma worden per onderwerp de kritische succesfactoren, omgevingsvoorwaarden, kwaliteitsbenaderingen en prestatie-indicatoren vastgesteld (CBRE, 2014a). Tevens is dit uitgebreid met een soort menukaart waarin de verschillende diensten zijn opgenomen en die voor een bepaald gebouw wel of niet relevant zijn om aan te bieden. Een voorbeeld van dit 'Quality Measurement' programma en een voorbeeldlijst c.q. menukaart van de leveringen en diensten is opgenomen in bijlage 5.

Bij het opstellen van kwaliteitsmetingen is ook het opvoeden van aannemers en leveranciers van belang. Zo moeten er enkel facturen worden gestuurd voor de werkzaamheden die ook daadwerkelijk conform de servicecontracten zijn uitgevoerd. Om een en ander meetbaar te maken is het bijvoorbeeld bij liften mogelijk om de liftbewegingen te meten, zodat de onderhoudskosten meer in relatie kunnen worden gebracht met het aantal liftbewegingen die daadwerkelijk hebben plaatsgevonden. Dit biedt besparingsmogelijkheden en verbeteringen ten aanzien van zowel de huurder, verhuurder als de vastgoedmanager.

De winkelcentrum kwaliteitsmonitor kan hierin eveneens een belangrijke bijdrage leveren met betrekking tot de uitstraling van het winkelcentrum, locatie, eisen van deze tijd, et cetera. Daarnaast is het van belang dat de leveringen en diensten op zich zelf ook worden geanalyseerd en meetbaar worden gemaakt. Een mogelijk combinatie tussen de winkelcentrumkwaliteitsmonitor en het 'Quality measurement programma'(CBRE, 2014a) kan daarin uitkomst bieden.

Naast de Winkelcentrum Kwaliteitsmonitor en het CBRE Quality Measurement programma heeft ook de NEN een norm ontwikkeld waarin kwaliteitsmetingen zijn opgenomen. Deze NEN norm is vooral ontwikkeld voor facility management en biedt hoofdlijnen aan voor het meten van kwaliteit, bieden van standaarden, et cetera. Deze NEN 15221 is verder aan bod gekomen in bijlage 6 en vormt samen met de analyse van huidige leidraad en de RICS Code of Service Charge, een belangrijke bijdrage voor de leidraad voor servicekosten 2.0.

5.7 Deelconclusie

De doelstelling van de leidraad is om meer transparantie en efficiëntie van servicekosten in winkelcentra te bereiken. Echter leidt de leidraad voor servicekosten in de praktijk nog niet tot een significante bijdrage aan de oplossing voor de reeds geschetste problematiek omtrent de servicekosten. Daarbij is het van belang om duidelijke uitgangspunten te formuleren over welke kosten vallen onder servicekosten.

Het is belangrijk om een stappenplan te hebben voor de cyclus van het servicekostenproces. Dit moet een uniform stappenplan zijn, waaraan de markt zich kan houden en dat de servicekostenprocessen als zodanig een duidelijke cyclus doorlopen die bij alle partijen bekend is. Bovendien moet daarin duidelijk worden op welke wijze de kosten worden doorbelast aan de diverse kostendragers, waaronder de huurders (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 212). Dit stappenplan ziet er als volgt uit:

- stap 1: uitzetten van kaders en randvoorwaarden
- stap 2: inventariseren van het servicekostenproces
- stap 3: definiëren van vaste kostenposten
- stap 4: vastlegging van bedragen en afspraken in de huurovereenkomsten
- stap 5: specifieke eisen aangaande de servicekostenafrekening
- stap 6: vastleggen van tender procedures en offertetrajecten (marktconformiteit)
- stap 7: omgaan met markttrends en veranderingen
- stap 8: finaliseren: meer transparantie en schrijven van de leidraad voor servicekosten 2.0

Wanneer de servicekosten op een dergelijke manier worden opgebouwd en er consequent mee om wordt gegaan, zal meer transparantie en uniformiteit worden gecreeerd in de servicekostencyclus en zal er minder discussie, frustratie en een sceptische houding ontstaan bij de huurders en andere actoren. Daarnaast is het van groot belang dat:

- het duidelijk is welke posten er in de servicekosten zitten en leg dit ook goed vast;
- het duidelijk is welke leveringen en diensten worden aangeboden (menukaart met opsomming);
- bekend is welke installaties, voorzieningen en dergelijke en met welke partijen men zaken doet en waarom (vastleggen in een demarcatielijst);
- bekend is wat de afspraken zijn omtrent de leveringen en diensten en de afrekening (menukaart van de servicekosten in combinatie met methode);
- het duidelijk is hoe de kostenverdeling tot stand komt en wie er risicodragers is;
- het gewenste kwaliteitsniveau gedefinieerd en bekend is (vastlegging door middel van KPI's);
- er een gestandaardiseerde begroting van de servicekosten wordt gegeven;
- er een uniforme en gestandaardiseerde afrekening wordt gegeven met een duidelijke uitleg;
- duidelijk is wat de afspraken zijn omtrent afrekening, tijd, verdeelsleutels, et cetera;
- er een erkenning of certificaat wordt uitgegeven wanneer men zich aan de leidraad houdt, zodat partijen zich eraan confirmeren en zich erbij aansluiten. Dit leidt tot (h)erkenning in de markt.

Door de specifieke benadering in de leidraad en uitgebreide omschrijving geeft deze antwoord op veel vragen binnen de servicekostenproblematiek en leidt dit tot meer transparantie en uniformiteit.

Zoals reeds beschreven in dit onderzoek is het belangrijk dat er KPI's worden vastgesteld om de kwaliteit van de geleverde services en diensten te kunnen meten. In samenwerking met CBRE is hiervoor recentelijk een eerste aanzet geleverd door een 'Quality Measurement' (CBRE, 2014a) programma op te stellen. De winkelcentrum kwaliteitsmonitor kan eveneens een belangrijke bijdrage leveren met betrekking tot de uitstraling van het winkelcentrum, locatie en de eisen van deze tijd maar ook met het meten van de kwaliteit van de leveringen en diensten. Een mogelijk combinatie tussen de winkelcentrumkwaliteitsmonitor en het 'Quality measurement programma' kan daarin uitkomst bieden in combinatie met de NEN 15221. Daarnaast is het van belang dat er een standaard en uniforme servicekostenafrekening wordt opgesteld, waaraan partijen zich houden en conform die afrekening de servicekosten afrekenen met de huurders. Een eerste aanzet en voorbeeld van een uniforme servicekosten is opgenomen in bijlage 2 van dit onderzoeksrapport. Een uitgebreide beschrijving van de verschillende stappen is opgenomen in bijlage 6 waar tevens een analyse van de huidige leidraad is opgenomen. Deze vormen samen met de NEN 15221 en de RICS Code of Practise een goed uitgangspunt voor het opstellen van de leidraad 2.0.

Dit hoofdstuk heeft mede antwoord gegeven op de deelvragen 1.8 - 1.9, 2.2 – 2.4, 3.2 en 4.2 – 4.5.

6.

MARKTINGREPEN: BENCHMARKEN VAN SERVICEKOSTEN

Door middel van dit hoofdstuk is het proces omtrent het benchmarken van servicekosten bij winkelcentra in Nederland behandeld. Hierbij is het nut en noodzaak van benchmarken, benchmarkaanzetten van JLL en WPM geanalyseerd en is beschreven met welke factoren men rekening moet houden bij het benchmarken van servicekosten bij winkelcentra. Dit hoofdstuk geeft daarmee antwoord op de deelvragen 1.8, 3.1, 4.1 en 4.2.

6.1 Benchmarken van servicekosten bij winkelcentra

Momenteel bestaat er nog geen echte benchmark voor servicekosten bij winkelcentra. Het ontbreken van de benchmark is tegelijkertijd ook het probleem. Er zijn in dat opzicht dus weinig referenties beschikbaar. Wel is geprobeerd om een benchmark te ontwikkelen door WPM Retail (WPM Groep, 2014), maar het lukt voorsnog niet om deze benchmark op landelijk niveau door te zetten. Veel partijen zijn sceptisch over het aanleveren van gegevens hiervoor.

BANDBREEDTE

De bandbreedte in servicekosten verschilt per winkelcentrum, per type winkelcentrum en vaak ook per eigenaar. Dit heeft er mee te maken dat elk centrum en elke eigenaar anders is, en er geen standaard model of pakket voor handen is. Het pakket aan servicekosten wordt bovendien vaak bij het begin/ontstaan van een winkelcentrum vastgesteld, en blijft vaak tot een eventuele herontwikkeling geldig. Het blijkt in de praktijk daarom moeilijk om een bandbreedte hierin aan te geven. Momenteel wordt er gewerkt aan het opzetten van een voor servicekosten, waarmee ook een doorsnee bandbreedte in servicekosten kan worden aangegeven. Echter moet hierbij wel een kanttekening worden gemaakt. Daar servicekosten per winkelcentrum en per eigenaar verschillen, zorgt dit voor een grote bandbreedte in servicekosten. De effecten van dalingen en stijgingen in bedragen worden gedurende een afgesproken termijn gedeeltelijk doorgevoerd (afhankelijk van het percentage van de bandbreedte)' (Encyclo, 2014). Voor servicekosten zal deze bandbreedte worden gezocht in een maximaal (hoogste) bedrag dat voor een service wordt betaald en een maximaal (laagste) bedrag dat voor een bepaalde service wordt betaald. In hoofdstuk 7 wordt verder ingegaan op deze bandbreedte in de servicekostenanalyse over de portefeuille van CBRE.

6.2 Nut en noodzaak van benchmarking

'Het nut en de noodzaak van benchmarken en het verkrijgen van transparantie in de servicekosten bij winkelcentra is evident. Daarnaast is het interessant om te kijken wat de verschillen zijn in de hoogte van de servicekosten tussen verschillende winkelcentra en waardoor deze verschillen worden veroorzaakt. Regelmatig ontplooiën er initiatieven omtrent benchmarking van de servicekosten, voornamelijk bij kantoren, maar in toenemende mate ook bij winkelcentra. Dit geeft aan dat het steeds belangrijker wordt in de driehoeksrelatie tussen de huurder, verhuurder/belegger en de vastgoedmanager' (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 214). Het benchmarken van de servicekosten van winkelcentra in dit hoofdstuk verder uiteen gezet. Volgens Ed Jenkins van Standard Life Investments (JLL, 2013) is het 'In deze moeilijke economische tijden moeten winkelcentra concurreren om goede kwaliteit bezoekers te trekken. Daarom is het van essentieel belang voor eigenaren om de hoogste kwaliteit van de dienstverlening tegen de meest efficiënte kosten aan te bieden aan haar huurders'.

BELANG VAN BENCHMARKEN

Servicekosten zijn kosten voor leveringen en diensten, inclusief administratieve vergoedingen daarvoor die worden doorbelast aan de gebruiker. Het belang van de inzichtelijk kengetallen is drieledig: het verhogen van de transparantie, duidelijkheid en overzichtelijkheid. Dit in het belang van alle betrokkenen. Servicekosten worden nog als gegeven beschouwd, maar de samenstelling en opbouw is vaak niet helder. Op dit moment bestaat er nog wantrouwen tussen betrokken partijen, openheid en transparante kengetallen zullen dit kunnen wegnemen. Er bestaat al geruime tijd een benchmark voor servicekosten bij kantoren welke is ontwikkeld door JLL. Echter er bestaat momenteel nog geen echte benchmark voor servicekosten bij winkelcentra waardoor er weinig referenties beschikbaar zijn.

ONTWIKKELING BENCHMARK

De ontwikkeling van een benchmark is dus gestagneerd. Dit is voornamelijk gekomen omdat kosten niet op de correcte manier werden opgegeven, validatie van de gegevens ontbrak en partijen geen in hun ogen gevoelige informatie wilden delen. Momenteel wordt door de VGM opnieuw gewerkt aan een benchmark. Het is echter nog zeer de vraag of er ook een daadwerkelijke benchmark tot stand komt. Een benchmark kan wel helpen in het vergelijkbaar maken van de kosten en deze kosten ook te toetsen aan kwaliteit. Hierbij is het van groot belang dat de correcte cijfers worden aangeleverd en dat deze ook op een consistente en correcte manier worden gevalideerd en verwerkt. Dat zal ook leiden tot meer transparantie en zal op termijn

de druk en sceptische houding van de huurders verminderen. De servicekosten kunnen in de gehele vasgoedmarkt grofweg worden ingedeeld in zeven hoofdkostenposten, te weten (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 206):

1. Administratiekosten;
2. Energiekosten (inclusief water);
3. Ingehuurde diensten;
4. Onderhoudscontracten;
5. Heffingen en belastingen;
6. Verzekeringen;
7. Diversen.

Bovengenoemde kostenposten zijn echter enorm breed. Het zegt nog niets over de kostenposten, wie waarvoor moet betalen en hoe hoog deze kosten gemiddeld mogen zijn. De definitie van kostenposten zoals deze in paragraaf 3.7 is gedefinieerd moet daarom meer als onderligger en uitbreiding te worden gelezen op bovengenoemde posten:

Kostenposten servicekosten afrekening	
1.	Administratie
2.	Elektra
3.	Gas
4.	Huismeester
5.	(regulier) Schoonmaak
6.	Vuilverwerking
7.	Ongediertebestrijding
8.	Beveiliging en surveillance
9.	Brandbeveiliging
10.	Sprinklerinstallatie
11.	Liften
12.	Roltrappen
13.	(automatische) Toegangsdeuren
14.	Overige technische installaties (specificatie noodzakelijk)
15.	Overige posten (specificatie noodzakelijk)

Figuur 33 Kostenpostenverdeling servicekostenafrekening (eigen bewerking)

EEN JUISTE BANDBREEDTE

Met een goede benchmark kunnen de servicekosten met elkaar worden vergeleken en kan op die manier op termijn het voorschot en afrekening beter in lijn worden gebracht en weten partijen wat men kan verwachten. Een goede benchmark kan tevens een duidelijke bandbreedte tonen van de servicekosten. De bandbreedte in servicekosten verschilt per winkelcentrum, per type winkelcentrum en vaak ook per eigenaar. Dit heeft er mee te maken dat elk centrum en elke eigenaar anders is, en er geen standaard model of pakket voor handen is.

6.3 Benchmark JLL in Engeland

JLL heeft, naast dat het reeds enkele jaren een benchmark voor kantoren heeft ontwikkeld, ook een benchmark voor winkelcentra ontwikkeld. Deze is weliswaar gebaseerd op 185 winkelcentra enkel in Engeland, maar het geeft wel dat zij proberen om de servicekosten ook bij winkelcentra meer vergelijkbaar willen maken (JLL, 2013). In bijlage 9 is een beknopte analyse van deze benchmark opgenomen.

WINKELCENTRA ZIJN UNIEK VASTGOED

Het unieke vastgoedkarakter van elk winkelcentrum maakt het lastig vergelijken. Factoren als leeftijd, bouw, de niveaus van mechanische en elektrische apparatuur, gemeenschappelijke ruimte en ruimte specifieke kenmerken zullen aanzienlijk verschillen bij het vergelijken met individuele winkelcentra' (JLL, 2013).

GEMIDDELDE SERVICEKOSTEN

De benchmark die is ontwikkeld richt zich voornamelijk op gemiddelde servicekosten bij winkelcentra. 'Hierbij moet dan ook opgemerkt worden dat het gebruik van gemiddelden zorgt voor een afwijking en waarbij niet alle centra uitgaven doen onder alle kostencategorieën, en er ook kosten worden geboekt onder overige uitgaven. Deze overige uitgaven worden bijvoorbeeld dan ook alleen vergeleken met andere winkelcentra die ook een post overige uitgaven hanteren' (JLL, 2013).

SERVICEKOSTEN VERGELIJKBAAR MAKEN

Om de servicekosten bij winkelcentra enigszins met elkaar te vergelijken heeft men een drietal verschillende analyses gemaakt (JLL, 2013):

- Gemiddelde kosten op basis van percentages:
 - hiermee geeft men aan welk type servicekosten hoe zwaar meewegen in de gemiddelde servicekostenafrekening.
- Servicekosten ten opzichte van grootte van de centra:
 - Het is duidelijk uit de gegevens gebleken dat er geen aantoonbare schaalvoordelen zijn waar te nemen in grotere centra. In sommige gevallen is zelfs het omgekeerde waar. Dit kan mede worden verklaard door de complexiteit en de specificatie van diensten binnen grotere centra.
- Servicekosten ten opzichte van type en locatie:
 - Hierin wordt aangetoond wat de locatie en type winkelcentra van invloed zijn op de servicekosten. Echter gaat ook dit op basis van gemiddelden en percentages

KOSTENSOORTEN EN CATEGORIEËN

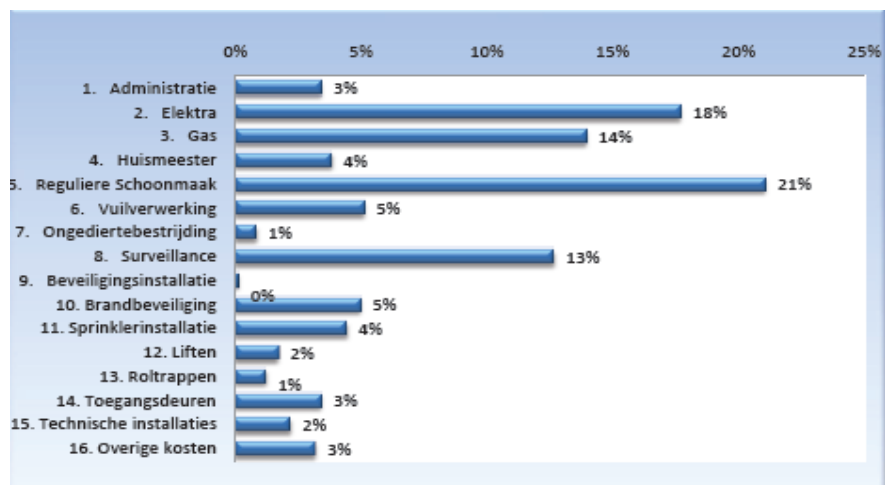
Tot slot is bij de benchmark een overzicht opgenomen met een vast aantal (12) kostensoorten en categorieën.

6.4 Type kosten en verdeling

Volgend op de benchmark van JLL is er ook door WPM Retail (WPM Groep, 2014) een aanzet tot een benchmark voor winkelcentra in Nederland gemaakt. Hierna volgt een verdeling van de servicekosten naar type winkelcentrum, locatie, geschatte footfall en pakket aan leveringen en diensten volgens de maatstaven die WPM heeft gebruikt in haar 'kengetallen voor servicekosten' (WPM Groep, 2014).

OPBOUW VAN DE SERVICEKOSTEN EN SERVICEKOSTENAFREKENING

De type kosten die bij servicekostenafrekeningen worden gepresenteerd lopen sterk uiteen. 'Soms zijn er meer dan 215 kostensoorten beschikbaar in de administratiesystemen (o.a. REMS) voor alleen servicekosten. Hierdoor is er een onduidelijke opbouw en dit leidt ertoe dat kosten moeilijk te vergelijken zijn met de verschillende winkelcentra' (WPM Groep,



Figuur 34 Kostenpostenverdeling volgens WPM (WPM, 2014)

2014). WPM heeft voor de benchmark een eerste aanzet gemaakt met de analyse van de eigen portefeuille. 'In deze eerste fase zijn alle servicekostenafrekeningen binnen de beheerportefeuille van WPM (125 projecten) geanalyseerd. De verschillende kostenposten zijn gerubriceerd en ingedeeld in verschillende groepen kostenposten. Daarbij zijn 38 mogelijke servicekostenposten gehanteerd. Echter bleek ook deze selectie van 38 posten teveel te zijn en is dit teruggebracht naar 16 posten voor de servicekosten en afrekening' (WPM Groep, 2014).

VERSCHILLENDE VERDEELSLEUTELS VOOR SERVICEKOSTEN

Verdeelsleutels komen tot stand op basis van een veelvoud aan m2's die men huurt. In Nederland is het gebruikelijk dat er verdeelsleutels worden toegepast bij de verrekening van servicekosten bij winkelcentra. Deze verdeelsleutels worden veelal bij aanvang van de ontwikkeling opgesteld door de ontwikkelaar en hebben onder andere te maken met bepaalde afwijkingen, kortingen en bijzonderheden in een centrum. Zo is het bijvoorbeeld logisch dat winkels aan de buitenkant van een overdekt winkelcentrum met een

overdekte passage, vaak minder kosten toebedeelt krijgen, dan winkels die daadwerkelijk aan de passage zijn gevestigd. Een verdeelsleutel kan er als volgt uitzien:

Voor het bepalen van het in artikel 16.3 van de algemene bepalingen genoemde aandeel, wordt op de door huurder gehuurde bruto bedrijfsvloeroppervlakte een herleidingfactor toegepast in verband met ligging en/of grootte van het gehuurde.

<u>Winkelruimte:</u>	<u>Herleidingsfactor:</u>
eerste 250 m ²	1,00
plus voor de daarop volgende 251 - 500 m ²	0,85
plus voor de daarop volgende 501 - 1.000 m ²	0,69
plus de daarop volgende 1.001 m ² en meer	0,53

- Voor winkelruimten die gelegen zijn aan de buitenzijde van het winkelcentrum en alleen via de straatzijde toegankelijk zijn, is de herleidingfactor 0,53 van toepassing.

- Magazijnen en terrassen hebben een herleidingfactor van 0,26.

Het door huurder verschuldigde evenredig deel van de servicekosten is gelijk aan de herleidde bruto bedrijfsvloeroppervlakte, ten behoeve waarvan de desbetreffende servicekosten worden gemaakt. Indien veranderingen optreden in de totale verhuurbare respectievelijk herleidde oppervlakten, of in de toerekenbaarheid aan afzonderlijke ruimten, is verhuurder gerechtigd het door huurder te betalen evenredig deel van de servicekosten overeenkomstig te herzien. De herleidde oppervlakte van het door huurder gehuurde bedraagt circa m².

Figuur 35 Voorbeeld omschrijving staffel in huurovereenkomst (CBRE, 2014)

Daarnaast is het mogelijk dat een verhuurder deze verdeelsleutel kan wijzigen en daardoor ook het aandeel servicekosten van de huurders kan wijzigen. Ook kan het voorkomen dat grote huurders een korting krijgen op de servicekosten, wanneer bijvoorbeeld grote ketens meerdere winkelunits huren en dit op een huurovereenkomst afsluiten. Hierdoor krijgen zij een macrovoordeel en betalen zij dus in verhouding minder (WPM Groep, 2014). Het zou voor de markt goed zijn wanneer ook hier een duidelijke stellingname in wordt genomen, zodat deze onduidelijkheden worden rechtgetrokken, danwel dat deze afspraken inzichtelijk worden gemaakt zodat er geen discussie meer over zal ontstaan.

6.5 Factoren van invloed op de servicekosten

Om een goede benchmark te ontwikkelen zijn een aantal randvoorwaarden van toepassing:

- Het aanleveren van valide gegevens;
- Verzamelen van actuele gegevens en actuele onderhoudscontracten;
- Zorgen voor een tijdige afrekening zodat er geen overlap is;
- Vaststellen van een vast aantal kostenposten waarop gebenchmarkt kan worden, om het overzichtelijk te houden zou een aantal van tussen de 15 en 20 kostenposten ideaal zijn;
- De cijfers worden aangeleverd volgens een vast en gestandaardiseerd format;
- Er een duidelijke omschrijving is op welk winkelcentrum, het type winkelcentrum, de diversiteit van winkels, de passantenstroom, de gebouwenkenmerken en de locatie de cijfers van toepassing zijn.

Er zijn verschillende factoren van invloed op de servicekosten. Deze factoren zijn onder andere locatie en ligging, open- of gesloten winkelcentra, gewenst kwaliteitsniveau, oppervlakte, en dergelijke. Voor de benchmark die WPM heeft opgesteld zijn de winkelgebieden getypeerd volgens gangbare indelingen (WPM Groep, 2014):

- Volgens de reguliere indelingen (buurt-, wijkwinkelcentra, grootschalige concentraties, binnenstedelijke projecten etc.);
- Landelijke ligging / regionale ligging;
- Bouwjaar van het winkelcentrum;
- Naar grootte van het centrum (inclusief of exclusief gemeenschappelijke ruimtes; bvo totaal);
- Naar ruimtelijk opzet, te weten open of overdekt maar in relatie tot grootte van gemeenschappelijke ruimte;
- Gewenst kwaliteitsniveau.

Hierna volgt een verdere uiteenzetting op basis van de hierboven genoemde punten.

LOCATIETYPE

Volgens het onderzoek van WPM (2014) zijn er 'verschillen waar te nemen naar locatietype. Deze verschillen tussen centrale winkelgebieden en buurt- en wijkwinkelgebieden (ondersteunende winkelgebieden) zijn niet zo groot. Het verschil met grootschalige concentraties is echter aanzienlijk' (WPM Groep, 2014). In tabel hiernaast is verschil inzichtelijk gemaakt (WPM Groep, 2014). De genoemde prijzen komen overeen met de genoemde aanzet voor benchmark over de portefeuille van CBRE.



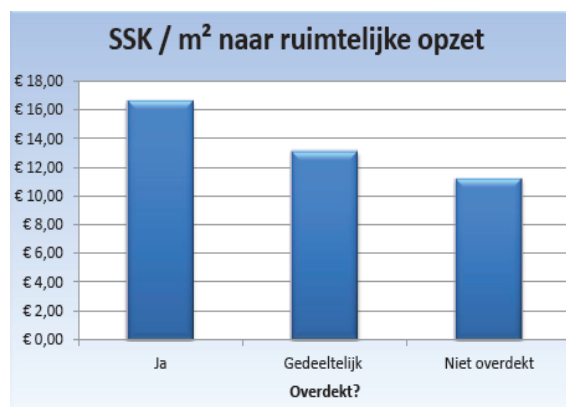
Figuur 36 Analyse servicekosten per m2 per type winkelgebied (WPM, 2014)

BOUWJAAR

Het is opmerkelijk dat, volgens het onderzoek van WPM (2014) 'het bouwjaar van de winkelcentra geen directe invloed heeft op de servicekosten per m2. Dit heeft vermoedelijk te maken met het feit dat ondernemers in winkelcentra vaak zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen winkelunit, en deze kosten dus niet worden meegenomen in de servicekosten. De servicekosten zijn enkel van toepassing op de gemeenschappelijke 'kosten' in het centrum'.

OPEN OF OVERDEKTE WINKELCENTRA

Het verschil tussen overdekte en niet- of gedeeltelijk overdekte winkelcentra is groot. 'Dit verschil is te verklaren door het feit dat bijvoorbeeld bij niet overdekte winkelcentra het openbaar gebied vaak bij de gemeente hoort. Dit scheelt dan voornamelijk schoonmaak- en beveiligingskosten' (WPM Groep, 2014). Dit verschil is ook gevonden in de analyse van de portefeuille van CBRE.



Figuur 37 Analyse servicekosten per m2 naar ruimtelijke opzet (WPM, 2014)

REGIONALE LIGGING

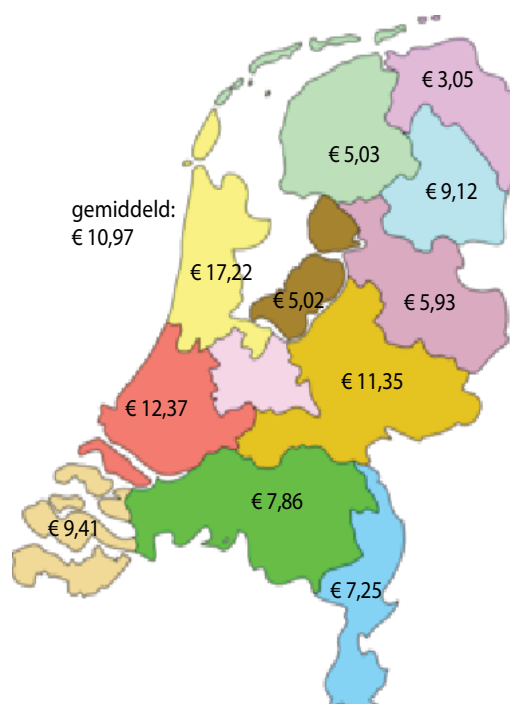
Volgens WPM (2014) heeft 'de provincie en regio waarin een winkelcentrum is gelegen direct invloed op de hoogte van de servicekosten-afrekening. De provincie Limburg is goedkoper in verhouding tot het gemiddelde van Nederland en in de Randstad zijn de servicekosten ten opzichte van het gemiddelde van Nederland het hoogst. Zie kaart voor de gemiddelde prijzen van servicekosten in Nederland in 2014' (WPM Groep, 2014).

OPPERVLAKTE

WPM (2014) geeft aan in het onderzoek dat zij hebben gedaan dat het 'opvallend is dat winkelcentra die een oppervlakte hebben tot ongeveer 11.000 m² bvo geen verschil tonen. Daarentegen is wel het beeld te zien dat voor winkelcentra die groter zijn dan ongeveer 11.000 m² de servicekosten per vierkante meter lager liggen.'

TOEPASSEN VAN DE KWALITEITSMONITOR EN OPSTELLEN VAN KPI'S

Zoals reeds beschreven is het belangrijk dat er kritische prestatie indicatoren worden vastgesteld om de kwaliteit en het gewenste niveau van de geleverde services en diensten te kunnen meten. De winkelcentrum kwaliteitsmonitor kan hierin een belangrijke bijdrage



Figuur 38 Analyse gemiddelde servicekosten in Nederland (WPM, 2014)

leveren en door CBRE is recentelijk een eerste aanzet geleverd voor het opstellen van KPI's door het programma 'CBRE Global Premier Properties' op te starten met een 'Quality Measurement' programma (CBRE, 2014a), zie bijlage 5. In dit programma worden per onderwerp de kritische succesfactoren, omgevingsvoorwaarden, kwaliteitsbenaderingen, en prestatie-indicatoren vastgesteld (CBRE, 2014a). Hieraan worden vervolgens de waarderingen gekoppeld en gradaties van het type gebouw met bijbehorende dienstverlening (CBRE, 2014a).

6.6 Benchmarks en vergelijken

Een belangrijke reden voor het vooralsnog niet tot stand komen van een benchmark voor servicekosten bij winkelcentra in Nederland is omdat de servicekosten van Nederlandse winkelcentra moeilijk met elkaar te vergelijken zijn.

BENCHMARKEN VAN SERVICEKOSTEN BIJ WINKELCENTRA

Servicekosten bij winkelcentra laten zich in verhouding met kantoren of woningen lastig benchmarken. Dit komt met name doordat winkelcentra vaak worden gezien als een 'uniek' stuk vastgoed. Volgens Hoogland (Hoogland, 2014) moet je een 'winkelcentrum zien als een onderneming. Het is een bedrijf die de klant moet bedienen en waar de klant zich prettig voelt. Dit betekent dat een klant zich vertrouwd moet voelen, er graag komt (en terugkomt), een klant vermaakt moet worden en verleidt tot het kopen van de producten die worden aangeboden en moet het winkelcentrum een juiste beleving en karakter uitstralen. Wanneer het winkelcentrum wordt gezien als een groot bedrijf, waarbij de winkeliers de 'ondernemers' zijn binnen het grote geheel, betekent het dat het winkelcentrum zelf hen moet faciliteren. Dit betekent dat het winkelcentrum zelf de schil vormt voor de winkeliers, waarin zij de winkelruimte huren'. Bij winkelcentra wordt vrijwel altijd 'casco' verhuurd. Dit betekent dat de winkelier zelf zijn inrichting en installaties verzorgt en dat hij waar mogelijk en noodzakelijk aantakt op de voorzieningen die reeds zijn aangebracht in de 'schil'. Het openbaar gebied, vaak in de vorm van een passage, wordt gezien als het gemeenschappelijk gebied. Enkel voor dit gemeenschappelijk gebied mogen servicekosten worden gerekend. Dit openbare gebied kan echter bij alle winkelcentra anders zijn en daarmee verschilt ook voor vrijwel ieder winkelcentrum het pakket van leveringen en diensten. Dit wordt hierna verder uiteengezet.

VERGELIJKEN VAN SERVICEKOSTEN BIJ WINKELCENTRA

Het vergelijken van servicekosten bij winkelcentra is moeilijk doordat er alleen in Nederland al onderscheid wordt gemaakt in zeven verschillende typen winkelcentra. Elk winkelcentrum is anders opgebouwd en heeft te maken met andere factoren en invloeden die van toepassing zijn:

- andere aantallen bezoekers waardoor de footfall dus verschillend is;
- verschillende samenstellingen van winkels heeft (assortiment en diversiteit);
- van andere orde van grootte is (m²'s);
- soms wel en soms niet voorziet in de levering van elektra en energie of dat elke winkel daarin zichzelf moet voorzien;
- op een andere locatie staat;
- een andere kwaliteit wil nastreven;
- een andere beleving en belevingswaarde kent;
- open of gesloten kan zijn;
- groot gemeenschappelijk openbaar gebied heeft of juist veel kleiner.

Onder andere om bovengenoemde redenen is het dus moeilijk om een juiste vergelijking te maken voor servicekosten bij winkelcentra. Daarnaast is het ontwikkelen van een benchmark moeilijk omdat er nog weinig uniformiteit in de servicekosten is en de afrekeningen niet op een uniforme manier worden opgesteld. Er zal dus eerst moeten worden gekeken aan het meer uniform en standaard presenteren van de servicekosten en afrekening alvorens er valide gegevens kunnen worden gebruikt voor een benchmark.

6.7 Deelconclusie

Het nut en noodzaak van benchmarken en de noodzaak omtrent verkrijgen van transparantie in de servicekosten bij winkelcentra is evident. Daarnaast zouden er kengetallen moeten worden ontwikkeld om de servicekosten te meten en is het interessant om te kijken wat de verschillen zijn in de hoogte van de servicekosten tussen verschillende winkelcentra en waardoor deze verschillen worden veroorzaakt. Echter is het lastig bij winkelcentra dat 'elk winkelcentrum uniek is en zich daardoor moeilijk laat vergelijken (JLL, 2013). Daarnaast is het ontwikkelen van een benchmark moeilijk omdat er nog weinig uniformiteit in de servicekosten is en de afrekeningen niet op een uniforme manier worden opgesteld. Er zal dus eerst moeten worden gekeken aan het meer uniform en standaard presenteren van de servicekosten en afrekening alvorens er valide gegevens kunnen worden gebruikt voor een benchmark.

Met een goede benchmark kunnen de servicekosten echter wel met elkaar worden vergeleken en kan op die manier op termijn het voorschot en afrekening beter in lijn worden gebracht. Een goede benchmark kan tevens een duidelijke bandbreedte laten zien van de servicekosten die voortvloeien uit de leveringen en diensten. De bandbreedte in servicekosten verschilt per (type) winkelcentrum en vaak ook per eigenaar. Dit heeft er mee te maken dat elk centrum en elke eigenaar anders is en er geen standaard model of pakket voor handen is. Voor servicekosten zal deze bandbreedte worden gezocht in een maximaal (hoogste) bedrag dat voor een service wordt betaald en een maximaal (laagste) bedrag dat voor een bepaalde service wordt betaald. JLL heeft, naast dat het reeds enkele jaren een benchmark voor kantoren heeft ontwikkeld, ook een benchmark voor winkelcentra in Engeland ontwikkeld (JLL, 2013). Hoewel het nog geen uitgebreide benchmark is, geeft het wel aan dat zij proberen om de servicekosten ook bij winkelcentra meer te vergelijken. Om een goede benchmark te ontwikkelen zijn een aantal randvoorwaarden van toepassing. Deze zijn onder andere:

- het aanleveren van valide gegevens;
- zorgen voor actuele gegevens en actuele onderhoudscontracten;
- het op tijd maken van een afrekening zodat er geen overlap is;
- vast aantal kostenposten waarop gebenchmarkt kan worden, tussen de 15 en 20 posten is ideaal;
- cijfers moeten worden aangeleverd volgens een vast en volgens een gestandaardiseerd format;
- zorgen voor duidelijke omschrijving op welk winkelcentrum, het type winkelcentrum, de diversiteit van winkels, de passantenstroom, de gebouwenkenmerken en de locatie de cijfers van toepassing zijn.

Er zijn daarnaast diverse factoren van invloed op de servicekosten. Deze factoren zijn onder andere locatie en ligging, open- of gesloten winkelcentra, gewenst kwaliteitsniveau, oppervlakte, en dergelijke. Voor de benchmark die WPM (2014) heeft opgesteld zijn de winkelgebieden getypeerd volgens gangbare indelingen:

- Indeling volgens de reguliere winkelcentra type indelingen van locatus;
- Landelijke of regionale ligging;
- Indeling naar grootte van het totaalmetrages (bvo totaal);
- Indeling naar ruimtelijk opzet, te weten open of overdekt.

Het aanhouden van een vaste indeling zal bijdragen aan het overzichtelijk en vergelijkbaar maken van de verschillende kostenposten en daarmee ook het vergelijkbaar maken van de servicekostenafrekening. Om meer eenduidigheid en uniformiteit te ontwikkelen is op basis van het onderzoek van WPM (2014) een verdere selectie gemaakt naar servicekostenposten. Op basis hiervan en op basis van de verkregen resultaten uit dit onderzoek is een selectie gemaakt van 15 kostenposten die gehanteerd worden bij servicekostenafrekeningen. Dit zijn de 15 belangrijkste posten, waarin veruit de meeste en hoogste posten zijn opgenomen die van invloed zijn op de servicekostenafrekening. Deze kostenposten zijn beschreven in paragraaf 6.2. Daarnaast zijn in bijlage 2 deze standaard kosten opgenomen en is in bijlage 5 een standaard servicekostenrekening opgesteld. Het hanteren van een standaard afrekening en vaste kostenposten zal leiden tot meer uniformiteit. Daarnaast is dit van belang om een goede en valide benchmark te kunnen opstellen.

Dit hoofdstuk heeft mede antwoord gegeven op de deelvragen 1.8, 3.1, 4.1 en 4.2.

7.

CASE STUDIES

Door middel van hoofdstuk 7 zijn de case study onderzoeken die binnen vastgoedadviseur CBRE zijn gedaan, beschreven. Voor dit onderzoek zijn twee soorten case study onderzoek verricht. In dit hoofdstuk is de methode van dit empirisch onderzoek beschreven en de case studies vormen samen een kwalitatief maar ook een meer kwantitatief onderdeel van de onderzoeksmethoden in dit onderzoek. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de deelvragen 1.8, 2.1, 3.1, 4.1 & 4.4.

Het case-study onderzoek geeft antwoord op de verschillen in de manieren van servicekostenprocessen, de winkelcentra zelf, locatie, bevolking, footfall, omstandigheden en eigenaren. Er is een analyse van de servicekosten binnen een portefeuille van CBRE gemaakt, hierin is in de winkelbeheerportefeuille onderzoek gedaan naar de servicekosten bij deze winkelcentra. Het case study onderzoek is een onderzoek waarin dieper is ingezoomd op 3 winkelcentra. Deze case studies zijn verder uitgewerkt met onder andere behulp van geschreven literatuur van Eisenhardt (Eisenhardt, 1989) en Yin (Yin, 2009). Door middel van het case study onderzoek wordt er meer inzicht in de markt verkregen en kan dit een toevoeging bieden op de manier hoe servicekosten in een mogelijk nieuwe methode opgenomen kunnen worden. Binnen het case study onderzoek zijn de volgende vragen gesteld:

- Wat voor soort cases worden er gebruikt?
 - ➔ *Het eerste case study onderzoek is een vergelijking van de servicekosten van 38 winkelcentra. Daarnaast zijn drie verschillende winkelcentra met verschillende kenmerken (alleen open winkelcentrum, gedeeltelijk open en gedeeltelijk gesloten winkelcentrum en een gesloten winkelcentrum met kantoren en woningen). Deze zijn allen verschillend van locatie en functie.*
- Wat is het doel van de case study?
 - ➔ *Het doel van de analyse van de servicekosten is om meer gevoel te krijgen bij de servicekosten en de hoogte van de bedragen. Het doel van het case study onderzoek is om na te gaan hoe het servicekostenproces in deze winkelcentra tot stand komt en hoe deze winkelcentra zich ten opzichte van elkaar profileren.*
- Welke kennis wordt verwacht te worden verkregen?
 - ➔ *Het case-study onderzoek zal onder andere antwoorden geven op de verschillen in de manieren van servicekostenprocessen, de winkelcentra zelf, locaties, bevolkings-samenstelling, de footfall, buitengewone omstandigheden en invloed van de eigenaar.*
- Hoe worden de case-studies uitgevoerd?
 - ➔ *De case studies worden uitgevoerd binnen CBRE en maken gebruik van de data die daarbinnen voor handen is. Op die manier geeft het onderzoek goed inzicht in de praktijk en hoe daarin met de servicekosten wordt omgegaan.*
- Hoe en op welke manier wordt de kennis vergaard?
 - ➔ *Door de data van de eigen portefeuille te analyseren en de winkelcentra ten opzichte van elkaar te vergelijken vormt dit een goede praktijktoets voor hoe de servicekostenafrekening tot stand komt en welke posten er in de servicekosten worden meegenomen.*

7.1 Case study onderzoek

Er is een analyse gemaakt bij CBRE waarin 38 verschillende winkelcentra zijn onderzocht en er heeft daarnaast een case study onderzoek plaatsgevonden. De gegevens zijn verzameld bij vastgoedadviseur CBRE. De analyse richt zich op een willekeurige selectie van 38 planmatig ontwikkelde winkelcentra met in totaal circa 950 huurders die onder het beheer van CBRE vallen. Uit deze analyse komt een bandbreedte voort die een eerste aanzet geeft voor het ontwikkelen van een benchmark van de servicekosten. Het case study onderzoek is gebaseerd op een selectie van drie planmatige winkelcentra die staan op een andere locatie, andere vorm en typologie kennen en ook een ander doel hebben. Er is voornamelijk gekeken naar de middel en lange termijn visie, ruimtelijke opzet, locatie, typologie, bezoekersaantallen, en de servicekosten (afrekeningen) en servicekostenpakketten.

7.2 Analyse van 38 winkelcentra in winkelbeheerportefeuille van CBRE

Een zelfde slag als die WPM heeft gemaakt en die is beschreven in hoofdstuk 6 van dit onderzoek, is ook gemaakt voor een deel van de beheer portefeuille van CBRE SCM. Dit kan, mede met de analyse en het onderzoek van WPM (WPM Groep, 2014), de aanleiding vormen voor het ontwikkelen van een landelijke benchmark. In de analyse die is gemaakt over de portefeuille van CBRE SCM is in eerste instantie gekeken naar de hoogte van de servicekosten. Hieruit is een gemiddelde bandbreedte ontstaan die hierna verder word toegelicht.

GEMIDDELDE BANDBREEDTE

Onderstaande tabel is op basis van 38 winkelcentra vastgesteld waarbij is gekeken naar ca. 950 huurcontracten:

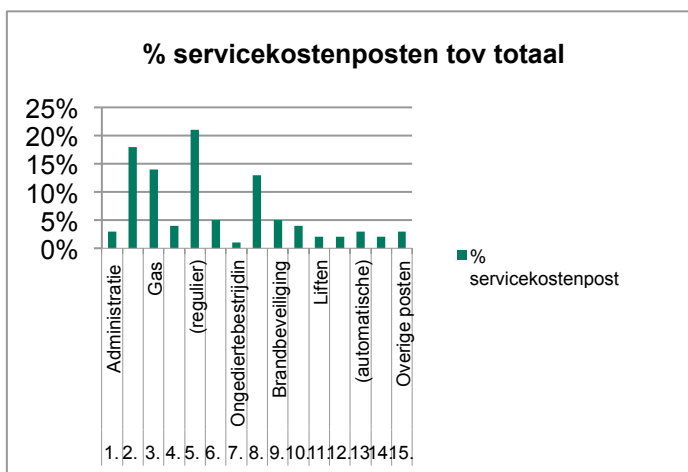
ANALYSE COMPLEXEN	
aantal complexen:	38
totaal aantal m2's	464.241
aantal huurders	956
Gem. Grootte (m2)	490
Gem. huurprijs:	€ 91.926,24
Gem. servicekosten	€ 9.644,47
Gem. promotiekosten	€ 6.152,05
huurprijs per m2	€ 187,54
servicekosten per m2	€ 19,68
promotiekosten per m2	€ 12,55
Bandbreedte servicekosten per m2:	€ 8,81 - € 79,13
% servicekosten incl promotie tov huurprijs	17,18%
% servicekosten excl promotie tov huurprijs	10,72%

Tabel 14 Analyse aanzet benchmark servicekosten portefeuille CBRE (eigen bewerking)

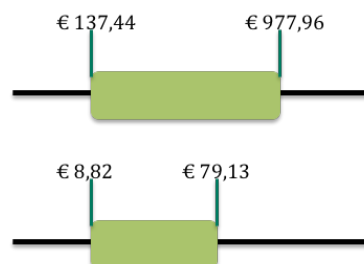
De analyse die hier wordt gepresenteerd is een uitgebreide analyse over 38 winkelcentra met ca. 956 huurders. Deze analyse zal is onderverdeeld in overdekt/niet overdekt winkelcentrum, verschillende servicekosten afspraken, en dergelijke. Echter geeft het een goede indicatie van gemiddeld door het land genomen prijzen die voor servicekosten worden gerekend. Bovendien zit er een verschil in de prijzen of energiekosten bij de servicekosten in worden gerekend, of dat er alleen leveringen en diensten worden opgenomen in de servicekosten.

% servicekostenposten tov totaal		
1.	Administratie	3%
2.	Elektra	18%
3.	Gas	14%
4.	Huismeester	4%
5.	(regulier) Schoonmaak	21%
6.	Vuilverwerking	5%
7.	Ongediertebestrijding	1%
8.	Beveiliging en surveillance	13%
9.	Brandbeveiliging	5%
10.	Sprinklerinstallatie	4%
11.	Liften	2%
12.	Roltrappen	2%
13.	(automatische) Toegangsdeuren	3%
14.	Overige technische installaties	2%
15.	Overige posten (specificatie	3%
		100%

Tabel 15 Analyse servicekostenposten tov totaal (eigen bewerking)



Er zijn 38 willekeurige winkelcentra vanuit de portefeuille van CBRE geanalyseerd op enkel de servicekosten in relatie tot de huurprijzen, grootte, verdeelsleutels, en dergelijke. Deze vergelijking heeft aanleiding gegeven voor het ontwikkelen van een eerste benchmark over de portefeuille van CBRE. De onderzoeksresultaten van een willekeurige selectie van 956 huurders in 38 verschillende winkelcentra (overdekt, niet overdekt, veel en weinig openbare ruimte, etc.) laten zien dat de gemiddelde servicekosten op 10,72% zitten ten opzichte van de gemiddelde huurprijs. De gemiddelde servicekosten per m2 over de hierboven genoemde steekproef laat zien dat deze op € 19,68 zit waarbij de gemiddelde huurprijs op € 187,84 per vierkante meter uitkomt. Gemiddeld kan men constateren dat de winkelunits met een gemiddelde grootte van 300/350 m2 een hogere huurprijs hebben dan de winkelunits met groottes boven de 1000 m2. De bandbreedte binnen deze winkelcentra varieert van € 8,82 per m2 (huurprijs € 137,44 per m2) voor een open winkelcentrum en € 79,13 per m2 (huurprijs € 977,96 per m2) voor een gesloten winkelcentrum. Bovendien wordt bij dergelijke winkelunits de servicekosten vaak op basis van een staffel bepaald. Het bovenstaande



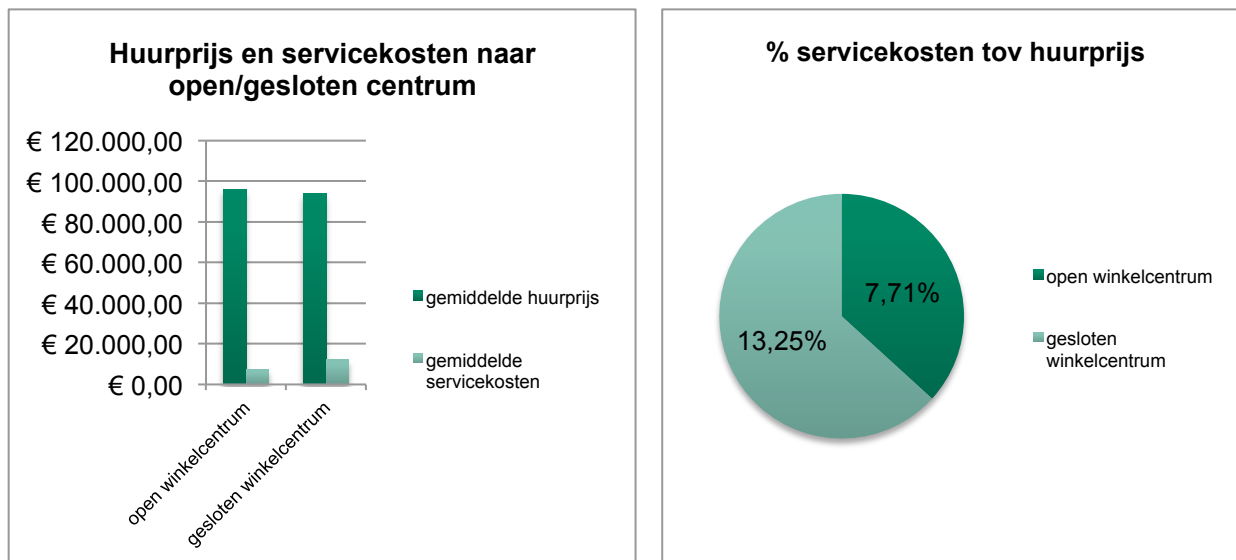
Figuur 39 Bandbreedte Servicekosten

is in de volgende grafieken weergegeven. De informatietabel met kengetallen is in bijlage 9 opgenomen.

Conclusie en analyse van 38 winkelcentra

HUURPRIJS EN SERVICEKOSTEN NAAR OPEN/GESLOTEN CENTRUM

In onderstaande grafiek zijn de verschillen weergegeven die optreden bij de vergelijking tussen een open en gesloten winkelcentrum. Hierbij is de gemiddelde huurprijs vergeleken met de gemiddelde servicekosten die daarbij horen.



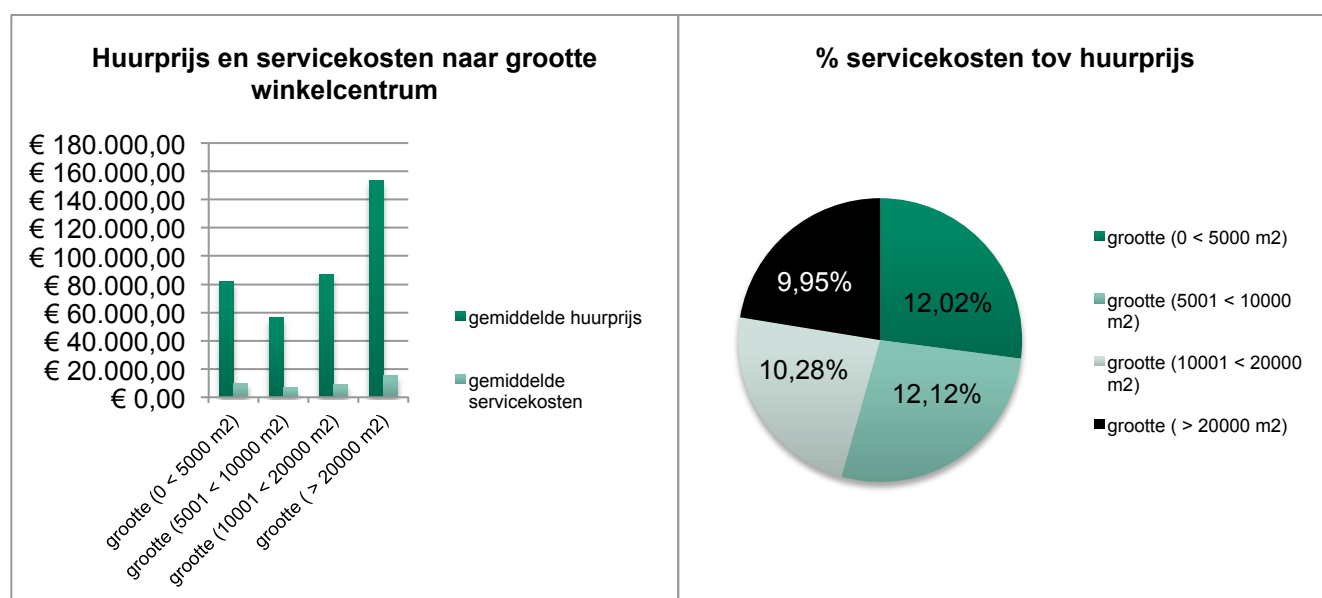
Figuur 40 Uitkomsten huurprijs vs servicekosten bij open/gesloten centrum (eigen bewerking)

Servicekosten t.o.v. de huurprijs	Open	gesloten
Gemiddelde huurprijs	€ 96.145,75	€ 93.836,33
Gemiddelde servicekosten	€ 7.409,44	€ 12.434,59

HUURPRIJS EN SERVICEKOSTEN NAAR GROOTTE VAN HET WINKELCENTRUM

In onderstaande grafiek zijn de verschillen weergegeven die optreden bij de vergelijking naar grootte van het winkelcentrum. Hierbij is de gemiddelde huurprijs vergeleken met de gemiddelde

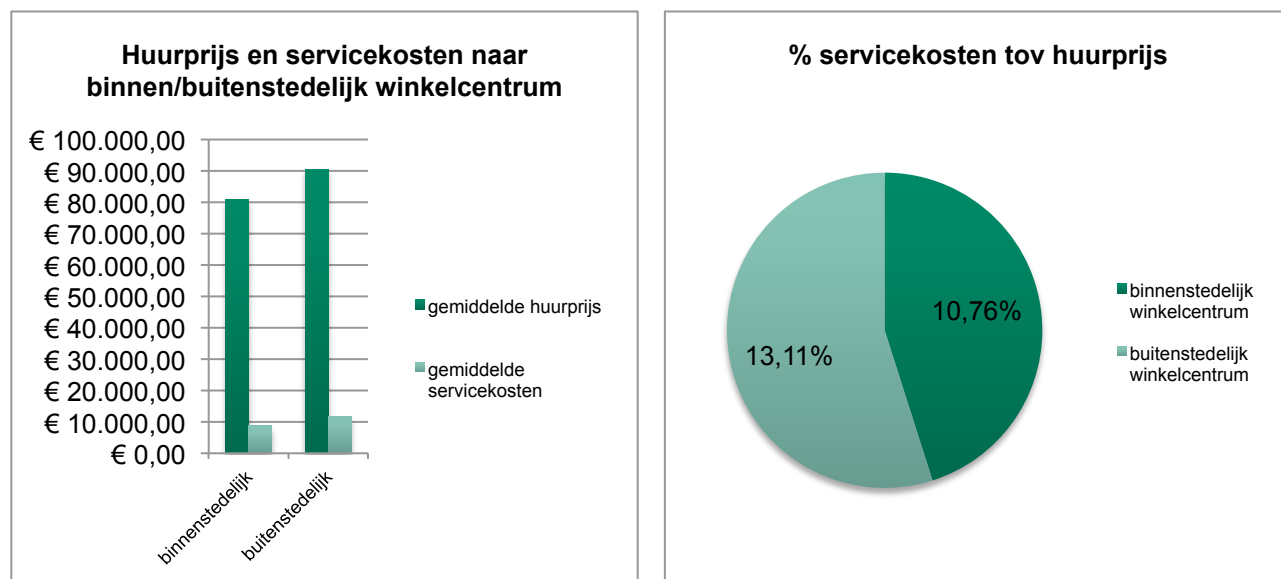
Tabel 16 Huurprijs vs servicekosten servicekosten die daarbij horen.



Figuur 41 Huurprijs en servicekosten naar grootte winkelcentrum (eigen bewerking)

HUURPRIJS EN SERVICEKOSTEN NAAR BINNENSTEDELIJK EN BUITENSTEDELIJK WINKELCENTRUM

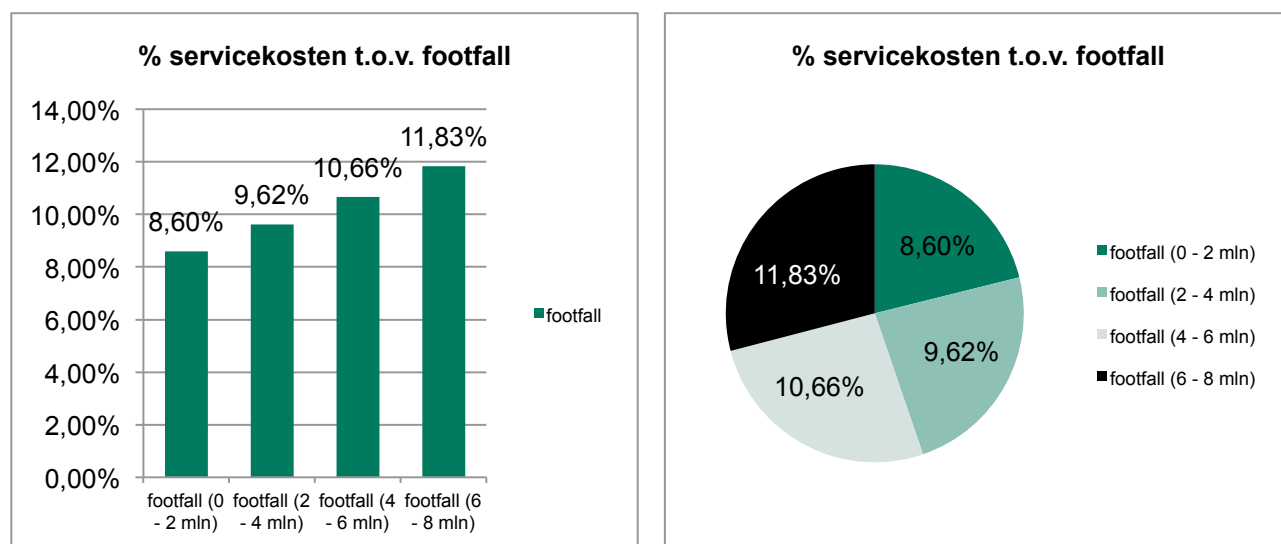
In onderstaande grafiek zijn de verschillen weergegeven die optreden bij de vergelijking naar buiten/binnenstedelijk winkelcentrum. Hierbij is de gemiddelde huurprijs vergeleken met de gemiddelde servicekosten die daarbij horen.



Figuur 42 Huurprijs en servicekosten naar binnen/buitenstedelijke context (eigen bewerking)

HUURPRIJS EN SERVICEKOSTEN NAAR BEZOEKERSAANTALLEN IN HET WINKELCENTRUM

In onderstaande grafiek zijn de verschillen weergegeven die optreden bij de vergelijking naar bezoekersaantallen in het winkelcentrum. Hierbij zijn de percentages weergegeven van de servicekosten ten opzichte van de bezoekersaantallen.



Figuur 43 Huurprijs en servicekosten naar footfall (eigen bewerking)

7.3 Drie winkelcentra in Nederland nader bekeken

Servicekosten worden steeds actueler in de markt en ook de verhuurder verlangt meer inspanning van haar vastgoedmanager om de servicekosten onder controle te krijgen en te houden. Door het pakket van leveringen en diensten, contracten, et cetera scherp te analyseren en na te lopen heeft CBRE een besparing geleverd van ruim 25% op de servicekostenafrekening voor een winkelcentrum. Dit is een significante besparing en laat zien dat ook de verhuurder en vastgoedmanager actief kunnen en willen sturen op de servicekosten wanneer dit van hen wordt verlangd. Hiervoor is onderstaande grafiek gekopieerd waaruit blijkt dat er vanaf 2010 er een significante daling is ingezet omtrent de hoogte per m2 van de servicekosten. Deze grafiek laat zien dat door kritisch te kijken naar de servicekosten en de kwaliteit en besparingen door te voeren, er nog een behoorlijke slag te maken is.



Figuur 44 Voorbeeld servicekostenverlaging (verlaging ingezet vanaf 2010) (CBRE, 2014)

Om deze reden en om na te gaan welke verschillen in de servicekosten bij winkelcentra onderling kunnen optreden, is het cross case study onderzoek opgesteld. Hierin worden drie winkelcentra, van dezelfde eigenaar, met elkaar geanalyseerd. De volgende winkelcentra zijn geselecteerd voor het case study onderzoek:

CRITERIA CASE STUDY				
Soort winkelcentrum	Overdekt/niet overdekt	Grootte	Locatie	Anders, nl.
Winkelcentrum 1:	Niet overdekt	5.000 m2	Wijkcentrum	-
Winkelcentrum 2:	Beide	15.000m2	Wijkwinkelcentrum	-
Winkelcentrum: 3	Overdekt	+/- 50.000 m2	Binnenstedelijk winkelcentrum	Inclusief woningen en kantoren

Tabel 17 Criteria case study analyse (eigen bewerking)

Hierbij is rekening gehouden met het criterium dat het drie verschillende winkelcentra zijn, met andere functies, andere locaties, verschillende groottes en bijzondere kenmerken. Zo wordt er een brede scoop gegeven van de winkelcentra zelf maar ook van de servicekosten die daar van toepassing zijn.

Conclusie case study onderzoek: drie winkelcentra in Nederland nader bekeken

De drie winkelcentra die met elkaar zijn vergeleken zijn alle drie van dezelfde eigenaar. Echter verschillen de typen winkelcentra wel aanzienlijk van elkaar. Zo staan zij alle drie op een andere locatie, met andere locatie eigenschappen zoals verzorgingsgebied, bereikbaarheid, doelgroep, footfall, winkelaanbod, beliefing en horeca, en hebben zij alle drie een totaal andere opzet. Zo heeft winkelcentrum 3 de meeste installaties, liften, roltrappen en openbaar gebied van de drie en heeft winkelcentrum 1 deze installaties helemaal niet. Hierdoor vallen de kosten in centrum 1 dus veel lager uit, maar krijgt men ook minder service. De leveringen en diensten worden echter in elk centrum op dezelfde manier beschreven in de huurovereenkomsten. Met andere woorden, stel dat er in centrum 1 een roltrap wordt geplaatst of toch wordt gekozen voor collectieve schoonmaak, beveiliging of vuilafvoer, dan kan dit worden ingevoerd aangezien het al in de contracten is opgenomen. Echter doordat de ruimtelijke structuur en opbouw totaal verschillend is, verschillen ook de servicekostenafrekeningen. Daarnaast blijkt dat de afrekening van winkelcentrum 3 nog redelijk duidelijk en het meest aan te sluiten bij de huurovereenkomst, maar van winkelcentrum is dit al 1 en 2 al veel minder. Daar is meer kennis voor nodig om deze afrekening te begrijpen en er moet ook een duidelijke uitleg bij gegeven om na te gaan waar men voor betaald. Dit laatste blijkt niet altijd het geval, en dat verklaart direct waarom huurders, maar ook verhuurders, de afrekeningen dit niet altijd begrijpen. Het is daarom van belang en wellicht zelfs noodzakelijk dat er volgens een vast systeem, met vaste kostenposten en vaste afrekenmethode wordt gewerkt om zo meer transparantie en uniformiteit te behalen in de markt en de scepticiteit en onduidelijke afrekeningen tegen te gaan.

Uit dit case study onderzoek zijn samengevat de volgende punten naar voren gekomen:

- de voornaamste conclusie is dat de lijst die is opgenomen in de huurovereenkomst, niet gelijk is aan het geen ook daadwerkelijk wordt geleverd. In de huurovereenkomst wordt het pakket vaak breder omschreven omdat bepaalde leveringen en diensten bij het ene complex wel worden geleverd, en bij het andere complex niet. Zo heeft men bijvoorbeeld in centrum 1 geen beveiliging (vanwege openbaar gebied) maar is de post 'beveiliging' wel opgenomen in de servicekostenlijst;
- de afrekeningen zijn niet uniform en de wijze van presenteren van de afrekening kan verschillen;
- er is niet altijd een toelichting gegeven over welk aandeel een bepaalde huurder heeft en er is geen toelichting gegeven bij de posten;
- er is geen demarcatielijst opgesteld waarin is opgenomen wat wel of niet in de servicekosten zit;
- het pakket van leveringen en diensten is voor een huurder daarmee niet direct zichtbaar;
- winkelcentra verschillen behoorlijk in opbouw en omvang. Zo heeft het ene centrum rolpaden en liften, terwijl die in andere centra niet aanwezig zijn. Dit scheelt aanzienlijk in de servicekosten;
- de afrekening en daadwerkelijke leveringen en diensten verschillen en dit is te verklaren doordat:
 - centrum 1: een uitgebreid pakket heeft opgenomen in de huurovereenkomst, maar een klein pakket aan daadwerkelijke leveringen en diensten kent. Dit is een open winkelcentrum en wordt er bijvoorbeeld geen beveiliging aangeboden.
 - centrum 2: een uitgebreid pakket heeft opgenomen in de huurovereenkomst, maar een gematigd pakket aan daadwerkelijke leveringen en diensten kent, hoewel dit centrum wel overdekt is.
 - centrum 3: een uitgebreid pakket heeft opgenomen in de huurovereenkomst, en ook een uitgebreid pakket aan leveringen en diensten (o.a. ook centrummanagement, hospitality, etc.) kent. Dit centrum heeft daarnaast ook veel roltrappen en liften en heeft dus een aanzienlijk hogere prijs voor de servicekosten per m2. Dit centrum heeft het meest uitgebreide pakket aan leveringen en diensten en daarnaast ligt dit centrum in het midden van de stad en heeft het een grote footfall. Het centrum is tevens volledig overdekt.

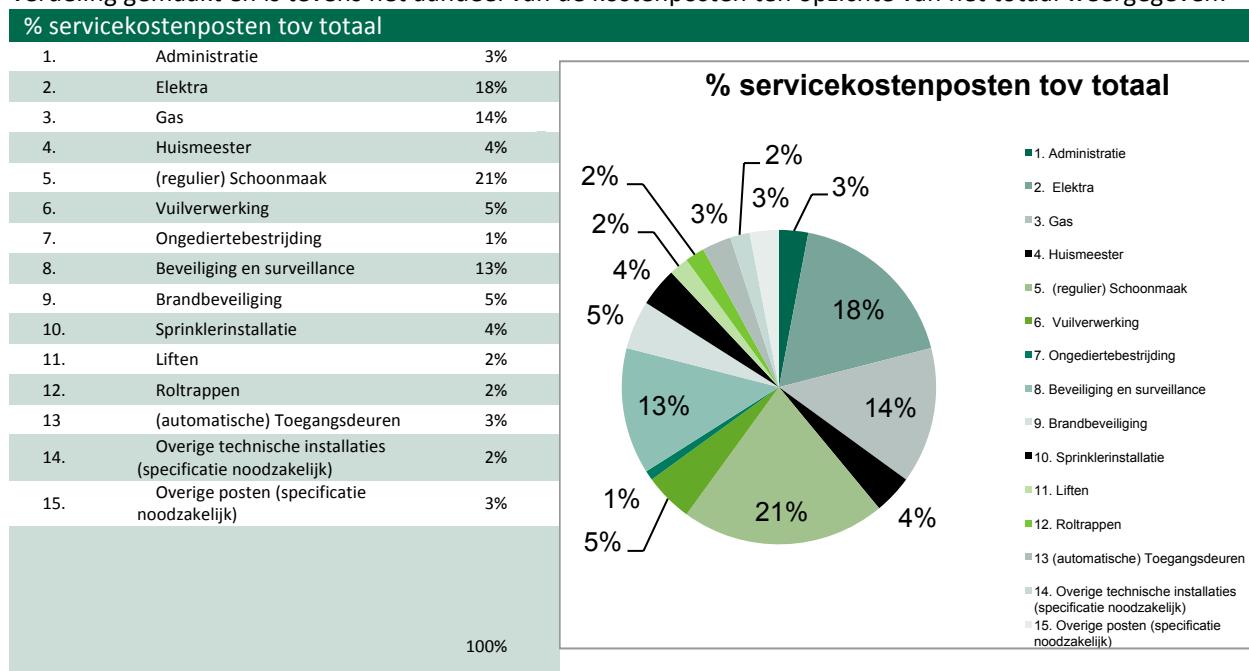
Vergelijking en overeenkomsten:	WC 1	WC 2	WC 3
1. het doen uitvoeren van en het toezicht op de krachtens dit artikel uit te voeren werkzaamheden. 2. de diensten en bijkomende kosten van een	x	x	x
3. de meting, bemetering en meterhuur van het verbruik voor zover nodig.	x	x	x
4. administratie van beheer, onderhoud en verbruik.	x	x	x
5. bewaking van de gemeenschappelijke gedeelten.	x	x	x
6. de diensten van een servicecentrum.	x	x	x
b. Onderhoud, waaronder wordt verstaan:			
1. dagelijks onderhoud aan de gedeelten met een gemeenschappelijke functie.	x	x	x
2. het algemeen technisch onderhoud (inclusief inspectie, keuring en eventueel materieel) van de gemeenschappelijke:			
- mechanische installaties;	x	x	x
- werktuigbouwkundige installaties;	x	x	x
- elektrische installaties;	x	x	x
- elektratechnische installaties;	x	x	x
- gas/water/energie-installaties;	x	x	x
- sanitaire installaties;	x	x	x
- verwarmingsinstallaties;	x	x	x
- koelwaterinstallaties;	x	x	x
- luchtbehandelinginstallaties;	x	x	x
- luchtafzuiginginstallaties;	x	x	x
- sprinklerinstallaties;	x	x	x
- drukverhogingsinstallaties;	x	x	x
- algemene verlichting in gemeenschappelijke ruimten en in de buitenruimte voor zover aanwezig, daaronder begrepen de kosten van vervanging van	x	x	x
- brandbeveiliging - en brandmeldingsinstallaties;	x	x	x
- rolluiken en brandventilatie;	x	x	x
- eventuele plantenbakken en overig straatmeubilair;	x	x	x
- riolering en hemelwaterafvoeren met uitzondering van vervanging;	x	x	x
- geluids- en oproepinstallaties;	x	x	x
- interne- en externe bewegwijzering;	x	x	x
- apparatuur ten behoeve van de bewaking;	x	x	x
- overige installaties en apparatuur, voor zover aanwezig.	x	x	x
3. Het algemeen hygiënisch onderhoud van de gemeenschappelijke ruimten, te weten*:			
- het reinigen van de algemeen toegankelijke voetgangersgebieden en de overige gemeenschappelijke gedeelten en voorzieningen (inclusief het verwijderen	x	x	x
- het reinigen en bewassen van alle ruiten en kozijnen van de algemene-, gemeenschappelijke- en dienst ruimten aan de binnen- en buitenzijden;	x	x	x
- het zonodig reinigen van de straten onder de arcaden en van de onderdoorgangen in het gebied, voor zover derden hiervoor niet onderhoudsplichtig zijn;	x	x	x
- het ledigen van eventuele prullenbakken e.d.;	x	x	x
- het reinigen van eventuele vluchtwegen;	x	x	x
- het reinigen van luifels, lichtstraten-/kappen ten behoeve van gemeenschappelijke ruimten en/of passages.	x	x	x
c. Verbruik, waaronder wordt verstaan:			
1. het verbruik van elektriciteit ten behoeve van - de verwarming, koelwater, luchtzuiging, sprinkler, drukverhogingsinstallaties, algemene verlichting en	x	x	x
2. het verbruik van brandstof ten behoeve van de gemeenschappelijke verwarmingsinstallaties;	x	x	x
3. het verbruik van water ten behoeve van de verwarming, koel-water, sprinkler, schoonmaken en diversen;	x	x	x
4. centrale energie inkoop.	x	x	x
d. Overige lasten, waaronder wordt verstaan:			
1. kosten van precario rechten;	x	x	x
2. kosten reinigingsrechten, rioolrechten, milieueffingen en baatbelasting;	x	x	x
3. kosten van de gemeenschappelijke installaties ten behoeve van storingen, rook en brandmelding;	x	x	x
4. kosten glas - en inboedelverzekering van de gemeenschappelijke ruimten, straatmeubilair e.d.;	x	x	x
5. kosten van gemeenschappelijke vuilafvoer;	x	x	x
6. kosten van ongediertebestrijding;	x	x	x
7. kosten van lichtreclame;	x	x	x
8. onderhoud van groenvoorzieningen en overige decoratieve elementen;	x	x	x
9. kosten van de gemeenschappelijke geluids - en oproepinstallatie in de voetgangersgebieden;	x	x	x
10. die andere werkzaamheden en/of diensten (en het toezicht daarop), die redelijkerwijs in het belang van de huurders zijn;	x	x	x
11. de doorbelaste kosten van de moedervereniging.	x	x	x
De bovengenoemde opsomming is niet limitatief.	x	x	x
e. Administratiekosten bedragen 5% van de totale kosten van de onder a t/m d vermelde leveringen en/of diensten.	x	x	x

Tabel 18 Vergelijking servicekostenpakketten en afrekening cross case study analyse (eigen bewerking)

7.4 Deelconclusie

Binnen de portefeuille van CBRE zijn 38 winkelcentra geanalyseerd op enkel de servicekosten in relatie tot onder meer de huurprijzen, grootte en verdeelsleutels. De onderzoeksresultaten van een willekeurige selectie van ca. 956 huurders in 38 verschillende winkelcentra (overdekt, niet overdekt, veel en weinig openbare ruimte, etc.) laten zien dat de gemiddelde servicekosten op 10,72% zitten ten opzichte van de gemiddelde huurprijs. De gemiddelde servicekosten per m2 over de hierboven genoemde steekproef laat zien dat deze op € 19,68 waarbij de gemiddelde huurprijs op € 187,84 per vierkante meter uitkomt. De bandbreedte binnen deze winkelcentra varieert van € 8,81 per m2 voor een open winkelcentrum en € 79,13 per m2 voor een gesloten winkelcentrum. Het blijkt dat, ondanks de winkelcentra van een zelfde eigenaar zijn, er ook daar in de servicekosten nog winst te behalen is. De verschillen richten zich met name op het type winkelcentrum, locatie, footfall, installaties en onderhoudscontracten, aanwezigheid van schoonmaak, beveiliging, en dergelijk en de ruimtelijke opzet. De conclusies hiervan zijn in paragraaf 7.3.2 opgenomen.

Daarnaast is een vaste verdeling van kostenposten belangrijk. In het onderstaande schema is deze vaste verdeling gemaakt en is tevens het aandeel van de kostenposten ten opzichte van het totaal weergegeven:



Tabel 19 Overzicht servicekostenposten tov totaal verdeling (eigen bewerking)

Zoals reeds beschreven is het belangrijk dat er kritische prestatie indicatoren worden vastgesteld om de kwaliteit en het gewenste niveau van de geleverde services en diensten te kunnen meten. De winkelcentrum kwaliteitsmonitor kan hierin een belangrijke bijdrage leveren met betrekking tot de uitstraling van het winkelcentrum, locatie, eisen van deze tijd, et cetera. Daarnaast is het van belang dat de leveringen en diensten op zich zelf ook worden geanalyseerd en meetbaar worden gemaakt. In samenwerking met CBRE is hiervoor recentelijk een aanzet geleverd door het programma 'CBRE Global Premier Properties' op te starten en is voor dit programma een 'Quality Measurement' (CBRE, 2014a) programma opgesteld (zie bijlage 5).

Om de genoemde redenen in dit hoofdstuk is het moeilijk om een juiste vergelijking en/of benchmark te maken voor servicekosten bij winkelcentra. Wel kan er worden vergeleken op abstracte niveau's, zoals uurlonen van beveiliging en schoonmaak en dergelijke en kan er door middel van kengetallen en door middel van KPI's een beter vergelijk van de servicekosten worden gegeven zoals omschreven in hoofdstuk 5. Hoe meer men in staat het proces te vereenvoudigen en duidelijkere, transparante afspraken kan maken, hoe eerder men naar een correcte en geaccepteerde benchmark kan gaan. Consistentie, eenduidigheid en vastgelegde afspraken zijn hiervoor noodzakelijk!

Dit hoofdstuk heeft mede antwoord gegeven op de deelvragen 1.8, 2.1, 3.1, 4.1 & 4.4.

8.

INTERVIEWS & EXPERTRONDE

In dit 8^e hoofdstuk worden de interviews beschreven die zijn gehouden met diverse marktpartijen en brancheorganisaties. Het proces van interviews, vragenlijsten, uitkomsten en de feedbackronde met de experts die heeft plaatsgevonden na aanleiding van de eerste conclusies op het onderzoek zijn beschreven. Dit hoofdstuk vormt daarmee een antwoord op de deelvragen 1.1, 1.4, 1.6, 1.8, 1.9, 2, 3 & 4.

8.1 Interviews

Voor dit onderzoek zijn meerdere interviews afgenomen bij diverse partijen en personen. In dit hoofdstuk is de methode beschreven van het empirisch onderzoek. De interviews vormen een kwalitatief onderdeel van de onderzoeksmethoden. Om een goed beeld te krijgen van de problemen omtrent de servicekosten bij winkelcentra zijn voor de selectie van de interviews zowel huurders, verhuurders, vastgoedmanagers als belangenverenigingen geïnterviewd die met servicekosten in winkelcentra te maken hebben. De informatie uit de interviews is gebruikt als input en data voor de case studies, maar ook voor het kwalitatief toetsen van het literatuuronderzoek.

8.1.1 POPULATIEGROOTTE

De interviews zijn afgenomen onder 21 personen en vooraanstaande marktpartijen c.q. belangenorganisaties die allen te maken hebben met servicekosten en aanverwante processen. De volgende partijen en personen hebben deelgenomen aan het onderzoek:

BEDRIJF	PERSOON	ACTOR/EXPERTISE
1. CBRE B.V.	Dhr. Hoogland	Vastgoedmanager; Ontwikkeling Leidraad.
2. CBRE B.V.	Dhr. Elders	Vastgoedmanager; winkelcentrum kwaliteitsmonitor; CIBOR
3. CBRE B.V.	Dhr. Verver	Vastgoedmanager
4. CBRE B.V.	Dhr. de Quack	Afrekening servicekosten en het proces / kantoren
5. CBRE B.V.	Dhr. Bunnik	Vastgoedmanager; afrekening servicekosten
6. CBRE Global Investors (NL) B.V.	Dhr. Vlasveld	Verhuurder
7. Corio NV / Klepierre	Dhr. Rieter	Verhuurder
8. HB Capital BV	Dhr. Dallinga	Verhuurder
9. Syntrus Achmea (SAREF)	Dhr. Swagemakers	Verhuurder
10. WPM Retail BV	Dhr. Zwets	Vastgoedmanager
11. DTZ BV	Dhr. Hauptmeijer	Vastgoedmanager
12. Van Haren BV	Dhr. van Seville	Retailer
13. Sacha Schoenen BV	Dhr. Termeer	Retailer
14. The Sting Costes BV	Dhr. den Os	Retailer
15. MediaMarkt BV	Dhr. Reinalda	Retailer
16. Sedico BV	Dhr. Mulders	Belangenorganisatie, Servicekostenanalyse
17. Orangefield BV	Dhr. van den Brakel	Belangenorganisatie, Servicekostenanalyse
18. IVBN	Dhr. Ermerins	Belangenorganisatie
19. VGM NL	Mevr. Frehe	Belangenorganisatie
20. RND	Dhr. van Seville	Belangenorganisatie
21. JLL BV	Dhr. Bertens	OSCAR Benchmark Kantoren

Tabel 20 Overzicht interviewees (eigen bewerking)

8.1.3 DE METHODE

Er is gekozen voor een gestructureerd interview met een duidelijke vraagstelling. Er is een duidelijke structuur gehanteerd, zodat de antwoorden op de interviews goed met elkaar vergeleken kunnen worden. Op deze manier is informatieverlies voorkomen en is er gestructureerd antwoord gegeven op de vragen. Dit sloot daarnaast ook aan bij de dataverzamelingstechniek, diepte-informatie, om informatie naar boven te krijgen. De respondenten waren vrij in het formuleren van antwoorden en gekozen is voor een face-to-face interview. Naast dat dit de mogelijkheid bood om aan de hand van non-verbale reacties, dieper in te gaan op vragen en antwoorden waar nodig, bood dit ook de mogelijkheid om ervaringen, rederingen en interpretaties van de geïnterviewde te achterhalen. Door deze aanpak zijn ook zijwegen gevonden in de gesprekken, die bij een schriftelijke reactie niet naar voren zouden zijn gekomen.

8.1.4 DE INTERVIEWVRAGEN

Het interview is ingedeeld in zes onderdelen met in totaal 22 vragen:

Onderdeel 1: De huidige servicekostenmethode

1. Volstaat het huidige servicekostensysteem van voorschot en afrekening met betrekking tot de servicekosten? Waarom wel/niet?
2. Welke problemen ervaart u in het servicekostenproces? Waar zit de hoofdoorzaak?
3. Er wordt een van 5% aan administratiekosten over de hoogte van de servicekosten berekend ten goede van de vastgoedmanager. Bent u het hiermee eens of zou deze vergoeding meer op de manier van een prestatiebeloning en kwaliteitsmeting moeten worden gedaan? Welke veranderingen zouden volgens u hierin doorgevoerd moeten worden?
4. Welke aspecten en onderdelen van de leveringen en diensten moeten wel meegenomen worden in het servicekostenpakket en welke niet?
5. Voldoen de huidige huurcontracten aan de veranderende vraag van de markt met betrekking tot servicekosten? Zijn de pakketten van leveringen en diensten voldoende afgedekt in de huurovereenkomsten en daarbij horende algemene bepalingen (conform ROZ)?

Onderdeel 2: Veranderende markt en servicekostenmethode

6. De huidige markt is veel meer een huurdersmarkt geworden. Moeten we het probleem daarom niet vanuit het oogpunt van de huurder oplossen en meer kijken naar zijn belang? Welke veranderingen zouden dan doorgevoerd moeten worden?
7. Welke ingrepen en veranderingen zijn volgens u nodig en zouden doorgevoerd moeten worden om de problematiek en sceptische houding van de actoren te doen veranderen?
8. Wat is uw visie met betrekking tot fixering c.q. aftopping van servicekosten en moet men dus overgaan naar all-in huren waarin huurlasten en servicekosten als een prijs worden gerekend?
9. Wat is uw visie met betrekking tot risico participierend beheer in het vastgoedmanagement om zo kostenoverschrijdingen tegen te gaan en risico's te spreiden onder de actoren?
10. Waar liggen er in de markt kansen om tot een beter proces te komen die een zodanig voordeel biedt dat voor alle partijen interessant zal zijn?

Onderdeel 3: Veranderende posities van partijen en processen

11. Welke stappen moeten er worden genomen met betrekking tot de leveringen en diensten, waar de huurder in feite geen zeggenschap op heeft, van verhuurder aan huurder?
12. Zal de (invloeds)positie van een huurder veranderen ten opzichte van de positie van een verhuurder? Moet een verhuurder anders omgaan met de verantwoording over het geld van een huurder?
13. Wat is de invloed van interne en externe processen op de servicekosten bij een verhuurder c.q. vastgoedmanager? En wat is het resultaat daarin op de beheersing en het in control zijn van de servicekosten en het proces?

Onderdeel 4: Marktbewegingen en servicekosten

14. Er is een Leidraad Servicekosten voor Winkelcentra opgesteld. Bent u mee bekend met deze leidraad? Handelt u en/of de markt hier ook naar?
15. Er is een Winkelcentrum Kwaliteitsmonitor ontwikkeld waarmee winkelcentra ten opzichte van elkaar worden vergeleken. Denkt u dat een dergelijke methode kan bijdragen aan het inzichtelijk en meetbaar maken van de servicekosten?
16. Om beter inzichtelijk te maken en meer transparantie te verkrijgen welke afspraken tegen welke kosten, met wie en waarvoor deze zijn gemaakt met betrekking tot de servicekosten, zou een demarcatielijst voor een winkelcentrum opgesteld kunnen worden zodat precies duidelijk is waarvoor men betaald. Bent u van mening dat daarmee een groot gedeelte van de onduidelijkheid weg te nemen is? Denkt u bovendien dat de markt daar klaar voor is?
17. Hoe kun jij je onderscheiden ten opzichte van de huidige markt en zou je een voorbeeld voor anderen kunnen worden met betrekking tot de servicekostenprocessen? Welke stappen zou je moeten nemen om te komen tot een meer uniform proces?

Onderdeel 5: Nederland vs. Buitenland

18. U bent onderdeel van een internationale organisatie. Kunt u aangeven hoe er in het buitenland, en met name in West-Europa, met servicekosten wordt omgegaan en welke problemen daar spelen? (indien van toepassing)
19. Vervolg op vraag 18; Welke best practise zouden we daarvan wellicht ook in Nederland kunnen toepassen? (indien van toepassing)
20. Bent u bekend met RICS Service Charges in Commercial Property's? Zo ja, kan een dergelijk uitgebreid document ook in Nederland worden toegepast? (indien van toepassing)
21. Denkt u dat partijen zich eveneens in Nederland aan een dergelijke standaard kunnen en willen verbinden? (indien van toepassing)

Onderdeel 6: Slopopermerkingen

22. U heeft inmiddels een groot aantal vragen beantwoord. Mogelijk heeft u nog een laatste slotopmerking(en) met betrekking tot servicekosten, processen, veranderende marktbewegingen, et cetera welke u nu kunt aangeven.

8.1.5 SAMENGETROKKEN ANTWOORDEN OP DE VRAGEN

Hieronder zijn de samengetrokken antwoorden van de verhuurder, huurder en vastgoedmanager weergegeven. De antwoorden per actor zijn opgenomen in bijlage 10.

vraag	Samenvatting uitkomst en toelichting
1.	De respondenten geven over het algemeen aan dat het systeem wel volstaat. Echter is met name het proces en de transparantie een groot probleem. Hierin zouden slagen gemaakt moeten worden en moet het zeker bij de professionele partijen veel beter kunnen wanneer men er serieuzer mee om gaat en kritischer kijkt naar de kosten-kwaliteit verhouding.
2.	De respondenten geven aan tegen problemen aan te lopen als onjuiste en onterechte doorbelasting, afrekeningen van 2 soms 3 of 4 jaar terug, geen of te weinig informatie en toelichting bij de afrekening, weinig tot geen transparantie waardoor men geen gevoel heeft waarvoor men betaald en de voorschotten liggen niet altijd in lijn met de afrekening. Daarnaast is het pakket van leveringen en diensten vaak uitgebreid, maar de services die men krijgt voldoen daar lang niet altijd aan.
3.	Er bestaat een grote afkeer met betrekking tot de 5% administratievergoeding. De respondenten geven aan het eens te zijn met een beloningsstructuur, immers moet iedereen betaald worden voor het werk dat hij of zij doet, maar de administratiebeloning van 5% over de hoogte van de servicekosten is een perverse prikkel. Men zou meer voelen voor een gedeelte vast, puur voor het opmaken van de afrekening en verder een beloning in de vorm van een prestatievergoeding (al dan niet door huurder of verhuurder betaald).
4.	De antwoorden op deze vraag lopen uiteen. Enkeligen zeggen dat de verhuurder alle service- en onderhoudskosten, dus ook onderhoudscontracten, voor zijn rekening en risico moet nemen. Anderen geven aan dat er een limiet op moet komen tot een maximaal bedrag en weer anderen zien de servicekosten als posten die volledig bij de huurder liggen. Het maakt hierbij weinig verschil welke actor (huurder, verhuurder of vastgoedmanager) deze vraag heeft beantwoord.
5.	De respondenten geven aan het eens te zijn dat men transparanter en meer concreet het pakket van leveringen en diensten moet afstemmen. Wel vindt men dat de verhuurder of de vastgoedmanager de vrijheid moet behouden om te bepalen welke kosten wel of niet in de servicekosten worden meegenomen. Te meer daar de huurders hier niet altijd genoeg kennis van hebben.
6.	De respondenten zijn het erover eens dat de markt meer een huurdersmarkt is geworden en dat de huurders meer invloed hebben gekregen. Echter geven zij tegelijk aan, ook de huurders zelf, dat de huurders vaak te weinig kennis van zaken hebben en dat het proces om die reden wel bij de verhuurder dient te blijven. Ook is men het erover eens dat men meer aan de vragen van de huurder tegemoet moet komen en dat het gesprek tussen de belangenverenigingen op gang moet komen om een unaniem antwoord te formuleren met betrekking tot de servicekostenprocessen.
7.	De respondenten geven aan dat er geen uniforme werkwijze bestaat in de markt en iedereen het op zijn eigen manier doet. Hoewel dit vaak op hoofdlijnen wel met elkaar overeenkomt, zijn de afrekeningen vrijwel nooit een op een te vergelijken. Er moet daarom een meer uniform proces worden opgesteld, met meer transparantie en een duidelijke uitleg en toelichting bij de servicekostenafrekening.
8.	De meningen van de respondenten lopen hierin uiteen. Zij geven aan dat deze beweging vooral bij de grotere retailers ontstaat die niet meer afhankelijk willen zijn van de fluctuaties in de servicekosten. Zij toppen deze daarom vaak af, of fixeren hem in een all-in huurprijs. De meningen van de respondenten (vooral huurders) hoe men dan vervolgens met de servicekosten om gaat zijn sceptisch. Feitelijk zal de verhuurder deze kosten voor haar rekening moeten nemen, maar het gevoel heerst dat dit niet altijd gebeurt. Daarbij verwacht men wel dat in de toekomst het huidige systeem zal veranderen naar een fixed fee systeem, daar men zekerheid wil en geen onverwachte kosten of meevallers in een nieuw boekjaar.
9.	Niet alle respondenten konden deze vraag goed beantwoorden. Na enige uitleg kunnen zij zich wel vinden in het delen van de risico's en om de vastgoedmanager meer verantwoordelijk te maken voor de servicekosten en de afrekening. Ook zou die daar dan voor beloond moeten worden wanneer hij dat goed doet. Verder geldt dezelfde mening als onder 8. waarbij zij aangeven dat niet langer alleen de huurder de risico's moet dragen van de servicekosten. Afgezien van leegstand en doorbelasting van de servicekosten naar de verhuurder.
10.	De respondenten geven aan dat er op korte termijn vooral slagen gemaakt moeten worden met betrekking tot het verkrijgen van transparantie en dergelijke. Bovendien moet er worden geïnvesteerd in een uniforme en standaard servicekostenafrekening en een duidelijke omschrijving van het pakket en waarvoor de servicekosten in rekening moeten worden gebracht. Dat is essentieel om te komen tot een oplossing voor de vooral sceptische houding onder huurders.

11.	De leveringen en diensten, de servicekosten, kunnen veel specifiekier worden benoemd en moeten worden getoetst aan kwaliteitsmetingen geven de respondenten aan. Dat is ook nodig om meer grip op en controle op het proces te krijgen.
12.	Deze vraag is een verlenging op vraag 11. De respondenten geven unaniem aan dat de vastgoedmanager de lead moet houden over het servicekostenproces en hij een duidelijke onderbouwing van het servicekostenpakket moet geven. Echter moet de vastgoedmanager daarbij wel transparant zijn.
13.	Niet alle respondenten konden deze vraag goed beantwoorden. Daarnaast bleek deze vraag heel specifiek in te gaan op de eigen organisatie en hoe die is ingericht. Het proces is ontzettend ingewikkeld omdat vrijwel alle vastgoed disciplines aan bod komen, en zowel de vastgoedmanager als de verhuurder moeten het eens zijn met de servicekostenafrekening en daaraan gerelateerde afspraken.
14.	Vrijwel alle respondenten geven aan bekend te zijn met de leidraad, echter is die mogelijk te vrijblijvend en zou die uitgebreid moeten worden naar een meer standaard en uniform model. De respondenten geven aan dat belangenorganisaties met elkaar om de tafel moeten gaan om te bepalen welke kosten wel of niet in de servicekosten thuishoren en moeten dit ook als zodanig opschrijven. Daarnaast moet het meer een leidraad worden waaraan men zich kan confirmeren en dat het meer een algemene status of erkenning krijgt. Verder blijkt dat dit voornamelijk bij de vastgoedmanager ligt, en dat zij er vanuit gaan dat deze er dus ook naar handelt.
15.	Niet alle respondenten konden deze vraag goed beantwoorden. Na uitleg omtrent de winkelcentrum kwaliteitsmonitor geven zij aan dat een dergelijk instrument goed zou zijn om daarmee de kwaliteit van de servicekosten, om met name schoon, heel, veilig en 'gezellig' (beleving) te kunnen meten. Op die manier kunnen er duidelijke KPI's worden ontwikkeld waaraan de servicekosten gemeten kunnen worden. Want het kost vaak meer energie om van een 8 naar een 10 te gaan, in plaats van een 2 naar een 6. Daarom zou het goed zijn per winkelcentrum vast te stellen wat de gewenste kwaliteitsniveaus zijn en moet men hier vervolgens de pakketten op afstemmen.
16.	Vrijwel alle respondenten gaven aan dat er meer transparantie moet komen omtrent de servicekosten. De vastgoedmanager is hierin voorsnug terughoudend, maar hij geeft eveneens aan dat meer transparantie nodig is en dat men meer open kaart moet spelen. De respondenten geven aan dat een demarcatielijst hierin zeker een goed hulpmiddel zal zijn, echter ligt het eraan tot hoever men zal gaan, deze terughoudendheid heerst voornamelijk bij de vastgoedmanager en de verhuurder. De huurder zou graag zien dat er volledig inzicht wordt gegeven.
17.	De respondenten geven aan dat iedereen het er over eens is dat men meer transparant moet zijn, maar tegelijk legt niemand zijn bedrijfsvoering bloot. Een nieuw verdienmodel met een transparant en uniform proces opzetten kun je echter niet alleen. Men zou hiervoor als initiator kunnen fungeren, maar uiteindelijk zullen deze stappen moeten volgen bij de belangenorganisaties als VGM, IVBN, RND en ROZ, zo geven de respondenten aan.
18.	Niet alle respondenten konden deze vraag goed beantwoorden, daar zij onvoldoende op de hoogte zijn van de processen in het buitenland. De respondenten die deze vraag wel hebben beantwoord geven aan dat men ook in het buitenland tegen de problemen aan loopt met betrekking tot transparantie en duidelijkheid in de servicekostenafrekening.
19.	De respondenten konden niet direct een best practice geven. Elk land heeft zijn eigen wetten en regels en daarom is het zeer moeilijk om een uniform proces neer te leggen voor alle Europese landen of om een best practice over te nemen. Wel geeft men aan dat er in het algemeen meer omtrent transparantie moet worden verkregen. Ook zijn een aantal landen, voornamelijk de Scandinavische landen, veel verder als het gaat om fixed fee servicekosten structuren.
20.	Niet alle respondenten weten wat de RICS inhoudt. Na enige uitleg omtrent het document en de bepalingen, is men er wel over eens dat de leidraad voor servicekosten in Nederland te vrijblijvend is en dat er een document moet komen waaraan men zich meer kan en moet confirmeren. Een dergelijk standaard document voor winkelcentra zal helpen om de problematiek en wantrouwen weg te nemen en zal bovendien voor meer erkenning kunnen zorgen
21.	De respondenten geven aan dat het in Nederland zeker zou moeten komen en dat partijen zich daar meer aan zouden moeten houden. Dan zal dat zeker een positief effect hebben op de problemen die spelen bij de servicekosten en zal het ertoe leiden dat de smet van het begrip servicekosten af gaat en het wantrouwen zal verdwijnen. Openheid en eerlijkheid is daarin belangrijk en daarnaast moet men kritisch kijken naar de kosten en kwaliteit verhoudingen. Dat is in deze tijd meer dan ooit van levensbelang voor de markt.
22.	Vrijwel geen slotopmerkingen als dat men hoopt dat het onderzoek leidt tot meer aandacht voor de servicekosten problematiek die er speelt in de markt en dat vervolgens door de marktpartijen wordt opgepakt.

Tabel 21 Conclusie samengetrokken antwoorden respondenten (eigen bewerking)

8.1.5 CONCLUSIES EN UITKOMSTEN INTERVIEWS

De interviews bevestigen de conclusies en de probleemstelling die reeds eerder is geschetst in het onderzoek en vrijwel alle actoren (huurder, verhuurder en beheerder) zijn het eens over de geschetste problematiek omtrent de servicekosten. De huisvestingslasten betreffen enkel de lasten die vanuit de overeenkomst tussen de huurder en de verhuurder voortkomen, en daarnaast heeft de huurder ook nog allerlei andere lasten. Het servicekostenprobleem is een groeiend probleem en trekt steeds meer aandacht van de betreffende actoren in de markt en de problemen in de markt concentreren zich op een gebrek aan transparantie, verschil in belangen, onduidelijke wet en regelgeving en een servicekostenproces dat niet meer klopt met deze tijd en de ontwikkelingen op de vastgoedmarkt. De huidige markt vraagt om duidelijke afspraken, transparantie en geen verrassingen achteraf (E. Schoenmakers & Keeris, 2011). Men is meer kostenbewust en het rendement van de onderneming staat voorop. De markt is aan het veranderen van een verhuurdersmarkt naar meer een huurdersmarkt waarin de huurder meer centraal staat en bewust omgaat met het rendement van zijn onderneming (Verkerk, 2012).

Bovendien staan partijen er over het algemeen voor open om meer duidelijkheid te verschaffen en na te denken over nieuwe modellen. Men vindt wel dat zaken verandert moeten worden, maar nemen nog niet de verantwoordelijkheid daartoe. Vooral de huurders zijn sceptisch over de problemen rond de servicekosten en geven aan dat zij liever niet meer met het huidige model geconfronteerd willen worden. Verhuurders gaan hierin mee, en de beheerder geeft aan niet direct deze problemen te onderschrijven. Huurders, maar ook verhuurders, geven aan dat servicekosten en huurlasten samen worden gezien als huisvestingslasten en daarmee dus effect hebben op het rendement van de partijen. Dit brengt ook het financiële belang met zich mee dat men duidelijkheid wenst te hebben over het feit of bepaalde kosten in de servicekosten zitten of niet en dus als zodanig effect hebben op het rendement of niet. Huurder en verhuurder hebben dus liever gefixeerde prijzen waarin de servicekosten zijn opgenomen, zodat zij niet meer achteraf worden geconfronteerd met een servicekostenafrekening. Of dit in vorm van fixed fees of door middel van risicoparticiperende methoden gebeurt maakt een huurder feitelijk niet uit, als hij maar weet hoe hoog zijn huisvestingslasten zijn. Bovendien zijn huurders sceptisch over de beloningsstructuur voor de beheerder. Hij krijgt namelijk 5% vergoeding over de hoogte van de servicekostenafrekening. Wanneer de servicekosten lager uitvallen, ontvangt de beheerder dus ook een lagere vergoeding. Dit is een perverse prikkel die het wantrouwen in de markt alleen maar vergroot.

Het pakket van leveringen en diensten is voor zowel de huurder als voor de verhuurder soms een grijs gebied en hierdoor ontstaat een sceptische houding tussen deze partijen omdat zij niet altijd weten waar ze voor betalen. Daarnaast zijn servicekosten belangrijk voor het behaalde rendement van de betreffende partij. Ook is vaak in eerste oogopslag niet inzichtelijk welke afspraken, contracten en dergelijke zijn gemaakt, waardoor het proces vertroebeld en mogelijk kosten worden geboekt op servicekosten die geen servicekosten zijn, of andersom. Hiervoor zou een duidelijk overzicht moeten worden gemaakt met welke contracten en afspraken er zijn en hoe er wordt omgegaan met deze kosten. Ook in relatie tot de fixering van de servicekosten, wat mogelijk een nieuwe toekomst is voor de markt, moet duidelijk zijn hoe er met gefixeerde servicekosten moet worden omgegaan en welke risico's dit met zich mee brengt. Dit kan van onderscheidend belang worden richting de toekomst zo laten de uitkomsten van de interviews zien. Het is daarnaast van belang om meer te focussen op het behalen van resultaat tegen schappelijke kosten. Hiervoor de 80/20 regel van Pareto een goede maatstaf, waarbij het maar 20% kosten om van een kwaliteitsniveau 2 naar kwaliteitsniveau 8 te gaan, maar andersom het 80% kosten om van een 8 naar een 10 te gaan (Koch, 2011). Men moet zich afvragen of dat reëel en wenselijk voor het winkelcentrum is.

Omtrent de servicekosten zijn partijen het erover eens dat het juridisch kader vooralsnog mager is. Er is (te) weinig wet- en regelgeving waardoor partijen vaak hun eigen conclusies trekken met betrekking tot de servicekosten. Dit leidt er toe dat er geen toezicht is en partijen elkaar moeilijk op bepaalde beslissingen of gedragsregels kunnen aanspreken en staat er bijvoorbeeld geen boetebepaling tegenover wanneer een servicekostenafrekening pas 3 jaar later wordt afgerekend. Wanneer de servicekosten niet alleen in de huurovereenkomsten worden vastgelegd, maar hier ook wet- en regelgeving over komt, zoals het huurrecht bij huurovereenkomsten en dergelijke, zal deze discussie blijven ontstaan.

Uit de interviews komt tevens naar voren dat er verschillende marketingrepen en onderzoeken zijn gedaan naar de servicekosten maar deze hebben nog niet allemaal geleid tot een oplossing voor de problemen. Zo is er een leidraad ontwikkeld en geven partijen stuk voor stuk aan er mee bekend te zijn en er naar te werken, maar houden zij zich niet altijd aan deze gedragsregels wanneer deze (teveel) in hun nadeel werken. Dit komt vermoedelijk door het feit dat deze leidraad en de gedragsregels niet verplicht worden gesteld bij de verschillende actoren. Hetzelfde geldt voor de benchmark. Er is een benchmark geweest maar deze is stil gevallen doordat de cijfers vertroebelingen lieten zien en daardoor geen reëel beeld meer liet zien. Bovendien zijn recente ontwikkelingen omtrent een benchmark wederom stil komen te vallen doordat ook hier WPM zelf de stekker eruit heeft getrokken.

Verder komt uit de interviews naar voren dat het servicekostenproces onnodig ingewikkeld in elkaar lijkt te zitten. Veel actoren, rollen en partijen hebben invloed op de servicekosten en al deze partijen vinden er ook het nodige van. De regie raakt hierdoor zoek en ook de verantwoording over de kosten daar iedereen naar elkaar wijst en ook deze verantwoordelijkheid niet op zich neemt. De verantwoordelijkheid en regie zou moeten liggen bij de vastgoedmanager, en die moet in control zijn over de servicekosten en de afrekening.

Een responden vanuit een vastgoedmanager geeft aan dat het, om het proces goed op te pakken, noodzakelijk is dat er een expertteam moet komen voor de servicekosten. Hierbij kun je denken aan een servicekostencommissie of afdeling die zich vanuit de vastgoedmanager ermee bezig houdt, actief stuurt op contracten, duidelijke afspraken maakt en zorgt voor een gestroomlijnd, inzichtelijk, efficiënt en effectief servicekostenproces. Wanneer een vastgoedmanager het proces onder controle heeft partijen continu informeert over de status en afspraken, zal dit ten goede komen van de servicekosten en de afrekening.

Ook bevestigen de interviews de problematiek in het buitenland. In het interview met Hoogland, Zwets en Den Os is naar voren gekomen dat de problemen rond de servicekosten ook in het buitenland spelen. Wel wordt bijvoorbeeld in Duitsland de discussie veel meer aan de voorkant gevoerd omdat daar de contracten beter en strakker in elkaar zitten met allerlei clausules die er al bij voorbaat in zijn opgenomen. Echter speelt ook daar het probleem van te laat afrekenen en niet transparante servicekosten. Door middel van de ICSC European Service Charges en de RICS Code of Practice wordt er wel meer aandacht besteed aan het uniform krijgen van de servicekosten en de afspraken en wordt er op die manier gewerkt aan meer transparantie en draagvlak. Ook wordt daarin een beloning en erkenning opgenomen voor partijen die zich confirmeren aan de RICS Code of Practice en zij krijgen daar een certificaat voor. Door middel van de RICS wordt er voor gezorgd dat de servicekosten meer een duidelijk product wordt met handvaten waarmee partijen zich van elkaar kunnen onderscheiden en die zorgt voor een meer competitieve markt. Dit komt ten gunste van de servicekosten, transparantie en zal leiden tot meer uniformiteit.

Daarnaast geeft een respondent aan dat er ook positieve aspecten aan de servicekosten zitten. Het is daarom belangrijk ook de voordelen van de servicekosten te benoemen en niet alleen aan de nadelen. Als men bijvoorbeeld in een normale winkelstraat zit, heeft men niet de collectieve voordelen die men in een winkelcentrum wel heeft. In een normale winkelstraat moet men bovendien een aantal diensten zelf regelen, terwijl men bij een winkelcentrum deze zaken aangeleverd krijgt. Mede vanuit de interviews blijkt namelijk dat hier nog grote slagen zijn te maken en kansen liggen voor de markt om tot een beter proces te komen. Dan komen de servicekosten er niet meer zomaar bij, maar kan het worden ontwikkeld tot een commercieel product die partijen (vastgoedmanagers) kunnen verkopen aan hun opdrachtgevers en helpt dit ook om het een competitief en gestandaardiseerd product wat er toe leidt dat de discussie omtrent de servicekosten zal verminderen.

Concluderend komt er uit de interviews naar voren dat eigenlijk geen enkele partij volledig klaar voor is om over te stappen op een nieuw model. Maar wanneer een partij de stap maakt, vermoedelijk de vastgoedmanager om zich te onderscheiden in de markt, kan dit tot een interessante wending leiden in de markt. De vastgoedmanager is in zekere zin verantwoordelijk voor de servicekostenafrekening en het proces en heeft daarmee de sleutel in handen om te laten zien dat hij in control is en weet waar hij het over heeft wanneer het om het product servicekosten gaat. Hij heeft hierbij een grote taak om de problemen en sceptische houdingen bij zowel de huurder als de verhuurder weg te nemen door:

- te zorgen voor een standaard, transparant en uniform servicekostenproces;
- het gebruiken van standaard definities;
- het scheppen van duidelijke kaders door middel van duidelijke wet- regelgeving;
- het in kaart brengen van financiële en fiscale consequenties;
- partijen haar verantwoordelijkheden laten nemen;
- het creëren van een verbeterde en verplicht gestelde leidraad of servicekosten code, danwel een leidraad waaraan partijen zich kunnen confirmeren en die bijdraagt aan meer transparantie en standaardisatie;
- de servicekosten meer een commercieel product laten zijn, zodat er een meer competitieve strijd ontstaat en partijen zich er ook meer toe in zullen spannen;
- kritische houding in te nemen ten opzichte van de drie partijen en daarbij aangeven waar men in te kort schiet of waar er kansen liggen in de markt die tevens helpen tot het creëren van een duidelijk, transparant en uniform servicekostenproces.

8.2 Feedbackronde experts

Naast de interviews hebben een aantal experts nogmaals feedback en commentaar gegeven op de bevindingen van het onderzoek. Aan de commentaarronde hebben de volgende partijen deelgenomen:

FEEDBACKRONDE	
Verhuurders	HB Capital
	Klepierre
	Syntrus Achmea
Huurders	The Sting / Costes
	Van Haren
	CBRE
Vastgoedmanagers:	CBRE
Belangenorganisaties	VGM NL
	IVBN
Overig	Orangefield

Tabel 22 Overzicht experts voor feedbackronde (eigen bewerking)

De voornaamste resultaten uit deze feedbackronde zijn hieronder weergegeven.

VERHUURDERS:

HB Capital:

Heeft weinig opmerkingen en is positief over de uitkomsten van het onderzoek. Een van de belangrijkste punten die werd benadrukt bij de feedbackronde is dat bij het “conflict in belangen” wordt geïmpliceerd dat de ontwikkelaar informatie achterhoudt. Dit is misleidend, vaak gebeurt dit onbewust. Daarnaast is het bij een fixed fee model van essentieel belang om de kwaliteit, frequentie, en dergelijke vast te leggen.

Corio (Klepierre):

Heeft weinig opmerkingen en is positief over de uitkomsten van het onderzoek. Een van de belangrijkste punten die werd benadrukt is dat het voor beleggers (met een FBI-status = Fiscale Beleggings Instelling) als Corio niet is toegestaan om het fixed-fee systeem toe te passen. Fiscalisten geven aan dat je in dat geval aan het ondernemen bent en niet meer aan het beleggen. Hiervoor zou een ruling van de belastingdienst moeten komen. Daarnaast zit het conflict in belangen tussen een verhuurder en huurder voornamelijk in het feit dat een verhuurder op zoek is naar collectiviteit bij servicekosten, en een huurder voornamelijk het individu (eigen belang) nastreeft.

Syntrus Achmea

Heeft weinig opmerkingen en is positief over de uitkomsten van het onderzoek. Het is goed om kritisch naar de servicekosten te kijken, want het is nog te vaak een ondergeschoven kindje. Uiteindelijk kijkt de retailer naar wat hij betaald aan huur, service en promotiekosten samen. De verhuurder heeft er dus wel degelijk belang bij dat de service en promotiekosten zo laag mogelijk blijven waarbij het voorzieningen niveau wel passend blijft. Daarnaast is men positief gestemd over de fixed fee voor servicekosten, kanttekening hierbij wel is dat er duidelijke afspraken gemaakt moeten worden omtrent de kosten, kwaliteit en afspraken omtrent het pakket van leveringen en diensten en de uitvoer ervan. Punt van aandacht zijn hierbij de energiekosten. Het is zeer de vraag of men dit wel moet willen en überhaupt kunnen fixeren. Ook zouden hierbij kwaliteitsmetingen moeten worden ontwikkeld, en waarmee het kwaliteit- en prijsniveau gewaarborgd kan worden worden en dat het ook bijdraagt aan transparantie. Een goede opvoeding en controle van aannemers en leveranciers is hierbij essentieel, zodat enkel wordt betaald voor de daadwerkelijk geleverde services en diensten en dat er geen proforma facturen worden gestuurd. “Er valt in Nederland nog veel winst te behalen op dit punt. Een boeiend onderwerp!”

HUURDERS:

The Sting

Heeft weinig opmerkingen en is positief over de uitkomsten van het onderzoek. Een van de belangrijkste punten die werd benadrukt is dat de servicekostenlijst zoals die wordt opgenomen in de huurovereenkomst, niet limitatief is en dus uitgebreid kan worden. Daarnaast geeft hij aan dat de kosten die voor een eigenaar zijn, vaak nog onder de servicekosten worden weggeschreven en dus door huurder worden betaald. Daarnaast speelt fluctuatie van de servicekosten een belangrijke rol en hier kunnen huurders moeilijk mee omgaan. Tot slot geven zij aan dat de verhuurder of vastgoedmanager niet te lange onderhoudscontracten moet aangaan, en geen all-in contracten met partijen moet afsluiten, waarin ook vervanging is opgenomen bijvoorbeeld. Dit werkt vaak in het belang van een eigenaar, maar niet in het belang van een huurder.

Van Haren

Is het eens met de uitkomsten van het onderzoeken blij dat er meer aandacht aan wordt gegeven. Ook hierin was een van de punten dat de servicekostenlijst niet limitatief is en dus uitgebreid kan worden. Daarnaast moet een verhuurder/vastgoedmanager volledig inzicht bieden in het servicekosteproces.

VASTGOEDMANAGERS:

CBRE

Heeft weinig opmerkingen en is positief over de uitkomsten van het onderzoek. Een punt van aandacht blijft het benchmarken van de servicekosten en op welke manier dit dan gedaan moet worden. VGM is hier op dit moment wel mee bezig, maar het is de vraag of dit een vervolg krijgt. Daarnaast moet er een standaard servicekosten afrekening en een vast aantal kostenposten worden gehanteerd zodat er een meer uniform en transparant proces ontstaat. Dit is voor de benchmark met kantoren reeds in gang gezet en daar is ook een vaste indeling voor afrekenen gemaakt. Iedere beheerder kan zijn systemen zo inrichten dat dit in een standaard format eruit komt. Tot slot geeft men aan na te denken over de mogelijkheden, randvoorwaarden en eisen om een fixed fee servicekostenmethode toe te kunnen passen in de praktijk. Dit betekent een nieuw businessmodel c.q. methode voor de servicekostenafrekening maar ook voor het vastgoedmanagement in zijn geheel.

BELANGENORGANISATIES:

VGM NL

VGM NL is het eens met de bevindingen en uitkomsten van het onderzoek. De discussie omtrent servicekosten bij winkelcentra wordt steeds belangrijker en men focust steeds meer op het verkrijgen van meer transparantie, het maken van duidelijke afspraken omtrent de leveringen en diensten aan de huurders en wat er onder de servicepakketten valt. Standaardisatie is daarbij noodzakelijk. Daarnaast wordt er binnen VGM NL gekeken of er een mogelijke benchmark kan worden ontwikkeld voor de servicekosten en daarnaast is het initiatief geboren om wederom naar de Leidraad voor Servicekosten bij Winkelcentra te gaan kijken. Hiervoor zullen verschillende belangenverenigingen binnenkort bij elkaar komen om daar verder over te sparren.

IVBN

Heeft weinig opmerkingen en is positief over de uitkomsten van het onderzoek. Daarnaast is een overzichtelijke en interessante SWOT-analyse van verschillende servicekostenmethoden een welkome bevinding. Een van de belangrijkste punten die werd benadrukt gaat over het conflict in belangen. In de praktijk kloppen retailers vaak bij verhuurder op de deur op het moment dat het slecht gaat en er op huur + servicekosten bezuinigt moet worden. Echter is het ook de verantwoordelijkheid van de retailer om bij het sluiten van de huurovereenkomst (waarbij ook voor de servicekosten wordt getekend) goed op te letten hoe de servicekosten omschreven zijn, wat hier precies onder valt, en daar eventueel nadere afspraken over te maken. De problemen worden nu enkel in schoenen verhuurder geschoven. Daarnaast gaan binnenkort enkele brancheorganisaties op initiatief van IVBN met elkaar om tafel om te kijken of we tot een rubricering

servicekosten, standaardmodel voor de servicekenafrekening, duidelijkere en strakkere regulering servicekostenprocessen, opstellen van prestatiegerichte vergoedingen, updaten van de leidraad servicekosten updaten (dus géén benchmark) en wellicht ook wel een ander verdienmodel voor de vastgoedmanager. Tot slot is het opstellen van een benchmark bij winkelcentra moeilijk. Winkelcentra zijn uniek en veel kosten kunnen (helaas) nog niet met elkaar vergeleken worden omdat ook een stukje uniformiteit en standaarden hierin ontbreken. Daarnaast moet de inrichting van de vastgoedmanagement organisatie en processen daarin ook worden bekeken (het is geen goed idee om vastgoedmanagers hierin nog meer vrijheid te geven en daarnaast gaan verhuurders tegenwoordig weer steeds meer zelf sturen).

OVERIG:

Orangefield

Vanuit de SWOT analyse van de verschillende methoden bleek dat het een sterk punt is dat de verhuurder en vastgoedmanager weinig risico dragen in de huidige servicekostenmethode. Orangefield is juist van mening dat dit een bedreiging vormt voor de servicekosten bij winkelcentra. Om meer transparantie en duidelijkheid te krijgen omtrent de servicekosten bij winkelcentra zou de leidraad onderdeel moeten uitmaken van de Algemene Bepalingen (ROZ-modellen). Daarnaast is volgens Orangefield het probleem dat bij het afsluiten van een huurovereenkomst de servicekosten geen prioriteit hebben bij zowel de huurder als de verhuurder. Het is maar bijzaak. Orangefield ziet daarnaast dat een groot deel van de verhuurders niet eens de moeite neemt om een begroting op te stellen. Voorschotten worden bepaald aan de hand van de meest recente afrekeningen (welke soms zelfs betrekking hebben op een periode 3 jaar geleden). Laat staan dat ze benchmarken opstellen per kostensoort. Tot slot wordt een verhuurder bij een fixed fee ook direct beloond voor een goede beheersing van de servicekosten. Goedkopere contracten hebben een directe invloed op hun resultaat en daarnaast mogen voordelen voor bepaalde huurders niet gedragen worden door de overige huurders, maar door de verhuurder. Samengevat is er is dus nog veel ruimte voor verbetering!

8.3 Deelconclusies

De interviews bevestigen de conclusies en de probleemstelling die reeds eerder is geschetst in het onderzoek en vrijwel alle actoren (huurder, verhuurder en beheerder) zijn het eens over de geschetste problematiek omtrent de servicekosten. De huisvestingslasten betreffen enkel de lasten die vanuit de overeenkomst tussen de huurder en de verhuurder voortkomen en daarnaast heeft de huurder ook nog allerlei andere lasten. Het servicekostenprobleem is een groeiend probleem en trekt steeds meer aandacht van de betreffende actoren in de markt. De problemen in de markt concentreren zich op een gebrek aan transparantie, verschil in belangen, onduidelijke wet en regelgeving en een servicekostenproces dat niet meer klopt met deze tijd en de ontwikkelingen in de vastgoedmarkt. Men is meer kostenbewust en het rendement van de onderneming staat voorop. De markt is aan het veranderen van een verhuurdersmarkt naar een huurdersmarkt waarin de huurder meer centraal staat en bewust omgaat met het rendement van zijn onderneming (Verkerk, 2012).

Daarnaast geven de interviewees aan dat voornamelijk de vastgoedmanager aan zet is om te zorgen voor een beter servicekostenproces. Deze moet voldoen aan een meer standaard, transparant en uniform servicekostenproces:

- het gebruiken van standaard definities;
- het scheppen van duidelijke kaders door middel van duidelijke wet- regelgeving;
- het in kaart brengen van financiële en fiscale consequenties voor alle partijen;
- partijen haar verantwoordelijkheden laten nemen;
- het creëren van een verbeterde en verplicht gestelde leidraad of servicekosten code, danwel een leidraad waaraan partijen zich kunnen confirmeren en die bijdraagt aan meer transparantie en standaardisatie;
- de servicekosten meer een commercieel product laten zijn, zodat er een meer competitieve strijd ontstaat en partijen zich er ook meer toe in zullen spannen;
- kritische houding in te nemen ten opzichte van de drie partijen en daarbij aangeven waar men in te kort schiet of waar er kansen liggen in de markt die tevens helpen tot het creëren van een duidelijk, transparant en uniform servicekostenproces.

Daarnaast zijn de eerste uitkomsten van het onderzoek nogmaals voorgelegd aan een aantal respondenten. Ook hiervoor is een selectie gemaakt zodanig dat alle actoren wederom vertegenwoordigd zijn. De uitkomsten van deze feedbackronde aan experts is paragraaf 8.2 opgenomen. Over het algemeen kan worden geconcludeerd dat partijen het eens zijn met de uitkomsten en aanbevelingen van het onderzoek. Daarnaast geven zij aan dat over een aantal punten, zoals prestatievergoedingen voor de vastgoedmanager en het implementeren van een fixed fee systeem, nog wel goed nagedacht moet worden hoe een dergelijk proces vorm moet krijgen. Tegelijkertijd zijn zij het allemaal eens met het verkrijgen van meer transparantie en het opzetten van een standaard aantal servicekostenposten, zodat er meer uniformiteit wordt verkregen. Hierbij hoort dan ook de standaard servicekostenafrekening zoals deze is opgenomen in bijlage 5. En de standaard kostenposten zoals opgenomen in bijlage 2. Daarnaast is het van belang om een nieuwe, verbeterde leidraad voor servicekosten op te stellen. Een aanzet hiervoor is geschreven in bijlage 6.

Tot slot komt uit dit onderzoek en de interviews ook naar voren dat het van belang is dat servicekosten niet alleen in de hand gehouden moeten worden, maar dat er ook de positieve kant van moet worden belicht. Vastgoedmanagers en verhuurders moeten daarom nadenken over het onderscheidend vermogen en met welke diensten zij de huurders nog meer kunnen ontlasten en service kunnen verlenen. Hierbij valt te denken aan hospitality, mogelijkheden tot opladen van telefoons, werkplekken, horeca en terrassen, oplaadpunten voor elektrische auto's, duurzaamheid en het faciliteren van de opkomende trends als cross-channel en omni-channel shoppen. Verhuurders en vastgoedmanagers moeten hierover nadenken en het pakket van leveringen en diensten op die manier samenstellen. Dan komen zij de huurders meer tegemoet en kan er een meer positieve zwaai worden gegeven aan de servicekosten. Uiteraard blijft ook daarbij transparantie en een goede prijs-kwaliteit verhouding belangrijk. Het meten van deze diensten aan de hand van SMART geformuleerde KPI's is dan ook noodzakelijk.

Dit hoofdstuk heeft mede antwoord gegeven op de deelvragen 1.1, 1.4, 1.6, 1.8, 1.9, 2, 3 & 4.

9.

CONCLUSIES

In hoofdstuk 9 worden de conclusies uit het literatuuronderzoek, interviews, feedbackronde met experts en de case studies die in dit onderzoek aan bod zijn gekomen, beschreven. Dit hoofdstuk vormt daarmee vooral een antwoord op deelvraag 4, waarmee voorgaande deelvragen reeds zijn beantwoord.

9.1 Conclusie en beantwoording onderzoeksvragen

De antwoorden op de onderzoeksvragen zijn in dit onderzoeksrapport reeds beantwoord in de voorgaande hoofdstukken. In dit hoofdstuk worden de hoofdpunten opgesomd en wordt in een aantal gevallen verwezen naar voorgaande hoofdstukken en paragrafen in dit onderzoeksrapport.

De hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat, is tweeledig. Deels gaat het om het verkrijgen van informatie en een uiteenzetting omtrent de problematiek van de servicekosten in de praktijk en daarnaast is het doel om daar een passende oplossing voor te vinden. De hoofdvraag luidt als volgt:

Welke knelpunten ervaren de huurder, verhuurder en vastgoedmanager in de servicekosten bij planmatig ontwikkelde winkelcentra? En wat is een mogelijke methode voor een effectiever en efficiënter servicekostenproces, gericht op meer transparantie en een breder draagvlak bij de stakeholders?

Eerst worden de deelvragen beantwoord en tot slot wordt de hoofdvraag beantwoord.

9.1.1 Deelvragen:

1. Wat is de huidige situatie omtrent de Nederlandse winkelcentra en de servicekosten?

1.1 Hoe ziet het servicekostenproces eruit en hoe zijn de servicekosten opgebouwd?

Het servicekostenproces is met uitvoerig behandeld in paragraaf 3.8 en daarin is beschreven hoe de servicekosten en de servicekostenafrekening is opgebouwd. Het servicekostenproces omvat de gehele cyclus van bijvoorbeeld het aanstellen van een schoonmaker voor het schoon houden van het winkelcentrum tot en met de doorbelasting en afrekening van deze kosten. Servicekosten worden dus beïnvloed door veel verschillende aspecten en zijn van veel factoren afhankelijk (schoonmaak, beveliging, kwaliteit, et cetera).

1.2 Waar komen servicekosten vandaan en hoe zijn de Nederlandse winkelcentra ontstaan en opgebouwd?

Winkels onderbrengen in één gebouw of centrum, het zogenoemde winkelcentrum, wordt al een lange tijd gedaan en de eerste winkels ontstonden in de vorm van markten. Naarmate steden groter worden en meer inwoners hebben, krijgen zij ook meer (verzorgende) functies en is het verzorgingsgebied dus uitgestrekter (Mastop, 2012, p. 6). Volgens Christaller is er voor iedere voorziening een minimum draagvlak, de drempelwaarde, noodzakelijk voordat deze kan worden aangeboden en deze drempelwaarde varieert per voorziening (Mastop, 2012, p. 6). Met het ontstaan van deze winkelcentra zijn ook de servicekosten ontstaan. Huisvestingslasten en servicekosten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en vormen de (jaarlijkse) kosten die voortvloeien uit het huren van een winkelruimte.

1.3 Hoe is de Nederlandse winkelplanning tot stand gekomen en wat zijn de verwachte trends in van winkelvastgoed voor de toekomst?

In Nederland zijn de winkelcentra en locaties voortgekomen uit een planmatige en functioneel, hiërarchische, detailhandelsstructuur (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 147). 'Doordat volgens de Nederlandse winkelplanning iedere consument op loop- dan wel fietsafstand zijn dagelijkse boodschappen moest kunnen doen, is in ons land een veel fijnmaziger detailhandelsstructuur ontstaan dan in het buitenland' (Krabben, 2013). De gebouwde omgeving zal vitaliteit moeten nastreven door zich te heroriënteren en aan te passen aan de wensen van de (toekomstige) generatie (Evers et al., 2011). Ook staat de digitalisering en technologie niet stil en verandert dit in rap tempo het winkelcentrum. Dit beïnvloedt ook het consumentengedrag en kan zij steeds meer kiezen voor offline of online winkelen. Dit heeft ook gevolgen voor de servicekosten en het aanbieden van leveringen en diensten die hierop inspelen voor de huurders.

1.4 Hoe ziet het juridisch kader omtrent servicekosten er uit?

Het juridisch kader bij het servicekostenproces is beschreven in hoofdstuk 3.3 van dit onderzoek en er kan geconcludeerd worden dat er vooralsnog weinig juridische gronden zijn waarop de servicekosten tot stand komen. Ook is er nauwelijks wet en regelgeving op dit gebied. Om partijen meer verantwoordelijkheid te laten nemen moeten er strakke regels en richtlijnen worden opgesteld, die tevens juridisch worden

vastgelegd zodat partijen zich eraan moeten confirmeren. Dit schept daarmee duidelijkheid voor zowel de huurder als de verhuurder.

1.5 Hoe ziet het financieel kader omtrent de servicekosten er uit?

Zoals het woord servicekosten het al zegt, zijn er financieën met de servicekosten gemoeid. Het financieel kader bij het servicekostenproces is groot. Zeker wanneer uit diverse onderzoeken en de markt blijkt dat de huurprijs c.q. de huisvestingslasten van een huurder circa 10% van de bruto omzet die een huurder kan maken in zijn winkel, bedragen. De servicekosten betreffen circa 8 - 14% van de huisvestingslasten van een huurder. Er moet daarom op een verantwoorde manier worden omgegaan met de servicekosten en de gelden moeten efficient, effectief en transparant worden besteed. Daarnaast varieert de bandbreedte binnen deze winkelcentra van ca. € 8,81 per m² voor open winkelcentra en ca. € 79,13 per m² voor gesloten winkelcentra.

1.6 Wie zijn de stakeholders in het proces en wat zijn hun belangen?

De stakeholders in servicekostenproces zijn uitgebreid aan bod gekomen in dit onderzoek. De vier centrale actoren binnen het servicekostenproces zijn de huurder, verhuurder, vastgoedmanager en de consument. In hoofdstuk 3 is per actor is beschreven wat zijn belang en rol is bij het servicekostenproces. De belangen lopen echter uiteen. De huurder en verhuurder hebben belang bij zo laag mogelijke kosten en zo hoog mogelijk opbrengst, zodat haar rendement goed is. De vastgoedmanager moet handelen naar de behoefte van de verhuurder en de huurder, maar heeft niet direct een belang bij lagere servicekosten aangezien in het huidige servicekostenproces de perverse prikkel zit dat de vastgoedmanager wordt beloond naar gelang de hoogte van de servicekostenafrekening.

1.7 Hoe ziet het servicekostenproces er buiten Nederland (internationaal, ICSC) uit en welke Best Practise kunnen we hieruit voor Nederland leren?

Het servicekostenproces in het buitenland is onderzocht op basis van de analyses van onderzoeken van ICSC, RICS en door middel van empirisch onderzoek onder de respondenten van de interviews. De uitkomsten hiervan zijn beschreven in hoofdstuk 4 van dit onderzoek. Het blijkt dat het voorsnog lastig is om servicekosten in het buitenland te projecteren op Nederland. Dit heeft er voornamelijk mee te maken dat de wet- en regelgeving niet overal gelijk zijn, en het huurrecht per land behoorlijk verschillend is. Winkelcentra in het buitenland laten zich om die reden dus lastig vergelijken met winkelcentra in Nederland.

1.8 Wat is de invloed van interne en externe processen op servicekosten?

De invloed van de interne en externe processen zijn voornamelijk aan bod gekomen tijdens de interviews. De respondenten geven aan dat dit per actor en zeker per organisatie verschilt. Wel is duidelijk dat de interne en externe processen van grote invloed zijn op de servicekosten. Immers in overleg met de verhuurder wordt door de vastgoedmanager het pakket van leveringen en diensten vastgesteld en wordt het proces gemanaged en gemonitord. Het is daarbij van belang dat het proces efficiënt en effectief is en dat men bewust is van de grote verantwoordelijkheid die op de servicekosten rust. Voornamelijk de vastgoedmanager kan de servicekosten beïnvloeden door scherp op de prijs en kwaliteit te (blijven) letten.

1.9 Wat is de toegevoegde waarde (added value) van de verandering/herdefiniëring van het huidige systeem?

De toegevoegde waarde en herdefiniëring van het systeem zit voornamelijk in het feit dat de problematiek omtrent de servicekosten in de markt wordt opgelost en dat er een grotere mate aan transparantie wordt geboden aan de actoren. Dit onderzoek is gedaan binnen de afdeling Real Estate Management (REM) van Real Estate & Housing aan de Technische Universiteit Delft en het specifieke onderzoeksgebied betreft 'added value'. De added value vanuit dit onderzoek richt zich voornamelijk op het optimaliseren van het servicekostenproces bij winkelcentra in Nederland. Wanneer er een duidelijke aanbeveling/advies kan worden geformuleerd, die zal leiden tot een transparant, effectief en efficiënte benadering van het servicekostenproces, biedt dit kansen voor de belangrijkste stakeholders in dit proces. Daarnaast is het een aanbeveling voor de markt om het pakket van leveringen en diensten meer af te stemmen aan de veranderende markt en op die manier ook meer kwaliteit en dienstverlening toe te voegen aan het pakket van leveringen en diensten.

2. Wat is gewenst en reeds geprobeerd om de problematiek omtrent de servicekosten op te lossen?

2.1 Welke aanpassingen omtrent het servicekostenproces zijn gewenst door de verschillende stakeholders? En waarom?

Mede in relatie tot de uitkomsten van de interviews, wensen de stakeholders voornamelijk:

- *Meer verantwoordelijkheid van verhuurder en vastgoedmanager omtrent het servicekostenproces;*
- *Meer transparantie omtrent de afspraken over de leveringen en diensten;*
- *Meer transparantie in de afrekening, doorbelasting en uitleg van de kostenposten;*
- *Een meer uniforme en standaardafrekening met vaste kostenposten en duidelijke omschrijving;*
- *Vastlegging van onderdelen en afspraken omtrent de leveringen en diensten in een demarcatielijst;*
- *Een vastgelegde afrekentermijn, bijvoorbeeld binnen 3 of 6 maanden na afloop van het jaar;*
- *Onderbouwing van kosten met contracten en afspraken om de prijs/kwaliteit verhouding te toetsen;*
- *Mogelijkheden tot controle van externe, onafhankelijke partijen;*
- *Goede vastlegging, ook op juridisch gebied, zowel in de huurovereenkomst, beheerovereenkomst en inkoopcontracten zodat er minder ruimte ontstaat in de interpretatie van de servicekosten.*

2.2 Waarom heeft de Leidraad Servicekosten Winkelcentra niet geleid tot een oplossing voor het probleem? Hoe, door wie, wanneer en met welk doel is deze gemaakt?

De leidraad is gemaakt met als doel om het proces te verbeteren en te zorgen voor een transparanter proces. Doordat echter een aantal aanbevelingen uit de leidraad niet volledig zijn ingebed, heeft de leidraad niet gezorgd voor een kentering in de markt. De problemen omtrent de servicekosten zijn dus nog niet opgelost en de leidraad geeft alleen aan welke kosten niet in de servicekosten thuis horen, maar niet welke kosten er wel horen. Daarnaast moet de leidraad voor servicekosten worden uitgebreid met bepalingen en gedragsregels voor partijen. Hiervoor is een stappenplan beschreven in bijlage 6.

2.3 Waarom is deze leidraad wel/niet toegepast in de praktijk? Door welke partijen wordt deze wel gebruikt en door welke niet?

Doordat de leidraad te vrijblijvend is en er geen consequenties aan worden verbonden, zorgt de leidraad er niet voor dat partijen ook de voor hen minder gunstige afspraken worden nageleefd. Dit zal pas gebeuren wanneer dergelijke afspraken verplicht worden gesteld. Ook worden partijen er niet voor beloond wanneer zij wel volgens de leidraad werken en worden partijen dus niet getriggerd om zich er aan te confirmeren.

2.4 Hoe kan de leidraad voor servicekosten wel een bijdrage hieraan leveren? Welke aanpassingen moeten daarin worden doorgevoerd?

Het is belangrijk om een duidelijk proces en stappenplan te hebben, zodat helder wordt op welke wijze de kosten worden doorbelast aan de diverse kostendragers, waaronder de huurders (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 212). Wanneer de belangenorganisaties de adviezen en geluiden uit de markt ter harte nemen kan er een heldere richtlijn opgesteld worden waaraan alle partijen zich houden. Hierin moet duidelijk beschreven staan welke posten wel en niet thuis horen in de servicekosten. Daarnaast zal de leidraad verplicht gesteld moeten worden, moeten de bepalingen worden overgenomen in de ROZ-huurovereenkomsten en moeten de afspraken (juridisch) worden aangescherpt zodat deze minder ruimte open laten voor andere interpretaties of mogelijkheden behouden voor partijen om zich er niet aan te verbinden. Hiervoor is een plan van aanpak in de vorm van een stappenplan beschreven in bijlage 6 van dit onderzoek.

3. Wat hebben marktbewegingen als de voor servicekosten en de winkelcentrumkwaliteitsmonitor tot stand gebracht?

3.1 Benchmark in servicekosten:

3.1.1 Wat is de huidige stand van zaken omtrent de benchmark servicekosten voor winkelcentra? En zal deze benchmark wel leiden tot een structurele oplossing voor het probleem?

De benchmark en de ontwikkelingen zijn beschreven in hoofdstuk 6. Er bestaat al geruime tijd een benchmark voor servicekosten bij kantoren welke is ontwikkeld door JLL. Echter er bestaat momenteel nog geen echte benchmark voor servicekosten bij winkelcentra waardoor er weinig referenties beschikbaar zijn. Er is door WPM (WPM Groep, 2014), wel een benchmark ontwikkeld, maar deze is nog niet verder doorontwikkeld en is stil komen te liggen. Veel partijen zijn sceptisch over het aanleveren van gegevens hiervoor. Wel wordt via de VGM getracht een nieuwe benchmark op te stellen. Een benchmark zal ook bijdragen aan meer transparantie.

3.1.2 Hoe kan een Benchmark Servicekosten Winkelcentra bijdragen aan een oplossing voor het niet-transparante servicekostenproces?

Met een goede benchmark kunnen de servicekosten met elkaar worden vergeleken en kan op die manier op termijn het voorschot en afrekening beter in lijn worden gebracht en weten partijen wat men kan verwachten. Een goede benchmark kan tevens een duidelijke bandbreedte tonen van de servicekosten en daarvoor kengetallen tonen. De bandbreedte in servicekosten verschilt per winkelcentrum, per type winkelcentrum en vaak ook per eigenaar. Dit heeft er mee te maken dat elk centrum en elke eigenaar anders is en er geen standaard model of pakket voor handen is. Voor servicekosten kan deze bandbreedte worden gezocht in een maximaal (hoogste) bedrag dat voor een service wordt betaald en een maximaal (laagste) bedrag dat voor een bepaalde service wordt betaald. De bandbreedte binnen dit onderzoek voor winkelcentra varieert van ca. € 8,81 per m2 voor een open winkelcentrum en ca. € 79,13 per m2 voor een gesloten winkelcentrum. De gemiddelde servicekosten zitten op 10,72% ten opzichte van de gemiddelde huurprijs. Servicekosten bij winkelcentra laten zich in verhouding met kantoren of woningen lastig benchmarken. Dit komt met name doordat winkelcentra vaak worden gezien als een 'uniek' stuk vastgoed en er is geen uniformiteit. Deze vraag is voornamelijk behandeld in de hoofdstukken 6 en 7 van dit onderzoek.

3.2 Winkelcentrum Kwaliteitsmonitor:

3.2.1 Heeft de winkelcentrum kwaliteitsmonitor invloed op de kwaliteit en de geleverde services en diensten (servicekosten) hoe kan de winkelcentrum kwaliteitsmonitor hieraan bijdragen?

De winkelcentrumkwaliteitsmonitor is beschreven in paragraaf 1.2.1 en in paragraaf 2.4.2. Door middel van de winkelcentrum kwaliteitsmonitor kunnen winkelcentra in Nederland worden vergeleken met elkaar. De winkelcentrum kwaliteitsmonitor is een tool die ontwikkeld is om de winkelcentra in Nederland te kunnen meten op kwaliteit, services en diensten. Op basis van verschillende onderdelen en typologieën van winkelcentra is een selectie van winkelcentra gemaakt en zijn deze tevens beoordeeld op hun kwaliteiten. De centra worden voornamelijk vergeleken op kwaliteit, aanvullende services en consumentenbeleving. Daarnaast zou de winkelcentrum kwaliteitsmonitor moeten worden uitgebreid om ook de servicekosten op verschillende winkelcentra met elkaar te kunnen vergelijken. De aanzet is immers al gegeven!

3.2.2 Wordt de winkelcentrum kwaliteitsmonitor reeds toegepast in winkelcentra en kan deze als kwaliteitsmeter bijdragen aan een oplossing voor het opnieuw inrichten van het servicekostenproces?

Vooralsnog wordt de winkelcentrumkwaliteitsmonitor toegepast om enkel winkelcentra met elkaar te vergelijken. De winkelcentrumkwaliteitsmonitor wordt nog niet bij winkelcentra toegepast om de servicekosten te vergelijken. De mogelijkheden moeten worden onderzocht of de kwaliteitsmonitor ook kan worden ingezet om de kwaliteit van de servicekosten te meten en met elkaar te kunnen vergelijken.

4. Wat zijn mogelijke oplossingsrichtingen en oplossingsscenario's en wat is een mogelijke methode voor een effectiever en efficiënter servicekostenproces?

4.1 Wat zijn de resultaten uit interviews, expert meetings en literatuuronderzoek?

De specifieke resultaten zijn in de bijlagen van dit onderzoek opgenomen en deze vraag is voornamelijk beantwoord in paragraaf 3.6 en 3.7. Daarnaast zijn de resultaten per methode afhandelbaar en moet er per servicekostenmethode een oplossingsrichting worden gevonden voor optimalisatie van dat proces. Hiervoor is de servicekostenmethode vergelijking opgesteld, waarin per methode de randvoorwaarden en de voor- en nadelen zijn opgenomen voor het laten slagen van het betreffende model. Samengevat komt mede uit de interviews en expert meetings naar voren dat men vindt dat de servicekosten toe zijn aan een nieuwe methode waarbij meer inzicht en transparantie moet worden geboden in de servicekosten. Echter zijn bij deze nieuwe methoden veel randvoorwaarden gemoeid en moeten de belangen van de actoren mee worden genomen in het implementeren van een nieuwe servicekostenmethode en uniforme afrekening. Voordat een nieuwe methode als bijvoorbeeld een fixed fee methode kan worden geïmplementeerd zal daar nog verder onderzoek naar moeten worden gedaan voordat deze kan worden geïmplementeerd.

4.2 Hoe passen de servicekosten binnen de veranderende trends en ontwikkelingen in (Nederlandse) winkelcentra

De winkelcentra in Nederland zijn aan verandering onderhevig. Daarnaast richt het winkelbeeld zich steeds meer op beleving, fun shoppen en consumentenbinding. De service, het op je gemak en veilig voelen en een goede uitstraling hebben wordt steeds belangrijker in de Nederlandse winkelcentra. Doordat er meer eisen worden gesteld aan winkelcentra en de stakeholders, heeft dit ook invloed op de pakketten van leveringen en

diensten aan de huurders. De servicekosten zullen in de toekomst van de Nederlandse winkelcentra een nog (veel) belangrijke rol spelen. Planmatig ontwikkelde winkelcentra richten zich steeds meer op onderscheidend vermogen en eigenaren van winkelcentra proberen de consument steeds langer in haar winkelcentrum te houden. Men moet daarom de behoeften en verlangens van consumenten in overweging nemen om ook in de toekomst een aantrekkelijk winkelgebied te zijn (Speetjens & Post, 2012). Hierop moeten onder andere de mogelijkheden worden afgestemd en moeten de verhuurder en vastgoedmanager daarop inspelen.

4.3 Kan er een uitgebreide en algemene definitie voor servicekosten bij winkelcentra worden geformuleerd na beantwoording van bovenstaande vragen?

Servicekosten worden gevormd door de 'services en diensten die de verhuurder levert aan de huurder' en met de uitkomsten van dit onderzoek is de volgende definitie van servicekosten allesomvattend (paragraaf 3.10):

"Servicekosten zijn kosten voor klein dagelijks onderhoud, leveringen en diensten, inclusief administratieve vergoedingen daarvoor, die tussen verhuurder en huurder zijn overeengekomen en door de verhuurder zijn betaald en die worden doorbelast aan de gebruiker."

4.4 Wat zijn de ingrediënten, nadat bovenstaande deelvragen zijn beantwoord, om het servicekostenproces opnieuw in te richten?

Zie antwoord 4.1. Dit is per methode afhankelijk en in de servicekostenmethode vergelijking, paragraaf 7.4, is dit reeds weergegeven.

9.1.2 Beantwoording Hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

"Welke knelpunten ervaren de huurder, verhuurder en vastgoedmanager in de servicekosten bij planmatig ontwikkelde winkelcentra? Wat zijn mogelijke verbeterpunten en methoden voor een effectiever en efficiënter servicekostenproces, gericht op meer transparantie en een breder draagvlak bij de stakeholders?"

De knelpunten die de huurder, verhuurder en vastgoedmanager ervaren bij de servicekosten bij winkelcentra zijn uitgebreid aan de orde gekomen in dit onderzoek:

1. Weinig transparantie

Door verschillende onderzoeken en door gesprekken met diverse partijen komt naar voren dat het pakket van leveringen en diensten niet helder is en veel grijze gebieden kent. Bovendien is er geen duidelijke wet- en regelgeving op het gebied van servicekosten en is iedereen vrij om datgene overeen te komen wat men graag wil. Zo is er onduidelijkheid in de doorbelasting en verdeling en de staffel vormen terugkerende problemen. Ook is er gebrek aan eenduidigheid en uniformiteit waardoor inzicht in de kosten ontbreekt. Dit wordt ook door de interviews bevestigd. Hetgeen wel tegenstrijdig is, is dat in de praktijk blijkt dat retailers vaak bij de verhuurder aankloppen op het moment dat het slecht gaat en er op huur + servicekosten bezuinigd moet worden. Het is echter ook de verantwoordelijkheid van de retailer om bij het sluiten van de huurovereenkomst (waarbij ook voor de servicekosten wordt getekend) goed op te letten hoe de servicekosten omschreven zijn, wat hier precies onder valt, en daar nadere afspraken over te maken.

Samengevat:

- Onduidelijkheid in doorbelasting, verdeling en staffel vormen terugkerende problemen in de praktijk;
- Gebrek aan eenduidigheid en uniformiteit waardoor inzicht in de kosten ontbreekt; de servicekostenlijst is niet limitatief en kan dus uitgebreid worden;
- Gebrek aan uitleg over de servicekosten en pakket van leveringen en diensten is niet helder;
- Sceptische houding van voornamelijk de huurders over het niet transparante servicekostenproces.

2. Conflict in belangen

Uit het onderzoek blijkt dat de belangen van de partijen (verhuurder, huurder, vastgoedmanager en ontwikkelaar) verschillend zijn. De verhuurder denkt aan het collectief, terwijl de huurder voornamelijk aan het individu (eigen belang) denkt. Men stelt dat problemen al ontstaan bij de ontwikkeling van winkelcentra, waarin slechte afspraken worden gemaakt over de hoogte van de servicekosten en de ontwikkelaar deze kosten vaak (bewust of onbewust) lager houdt dan deze uiteindelijk blijken te zijn. Daarnaast is men huiverig

over de risicoverdelingen. Bij het huidige, traditionele, model draagt voornamelijk de huurder deze risico's, bij een fixed fee model ligt dit risico veel meer bij een verhuurder. Daarnaast geeft een vastgoedmanager aan geen risico te willen dragen. Dit is vreemd, want als hij zeker is van zijn zaak zou hij dit wellicht wel moeten overwegen. Juist op deze punten kan in de toekomst het verschil worden gemaakt, daar op dit vlak de gaten in de markt ontstaan en waar de vastgoedmanager van kan profiteren. Partijen zouden elkaar meer moeten opzoeken en tegemoet moeten komen aan elkaars belangen om meer transparantie te verkrijgen. Strikt genomen zijn de belangen van een verhuurder en een huurder niet eens zo verschillend en zijn er wel degelijk overeenkomsten als het gaat om een goede kosten- en kwaliteit verhouding!

Samengevat:

- *Verhuurder denkt aan het collectief, de huurder aan het individu (eigen belang);*
- *Problemen ontstaan al bij de ontwikkeling van winkelcentra waarin slechte afspraken worden gemaakt over de hoogte van de servicekosten en houdt de ontwikkelaar deze kosten vaak (bewust of onbewust) lager dan deze uiteindelijk blijken te zijn;*
- *Risicoverdelingen: waar liggen de risico's voor de partijen? Ook in relatie tot verschillende servicekosten modellen. Bij het huidige, traditionele, model draagt voornamelijk de huurder deze risico's, bij een fixed fee model ligt dit risico veel meer bij een verhuurder.*

3. Fluctuatie van kosten

Bij servicekosten worden kosten gemaakt die pas in een veel later stadium (op zijn vroegst zes maanden later) worden afgerekend. Dit is enerzijds logisch, aangezien bepaalde kosten zoals electra, gas en water ook pas later worden afgerekend, anderzijds leidt dit ook tot problemen in de jaarafsluitingen van de huurders. Huurders geven aan dat de afrekening lang niet altijd in lijn is met de betaalde voorschotten, waardoor men moet bijbetalen of geld terug krijgt. Een alternatief is om te werken met fixed servicekosten, waarbij er een vast bedrag wordt afgesproken tussen huurder en verhuurder en er feitelijk geen afrekening meer hoeft plaats te vinden. Het is wel van belang om duidelijke afspraken te maken als het gaat om kwaliteitsmetingen en het waarborgen van de kwaliteit en kosten in relatie tot de leveringen en diensten. Daarnaast moet heel precies worden omschreven welk deel van de door huurder betaalde prijs uit huurprijs bestaat en welk deel uit servicekosten. Voor een verhuurder betekend het namelijk hogere inkomsten (huurprijs + servicekosten) maar aan de kostenkant betekend dit hogere kosten, hetgeen negatiever op zijn investerings/beleggingsmodel drukt. Daarnaast moet men nadenken over het wel of niet fixeren van de energiekosten en hoe dit eventueel gewaarborgd kan worden. In de markt blijkt dit nog lastig te zijn, aangezien partijen elkaar wantrouwen, niet iedereen hiervoor open staat en bovendien geen risico wil lopen. Ook mogen bepaalde verhuurders vanwege hun FBI status bijvoorbeeld geen energie 'verkopen'. Hoewel dit door partijen wel wordt aangemerkt als methode voor de toekomst, spreken zij elkaar hierin op een aantal punten dus tegen en zijn er dus nog behoorlijk wat slagen te maken. Ook het opvoeden van aannemers en leveranciers is hierbij van belang, zodat er enkel facturen worden gestuurd voor de werkzaamheden die ook daadwerkelijk conform de servicecontracten zijn uitgevoerd.

Samengevat:

- *Servicekosten zijn onvoldoende ingebed in de vastgoedmarkt en is meer een post die er maar bij komt en wordt 'geaccepteerd' door de markt;*
- *Daarnaast lijkt er soms een gebrek aan een verantwoordelijkheidsgevoel voor de servicekosten te zijn. Het is daarom van belang dat er strakker wordt gestuurd op de inkoop van servicecontracten, herzien van prijzen en relatie tot geleverde kwaliteit.*

4. Huurprijs + servicekosten:

Uit het literatuuronderzoek en de interviews komt naar voren dat bij het sluiten van een huurdeal door een huurder niet meer alleen wordt gekeken naar de huursom van het gehuurde. Ook de servicekosten spelen een belangrijke rol, daar deze voor een aanzienlijk deel bepalend zijn voor de huisvestingslasten van de huurder en dus een sterk effect hebben op het rendement van de huurder. De huisvestingslasten van een huurder bestaan, kijkend naar het 'huisvesten' op de locatie, uit de huurprijs, de servicekosten en de promotiekosten. Uit het onderzoek blijkt dat deze door een huurder als één post wordt gezien, terwijl in de markt wordt gesproken over drie verschillende posten. Onder de huurprijs wordt verstaan enkel het huren van de winkelruimte. Onder de servicekosten worden de leveringen en diensten verstaan en onder de

promotiekosten vallen de promotionele activiteiten zoals evenementen. Promotiekosten maken echter geen deel uit van de servicekosten en zijn vaak een vaste bijdrage van een huurder (en verhuurder). Er vindt op de promotionele activiteiten dus geen afrekening plaats. Om deze drie posten als een post te pakken moeten in de toekomst de servicekosten gefixeerd worden zodat voor een huurder, verhuurder en vastgoedmanager duidelijk is wat de kosten en opbrengsten zijn. Dit zou logisch zijn, aangezien op deze manier bij elke andere vorm van inkomsten en uitgaven normaliter ook wordt gewerkt. Wel moeten de kosten en inkomsten worden gespecificeerd om te voorkomen dat het een ontransparant proces wordt. Vervolgens worden budgetten vastgesteld en kan binnen die kaders van de budgetten worden geopereerd.

Samengevat:

- *Bij het sluiten van een huurdeal wordt niet meer alleen gekeken naar de huursom van het gehuurde. Ook de servicekosten spelen een belangrijke rol, aangezien deze voor een aanzienlijk deel meewegen in de huisvestingslasten van de huurder en daardoor een sterk effect hebben op het rendement van de huurder.*

Het is van groot belang om het servicekostenproces inzichtelijk te maken en de markt heeft behoefte aan een duidelijke uiteenzetting van de verschillende servicekosten modellen met randvoorwaarden, voordelen en nadelen. Er is behoefte aan een vaste structuur voor de servicekosten en duidelijke wet- en regelgeving omtrent de servicekosten. Door het implementeren van een standaard servicekostenafrekening moet dit het gebrek aan transparantie verbeteren. Servicekosten worden gevormd door de ‘services en diensten die de verhuurder levert aan de huurder’ en met de uitkomsten van dit onderzoek is de volgende definitie van servicekosten allesomvattend:

“Servicekosten zijn kosten voor klein dagelijks onderhoud, leveringen en diensten, inclusief administratieve vergoedingen daarvoor, die tussen verhuurder en huurder zijn vastgelegd en overeengekomen en door de verhuurder zijn betaald en die worden doorbelast aan de huurder c.q. gebruiker.”

Samengevat moeten voor een efficiënter en effectiever servicekostenproces, met meer transparantie en een breder draagvlak de volgende punten in acht worden genomen:

- Uniforme categorisering van de kostenposten;
- Standaardmodel met standaard categorisering van kostenposten voor de servicekostenafrekening;
- Opstellen van een demarcatielijst waarin wordt vastgelegd welke installaties, services en leveringen worden geboden aan de huurders in het winkelcentrum;
- Tijdig afrekenen (binnen een vastgestelde termijn);
- Opstellen van prestatiegerichte vergoedingen voor de vastgoedmanager;
- Opstellen van een benchmark (indien er een goede vergelijking kan worden gemaakt);
- Toepassen van all-in huurprijzen (fixed fees) waarin duidelijke afspraken gemaakt worden over onder andere kwaliteit, pakket van leveringen en diensten, pakket herzieningen en verdeelsleutels;;
- Effectievere en efficiëntere inrichting van de vastgoedmanagementorganisatie en het opstellen van werkgroepen die de servicekosten monitoren door het jaar heen;
- Servicekosten zijn posten die een kritische en nauwkeurige blik vereisen;
- Strakke monitoring van de kosten door het jaar heen;
- (Groot) Aanbesteden van onderhoudscontracten om zo scherper in te kunnen kopen;
- Service Level Agreements afsluiten waarin kwaliteit, service, en dergelijke worden vastgelegd;
- Afspraken maken over hoe men om moet gaan met klein onderhoud;
- Duidelijke afspraken omtrent staffelkortingen en verschillende servicekostenmethodieken;
- Creëren van draagvlak bij brancheorganisaties van huurder, verhuurder en vastgoedmanager om eenduidigheid en uniformiteit te krijgen in de servicekosten.

Bovengenoemde punten zijn belangrijke verbeterpunten en methoden voor een effectiever en efficiënter servicekostenproces, gericht op meer transparantie en een breder draagvlak bij de stakeholders.

9.2 Servicekosten bij winkelcentra in Nederland

(Nederlandse) Winkelcentra

De winkelcentra zijn in Nederland zijn voortgekomen uit een planmatige en functioneel, hiërarchische, detailhandelsstructuur en deze is voor een groot deel nog steeds gebaseerd op de theorie van Christaller (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 147). De winkellocatie bepaald immers de aard en omvang van de consumentenstroom (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 402). De gebouwde omgeving zal vitaliteit moeten nastreven door zich te heroriënteren en aan te passen aan de wensen van de (toekomstige) generatie zodat deze de economische potenties weet te benutten en winkelstructuur in een regio of stad vitaal is (Nederlandse Raad van Winkelcentra, 2014, p. 16). Vooralsnog geeft de consument voor beleving/ervaring en vertrouwen de voorkeur aan het offline winkelkanaal. Om de consument in het winkelcentrum te houden moet er rekening worden gehouden met:

- Consument en consumentenbeleving op servicekosten;
- Prijs en vooral kwaliteit van geleverde diensten (servicekosten);
- Promotie activiteiten, marketing en dergelijke;
- Belangen van de verhuurder, huurder en vastgoedmanager.

Services en diensten worden vanuit een verhuurder collectief aan de huurders van hun winkelruimte in planmatige winkelcentra aangeboden. Deze huisvesting en service beïnvloeden in positieve zin het bedrijfsresultaat van een huurder, hij moet immers een plek hebben om zijn producten te verkopen en te kunnen ondernemen. De services moeten daarom niet uitsluitend als kosten worden gezien, aangezien er wel degelijk voordelen aan de services zitten. In relatie tot productiviteit kan dit mogelijk zelfs geld opleveren. De kernvraag die bij de marktpartijen daarom zou moeten spelen is waarvoor betaal ik servicekosten, gevolgd door de vraag: vind ik de services de kosten waard, en eventueel, kan ik (individuele) sturing krijgen op wat ik wel en niet af neem. Gezien het eerste aspect van de vraag blijkt dat in de markt lang niet altijd duidelijk is waarvoor men servicekosten betaald. Daardoor ontstaat er wrijving en discussie in de markt omtrent de servicekosten en is het vooralsnog niet mogelijk om deze kosten ook te vergelijken op kwaliteit. Het betreffen daarnaast gezamenlijke, collectieve services die alle actoren in een winkelcentrum of kantoor gebruiken. Het is van groot belang dat er meer duidelijkheid en transparantie wordt verkregen omtrent de servicekosten bij winkelcentra en door nieuwe ontwikkelingen in de markt veranderen daarnaast ook in zekere mate de servicekosten, leveringen en diensten en de verschillende servicekostenmethoden die daaraan ten grondslag liggen.

Servicekosten en methodieken

Op dit moment worden in de Nederlandse vastgoedmarkt de volgende servicekostenmethoden erkend:

1. de huidige servicekostenmethode
2. de fixed fee servicekostenmethode
3. de risicoparticiperend servicekostenmethode

1. de huidige servicekostenmethode

Bij de huidige servicekostenmethode ontbreekt het voornamelijk aan transparantie in het proces en de afrekening. Dat is geen goede match voor het volledige risico dat een huurder bij dit model draagt. Het huidige servicekostenproces moet worden aangepast en er moet meer transparantie komen wil het er toe leiden dat er minder wrijving in de markt is en partijen meer geloof krijgen in een juiste en correcte servicekostenafrekening. Deze afspraken moeten vastgelegd worden in een duidelijke richtlijn waaraan partijen zich confirmeren en die tevens door belangenorganisaties wordt uitgerold en gedragen. Dan zal er draagvlak ontstaan en voelen partijen eerder de noodzaak om zich eraan te confirmeren. Verder moeten er duidelijke omschrijvingen van de servicekosten in de huurovereenkomsten worden opgenomen en moet de leidraad voor servicekosten worden uitgebreid en worden toegevoegd aan de huurcontracten.

2. fixed fee servicekostenmethode

Wanneer men servicekosten gaat fixeren moet men rekening houden met de belangen van de huurder, verhuurder en vastgoedmanager. Bij het fixeren van de servicekosten moeten er duidelijke afspraken worden gemaakt voor het laten slagen en het in goede banen leiden van de afrekening. Daarnaast zal het voornamelijk via belangenorganisaties opgepakt moeten worden om dit proces breder uit te dragen. Ook kan de vastgoedmanager zich onderscheiden door het product te 'verkopen' aan zijn opdrachtgever. Hierbij moet hij wel in control zijn, het proces scherp hebben en het risico en management volledig naar zich toe

kunnen trekken. De opdrachtgever moet op zijn beurt het proces volledig bij de vastgoedmanager neer kunnen leggen en het hem toevertrouwen. Daarnaast is het essentieel om naar de huurder voldoende transparantie te waarborgen in het proces van de servicekosten. Hiervoor zal echter wel een juridische toets moeten worden gedaan omtrent de afspraken, verplichtingen en dergelijke van partijen.

3. de risicoparticiperende servicekostenmethode

De risicoparticiperende methode is nog een relatief onbekend model in de markt. Het is mede ontstaan door onderzoek van Ed Schoenmakers en Willem Keers (Verkerk, 2012), zij hebben onderzoek gedaan naar de haalbaarheid van een dergelijk model. Bij het risicoparticiperend omgaan met de servicekosten wordt de vastgoedmanager ook een risicodrager samen met de verhuurder. Het is van belang om daarover duidelijke afspraken te maken en een goede taakomschrijving van de vastgoedmanager vast te leggen. Ook moet de vergoeding van de vastgoedmanager aangepast worden vanwege het risicoprofiel. Het wordt immers een nieuw model, dus de vastgoedmanager moet mogelijk ook zijn businessmodel daarop aanpassen. Hiervoor zal echter wel een juridische toets moeten worden gedaan omtrent de afspraken, verplichtingen en dergelijke van partijen.

Bij een fixed fee- en risicoparticiperende servicekostenmethode moet wel een duidelijk verschil worden gemaakt tussen all-in huren en fixed fees. Bij all-in huren zijn de servicekosten bij de huurprijs inbegrepen, bij fixed fee wordt een vast bedrag aan servicekosten naast de huurprijs afgesproken. Het is daarnaast van belang om aan te geven wat het aandeel servicekosten is ten opzichte van de huurprijs. Het effect voor een verhuurder is groter dan voor een huurder. Een verhuurder gaat bij een all-in huur uit van een hogere huurprijs (inclusief servicekosten) terwijl aan zijn kosten hoger worden (betalen van aandeel servicekosten). Voor een huurder blijft dit echter minimaal, aangezien zijn huur en servicekosten, beiden kosten zijn.

Leidraad voor servicekosten bij winkelcentra

De leidraad voor servicekosten is een document waarin richtlijnen zijn opgesteld die moeten bijdragen aan een eerlijker en transparanter proces. Doordat de leidraad te vrijblijvend is en er geen consequenties en boetes aan worden verbonden, zorgt de leidraad er niet voor dat partijen de leidraad naleven. Partijen zullen dit pas doen wanneer dergelijke afspraken verplicht worden gesteld. Ook worden partijen er niet voor 'beloond' wanneer zij volgens de leidraad voor servicekosten werken en zullen zij zich er minder snel aan confirmeren. De doelstelling van de leidraad is het bereiken van meer transparantie en efficiëntie van de servicekosten. Hiervoor moeten duidelijke uitgangspunten en gedrageregels worden geformuleerd. Daarnaast moet de leidraad worden opgenomen in de ROZ-huurovereenkomsten zodat deze een onderdeel gaan uitmaken van de huurovereenkomst en partijen zich aan de afspraken dienen te houden. Zie bijlage 6.

9.3 Servicekosten bij winkelcentra in het buitenland

Omdat servicekosten niet alleen een probleem in Nederland vormen, is in dit onderzoek ook een vergelijking gemaakt met het buitenland. Hiervoor is de RICS Code of Service Charges en de ICSC European Service Charge Guide geanalyseerd. De ICSC heeft de servicekosten onderverdeeld in een aantal standaard type kosten welke, afhankelijk van de situatie in elk land, bepalen welke soorten kosten zijn inbegrepen in servicekosten budgetten. Deze posten zijn met elkaar vergeleken in 27 Europese landen. Op basis van dit onderzoek blijkt dat er geen uniform proces is bij de winkelcentra in Europa. Ieder land doet het op zijn eigen manier, en ieder land bepaalt zelf wat wel of niet in de servicekosten wordt opgenomen, wat wel of niet over de huurder of verhuurder wordt verdeeld en wie wel of geen risico draagt. Bovendien heeft ieder land te kampen met zijn eigen wet- en regelgeving. Om deze redenen is het moeilijk om daarom een conclusie te kunnen trekken over de verschillende landen van Europa.

Daarnaast is gekeken naar de RICS Code of Service Charges in Engeland en is die code geanalyseerd. In deze code is aangegeven hoe alle stakeholders met de servicekosten moeten omgaan. Deze code is ontwikkeld met de bedoeling om transparantie te vergroten en discussie te verminderen. Een best practise die Nederland hiervan kan leren is het verbeteren van de huidige leidraad voor servicekosten bij winkelcentra en in deze leidraad expliciet de voorwaarden opnemen. Deze leidraad zal ook verplicht gesteld moeten worden voor de actoren zodat zij ook er naar gaan handelen en het als zodanig opnemen in hun werkwijze. Dit betekent dat ook wet- en regelgeving hierop aangepast moet worden en dat het geen leidraad is, maar meer een richtlijn waaraan partijen zich confirmeren. Dit zal een positieve bijdrage leveren aan het verkrijgen van meer transparantie en uniformiteit binnen de servicekostenprocessen en de uiteindelijke afrekening.

9.4 Servicekosten in de praktijk

Conclusies uit de interviews:

De interviews bevestigen de probleemstelling die reeds eerder is geschetst in het onderzoek. Het servicekostenprobleem is een groeiend probleem en trekt steeds meer aandacht van de betreffende actoren in de markt. Huurders, maar ook verhuurders, geven aan dat servicekosten en huurlasten gezamenlijk worden gezien als huisvestingslasten en hebben daarmee dus effect op het rendement van partijen. Dit brengt ook het financiële belang met zich mee en men wil duidelijkheid hebben over het feit of bepaalde kosten in de servicekosten zitten of niet en hoe hoog deze kosten uitvallen. Huurders geven de voorkeur aan reële (gefixeerde) prijzen waarin de servicekosten zijn opgenomen, zodat zij niet meer achteraf worden geconfronteerd met een servicekostenafrekening, echter zijn verhuurders nog niet zover dat zij hun beleggings- en investeringsmodellen daarop in kunnen richten. Daarnaast is men sceptisch over de beloningsstructuur van de vastgoedmanager. De vastgoedmanager krijgt 5% administratievergoeding over de hoogte van de servicekostenafrekening. Wanneer servicekosten lager uitvallen, ontvangt de vastgoedmanager dus ook een lagere vergoeding. Dit is een perverse prikkel die het wantrouwen in de markt alleen maar vergroot.

Het pakket van leveringen en diensten is voor zowel de huurder als voor de verhuurder soms een grijs gebied. Zo moet een huurder vaak betalen voor het onderhoud van een bepaalde installatie, maar is een verhuurder verantwoordelijk voor de vervanging ervan. De vervangingstermijn is niet altijd vastgelegd en ook vindt een verhuurder op zijn beurt dat hij hiervoor hoge kosten naar zich toe trekt en de huurder dan dus een voordeel geeft. Ook blijkt in de praktijk dat het niet altijd duidelijk is of servicekosten ook daadwerkelijk op servicekosten worden geboekt en komt het voor dat een verdeling niet altijd juist is. Het is daarom van belang dat hier scherper en kritischer naar wordt gekeken. Het is daarnaast van belang om meer te focussen op het behalen van een goed resultaat tegen schappelijke kosten. Hiervoor is de 80/20 regel van Pareto (Koch, 2011) een goede maatstaf, waarbij het maar 20% kosten om van een kwaliteitsniveau 2 naar kwaliteitsniveau 8 te gaan, maar andersom het 80% kosten om van een 8 naar een 10 te gaan. Men moet zich dus afvragen wat reëel en wenselijk is voor het winkelcentrum.

Omtrent de servicekosten zijn partijen het erover eens dat het juridisch kader vooralsnog te mager is en er is (te) weinig wet- en regelgeving is waardoor partijen vaak hun eigen conclusies trekken met betrekking tot de servicekosten. Dit leidt er toe dat er geen toezicht is en partijen elkaar moeilijk op bepaalde beslissingen of gedragsregels kunnen aanspreken. Wanneer er geen wet- en regelgeving komt omtrent de servicekosten, zoals het huurrecht bij huurovereenkomsten, zal deze discussie blijven bestaan. Volgens een van de respondenten is het noodzakelijk is dat er een expertteam komt voor de servicekosten. Dit kan een afdeling zijn vanuit de vastgoedmanager die zich bezig houdt met servicekosten en actief stuurt op contracten, duidelijke afspraken maakt en zorg draagt voor een inzichtelijk, efficiënt en effectief servicekostenproces.

Daarnaast geeft een respondent aan dat ook de positieve aspecten van de servicekosten benoemd moeten worden zoals de collectieve voordelen die een winkelcentrum wel heeft, maar een traditionele winkelstraat niet. In een normale winkelstraat moet men een aantal diensten zelf regelen, terwijl bij een winkelcentrum deze zaken allemaal aangeboden worden. Uit de interviews komt ook naar voren dat het huidige servicekostenproces toe is aan vernieuwing. Wel hebben de actoren hun bedenkingen bij het feit of een fixed fee systeem of risicoparticiperend systeem werkelijk geïmplementeerd zal worden. Dit komt mede vanwege de grote veranderingen die het met zich mee brengt en welke invloed dit heeft op de huidige methoden en processen.

Concluderend komt er uit de interviews naar voren dat de vastgoedmanager de sleutel in handen heeft om te laten zien dat hij in control is over de servicekosten. Hij heeft hierbij een grote taak om de problemen en sceptische houding bij zowel de huurder als de verhuurder weg te nemen door:

- te zorgen voor een standaard, transparant en uniform servicekostenproces;
- het gebruiken van standaard definities;
- het scheppen van duidelijke kaders door middel van duidelijke wet- regelgeving;
- het in kaart brengen van financiële en fiscale consequenties;
- partijen haar verantwoordelijkheden laten nemen;

- het creëren van een verbeterde en verplicht gestelde leidraad of code waaraan partijen zich kunnen confirmeren en die bijdraagt aan meer transparantie en standaardisatie;
- de servicekosten meer een commercieel product laten zijn, zodat er een meer competitieve strijd ontstaat en partijen zich er ook meer toe in zullen spannen;
- kritische houding in te nemen ten opzichte van de drie partijen en daarbij aangeven waar men in te kort schiet of waar er kansen liggen in de markt die tevens helpen tot het creëren van een duidelijk, transparant en uniform servicekostenproces.

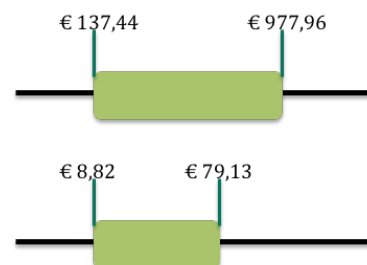
Conclusies uit de expertmeetings

Daarnaast zijn de eerste uitkomsten van het onderzoek nogmaals voorgelegd aan een aantal respondenten. Hiervoor is een selectie gemaakt van respondenten zodanig dat alle actoren hierin vertegenwoordigd zijn. De uitkomsten van deze feedbackronde aan experts is paragraaf 8.2 opgenomen. Over het algemeen kan worden geconcludeerd dat de respondenten het eens zijn met de uitkomsten en aanbevelingen van het onderzoek. Daarnaast geven zij aan dat over een aantal punten, zoals prestatievergoedingen voor de vastgoedmanager en het implementeren van een fixed fee methode, nog wel nagedacht moet worden over hoe een dergelijk proces vorm moet krijgen. Hierbij hoort dan ook de standaard servicekostenafrekening zoals deze is opgenomen in bijlage 5.

Ook komt vanuit de feedbackronde van de experts naar voren dat het huidige servicekostenproces toe is aan vernieuwing en er betere afstemming moet komen omtrent het verkrijgen van transparantie en inzicht in de kosten, doorbelasting, afrekening, en dergelijke. Daarnaast moet er meer uniformiteit worden verkregen door het opzetten van een standaard aantal servicekostenposten. Door de respondenten worden ook de voordelen van een optimalisatie van de huidige methode of een meer fixed fee methode gezien. Wel hebben de actoren hun bedenkingen bij het feit of een fixed fee methode of risicoparticiperende methode werkelijk geïmplementeerd zal worden. Dit komt mede vanwege de grote veranderingen die het met zich mee brengt en die van grote invloed zijn op de huidige methoden. Mogelijk dat een dergelijk methode als een pilot kan worden geïmplementeerd en op die manier verder kan worden door ontwikkeld. Het systeem in een keer, in alle winkelcentra, doorvoeren is niet mogelijk in verband met systemen, procedures, juridische checks en financiële stromen (huur + servicekosten). Daarnaast moeten er uniforme richtlijnen worden opgesteld zodat dat bijdraagt aan meer transparantie en inzicht in de servicekostenprocessen.

Conclusies uit de case-study onderzoeken

Binnen de portefeuille van CBRE zijn er 38 winkelcentra geanalyseerd op enkel de servicekosten in relatie tot de huurprijzen, grootte, verdeelsleutels,. In de analyse die is gemaakt over de portefeuille van CBRE is in eerste instantie gekeken naar de hoogte van de servicekosten. Hieruit is een gemiddelde bandbreedte ontstaan over een willekeurige selectie van 956 huurders in 38 verschillende winkelcentra (overdekt, niet overdekt, veel en weinig openbare ruimte, etc.). Hieruit komt naar voren dat de gemiddelde servicekosten op 10,72% zitten ten opzichte van de gemiddelde huurprijs. De gemiddelde servicekosten per m2 over de hierboven genoemde steekproef zijn € 19,68 waarbij de gemiddelde huurprijs op € 187,84 per m2 is. De bandbreedte binnen deze winkelcentra varieert van ca. € 8,81 per m2 (huurprijs € 137,44) voor een open winkelcentrum en ca. € 79,13 per m2 (huurprijs € 977,96) voor een gesloten winkelcentrum. De huisvestingslasten (huurprijs + servicekosten + promotiekosten) van een retailer betreffen daarnaast circa 10% van bruto omzet van een retailer. Daarnaast is in de benchmark van WPM (2014) en de portefeuille van CBRE gekeken naar een uniformisering van



Figuur 45 Bandbreedte servicekosten

de kostenposten en is de volgende verdeling tot stand gekomen:

% servicekostenposten tov totaal		
1.	Administratie	3%
2.	Elektra	18
3.	Gas	14
4.	Huismeester	4%
5.	(regulier) Schoonmaak	21
6.	Vuilverwerking	5%
7.	Ongediertebestrijding	1%
8.	Beveiliging en surveillance	13
9.	Brandbeveiliging	5%
10.	Sprinklerinstallatie	4%
11.	Liften	2%
12.	Roltrappen	2%
13.	(automatische) Toegangsdeuren	3%
14.	Overige technische installaties (specificatie noodzakelijk)	2%
15.	Overige posten (specificatie noodzakelijk)	3%
		10

In dit onderzoek is ook een case study onderzoek gedaan naar een drietal winkelcentra uit de portefeuille van CBRE. Hieruit komt naar voren dat er verschillende factoren van invloed zijn op de servicekosten. Deze factoren zijn onder andere 1. locatie en geografische ligging, 2. open- of gesloten winkelcentrum, 3. gewenst kwaliteitsniveau, 4. oppervlakte en ruimtelijke opzet, 5. openbaar gebied of niet, 6. aanwezigheid van grote retailers, 7. De footfall en 8. afwijkende afspraken omtrent de servicekosten. De resultaten hiervan zijn opgenomen in hoofdstuk 7.

Tabel 23 Overzicht standaardisatie servicekostenposten

Het nut en noodzaak van benchmarken en de noodzaak omtrent verkrijgen van transparantie in de servicekosten bij winkelcentra is evident. Daarnaast is het interessant om te kijken wat de verschillen zijn in de hoogte van de servicekosten tussen verschillende winkelcentra en waardoor deze verschillen worden veroorzaakt. Tevens is het goed om kengetallen van de servicekosten te hebben zodat op basis daarvan servicekosten beter met elkaar vergeleken kunnen worden. Het lastige bij winkelcentra is dat 'elk winkelcentrum uniek is en het vaak wordt gezien als een product of onderneming die zijn gelijke niet kent. Het winkelcentrum is van veel factoren afhankelijk en het is belangrijk om te weten dat deze verschillen laten zien bij de kosten' (JLL, 2013). Deze factoren komen mede door het feit dat er in Nederland onderscheid wordt gemaakt in zeven verschillende typen winkelcentra. Bovendien heeft elk winkelcentrum andere factoren en invloeden die van toepassing zijn:

- andere aantallen en typen bezoekers aantrekt en daarmee de footfall dus verschillend is;
- verschillende samenstellingen van winkels heeft (assortiment en diversiteit);
- van andere orde van grootte is (m²'s);
- soms wel en soms niet voorziet in de (collectieve) levering van elektra en energie;
- op een andere locatie (geografische ligging) staat;
- een andere kwaliteit wil nastreven;
- een andere beleving en belevingswaarde kent;
- open of gesloten kan zijn;
- groot gemeenschappelijk openbaar gebied heeft of juist veel kleiner;
- en waarin leef tijd, ruimtelijke opzet, mechanische en elektrische apparatuur en installaties.

Wel kan er worden vergeleken op abstracte niveau's, zoals uurlonen van beveiliging en schoonmaak en dergelijke en kan er door middel van KPI's een beter vergelijk van de servicekosten worden gegeven. Met een goede benchmark kunnen de servicekosten met elkaar worden vergeleken en kan op die manier op termijn het voorschot en afrekening beter in lijn worden gebracht. Om een goede benchmark te ontwikkelen zijn een aantal randvoorwaarden van toepassing:

- aanleveren van valide gegevens;
- actuele gegevens en actuele onderhoudscontracten;
- tijdige afrekening zodat er geen overlap is;
- een vast aantal (15-20) kostenposten waarop gebenchmarkt wordt om het overzichtelijk te houden;
- cijfers moeten worden aangeleverd volgens een vast en gestandaardiseerd format;
- duidelijke omschrijving van het winkelcentrum, het type winkelcentrum, de diversiteit van winkels, de passantenstroom, de gebouwenmerken en de locatie de cijfers van toepassing zijn.

Hoe meer men in staat is het proces te vereenvoudigen en duidelijkere, transparante afspraken kan maken, hoe eerder men naar een correcte en geaccepteerde benchmark kan gaan. Daarnaast is in bijlage 6 een plan van aanpak in de vorm van een stappenplan geschreven.

10.

DISCUSSIE

In dit 10^e hoofdstuk zijn de trends in de retailvastgoedmarkt kort bediscussieerd, worden de begrippen benchmarking en huisvestingslasten kritisch bekeken en worden mogelijke verbeterpunten en methoden voor een effectiever en efficiënter servicekostenproces, gericht op meer transparantie en een breder draagvlak bij de stakeholders bediscussieerd.

10.1 Mogelijke verbeterpunten en methoden voor servicekosten

Uit het onderzoek is gebleken dat de markt aan verandering onderhevig is en dat het huidige servicekostenproces achterhaald begint te raken. Het voldoet niet meer aan de vraag van de markt en het servicekostenproces vindt hierbij niet altijd meer een goede aansluiting. Dit leidt er toe dat er veranderingen doorgevoerd moeten worden in dit proces. Er moet daarom een transparant en uniform proces komen met duidelijke randvoorwaarden. Ook wil een huurder meer zekerheid en geen fluctuaties meer in de servicekosten. Met andere woorden, de servicekosten zouden gefixeerd of gemaximaliseerd moeten worden. Partijen moeten sinds de economische crisis met meer zekerheid een investering doen maar doordat de servicekosten nog teveel fluctueren wordt dat echter moeilijker. Door de servicekosten en de processen daarom goed en helder op te schrijven, partijen te verplichten om zich te confirmeren aan een uniforme werkwijze en duidelijke afspraken, zal dit leiden tot minder confrontatie en minder discussie op het gebied van servicekosten. Of het echter zo ver gaat komen en of partijen open staan voor nieuwe methoden en bereid zijn om hun bedrijfsvoering open en bloot neer te leggen is echter nog maar de vraag.

De markt heeft behoefte aan een duidelijke uiteenzetting van de verschillende servicekosten modellen met randvoorwaarden, voordelen en nadelen. Uit het onderzoek blijkt dat er behoefte is aan een vaste structuur voor de servicekosten met daarbij duidelijke wet- en regelgeving omtrent de servicekosten. Door het implementeren van een standaard servicekostenafrekening met vaste posten moet dit het gebrek aan transparantie verbeteren. Daarnaast is het financiële kader bij de servicekosten van groot belang. Zoals het woord het al zegt zijn servicekosten kosten. Deze kosten drukken op het rendement van de huurder en de verhuurder. Dit betekent dat een verhuurder en vastgoedmanager zeer kritisch moeten zijn op de servicekosten en men kritisch moet kijken naar de kosten en kwaliteit verhouding. In Nederland kent men een drietal servicekostenmethoden, elk met een andere opzet en andere manier van afrekenen. Huurders (maar ook verhuurders) geven vaker de voorkeur aan het fixed fee servicekostensysteem, zodat op voorhand duidelijk is waar men aan toe is en welke kosten men kan verwachten. Het maken van goede afspraken over kwaliteit, kosten, herzieningen en het pakket van leveringen en diensten is daarbij essentieel. Ook is het van belang om duidelijke afspraken over de financiële stromen. Voor een verhuurder maakt namelijk een behoorlijk verschil, zijn inkomen worden veel hoger en tegelijk stijgen ook zijn kosten. Echter drukken zijn kosten negatief op het beleggingsresultaat. Daarom is het van belang om duidelijk uit te splitsen welk deel voor de huur is bestemd en welk deel servicekosten is (bijvoorbeeld € 100,- huur + € 20,- servicekosten). Om deze zaken echter goed in te richten is het van belang dat de belangenorganisaties met elkaar om de tafel gaan en hierover duidelijke afspraken gaan maken waar vervolgens de marktpartijen zich aan gaan confirmeren. De IVBN heeft reeds aangegeven naar aanleiding van het interview om de gesprekken op te gaan starten. Het is daarom afwachten of de overige partijen zich bij dit initiatief aan zullen sluiten en zich daadwerkelijk gaan inzetten voor een beter en transparanter servicekostenproces. Daarnaast betekend dit een behoorlijke omslag in de bedrijfsvoering, rekenmodellen, en dergelijke voor partijen en moet er bovendien nog een juridische toetsing plaatsvinden op de huurcontracten, risicoverdelingen en dergelijke.

Ook moet er rekening worden gehouden met de veranderende vastgoedmarkt. Het is meer een huurdersmarkt geworden en men is kritischer op de kosten en uitgaven geworden. Ook vraagt de retailmarkt om meer flexibiliteit, meer kwaliteit en meer onderscheidend vermogen. Dit raakt ook de servicekosten. Wanneer er meer flexibele huurcontracten komen blijkt het lastiger te zijn om ook de servicekosten pas aan het einde van het jaar af te rekenen, aangezien huurders maar een bepaald deel van het jaar hebben gehuurd. Ook om deze reden blijkt dat men in de praktijk vaker kiest voor een all-in huur met servicekosten. Dit aandeel moet dus vervolgens in de servicekosten worden gestopt, maar dit wordt niet altijd zo gedaan. Soms bewust, maar vaak ook onbewust waardoor er een onjuist beeld wordt gecreëerd naar alle partijen.

Verder betekent het bieden van meer kwaliteit en onderscheidend vermogen, ook een uitgebreider servicepakket van leveringen en diensten aan de huurders. Servicekosten kunnen daarbij een belangrijke rol spelen. Om onderscheidend te zijn in winkelcentra moet men bijvoorbeeld WiFi aanbieden, het faciliteren en combineren van de mogelijkheden tussen offline en online winkelen, het creëren van afhaalpunten, servicewinkels en het onderscheiden ten opzichte van online winkelen door te sturen op de beleving van het centrum. Ook zijn toiletten, zitgelegenheden, kinderspeelgelegenheden, oplaadpunten voor elektrische auto's, mobiele telefoons tablets en laptops, het aanbieden van wifi, kluisjes, stilteruimtes, rolstoel- en

buggy- uitleenservice en een baby verschoonruimte mogelijkheden waar aan gedacht kan worden. Door het bieden van aanvullende voorzieningen en services kan er toegevoegde waarde van de servicekosten worden behaald. Deze negatieve gedachte moet daarom worden omgebogen naar een positieve gedachte en waarin men denkt in toegevoegde services en diensten die ten goede komen van alle actoren in het winkelcentrum. Een kritische kanttekening hierbij is wel dat mogelijk niet alle huurders hierin wensen mee te gaan en dat het bovendien niet op elk winkelcentrum van toepassing is. Er moet daarom per winkelcentrum worden bekeken wat de behoefte is en hoe daaraan tegemoet gekomen kan worden.

10.2 Trends

De huidige markt is aan verandering onderhevig en de trends in de markt volgen elkaar in hoog tempo op. De mogelijkheden van deze ontwikkelingen dringen steeds verder door in de (sociale) samenleving en het bedrijfsleven en daarnaast is door de steeds verder gaande ontwikkeling en technologie ook de fysieke wereld een 24-uurs economie geworden en staat internet daarin centraal waardoor tijd, afstand en locatie daarin geen rol meer spelen (Van Soest, 2014). Dit is ook van invloed op de servicekosten. Er ontstaan steeds meer initiatieven om de fysieke winkel te koppelen met de digitale winkel, het zogeheten cross-channel shopping. Vooralsnog wordt hier niet middels de services en leveringen op ingespeeld, maar dit zou wel meer moeten gebeuren. Met andere woorden, de trends die nu gaande zijn moeten meer gefaciliteerd worden door de verhuurder. De verhuurder moet deze diensten aanbieden aan zijn huurders. De traditionele servicepakketten moeten in dat opzicht dus worden herzien en moeten meer gekoppeld worden aan de toegevoegde kwaliteiten die de servicekosten kunnen bieden. Vastgoedmanagers en verhuurders moeten daarom nadenken over onderscheidend vermogen en met welke diensten zij de huurders nog meer kunnen ontlasten en service kunnen verlenen. Hierbij valt te denken aan hospitality, mogelijkheden tot bieden van werkplekken, horeca en terrassen, duurzaamheid en het faciliteren van de opkomende trends als cross-channel en omni-channel shoppen. Verhuurders en vastgoedmanagers moeten hierover nadenken en het pakket van leveringen en diensten op die manier samenstellen. Dan komen zij de huurders meer tegemoet en kan er een meer positieve draai worden gegeven aan de servicekosten. Uiteraard blijft ook daarbij transparantie en een goede prijs-kwaliteit verhouding belangrijk. Het meten van deze diensten aan de hand van SMART geformuleerde KPI's is dan ook noodzakelijk. Er wordt echter nog te vaak gedacht vanuit de problemen, hetgeen ook het uitgangspunt was in dit onderzoek, maar in een vervolgonderzoek zou hier verder op ingezoomd moeten worden. Feitelijk moeten winkelcentra in dat opzicht meer de strijd met elkaar opzoeken en voorzien in een stukje onderscheidend vermogen om de consument te binden aan het centrum. Er moet per winkelcentrum worden bekeken wat de behoefte is en hoe daaraan tegemoet gekomen kan worden. Hier liggen kansen, maar dit wordt vooralsnog te weinig gedaan: services en leveringen 2.0!

10.3 Promotiekosten en servicekosten

Onder de huisvestingslasten worden verstaan de som van de huurprijs, servicekosten en promotiekosten. In sommige gevallen komt daar ook nog een parkeerbijdrage bij wanneer er een parkeergarage ten dienste van het winkelcentrum aanwezig is. De vraag rijst echter of deze kosten niet als een vaste post moeten worden opgenomen, de zogeheten 'fixed prices of 'all-in huren'. In de markt zijn daarin de meningen nog verschillend, maar men verwacht wel dat het deze kant op gaat. Hetzelfde geldt voor de promotiekosten. De promotiekosten zijn in dit onderzoek niet uitvoerig behandeld, maar promotiekosten worden door een huurder betaald en van deze gelden worden in het collectief belang promotionele acties en (gebieds)evenementen bekostigd. Daarnaast doet vaak een verhuurder ook een bepaalde bijdrage in de promotiekosten. Het is veelal een vaste bijdrage die de huurder naast zijn huurprijs en servicekosten betaald aan de verhuurder. De verhuurder stort deze gelden vervolgens door naar een winkeliers- of ondernemersvereniging, waar de huurder (verplicht) deel van uitmaakt conform zijn huurovereenkomst. Deze ondernemersvereniging heeft vervolgens als stichting de mogelijkheid om de promotie- en evenementen te organiseren. De verhuurder in veel gevallen de mogelijkheid om in te grijpen als hij vindt dat de gelden niet goed worden besteed of de kwaliteit van de evenementen en promoties niet voldoende is. Daar een verhuurder in deze tijd steeds meer betrokken wil zijn bij soort processen en dit in de hand wil houden, neigt men er dus ook meer naartoe om deze gelden zelf te innen en aan te sturen. Mogelijk dat daarom in de toekomst deze promotie activiteiten niet langer via de winkeliersvereniging lopen, maar via de verhuurder of diens vastgoedmanager. Promotiekosten zouden daarom in dat kader ook onderdeel uit

kunnen maken van de servicekosten, en als aparte post kunnen worden opgenomen zoals dat in bepaalde andere landen in Europa al wordt gedaan. Het is in dat opzicht een service naar de huurders toe om het centrum te promoten en op de kaart te zetten. Dan kan ook duidelijk de toegevoegde kwaliteit van de servicekosten worden belicht. In dit onderzoek zijn deze zaken er bewust nog buiten gehouden, aangezien het voornamelijk in de huidige huurovereenkomsten en structuren met winkeliersverenigingen, verhuurders en vastgoedmanagers nog niet mogelijk is. Naar de toekomst toe komen de promotiekosten en servicekosten echter dichterbij elkaar te liggen, dus mogelijk dat deze in de toekomst onder een post worden geschaard.

10.4 Benchmarking van servicekosten

Door middel van benchmarking kunnen de prestaties van het ene winkelcentrum worden vergeleken met een ander centrum. Er is voornamelijk geen benchmark voor servicekosten bij winkelcentra. Hierdoor zijn de servicekosten dus ook niet of nauwelijks met elkaar te vergelijken. In dit onderzoek is wel getracht om een eerste benchmark te ontwikkelen, maar het bleek op meerdere punten moeilijk om valide gegevens en conclusies te trekken. De benchmark is daarom ook vervallen. Wel zouden er kengetallen van de servicekosten moeten komen om de servicekosten meer met elkaar te kunnen vergelijken. Het ontbreken van deze benchmark en kengetallen komt voornamelijk door het feit dat winkelvastgoed vaak uniek vastgoed is en deze niet een op een met elkaar te vergelijken zijn. Winkelvastgoed en winkelcentra zijn daarnaast ook veel dynamischer dan bijvoorbeeld kantoren. Door de verschillen tussen winkelcentra onderling is het niet mogelijk om een lijn te trekken en de servicekosten te kunnen vergelijken. Servicekosten bij winkelcentra worden daarnaast allemaal op andere wijzen opgesteld en afgerekend, hetgeen vergelijken van de kosten moeilijk maakt omdat er geen uniforme kostencodering bestaat. De servicekosten in dit onderzoek zijn daarom enkel op hoofdlijnen met elkaar vergeleken. Wel is er een eerste aanzet voor een benchmark en de ontwikkeling ervan gegeven, en is er een vast aantal kostenposten gedefinieerd en is er wel een indeling in typologieën gemaakt. Om een goede benchmark op te stellen moet daarom worden gezocht naar overeenkomsten van winkelcentra en moeten er een duidelijke kaders worden gesteld waaraan deze vergelijkingen zouden moeten voldoen en hoe deze benchmark opgebouwd moet worden. Daarnaast is benchmarking niet een eenmalige vergelijking, maar is het een continu proces. Het is daarbij essentieel om vastgestelde servicekostenposten te definiëren zodat duidelijk is welke kosten waaronder vallen. Verder moeten gegevens op een valide manier worden verkregen, aangeleverd, geanalyseerd en gepresenteerd volgens een vast stappenplan en uniform proces om op die manier valide gegevens te halen uit een benchmark. Om een benchmark op deze manier op te stellen vergt veel inspanning. Als de markt het voor elkaar krijgt om een duidelijke lijn en structuur in de markt aan te brengen en een standaard proces en manier vindt om de servicekosten te vergelijken, dan zal dit zeker bijdragen in de prestaties van de servicekosten bij winkelcentra en zal dit helpen om de problemen die er zijn op te lossen. Een dergelijke benchmark moet niet door een marktpartij worden gecoördineerd, maar deze zou geborgd moeten zijn bij een belangenvereniging als VGM Nederland. Dan is continuïteit gewaarborgd en wordt de kans op wederom falen van een dergelijke benchmark kleiner.

10.5 Keuzevrijheid in servicekosten

Er ontstaat vaker de vraag in de markt of er meer keuzevrijheid in het servicekostenpakket kan komen, aangezien huurders het vooral vanuit hen zelf als een individueel belang bestempelen. Servicekosten worden echter collectief aan huurders aangeboden. Het is daarom voornamelijk in de markt vrijwel onmogelijk om dit individueel aan te bieden. Wel zou een mogelijke standaard basis aan leveringen en diensten aangeboden kunnen worden, en dat huurders zelf specifiek kiezen voor extra diensten als persoonlijke beveiliging, WiFi, afhaalpunten, schoonmaak, kinderfaciliteiten, en dergelijke. Deze kunnen ook individueel aan de huurders in rekening worden gebracht. Voornamelijk wordt dit niet gedaan, maar het is wellicht wel mogelijk als men in de toekomst op een nieuwe manier met servicekosten en de leveringen en diensten om zal gaan en de huurder nog meer wil faciliteren, ontzorgen en servicen. Het probleem is echter hoe men met het collectieve karakter van de servicekosten om moet gaan en of het dan nog wel te 'managen' is. Iedereen wil iets anders en heeft andere wensen, waardoor het maatwerk wordt en het voor een vastgoedmanager vrijwel onmogelijk wordt. Echter wanneer er wordt gezocht naar de toegevoegde kwaliteit van de servicekosten, is het bieden of hebben van keuzevrijheid een interessante stap!

11.

AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen voor de markt en vervolgonderzoek beschreven.

Een uiteenzetting om te komen tot een win-win-win situatie met betrekking tot servicekosten voor (Nederlandse) winkelcentra.

11.1 Aanbevelingen voor de markt

Het servicekostenproces bevat het verloop van het doorbelasten van kosten voor het uitvoeren van werkzaamheden, leveringen en diensten die door de verhuurder worden betaald en die vervolgens met de huurder afgerekend moeten worden. Deze huisvesting- en exploitatiekosten kunnen behoorlijk verschillen per retailer en per winkelcentrum. Ook zijn er in de markt diverse definities van servicekosten bekend. Echter ligt in elke definitie de essentie en betekenis anders waardoor servicekosten op verschillende manieren worden geïnterpreteerd door de markt. Transparantie en uniformiteit is hierbij het sleutelwoord tot succes voor een geoptimaliseerd servicekostenproces!

Volgens de 'Kengetallen stook- en servicekosten' van WPM (WPM Groep, 2014) en op basis van dit onderzoek voor servicekosten bij winkelcentra zijn de volgende aanbevelingen voor de markt gedefinieerd:

Aanbevelingen

Onderwerp	Actie
1. <u>Uniforme categorisering kostenposten</u> Uit het onderzoek blijkt dat voor de servicekosten veel verschillende indelingen en coderingen bestaan. Zo bieden de management- en administratiesystemen vaak honderden servicekostenposten. Dit zorgt voor verwarring bij het inboeken van facturen. In de praktijk blijkt dat er slechts een aantal (ca. 15-20) van deze posten ook daadwerkelijk worden gebruikt zoals deze ook in de benchmark voor kantoren wordt omschreven. Het is daarnaast van belang dat bekend is welke installaties, voorzieningen en dergelijke aanwezig zijn en met welke partijen men zaken doet en waarom (opstellen van een demarcatielijst). Zie tevens bijlage 2 van dit onderzoek.	Vastgoed- manager / Belangen- vereniging
2. <u>Tijdig afrekenen (binnen een vastgestelde termijn)</u> Er bestaan vooralsnog geen harde regels over het tijdig afrekenen van de servicekosten. Het zijn meer richtlijnen waaraan geen consequenties zijn verbonden. Goede afspraken over wanneer de definitieve afrekening wordt verstrekt zorgt ervoor dat alle partijen meer duidelijkheid hebben over waar zij aan toe zijn. De woningmarkt is hierin een voorbeeld; daar is reeds vastgelegd dat binnen 6 maanden na afloop van het jaar met de huurder is afgerekend. Marktpartijen en resultaten uit dit onderzoek laten overigens wel zien dat zij ernaar streven om deze termijn wel verder te verkorten tot bijvoorbeeld 3 tot 6 maanden na einde van het jaar.	Vastgoed- manager / Belangen- vereniging
3. <u>Standaardmodel voor de servicekostenafrekening</u> De grote variatie aan vormgeving en opbouw van servicekosten afrekeningen moet beperkt worden door middel van het invoeren van een standaardmodel voor de servicekosten. Daarnaast is het noodzakelijk dat het duidelijk is welke leveringen en diensten worden aangeboden aan de huurder (menukaart en demarcatielijst). Vervolgens kan iedere beheerder zijn systemen zo inrichten dat de afrekening er volgens een standaard format uit komt. In bijlage 5 van dit onderzoek is een standaard afrekening opgenomen.	Vastgoed- manager / Belangen- vereniging
4. <u>Marktconformiteit</u> Het is belangrijk dat jaarlijks met een kritische blik naar de servicekosten wordt gekeken. Zijn bijvoorbeeld de kosten nog in lijn met de kwaliteit die wordt geleverd? Daarnaast moet men regelmatig (om de 3 jaar) opnieuw aanbesteden of moet men een 'markttoets' doen om na te gaan of de prijzen van contracten nog marktconform zijn. Zo moet men ervoor zorgen dat er een scherpere, marktconforme prijs komt in plaats van het jaarlijks meegroeien met indexeringen. Bovendien is het opstellen van KPI's een goede indicator die kan helpen de servicekostenniveaus te meten en met elkaar te vergelijken. De winkelcentrum kwaliteitsmonitor kan hierin een belangrijke bijdrage leveren met betrekking tot de uitstraling van het winkelcentrum, locatie, eisen van deze tijd, et cetera. Daarnaast is het van belang dat de leveringen en diensten op zich zelf ook worden geanalyseerd en meetbaar worden gemaakt. In samenwerking met CBRE is hiervoor recentelijk een eerste aanzet geleverd door het 'Quality Measurement' (CBRE, 2014a) programma.	Vastgoed- manager
5. <u>Strakke monitoring van de kosten</u> Het is belangrijk dat er een strakke controle en monitoring omtrent de servicekosten plaatsvindt. Hiervoor is het van belang dat facturen door het jaar heen worden gemonitord en moet tussentijds de balans worden opgemaakt zodat indien nodig de voorschotten tijdig bijgesteld kunnen worden.	Vastgoed- manager
6. <u>Creëren van draagvlak</u> Om de problemen bij de servicekosten op te lossen is het noodzakelijk om draagvlak te creëren bij marktpartijen en belangenverenigingen. Om een dergelijke nieuwe methode te laten slagen is het belangrijk om de stakeholders mee te krijgen. Belangenverenigingen van huurders, verhuurders en	Belangen- vereniging

vastgoedmanagers moeten hiervoor de eerste aanzet leveren en wanneer deze partijen hierin overeenstemming bereiken, is de kans van slagen groter dat er een oplossing wordt geboden.

7. Duidelijke en strakkere regulering van de servicekostenprocessen

In Engeland kent men de "Service Charge Code" die is opgesteld door RICS. Deze code geeft inzicht in de servicekosten en is opgesteld met als doel de servicekostenproblematiek in Engeland te beperken. Wellicht is een soortgelijk ontwerp voor Nederland een goede oplossing en kan deze tot een leidraad 2.0 worden doorontwikkeld. Het is van belang dat partijen zoveel mogelijk verplichten zich aan te sluiten bij een uniforme werkwijze en hen daarvoor ook te belonen door middel van een certificaat. Mogelijkheden hiertoe zijn om deze afspraken aangaande de servicekosten ook in de algemene bepalingen van de ROZ op te nemen.

Belangen-
vereniging

8. Klein dagelijks en periodiek onderhoud

Om de discussie over de vraag of iets wel of geen klein onderhoud is te beperken, moeten betere afspraken worden gemaakt. Hierbij valt te denken aan het vaststellen van een percentage van de investering of een bedrag dat als grens wordt vastgesteld. Hetzelfde geldt voor periodiek onderhoud aan installaties en dergelijke welke normaliter wel onder de servicekosten worden gerekend. Specificatie en verantwoording van deze kosten is daarbij essentieel. Het klein dagelijks en periodiek onderhoud moet duidelijk omschreven worden zo min mogelijk discussie te krijgen.

Verhuurder
/ belangen-
vereniging

9. Duidelijke afspraken omtrent staffelkortingen

Bij commerciële afspraken met zogeheten 'anchor tenants' komt het steeds vaker voor dat er ook afspraken worden gemaakt over het limiteren en maximaliseren van de servicekosten. Veelal zijn dit grotere huurders, zoals supermarkten, grote electronicazaken en grote modeketens. Deze 'anchor tenants' hebben een steeds grotere macht in de huidige markt en kunnen daarom van de verhuurder eisen dat zij maar een bepaald bedrag aan huurlasten en servicekosten willen betalen. Het is belangrijk dat hier duidelijke en transparante afspraken over worden gemaakt en dat het duidelijk is hoe de kostenverdeling tot stand komt en wie risicodragend is in deze gevallen. Dit moet duidelijk in de afrekening naar voren komen en het draait hierbij voornamelijk om het transparant maken van deze verdelingen en doorbelastingen naar de verhuurder c.q. de huurders en wat het aandeel servicekosten is ten opzichte van de huurprijs.

Verhuurder
/ vastgoed-
manager

10. Service Level Agreements met KPI's afsluiten

Het afsluiten van "Service Level Agreements" met derden (zoals aannemers en onderhoudspartijen) zorgt voor betere afspraken met partijen die eventuele reparaties moeten verrichten of storingen moeten worden verholpen. Hierbij kan worden vastgelegd welke prijs mag worden gerekend, hoe snel een partij ter plaatse moet zijn en wat het kwaliteitsniveau is. Maar dit is ook van belang om afspraken te maken met huurders. Het opstellen van goede KPI's zal bijdragen om de servicekosten beter te managen en om ook een hogere kwaliteit te halen.

Verhuurder
/ vastgoed-
manager

11. Verbeterde leidraad voor servicekosten

Door de specifieke benadering in de Code of Service Charges in Engeland en de uitgebreide omschrijving daarvan geeft deze antwoord op veel vragen binnen de servicekostenproblematiek en leidt dit tot meer transparantie en uniformiteit. Het zou daarom goed zijn als ook in Nederland een dergelijke code / leidraad wordt opgesteld waar partijen zich aan confirmeren en die verplicht wordt gesteld in de huurovereenkomst c.q. algemene bepalingen. In bijlage 6 is een plan van aanpak in vorm van een stappenplan opgenomen voor de Leidraad Servicekosten 2.0. Deze is opgesteld op basis van de RICS Code of Service Charge en de NEN 15221 en biedt de basis om de leidraad 2.0 verder te ontwikkelen.

Belangen-
vereniging

12. Opstellen van prestatiegerichte vergoedingen

Om de servicekosten marktconform en in de hand te houden, zal een prikkel nodig zijn voor alle betrokken partijen en dient de perverse prikkel van 5% administratievergoeding over de hoogte servicekostenafrekening te worden vervangen door bijvoorbeeld een prestatiegerichte vergoeding. Hierin wordt een vastgoedmanager (extra) beloond als hij bepaalde doelstellingen haalt zoals verlaging van de servicekosten, verbeteren van KPI's en heronderhandelingen over de servicecontracten.

Vastgoed-
manager /
belangen-
vereniging

13. Opstellen van een benchmark (enkel indien er een goede en heldere vergelijking kan worden gemaakt)

Het transparanter maken, creëren van meer bewustwording, duidelijkheid en inzichtelijkheid, zijn aanbevelingen die de problematiek omtrent de servicekosten sterk zullen verminderen. Een benchmark geeft hiervoor goede indicaties, echter is het vooralsnog lastig om een benchmark voor winkelcentra op te stellen in verband met de unieke status van winkelcentra en het ontbreken van uniformiteit in kosten.

Belangen-
vereniging

14. All-in huurprijzen (fixed fee servicekostenmethode)

All-in huurprijzen zijn wellicht een manier om de servicekostenproblematiek weg te nemen en dit wordt

Verhuurder

al steeds meer toegepast. Echter zal hierdoor mogelijk de discussie van servicekosten naar de hoogte van de huurprijzen verplaatsen. Dit kan echter voor zowel huurder als verhuurder een commercieel voordeel bieden. Enerzijds voor de huurder zodat hij maar hoeft te onderhandelen over 1 post, namelijk de huisvestingslasten, en anderzijds de verhuurder en vastgoedmanager omdat er niet langer een afrekening hoeft te worden opgesteld. Hierbij moet wel een duidelijk verschil worden gemaakt tussen all-in huren en fixed fees. Het is daarnaast van belang om aan te geven wat het aandeel servicekosten is ten opzichte van de huurprijs.

/ vastgoed-
manager

15. Risicoparticipatie (risicoparticiperende servicekostenmethode)

Risicoparticiperende servicekostenmethoden lijken sterk op het fixed fee model, echter draagt bij de risicoparticiperende servicekostenmethode naast de verhuurder ook de vastgoedmanager een bepaald risico. De vastgoedmanager wordt dus eveneens risicodragend en om die reden meer bewust van het werk wat hij/zij doet. Dit kan voor zowel het huidige servicekostenmethode als ook de fixed fee methode worden toegepast en kan worden uitgebreid naar een nieuw verdienmodel voor de vastgoedmanager.

Verhuurder
/ vastgoed-
manager

16. Pakketten van leveringen en diensten aanpassen aan de veranderende markt

Naast het feit dat verhuurders en vastgoedmanagers het traditionele servicekostenpakket (lift onderhoud, schoonmaak, beveiliging, etc.) moeten samenstellen, is het ook belangrijk dat de verhuurder en vastgoedmanager nadenkt over de toegevoegde kwaliteit van de leveringen en diensten. Hierbij moeten zij nadenken over het onderscheidend vermogen van winkelcentra en rekening houden met opkomende trends als cross-channel en omni-channel shoppen.

Verhuurder
/ vastgoed-
manager

17. Toepassen van de winkelcentrum kwaliteitsmonitor

Door middel van de winkelcentrum kwaliteitsmonitor kunnen winkelcentra in Nederland worden vergeleken met elkaar. De centra worden voornamelijk vergeleken op kwaliteit, aanvullende services en consumentenbeleving. Daarnaast zou de winkelcentrum kwaliteitsmonitor uitgebreid moeten worden om ook de servicekosten op verschillende winkelcentra met elkaar te kunnen vergelijken. De aanzet is immers al gegeven!

Vastgoed-
manager /
belangen-
vereniging

18. (Groot) Aanbesteden van onderhoudscontracten

Groot aanbesteden kan een manier zijn om de servicekosten aanzienlijk te reduceren. Men moet zich wel realiseren dat hier ook nadelen aan kunnen zitten zoals eventuele prijsafspraken en monopolie, het borgen van de kwaliteit en de controle hierop. Hierover moeten duidelijke afspraken worden gemaakt met de betreffende partijen.

Vastgoed-
manager

19. Inrichting vastgoedmanagementorganisatie en werkprocessen

Wanneer wordt gekozen voor de fixed fee of risicoparticiperende methode, zal de vastgoedmanagementorganisatie een grote stap moeten zetten om het werkproces van de servicekosten goed in te richten. Het hangt wel van veel factoren af en het huidige servicekostensysteem zal drastisch veranderen. Deze wordt meer proactief in plaats van reactief en daarnaast veel meer klantgericht. Hierbij spelen bijvoorbeeld risicomangement bij huurder, verhuurder en vastgoedmanager een belangrijke rol.

Vastgoed-
manager

Uit deze 19 punten met aanbevelingen worden de volgende **drie** aanbevelingen gezien als de belangrijkste en meest essentiële verbeterpunten voor een transparanter servicekostenproces, echter betekent dit niet dat de overige aanbevelingen geen toegevoegde waarde bieden:

1. De belangenverenigingen moeten starten met het opstellen van een verbeterde leidraad voor Servicekosten bij Winkelcentra 2.0 (zie bijlage 6).
2. Er moet een uniforme categorisering van de servicekosten en een standaard servicekostenafrekening worden opgesteld (zie bijlage 2 & 5; actie verhuurder en vastgoedmanager).
3. Er moet nagedacht worden over het opstellen van prestatiegerichte vergoedingen en KPI's voor het meten van de kosten- en kwaliteit. (belangenvereniging i.s.m. verhuurder en vastgoedmanager).

Conclusie en actiepunten per stakeholder:

Huurder:

Het is vooral de taak van de huurder om de servicekostenafrekening goed te (kunnen) controleren en dat het duidelijk is welk aandeel zij heeft in de totale kosten. Daarnaast moet de huurder haar medewerking en verantwoordelijkheid nemen in het aandragen van verbeteringen, bepalen van kwaliteitsniveaus, en dergelijke.

Verhuurder:

De verhuurder heeft als grote taak om de vastgoedmanager te controleren (als hij de werkzaamheden uitbesteed, heeft de verhuurder geen externe beheerder. De verhuurder beslist uiteindelijk over de afspraken omtrent de leveringen, diensten, doorbelasting van kosten naar huurders en is verantwoordelijk voor de huurovereenkomst.

Vastgoedmanager:

De vastgoedmanager heeft als grootste taak het inzichtelijk en transparant maken van de kosten en doorbelasting naar de huurders. Daarnaast moet de vastgoedmanager haar verantwoordelijkheden nemen in het tijdig afrekenen, het volgen van procedures en het bijvoorbeeld tijdig aanbesteden van contracten van de leveringen en diensten. De vastgoedmanager is in grote mate verantwoordelijk voor het servicekostenproces en dient zijn taak daarom zeer serieus te nemen!

Belangenverenigingen:

De belangenverenigingen hebben vooral als grote taak om de overkoepelende zaken op te pakken en af te stemmen, zoals het formuleren van een leidraad 2.0 en het aanpassen en verplicht stellen van deze leidraad in huurovereenkomsten, opstellen van kwaliteitsmetingen, uitgeven van certificeringen en keurmerken, opstellen van een standaard afrekening en kostenposten, en dergelijke.

Consument:

Voor de consument is het van belang dat het winkelcentrum schoon-, heel-, en veilig is en dat zij er graag komt. Dat betekent dat de leveringen en diensten aan de verwachting van de consument moeten voldoen.

11.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In dit onderzoek is een breed aspect van de servicekosten bij winkelcentra onderzocht. Echter is vervolgonderzoek naar servicekosten bij winkelcentra noodzakelijk. Dit moet onder andere duidelijk maken of het daadwerkelijk mogelijk is om een goede benchmark voor servicekosten bij winkelcentra op te stellen, zodat kosten beter met elkaar vergeleken kunnen worden en er als zodanig meer duidelijkheid en transparantie komt voor de servicekosten bij winkelcentra in Nederland. In dit onderzoek zijn hiervoor wel de kaders geschetst, echter moet nader onderzoek uitwijzen of er een benchmark voor servicekosten bij winkelcentra kan worden opgesteld.

Daarnaast is de fixed fee methode nog een punt van aandacht. Wanneer een dergelijke methode wordt toegepast moet duidelijk een verschil worden gemaakt tussen all-in huren en fixed fees. Bij all-in huren zijn de servicekosten bij de huurprijs inbegrepen, bij fixed fee wordt een vast bedrag aan servicekosten naast de huurprijs afgesproken. Het is van belang om aan te geven wat het aandeel servicekosten is ten opzichte van de huurprijs. Voor een huurder is dit een relatief klein verschil omdat zowel zijn huurkosten als servicekosten 'kosten' zijn. Voor een verhuurder heeft het veel grotere consequenties, aangezien zijn inkomsten toenemen (huurprijs + servicekosten) maar aan de andere kant zijn kostenpost ook stijgt (hoger servicekostenaandeel). Dit maakt voor een verhuurder een verschil in zijn investerings- en beleggingsmodellen. De implementatie van een dergelijk systeem betekent voor een vastgoedmanager dat zijn verdienmodel er anders uit gaat zien en hij rekening moet houden met risico's, en dergelijke. Verder zullen er ook diverse juridische aspecten getoetst moeten worden en ook hoe men omgaat met bestaande huur- en beheerovereenkomsten, et cetera. Hiervan moeten de risico's in kaart worden gebracht.

Ook moeten belangenorganisaties gaan samenwerken om te komen tot een aanvullende, aangepaste leidraad voor servicekosten 2.0, zodat er meer uniformiteit ontstaat en er betere afspraken worden gemaakt omtrent de servicekosten bij winkelcentra. In bijlage 6 is een eerste aanzet hiertoe gegeven in de vorm van een plan van aanpak voor de leidraad 2.0 en is er ook een analyse van de huidige leidraad en de RICS Code of Service Charge opgenomen in bijlage 7. Beiden zijn belangrijk om mee te nemen in het schrijven van een nieuwe leidraad voor servicekosten en hierin moet ook de NEN 15221 worden meegenomen. Om een nieuwe leidraad voor servicekosten te schrijven en te implementeren is daarom vervolgonderzoek nodig.

Verder zouden de veranderende markt en trends gekoppeld moeten worden aan de leveringen en diensten vanuit de verhuurder aan de huurder. Zo moet er verder worden ingezoomd op consumentengedrag en trends als online- en offline winkelen en afhalen, het bieden van keuzevrijheid, et cetera. Vooralsnog wordt dit niet gedaan, maar verhuurders en huurders moeten hier wel over nadenken. Zo kan men in de toekomst op een nieuwe manier met servicekosten en de leveringen en diensten omgaan en kan men de huurder nog meer faciliteren, ontzorgen en servicen. Echter ook hiervoor is verder onderzoek noodzakelijk om ook hiervoor de randvoorwaarden, risico's en voor- en nadelen in kaart te brengen.

Tot slot is met dit onderzoek de eerste aanzet gegeven om te komen tot een beter en transparanter servicekostenproces en is er reeds meer draagvlak gecreëerd voor de optimalisatie van de servicekosten. Nu moeten de aanbevelingen om worden gezet in concrete acties om de problematiek op te lossen!

12.

REFLECTIE

In dit hoofdstuk is kritisch gereflecteerd op het onderzoek, de uitkomsten en de methodieken die zijn toegepast in dit onderzoek.

Een uiteenzetting om te komen tot een win-win-win situatie met betrekking tot servicekosten voor (Nederlandse) winkelcentra.

1. Algemeen

Het onderwerp servicekosten is een actueel en ‘hot’ onderwerp en er wordt veel over gesproken en gediscussieerd. Op diverse fronten wordt geprobeerd om meer uniformiteit en eenduidigheid te krijgen, maar vooralsnog neemt niemand deze verantwoordelijkheid op zich. Om de processen te optimaliseren en transparantie te vergroten, moet er een standaard systeem worden ontwikkeld waar partijen zich aan verbinden en moeten zij hiervoor ook worden erkend en beloond. Dan zal er eerder worden gedacht in mogelijkheden en oplossingen en zijn servicekosten geen ‘dealbreker’ meer, maar juist een ‘dealmaker’ zoals Verkerk dat ook in haar onderzoek heeft beschreven (Verkerk, 2012). Om deze problemen duidelijk in beeld te brengen en aan de hand daarvan een methode of advies te kunnen schrijven, zijn in dit onderzoek de huisvestingslasten (lees: huurprijs + servicekosten + promotiekosten) geanalyseerd. Ook is er gekeken naar de marktbevingen en hoe dergelijke zaken van invloed zijn op het gebied van de huisvestingslasten en servicekosten. Daarnaast zijn de drie servicekostenmethoden die in Nederland worden gebruikt, uitvoerig beschreven en aan bod gekomen in dit onderzoek. Hiervoor is gebruik gemaakt van literatuur over servicekosten, winkelcentra en huisvestingslasten en management theorieën. Ook door middel van interviews en case studies is gebruik gemaakt van de kennis die in de markt voor handen is. Het onderzoek is gedaan binnen de afstudeerstudio Real Estate Management met als specifiek thema ‘added value’. Gaandeweg dit onderzoek is de focus ‘added value’ meer verschoven naar het optimaliseren van de procedures en kostencomponenten van servicekosten bij winkelcentra. Hoewel het onderzoek langer heeft geduurd dan aanvankelijk gepland door een gedeelte studievertraging en doordat ik naast mijn studie volledig meewerk bij CBRE, ben ik tevreden met de uitkomsten van het onderzoek. Ik heb voor de problemen en discussies die bij de servicekosten voor winkelcentra ontstaan, 19 aanbevelingen voor de markt beschreven en daarnaast een aantal essentiële punten voor vervolgonderzoek aangekaart om het proces verder te verbeteren en eventuele nieuwe methoden te laten slagen.

2. Methodologie van het onderzoek

Het onderzoek heeft resultaten verkregen uit literatuuronderzoek en empirisch onderzoek door middel van interviews, case studies en feedback van experts. Hieruit zijn de knelpunten die in het servicekostenproces spelen duidelijk geworden en is er daarnaast gekeken naar de mogelijkheden voor een effectiever en efficiënter servicekostenproces gericht op meer transparantie en uniformiteit. Ik ben met het onderwerp in aanraking gekomen tijdens mijn stageperiode bij CBRE. Nadat ik het een en ander van servicekosten had meegekregen, ben ik mij verder gaan verdiepen in het onderwerp door middel van literatuur. Al snel bleek dat de hoeveelheid literatuur over servicekosten bij winkelcentra summier was. Daarom is onder andere ook gekeken naar de kantorenmarkt en zijn aan de hand daarvan handvatten gecreëerd die ook van toepassing zijn voor winkelcentra. Vrijwel tegelijk met het literatuuronderzoek ben ik gaan sparren met diverse mensen over het onderzoek en de probleemstelling, om te proberen meer te weten te komen van de problemen die er spelen en die de markt dagelijks tegenkomt. Het literatuuronderzoek is in dit opzicht dus samen gegaan met een gedeelte empirisch onderzoek. Dit heeft ook geleid tot bepaalde aspecten van het onderzoek die wel of niet werden belicht en aan de hand daarvan is verder ingegaan op de literatuur. Hiervoor bleek de geschiedenis van winkelcentra en huidige veranderende markt noodzakelijk te zijn. De literatuurstudie naar onderzoek van het ontstaan van winkelcentra en de relatie tot servicekosten is daardoor pas later in het onderzoek uitgewerkt en is daarmee getracht om duidelijke verbanden te leggen tussen winkelcentra en servicekosten. Omdat aan het begin van het onderzoek vaak nog niet bekend welke kant op gaat, heb ik ervaren dat je het risico loopt om (te) breed te gaan. Ik heb geleerd om daarom dichtbij de onderzoeksvragen te blijven. Daarnaast heb ik 38 winkelcentra vergeleken op huurprijzen, servicekosten en invloeden van locatie, grootte, footfall, en dergelijke. Tevens heeft er een diepgaander case study onderzoek plaatsgevonden en zijn daarmee de winkelcentra met elkaar vergeleken op gebouwniveau en is het pakket van leveringen en diensten en de servicekostenafrekening geanalyseerd. Aan de hand van de informatie die is verkregen uit dit stadium van het onderzoek zijn vragenlijsten opgesteld voor de interviews. Door het voortschrijdend inzicht in het onderwerp, de problemen en doordat ik bijna dagelijks in mijn werk met servicekosten bezig ben, heb ik deze kennis kunnen inzetten tijdens de interviews en kon ik daarin als een volwaardig gesprekspartner acteren. Nadat de interviews zijn gehouden zijn de uitkomsten vergeleken met de literatuurstudie en de uitkomsten van de case studies. Hiermee zijn de formuleringen in het onderzoek aangescherpt en verder geanalyseerd. Helaas was een expertmeeting of klein congres gezien de duur van het onderzoek niet mogelijk. Een dergelijk debat zou wel interessant zijn geweest en een andere wending

aan het onderzoek kunnen geven. In plaats hiervan is er voor gekozen om in plaats van een congres, een feedbackronde te houden met deze experts en zijn de eerste resultaten van het onderzoek daarin met hen besproken en hebben zij daar nogmaals op gereageerd. Door deze feedbackronde is een evenwichtig beeld ontstaan van de problemen die spelen bij de servicekosten bij winkelcentra en zijn ook de mogelijke oplossingen, methoden en aanbevelingen nogmaals geverifieerd door deze experts. De feedbackronde met de experts is hierbij uiteindelijk de toets geworden in hoeverre de marktpartijen zich konden vinden in de resultaten van het onderzoek. Persoonlijk ben ik van mening dat dit goed is gelukt en heb ik naast de conclusies en aanbevelingen tevens een standaard servicekostenlijst en uniforme servicekostenafrekening opgesteld (zie bijlage 2) en heb ik een belangrijke bijdrage geleverd aan het schrijven van een programma van eisen voor de leidraad voor servicekosten 2.0 (zie bijlage 6). Het was vooral ook voor mijzelf leerzaam om deze gehele cyclus door te lopen. Als ik terug kijk op het onderzoek heb ik geleerd dat het van groot belang is om een heldere en reële onderzoeksopzet te hanteren met een duidelijk tijdsplan. Daarnaast was het, gezien de complexiteit van het onderzoek van meerdere actoren en (verschillende) belangen en de moeilijkheid om het brede begrip servicekosten in te kaderen, leerzaam om te sparren met meerdere personen en op die manier steeds verder de structuur van het onderzoek vast te stellen. Aangezien het duidelijk structureren van het onderzoek en het vasthouden aan het methodologisch onderzoeksmodel voor mij lastig bleek, is bovengenoemde achteraf gezien voor mij het grootste leerproces geweest van het afstudeeronderzoek.

LITERATUURSTUDIE

De literatuurstudie en het conceptueel onderzoeksmodel is naar gelang het onderzoek vorderde veranderd van richting. Al in een vroeg stadium van het onderzoek had ik veel literatuur over servicekosten en winkelcentra verzameld. De vertaling en koppeling naar het onderzoek bleek soms echter lastig te maken en daardoor verloor ik regelmatig de structuur in het verhaal. Ook had ik tijdens de literatuurstudie nog geen duidelijk doel voor ogen, hetgeen het aanbrengen van een duidelijke lijn en structuur in het onderzoek lastig maakte. Ik heb er daarom uiteindelijk voor gekozen om de servicekosten, methoden en processen, de problemen en de oplossingen c.q. aanbevelingen voor de markt zo goed mogelijk in beeld te brengen en van daaruit in de literatuur te zoeken naar oplossingen voor deze problemen. Persoonlijk ben ik van mening dat dit is gelukt en heb ik een uitgebreid literatuuronderzoek gedaan waarin ik dit heb kunnen koppelen aan de problemen die spelen bij de servicekosten. Concluderend kan ik zeggen dat ik heb geleerd dat het van groot belang is om een duidelijke invulling en kaders te stellen aan het theoretische raamwerk. Daardoor blijf je dicht bij het doel van het onderzoek en zoek je veel gericht naar informatie. Dit voorkomt dat je te breed gaat onderzoeken en het helpt daarnaast om een goede basis neer te leggen voor het empirisch gedeelte van het onderzoek en om daarmee de uitkomsten te kunnen verifiëren. Dit is daarom een belangrijk leerpunt geweest voor mij in het afstudeertraject.

INTERVIEWS

De gesprekken met diverse marktpartijen en de semi-gestructureerde interviews met de diverse actoren zijn belangrijk geweest voor het onderzoek. Al in een vroeg stadium van het onderzoek heb ik deze gesprekken opgestart en deze hebben een groot deel van het onderzoek in beslag genomen. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een vooraf toegestuurde presentatie van het onderzoek waarin ook de interviewvragen zijn benoemd. Op die manier konden de respondenten voorafgaand aan het interview zich voorbereiden en inlezen in de materie. De interviews duurden gemiddeld een uur, en door de semi gestructureerde opzet is er ruimte gecreëerd om naast de gestelde vragen ook veel extra informatie te verkrijgen die buiten de essentie van de vraag lag. Echter door het open karakter van de vragen liepen de antwoorden uiteen en bleek het lastig om concrete en meetbare gegevens uit de antwoorden te halen. Achteraf gezien moet ik daarom concluderen dat een enquête naast de interviews een waardevolle aanvulling zou zijn geweest. Dan is de mate van antwoorden, tevredenheid, toegevoegde waarde en mate van overeenstemming per actor beter te analyseren zijn en kan er met meer data analyse op een relatief eenvoudige manier een hardere conclusie aan worden verbonden. Bij herhaling van het onderzoek zou ik er daarom voor kiezen om naast de interviews ook een vastgestelde vragenlijst c.q. enquête af te nemen bij de interviewees. Daarnaast zou het interessant zijn geweest om dit onderzoek te koppelen aan de consument om zo ook de mening van de consument die in de winkelcentra komt mee te nemen. Ook zouden de ondernemers die daadwerkelijk op de winkelvloer staan, meegenomen kunnen worden in het onderzoek. Hoewel deze methoden bewust buiten het onderzoek zijn gehouden in verband met het beperkte

tijdsbestek van het onderzoek kan dit wel belangrijke en waardevolle informatie opleveren en zou dit de resultaten van het onderzoek nog verder kunnen verreiken. Bij eventuele vervolgonderzoeken zou ik, als daar ruimte voor is, deze stappen wel overwegen om mee te nemen in het onderzoek.

CASE STUDIES

De case studies hebben plaatsgevonden bij vastgoedadviseur CBRE. Hier ben ik ook werkzaam en op die manier kon ik veel informatie over deze cases naar boven halen. Er is gekozen voor een analyse over een deel van de winkelbeheerportefeuille van CBRE en hierop zijn de winkelcentra met elkaar vergeleken op basis van huurprijs in relatie tot de servicekosten en zijn factoren als ruimtelijke opzet, bouw, footfall en dergelijke daarin met elkaar vergeleken. Daarnaast heeft er een case study onderzoek plaatsgevonden waarin drie winkelcentra met elkaar zijn vergeleken op gebouwniveau, de servicekostenpakketten en de afrekeningen. Op basis hiervan is waardevolle informatie naar boven gekomen. Om de case studies echter gestructureerder aan te pakken zal ik er voor een volgende keer wel voor kiezen om een meer gestructureerde vragenlijst voorafgaand aan de case study opnemen om dicht bij de kern van het onderzoek en doel te blijven en aan de hand daarvan de informatie te verzamelen. Hoewel ik tevreden ben met de uitkomst van case studies, zal het in het procesmatige deel van het case study onderzoek helpen om handvatten creëren om informatie uit deze cases gestructureerder naar boven te halen en kunnen deze gegevens sneller worden toegepast op andere delen van het onderzoek.

FEEDBACKRONDE EXPERTS

In eerste instantie was in het onderzoeksmodel opgenomen om de resultaten van het onderzoek te presenteren aan een aantal experts middels een expertmeeting c.q. klein congres. Helaas was een expertmeeting of klein congres gezien de duur van het onderzoek en de mate van verkrijgen van goede antwoorden niet meer mogelijk en is er gekozen om deze te vervangen door een feedbackronde van de experts. Aan de hand van een geschreven managementsamenvatting met daarin voorlopige conclusies en aanbevelingen hebben de experts hun feedback gegeven op de bevindingen van het onderzoek. In veel gevallen konden zij zich vinden in de uitkomsten van het onderzoek en herkende men zich in de resultaten en conclusies van het onderzoek. Dit is voor mij de bevestiging dat de problemen duidelijk in kaart zijn gebracht en er tevens goede oplossingen zijn aangedragen voor de markt. Daarnaast hebben een aantal partijen, waaronder bijvoorbeeld VGM NL, aangegeven het onderzoek te willen gebruiken om een duidelijke stelling in te nemen en deze discussie omtrent de servicekosten in de markt verder aan te willen jagen. Uiteraard waren er ook een aantal kritische opmerkingen en zijn deze daarna tevens geëvalueerd. Door de IVBN ben ik tevens reeds uitgenodigd om mijn bevindingen toe te lichten op een bijeenkomst waarin de brancheorganisaties verder zullen praten over de servicekosten bij winkelcentra. Daarnaast is ook bij CBRE het onderwerp hoger op de agenda gekomen en wordt er gekeken naar hoe er beter met het servicekostenproces omgegaan kan worden.

In deze brede, maatschappelijke context heeft het onderzoek tot slot een bijdrage geleverd aan de vragen die er spelen en de behoefte vanuit de markt om te werken aan een oplossing voor een duidelijker en transparanter servicekostenproces. Het is nu aan de markt om de aanbevelingen uit dit onderzoek op te pakken en om te zetten in concrete acties om daadwerkelijk de servicekosten processen te optimaliseren zodat er in toekomst minder wrijving en discussie ontstaat op het gebied van servicekosten. Dan zijn servicekosten geen kosten meer die er zomaar bijkomen, maar zijn het 'kosten' geworden die van onderscheidend vermogen kunnen zijn voor winkelcentra!

LITERATUURLIJST

- Aarden, T. (2013). *De samenwerking tussen winkeliers en centrummanagement bij winkelcentra*. (Master Thesis), Technische Universiteit Delft, Delft.
- Atzema, Oedzge, Olden, H. & Spierings, B. (2012). Kansen voor binnensteden in veranderende markten; essay voor de toekomstverkenning binnensteden Trendbureau Overijssel. . 161-192.
- Bressers, J. (2014, 6 maart 2014). [SSM Lunchbijeenkomst: Benchmark in Servicekosten.].
- Buursink, J. (1996). De betrekkelijkheid van de aantrekkelijkheid van de binnenstad als koopcentrum. *Het Behoud van de Binnenstad als Winkelhart*. Assen, Van Gorcum, 33-48.
- CBRE. (2014a). *CBRE Global Premier Properties - Quality Measurement*. Asset Services. CBRE. Amsterdam.
- CBRE. (2014b). Winkelcentrum Kwaliteitsmonitor. Retrieved 31-10-2014, from <https://cbreprojects.nl/wckm/site/index/#wckm-de-uitslag>
- CEN. (2012). NEN EN 15221-7; Facility Management Part 7: Guidelines for Performance Benchmarking. Brussel: CEN.
- Centraal Planbureau voor de leefomgeving. (2013). Algemene leidraad voor maatschappelijke kosten-batenanalyse. Den Haag: CPB.
- Dale, Van. (2010). Van Dale groot woordenboek der Nedelandse taal; zoekterm 'servicekosten'.
- de Boer, Olav. (2008). *Gedragscode voor servicekosten voor commercieel vastgoed in Nederland*. (masterthesis), Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.
- de Vries, A.M. (1989). Consumentengedrag. een integratie van theorieën. *Jaarboek Marktonderzoek Associatie 1989-1990*, 221-245.
- de Vries, D. (2010). *Fixeren Stook en Servicekosten*. (afstudeerverslag), Saxion Hogeschool, Enschede.
- E. Schoenmakers, & Keeris, W. (2011). Risicoparticiperend beheer door vastgoedmanagement. Van de nood een deugd gemaakt. *TiasNimbas Real Estate Special*, 2011-17.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Evers, D., Kooijman, D., & Krabben, E. (2011). *Planning van winkel en winkelgebieden in Nederland*. Den Haag: SDU Uitgevers BV.
- Fier.fm. (2012). Zeven succesfactoren voor een succesvolle facilitaire organisatie (Vol. NR 300 - 2012 WEEKBLAD FACILITAIR, pp. 40-42). Alphen aan den Rijn.
- FMM. (2015). Inzicht in uw servicekosten. Retrieved 04-06-2015, from <http://academy.fmm.nl/opleiding/inzicht-uw-servicekosten>
- Fouw, A de. (2004). Servicekosten voor bedrijfsruimte vormen steeds vaker te groot deel van huurprijs. *Vastgoedmarkt (VGM)*, Februari 2004, 33.
- Graaf, T. de. (2011). *Optimalisatie van taken en verantwoordelijkheden tussen belegger en vastgoedmanager*. (Masterthesis), Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.
- Gucht, G. (2008). *De Nota Ruimte en de Nederlandse detailhandelsstructuur. De uitwerking van een beleidswijziging*. (Masterthesis), Master of Real Estate, Amsterdam.
- Haaren, J. van. (2013). *De toegevoegde waarde van een fysieke winkel voor een online retailer. Van online naar offline*. (Masterthesis), Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.
- Havlik, Hubert Frank. (1962). Service charges in gas and electric rates. *Columbia Studies in History, Economics and Public Law*, no. 435, 234-275.

- ICSC Europe. (2011). ICSC calls for more transparency and certification. *The Official ICSC Blog*, September 29, 2011.
- ICSC Europe. (2012). International Council of Shopping Centers: European Service Charge Guide (pp. 3-53). London: International Council of Shopping Centers/Europe LLC.
- ING Bank NV. (2014). Winkelrevolutie in de regio - Opkomst e-commerce stimuleert regionale banengroei *ING Economisch Bureau - Kwartaalbericht Regio's* (Vol. Augustus 2014).
- InRetail, CBW Mitex, & Hoofdbedrijfschap Detailhandel. (2012). Customer Journey 2012: een vergelijking tussen kopers van mode, schoenen en sport. (pp. 3-25). Zeist: CBW-MITEX.
- J. Bressers, & M. Hesp. (2012). OSCAR: Nederlandse benchmark voor servicekosten van kantoren. *OSCAR 2012 – February 2012*.
- Janssen, Il Ingrid, & Smits. (2008). Outsourcing by Real Estate investors: chances for real estate managers? *Proceedings of the 15th ERES 2008 conference*, 17.
- JLL. (2013). Retail & Leisure Park OSCAR 2013. *JLL; Retail & Leisure Park OSCAR 2013*, 5-23.
- Kennisportal Europese Aanbestedingen. (2014). Aanbesteden van werken - DBFMO model. Retrieved 2014-12-03, from http://europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese_aanbesteding/aanbesteden_van_werken
- Koch, Richard. (2011). *The 80/20 principle: the secret to achieving more with less*. New York: Doubleday.
- Kock, S.N.F. (1996). *Huisvestingslasten geplande winkelcentra: mag't ietsje meer zijn*. Delft: Delftse Universitaire Pers.
- Kousemaeker, F.J.M. de. (2002). *Praktijkaspecten vastgoed: leidraad voor studie en praktijk*. Wageningen: Groningen/Houten, Wolters Noordhoff.
- Krabben, E. (2013). Toekomst binnensteden: dynamiek en ontwikkelingstrategieën. *Trendbureau Overijssel*, 31-34.
- Langeveld, Cees. (2006). *Economie van het theater: vestiging, prijsvorming en economies of scale in een wereld met bezieling*: Erasmus School of History, Culture and Communication (ESHCC).
- Locatus. (2007). Facts & Figures Nederland, database typologie van winkelcentra. Woerden: Locatus.
- M.J.F. van Hagen. (2011). Inzake de planning van Nederland na de WO II. *Bijlage bij interne notitie commissie regionale winkelplanning Noord Holland Zuid*.
- Mastop, R. (2012). *Niets doen is geen optie: over de herontwikkelingsopties en buurt- en beleidsinstrumentarium voor kleine buurt- en wijkwinkelcentra*. (masterthesis), Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.
- McDonough, William, & Braungart, Michael. (2010). *Cradle to cradle: Remaking the way we make things*: MacMillan.
- Molenaar, Cor. (2010). *Het nieuwe winkelen*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Munn, R.E. (1989). *Towards sustainable development: An environmental perspective* (Vol. Volume 1, 1989, pp 49-72). Amsterdam: Springer Netherlands.
- Nederlandse Raad van Winkelcentra. (2014). De noodzaak van structurele vernieuwing van de winkelstructuur. *Taskforce dynamische retail ontwikkeling 2014*, 3-16.
- NEN. (2013). Vijf manieren om kosten te besparen op vastgoed. Retrieved 04-06-2015, from <https://http://www.nen.nl/NEN-Shop/Vakgebieden/Bouw/Bouwnieuwsberichten/Vijf-manieren-om-kosten-te-besparen-op-vastgoed.htm>
- Neprom. (2012). Van places to buy naar places to be. *Retailvisie 2012*, 4-16.
- Philip, Kotler. (1994). *Marketing management: analysis planning implementation and control* (Vol. 8th edition): Prentice-Hall of India.

- Planbureau voor de Leefomgeving, & Amsterdam School of Real Estate. (2013). *Gebiedsontwikkeling en commerciële vastgoedmarkten* (Vol. PBL publicatienummer: 941). Den Haag: Uitgeverij PBL.
- Platform 31, Detailhandel Nederland, & Stedennetwerk G32. (2014). Winkelgebied van de toekomst: bouwstenen voor een publiek private samenwerking. (pp. 49-123). Den Haag: Platform 31.
- Polman, P.A.M. (2013). *It's a small world; een onderzoek naar toepasbare belevingselementen voor in een regionaal winkelcentrum*. (Master Thesis), Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.
- Raad Nederlandse Detailhandel. (2008). Jaarverslag 2008 (pp. 19-20). Leidschendam: RND.
- Algemene Bepalingen huurovereenkomst Winkelruimte, 2-10-2012, Nederland, 59/2012 Stat. (ROZ 2012).
- Rent Review Empowering Tenants. (2013). Hoofdpijndossier: Servicekosten. Retrieved 24-03-2014, 2014, from <http://www.rentreview.nl/blog/hoofdpijndossier-servicekosten/>
- RICS, Royal Institution of Chartered Surveyors (2014). Service Charges in commercial property. *RICS Code of Practice, UK*.
- Rijksoverheid. (2014a). Verplicht energielabel voor gebouwen. from <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/energielabel-gebouwen>
- Rijksoverheid. (2014b). Warmtewet. Retrieved 10-02-2015, from http://wetten.overheid.nl/BWBR0033729/geldigheidsdatum_10-02-2015
- RND, IVBN, & VGM. (2009). Leidraad voor servicekosten bij winkelcentra.
- Roozenburg, N.F.M., & Eekels, J. (1998). *Productontwerp, structuur en methoden* (Vol. tweede druk). Den Haag: Uitgeverij Lemma BV.
- Shopping 2020. (2014). De nieuwe winkelstraat (pp. 3-5). Zeist: InRetail.
- Sijbertsma, F.G. (2011). *Omzethuur als managementtool. De werkelijke waarde van omzethuur*. (Masterthesis), Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.
- Snelders, H (2014). [SSM Lunchbijeenkomst: Benchmark in Servicekosten].
- Spaninks, J.M. (1994). *Servicekosten analyse multi-tenant kantoorgebouwen: een aanzet tot modelontwikkeling voor de beheersing van servicekosten*. (masterthesis Graduation), Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.
- Speetjens, J.W., & Post, W. van der. (2012). Het Nederlandse winkellandschap in wording. In: Nozeman, E., W. van der Post en M. Langendoen, Het Nederlandse winkellandschap in transitie; actoren op een dynamisch speelveld., 19-58.
- Stichting Collectief Ondernemerschap in Retail. (2011). Online winkels zetten tijdelijke fysieke vestigingen op. *SCORE Nieuwsbrief, 2011-01-21*.
- Toornend, A. (2007). *De waarde van onroerend goed; handleiding voor het beoordelen van de waarde van onroerend goed*. Amsterdam: Drukkerij Mart.Spruijt.
- Triodos Bank. (2011). 3P-model volgens Triodos Bank. Retrieved 8-1-2015, from <https://http://www.triodos.nl/nl/particulieren/beleggen/waarom-duurzaam-beleggen/>
- van der Weerd, J. (2011). Van systeem naar context gedreven winkelplanning. *Vastgoedmarkt, 2011/06/07*.
- van Driel, Ad. (2010). *Strategische inzet van vastgoed: over duurzaam beleid en management* (Vol. 6e druk). Amsterdam: Weka Uitgeverij BV.
- van Schuppen, M. (2010). *Een megamall in Nederland: de haalbaarheid van de ontwikkeling van een perifere megamall*. (masterthesis), Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.
- Van Soest, Marieke. (2014). *The Customer Journey: de rol van propertymanagement in omnichannel winkelcentra*. (afstudeerverslag), Fontys Hogescholen, Eindhoven.
- Verkerk, E.I. (2012). *Servicekosten bij verhuur van kantoren*. (masterthesis), Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.

- Vermeer, B. (2006). *Servicekosten van multi-tenant kantoorgebouwen: 'if you can manage it, you can measure it'*. (masterthesis), Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.
- Vermeer, B. (2012). *Hoe kunnen we de belevingswaarde van het verblijfsgebied in winkelcentra verbeteren?* (masterthesis), Tias Nimbas Business School, Tilburg.
- Vermeulen, M.E., & Wieman, A.H.M. (2010). *Handboek Vastgoedmanagement*. Groningen: Noordhoff Uitgevers Groningen.
- Vlasveld, M. (2013). *Sustainable retail performance: Sustainability and the performance of a retail property investment portfolio*. (masterthesis), Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.
- VOGON. (2012). *Real Estate Research Quarterly, 2012-04*, p. 7-8.
- VROM. (2007). *Brochure Servicekosten*. VROM. Den Haag. Retrieved from [http://www.servicekosten.info/doc/Servicekosten van 1 juli 2004 tot 1 juli 2005.pdf](http://www.servicekosten.info/doc/Servicekosten%20van%201%20juli%202004%20tot%201%20juli%202005.pdf)
- Wamelink, J.W.F., Geraedts, R.P., Hobma, F.A.M., Lousberg, L.H.M.J., & De Jong, P. (2009). *Inleiding Bouwmanagement*. Delft: VSSD.
- Weber, A. A. (2006). *Consumentengedrag, de basis*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Wolff, M. de. (2013). *Leegstand in detail*. (masterthesis), Universiteit Utrecht, Utrecht.
- WPM Groep. (2014). *Kengetallen stook- en servicekosten: Vereenvoudiging en uniformering nodig. Focus op Vastgoed, Juni 2014*.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5): Sage Publications.
- Zijlmans, O.M. (2010). *De veranderende vraag naar winkelvastgoed onder invloed van online winkelen: een onderzoek naar de toekomststrategieën van retailers*. (masterthesis), Eindhoven University of Technology, Eindhoven.
- Een lijst met geïnterviewde personen en organisaties is opgenomen in hoofdstuk 8.

BIJLAGEN

Inhoudsopgave bijlagen:

1. Typering winkelcentra in Nederland
2. Analyse en vaststelling servicekostenposten
3. Stakeholdersanalyse en samenwerking
4. Analyse verschillende servicekostenmethoden, inclusief de 'servicekostenmethode vergelijking'
5. Standaard servicekostenafrekening met standaard kostenposten inclusief kwaliteitsmeting (deels vertrouwelijke bijlage)
6. Analyse van- en stappenplan voor het verbeteren van de huidige Leidraad voor Servicekosten bij Winkelcentra in Nederland
7. Analyse RICS Code of Service Charge
8. Analyse Servicekostenprocessen in Europa conform onderzoek van de ICSC
9. Analyse benchmark portefeuille CBRE & JLL (Engeland) (deels vertrouwelijke bijlage)
10. Uitwerking en conclusie interviews
11. Case study onderzoek 3 verschillende winkelcentra in Nederland (vertrouwelijke bijlage)

1. TYPERING WINKELCENTRA IN NEDERLAND

Winkelcentra en winkelgebieden worden door Locatus in Nederland onderverdeeld in 10 verschillende typen (Locatus, 2007):

1. BINNENSTAD

Onder de binnenstad worden de grotere (hoofd)winkelcentra in Nederland verstaan waar meer dan 400 winkels zijn gevestigd. Daarnaast kan men onderscheid maken tussen de grotere steden (Amsterdam, Den Haag, Eindhoven, Rotterdam en Utrecht) en de kleinere steden (Arnhem, Breda, Den Bosch, Groningen, Leiden, Maastricht en Nijmegen). Het winkelssortiment is voornamelijk non-food en de consument komt hier voornamelijk om recreatief te winkelen.

Voorbeeld: Hoog Catherijne Utrecht.

2. HOOFDWINKELGEBIED (GROOT/KLEIN)

Dit betreft de winkelgebieden in het stadscentrum van een middelgrote- of kleine stad met ca. 100 – 400 winkels. Veelal non-food en voornamelijk bestemd voor recreatief winkelen.

Voorbeeld: HEUVEL Eindhoven

3. KERN VERZORGEND WINKELGEBIED (GROOT/KLEIN)

Kernverzorgende winkelcentra worden net als hoofdwinkelcentra gezien als het hoofdwinkelgebied in een woonplaats. Kernverzorgende centra lopen uiteen van 5 tot ca 100 winkels.

Voorbeeld: Colmschate Deventer

4. KERN VERZORGEND SUPERMARKTCENTRUM

Hieronder wordt verstaan een kleine winkelconcentratie met drie tot vier winkels. Van deze winkels is er minimaal 1 bestemd als supermarkt. Deze vind je voornamelijk in of om appartementengebouwen waar een winkelstrip onder is gevestigd.

5. STADSDEELCENTRUM

Onder het stadsdeelcentrum worden winkelcentra gerekend met meer dan 50 winkels en dit is altijd een aanvulling op een binnenstad of hoofdwinkelcentrum. Volgens (Mastop, 2012, p. 12) varieert het aanbod van food- tot non-food artikelen, waarbij het non-food aanbod veelal breed maar ondiep is. Dit betekent dat er vaak minimaal een warenhuis aanwezig en twee tot drie supermarkten.

Voorbeeld: Corridor Passage Veenendaal

6. BINNENSTEDELIJKE WINKELSTRAAT

Bij een binnenstedelijke winkelstraat worden 50 of meer winkels gerekend. Kenmerkend aan dit type is dat deze niet planmatig is ontwikkeld en dus vaak een verdeeld eigendom kent.

Voorbeeld: winkelstraten in steden als Amersfoort, Zwolle, Amsterdam, etc.

7. WIJKWINKELCENTRUM

Deze heeft vaak een ondersteunende functie naast een binnenstad of hoofdwinkelgebied en voorziet de consument vaak in dagelijkse en wekelijkse boodschappen. Deze wijkwinkelcentra zijn veelal gelegen in de woonwijken van steden en dorpen en kenmerken zich volgens (Mastop, 2012, p. 12) vaak door goede parkeergelegenheden en gemak van boodschappen doen. Wijkwinkelcentra bestaan veelal uit 10 tot 50 winkels of tussen de 5 en 10 winkels met twee supermarkten.

Voorbeeld: Colmschate in Deventer

8. BUURTWINKELCENTRUM

De buurtwinkelcentra zijn over het algemeen kleiner dan wijkwinkelcentra en hebben vaak het karakter van een 'ondersteunende functie' die voorziet in de dagelijkse behoefte van de consument. Buurtwinkelcentra zijn meestal centraal gelegen in een buurt of deel van een wijk waarbij het gaat om winkelconcentraties van minimaal 5 tot maximaal 9 winkels. Daarnaast is er vaak één supermarkt in dit type centrum aanwezig.

Voorbeeld: Molenwijk Amsterdam

9. GROOTSCHALIGE WINKELCONCENTRATIE

Onder een grootschalige concentratie wordt veelal GDV (Grootschalige Detailhandel Vestigingen) verstaan. Het gaat hierbij vaak om winkelvoorzieningen die vaak op perifere locaties zijn gevestigd en waar goederen op een groot winkelloppervlak worden verkocht. Deze locaties worden gekenmerkt door de goede bereikbaarheid en waar men vaak gratis kan parkeren.

Voorbeeld: Alexandrium Rotterdam

10. SPECIALE WINKELGEBIEDEN OF OVERIGE CENTRA

Onder deze categorie vallen alle soorten winkelcentra die een aparte positie hebben binnen de voorzieningen in een stad of dorp. Veelal is dit wel PDV (Perifere Detailhandel Vestigingen) waarbij de winkelunits dus vaak kleiner zijn dan 500m². Deze centra concentreren zich vaak op knooppunten van treinen, vliegvelden, en dergelijke en zijn vaak gericht op impulsgericht winkelen of doelgericht winkelen. Deze centra verschillen ten opzichte van elkaar in bereikbaarheid (ook met soort vervoer), parkeermogelijkheden, aantrekkelijkheid van het winkelgebied en moeten vaak concurreren met winkelcentra in de nabije omgeving (Platform 31 et al., 2014, p. 31).

Voorbeeld: Schiphol Plaza; Bataviastad Lelystad

2. ANALYSE EN VASTSTELLING SERVICEKOSTENPOSTEN

Hieronder is verder onderscheid gemaakt over waar de servicekosten volgens Vermeulen (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 206) uit bestaan:

1. ADMINISTRATIEKOSTEN

De vastgoedmanager is verantwoordelijk voor het opstellen van een servicekostenbegroting, als ook voor alle afministratieve en technische werkzaamheden die hieruit voortvloeien of mee samenhangen. Daarmee is hij dus ook verantwoordelijk voor de inkoop van de leveringen en diensten en het contractbeheer hiervan. De vastgoedmanager mag hiervoor een vergoeding van 5% van de kosten in rekening brengen die voor deze servicekosten worden gemaakt (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 206).

3. ENERGIEKOSTEN

De kosten voor individueel of collectief verbruik van energie en water worden doorbelast in de servicekostenafrekening. De kosten voor energieverbruik van individuele huurders worden veelal bepaald met tussenmeters of de huurders hebben een eigen aansluiting. De kosten voor energie met betrekking tot de gemeenschappelijke ruimte, bijvoorbeeld een passage, worden veelal doorbelast op basis van verhuurde m²'s vloeroppervlak. Hetzelfde geldt hierin voor het waterverbruik. (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 206).

4. INGEHUURDE DIENSTEN

Onder de ingehuurde diensten worden onder andere verstaan de schoonmaak, beveiliging, groenvoorziening, ongediertebestrijding, afvalverwerking en energiemanagement. Deze diensten worden geleverd ten behoeve van alle huurders in het winkelcentrum. Immers, elke huurder wil dat de passage en algemene ruimte schoon, heel, veilig en ook 'gezellig' zijn. Deze diensten worden in de traditionele servicekostenafrekening doorbelast op basis van vierkante meters, al dan niet met een bepaalde verdeling of staffel (korting) aangaande het gehuurde aantal vierkante meters. Daarnaast krijgt de post beveiliging tegenwoordig extra aandacht vanwege de huidige terroristische dreigingen in Nederland. Als vastgoedmanager en verhuurder moet je de verantwoordelijk nemen om ook hiervoor de nodige maatregelen te treffen (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 206).

5. ONDERHOUDSCONTRACTEN

Winkelcentra hebben diverse installaties en voorzieningen die regelmatig onderhoud nodig hebben en waarvoor service- en onderhoudscontracten worden afgesloten met hiervoor gespecialiseerde bedrijven. De installaties staan meestal in dienst van alle huurders en daarom komen de kosten voor het onderhoud ervan ten laste van de huurders. Algemeen beschouwd komen de volgende onderhoudscontracten in aanmerking voor de servicekostenafrekening:

- Gebouwbeheersysteem;
- Sprinklerinstallatie;
- Brandmeldinstallatie;
- Automatische deuren;
- Brandblusmiddelen;
- Camerasystemen;
- Transportinstallaties (liften, rolpaden en roltrappen);
- Inbraakbeveiliging;
- Drukverhogingsinstallaties;
- Bliksemafleidingsinstallatie;
- CV-installatie;
- Luchtbehandelinginstallaties;
- Dakonderhoud.

Bovenstaande posten worden normaliter op dezelfde manier doorberekend als beschreven onder punt 3 'ingehuurde diensten'. Echter ontstaat er regelmatig discussie over de doorbelasting van de kosten. Bij commercieel vastgoed is niet strak vastgelegd wat wel en niet in de servicekosten mag worden doorbelast. In de huurprijzenwet voor woningen en de daaruitvolgende jurisprudentie is vastgelegd dat voor woningen de liftinstallaties, drukverhogingsinstallaties, bliksembeveiliging en inbraakbeveiliging aard- en nagelvast zijn en daarmee dus tot het onroerend goed behoren. Dit betekent dat de kosten voor deze installaties dus niet

via de servicekostenafrekeningen mogen worden betaald en zijn dit kosten voor de verhuurder of eigenaar. Zoals gezegd is het voor commercieel vastgoed en voornamelijk bij winkelcentra, niet vastgelegd of deze kosten wel of niet worden doorbelast en dit kan daarom per verhuurder of per huurcontract verschillen. Waarbij moet worden opgemerkt dat voor een grote meerderheid geldt dat de kosten hiervoor wel worden doorbelast aan de huurders (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 206).

6. HEFFINGEN EN BELASTINGEN

De heffingen zijn als het ware de belastingen die moeten worden betaald en betrekking hebben op onder andere water en riolering. Dit wordt vaak collectief betaald aan enerzijds het waterschap en anderzijds de gemeente. Daarnaast heeft de huurder ook zijn individuele heffingen. De belastingen die worden doorbelast aan de huurders zijn bijvoorbeeld belastingen in relatie tot reclame uitingen. Het betreffen altijd gemeentelijke belastingen, die per gebouw en per plaats verschillen (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 206).

7. VERZEKERINGEN

Verzekeringen die voor gebouwen worden afgesloten en via de servicekostenafrekening doorbelast worden zijn de glasverzekering, opstalverzekering en WA-verzekering. De glasverzekering is van toepassing op al het glas in de gemeenschappelijke ruimte van een winkelcentrum. De opstalverzekering geldt voor alle schades die aan het gebouw kunnen ontstaan, bijvoorbeeld door brand of vernieling. De WA-verzekering heeft betrekking op situaties waarbij derden aansprakelijk gesteld kunnen worden voor geleden schade aan het gebouw. Overigens komt het vaak voor dat enkel de glasverzekering in de servicekosten wordt doorbelast. De opstal- en WA-verzekering worden veelal via de verhuurder/eigenaar afgesloten (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 206).

8. DIVERSEN

Onder diversen worden kosten verstaan die door het specifieke karakter van het gebouw, doordat bepaalde faciliteiten aanwezig zijn, worden doorbelast in de servicekosten. Hierbij valt te denken aan de kosten voor bijvoorbeeld een noodstroomaggregaat die het winkelcentrum voorziet van stroom op het moment dat de stroom uitvalt. Ook kan het zijn dat de kosten voor een parkeergarage onder winkelcentrum geheel of gedeeltelijk ten laste komen van de servicekosten. Hierbij gaat het in het specifieke geval van parkeerkosten om bijvoorbeeld kosten voor:

- Parkeerinstallatie;
- Noodstroomaggregaat;
- Inbraakbeveiliging en camerasystemen;
- Transportsystemen (liften, roltrappen, etc.);
- Vuilwaterpompen;
- Parkeerkaartkosten;
- Verlichting;
- Et cetera.

Deze kosten worden normaliter doorbelast op eenzelfde manier als onder punt 3. 'ingehuurde diensten' beschreven (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 206).

3. STAKEHOLDERSANALYSE & SAMENWERKING

In deze bijlage worden in het verlengde van hoofdstuk 3.1 en 3.2 de stakeholders binnen het servicekostenproces van winkelcentra verder uiteen gezet.

Huurder:

Retailers huren winkelruimte om daarmee een plek te hebben waarmee zij hun goederen en producten kunnen

Retailers huren winkelruimte om daarmee een plek te hebben waarmee zij hun goederen en producten kunnen aanbieden aan de consument.

aanbieden aan de consument. Om baat te hebben bij het exploiteren in een fysieke winkel is het voor de retailer van belang dat hij continuïteit kan behalen uit zijn exploitatie en de winst kan maximaliseren (Philip, 1994). Maar de rol van de fysieke winkel is behoorlijk veranderd in de afgelopen tijd, mede na de economische dip die er is geweest. De consument verkiest nog steeds de fysieke winkel boven het internet en biedt de retailer de mogelijkheid om consumenten te voorzien van advies, het aanbieden van de fysieke producten en de daadwerkelijke beleving (Platform 31 et al., 2014, pp. 73-129). Om de consumenten in de fysieke winkels te krijgen heeft de retailer belang bij het goed functioneren van het winkelgebied. Hierbij moet het een aantrekkelijk gebied zijn met een passend aanbod (van winkels, horeca en voorzieningen), gastvrijheid, bereikbaarheid, spanning en ontspanning, transparantie en service (in en buiten de winkel) (Haaren, 2013). Zoals reeds beschreven is de markt veranderd van een verhuurdersmarkt naar een huurdersmarkt. Vanuit het oogpunt van de huurder is het belangrijk om een zo hoog mogelijke kwaliteit voor een zo laag mogelijke prijs te krijgen. Bovendien wenst de huurder meer transparantie en openheid, zodat voor de huurder duidelijk is welke kosten en posten er in de servicekosten worden opgenomen en of deze tevens regelmatig worden herzien en bijgesteld door de verhuurder. Verder heeft de huurder het vaak niet over servicekosten maar schaaft hij deze onder huisvestingslasten. Het zijn kosten die zij betalen en die in relatie staan met de exploitatie van hun winkel. Met name grotere retailers hebben meer en meer de

‘Servicekosten zijn feitelijk gemaakte kosten die worden betaald door het geld van de huurder en die daarom onder zijn exploitatielasten worden geschaald. Retailers kunnen hier moeilijk mee om gaan en willen duidelijkheid hebben en geen schommelende bedragen’

wens om de servicekosten te fixeren en ‘af te toppen/fixeren’ op een vooraf vastgestelde maximale hoogte. Bovendien krijgt de huurder hiermee een betere onderhandelingspositie, en is het aan de voorkant helder en duidelijk hoe hoog de totale huisvestingslasten voor hem uitvallen.

Verhuurder:

Vastgoedeigenaren investeren en beleggen geld in winkelcentra met als doel om redement te behalen op het geld dat hij heeft geïnvesteerd in het centrum. Dit rendement wordt behaald door een

‘Verhuurders willen de regie houden over de servicekosten en kunnen bepalen wat de kwaliteit is van de services en diensten. Een goed onderhouden winkelcentrum is voor de waarde ervan van groot belang.’

cashflow (directe inkomsten) en een waardegroei van het vastgoedobject (indirecte inkomsten) (Platform 31 et al., 2014, pp. 73-129). Het primaire doel van een vastgoedeigenaar c.q. belegger is om de directe- en indirecte inkomsten te optimaliseren en zo hoog mogelijke inkomsten te behalen. Tegelijkertijd heeft hij er belang bij om de financiële risico's en beheerskosten te minimaliseren. Om deze waardegroei mogelijk te maken is het van belang dat deze winkelgebieden of winkelcentra die een eigenaar c.q. belegger in eigendom heeft, aantrekkelijk is voor de consument. De consument is feitelijk de eindgebruiker van het vastgoed en is de klant van de retailer die zijn producten aan kan bieden aan de consument. Hiervoor huurt de retailer van de eigenaar een winkelunit en waarvan de huurinkomsten ten goede komen van de cashflow van de eigenaar. In een markt waarin de huurder meer macht krijgt, moet de verhuurder meer tegemoet komen aan de wensen en eisen van de huurder. Echter probeert de verhuurder zoveel mogelijk posten in de servicekosten te stoppen en gaat met goed onderhoud een roltrap vaak langer mee dan wanneer er op dit onderhoud bezuinigd wordt. Aangezien vervanging van roltrappen en dergelijke kosten zijn voor de verhuurder/eigenaar en onderhoud aan een roltrap wel in de servicekosten opgenomen mag worden, zal een eigenaar proberen om het onderhoud aan de roltrappen zo goed als mogelijk te laten plaatsvinden. Aan de andere kant is belang van een verhuurder om de servicekosten laag te houden en deze in te zetten als een commercieel voordeel op de verhuur. Het belang van de verhuurder is in dit opzicht dus tegenstrijdig, aan de ene kant wil zij tegemoet komen aan de wensen en eisen van de huurder, terwijl aan de andere kant de servicekosten zo hoog mogelijk zouden moeten zijn om op die manier het eigen onderhoudsbudget laag te houden.

Vastgoedmanager:

De vastgoedmanager is degene die in opdracht van een of meerdere (intsituationele) beleggers het management van de vastgoedportefeuille voor haar rekening neemt en uitvoert. De vastgoedmanager is in het proces van servicekosten verantwoordelijk voor de onderhoudscontracten die worden afgesloten met de verschillende partijen. Het belang van de vastgoedmanager is om minder rompslomp in de administratie te hebben en daarin zou een gefixeerd bedrag aan servicekosten bij kunnen dragen. Om de vastgoedmanager te motiveren om scherp te zijn op de onderhoudscontracten en servicekosten heeft de vastgoedmanager behoefte aan een prestatiebeloning voor de servicekosten in plaats van een 5% fee voor de administratieve verwerking ervan. Dit levert tevens scherpere en meer actuele contracten op voor de betreffende onderhoudscontracten. Tevens kan de vastgoedmanager zich dan verder inzetten op kwaliteitsverbetering en dienstverlening naar de huurder.

'5% administratievergoeding over de servicekosten is in de ogen van de vastgoedmanager ook bedoelt voor een duidelijk en compleet proces. De vastgoedmanager is verantwoordelijk voor het aansturen van de partijen en dergelijke, dus moet hij daar ook voor worden beloond.'

Consument:

De consument heeft voornamelijk behoefte aan een kwalitatief en goed onderhouden winkelcentrum. Schoon, heel en veilig staan hierbij centraal en trekken de consument naar het centrum toe. Met andere woorden, wanneer het centrum aantrekkelijk is voor de consument, trekt dit de consument naar het centrum en dit is positief voor de huurder.

'Het winkelcentrum moet aantrekkelijk zijn voor de consument. Anders komt deze er niet en dit leidt tot een minder druk bezocht winkelcentrum. Dat is negatief voor de huurders en is funest voor een winkelcentrum'

SAMENWERKING TUSSEN STAKEHOLDERS

Om winkelgebieden te versterken is samenwerking tussen de verhuurder, vastgoedmanager en retailer belangrijk. 'Voor landelijke retail-organisaties betekent dat een omslag, zij gaan immers uit van hun eigen kracht, terwijl er steeds meer ingespeeld moet worden op consumententrekkracht op lokaal niveau' (Stichting Collectief Ondernemerschap in Retail, 2011). 'Landelijke retailorganisaties hebben (vaak) een sterke online- en offline aanwezigheid en voldoende (marketing)middelen voor de juiste research en development om de aandacht van hun doelgroep te grijpen (....) het vergt echter een grote investering om voortdurend actief te zijn op diverse marketing- en verkoopkanalen' (Platform 31 et al., 2014, p. 49). Het benutten van de online marketingkanalen door winkelgebieden, zoals internet en social media, kan een positieve uitwerking hebben op de consumentenbinding en de omzetten van retailers. Daarom kan gekozen worden voor gezamenlijke vertegenwoordiging van het winkelgebied op online kanalen' (VOGON, 2012, pp. 7-8).

Om de problematiek bij de servicekosten op te lossen is het belangrijk om stapsgewijs naar een betere samenwerking, het einddoel, te werken. Aarden (2013) beschrijft vijf stappen, te weten verkenning, delen, overeenkomen, vormgeven en uitvoeren:

Stap 1; Verkenning:

- Hiermee probeert men inzicht te krijgen in de doelen en ambities van beide partijen. Om dit inzicht te krijgen zijn duidelijke afspraken tussen partijen van groot belang.

Stap 2; Delen:

- Er moet een beeld worden verkregen van de huidige samenwerking. Ook is het van belang dat partijen zicht hebben op en begrijpen hebben voor elkaars belangen.

Stap 3; Overeenkomen:

- Met de derde stap moet men een koers bepalen en op hoofdlijnen afspraken maken over de gedeelde belangen en hoe men daar mee om gaat.

Stap 4; Vormgeven:

- Met de vierde stap zal de aansturing, infrastructuur en juridische kaders worden vastgesteld. Om vervolgens te komen tot een concreet samenwerkingsplan is het belangrijk dat partijen onderhandelen op basis van elkaars belangen en die zoveel mogelijk respecteren.

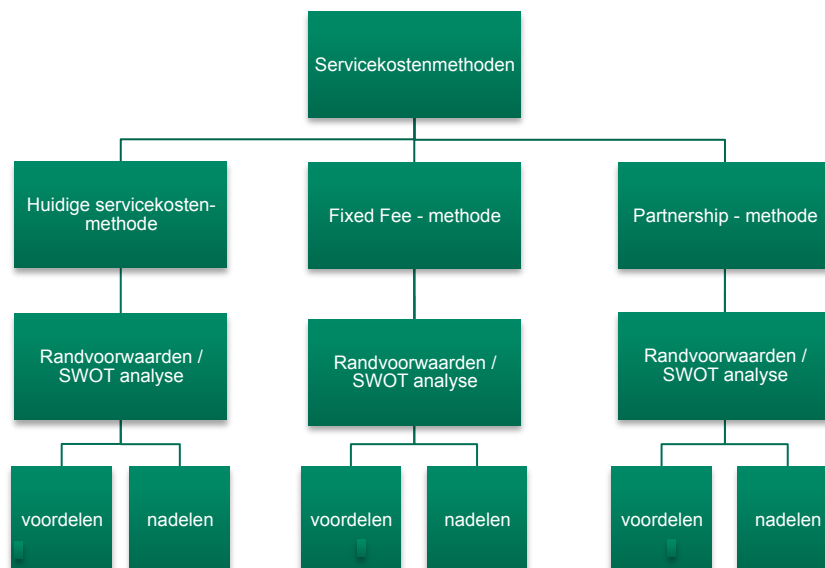
Stap 5; Uitvoeren:

- In de vijfde en laatste stap moet het samenwerkingsplan worden uitgevoerd en is het belangrijk dat er een soort routine ontstaat. Dit betekent dat de processen en afspraken strak gemonitord moeten worden.

4. ANALYSE VERSCHILLENDE SERVICEKOSTENMETHODEN, INCLUSIEF DE 'SERVICEKOSTENMETHODE VERGELIJKING'

1.1 De servicekostenmethode vergelijking

Hieronder zijn de verschillende servicekostenmethoden zoals we die in Nederland kennen, uiteengezet.



In de volgende paragrafen zijn deze methoden verder uit een gezet, met een korte toelichting op het model, risicoprofiel, voor en nadelen en een SWOT analyse. Daarnaast is het vergelijk en conclusie van deze modellen opgenomen in hoofdstuk 3 van dit onderzoek.

1.2 Analyse van de verschillende servicekostenmethoden

1.2.1 Analyse van de huidige servicekostenmethode

KORTE TOELICHTING OP HET MODEL

De huidige servicekostenmethode is zo ingericht dat een verhuurder het pakket aan leveringen en diensten vaststelt voor een bepaald winkelcentrum. In dit pakket leveringen en diensten zijn werkzaamheden opgenomen

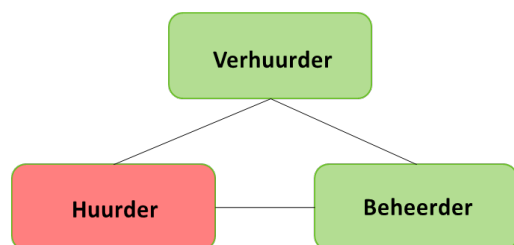
als schoonmaak, beveiliging, onderhoud van transportinstallaties, et cetera. De servicekosten vloeien voort uit een aantal contractuele overeenkomsten met derden, maar bestaan ook uit incidentele kosten die niet in deze contracten zijn opgenomen. Om deze reden, en omdat de bedragen aan de voorkant niet vast te stellen zijn, vindt een afrekening van de kosten vaak pas plaats in een veel later stadium en in het volgende boekjaar plaats. Om het voor verhuurder mogelijk te maken tussentijds de kosten te kunnen betalen, wordt er in de traditionele servicekostenmethode gerekend met een voorschot en een afrekening. Dit voorschot betaald de huurder vaak tegelijk met zijn huurpenningen en eventuele winkeliersvereniging- c.q. promotiebijdrage. In het volgende boekjaar, wanneer de vastgoedmanager en verhuurder alle daadwerkelijk gemaakte kosten inzichtelijk hebben gemaakt, vindt er een afrekening plaats met de huurder. Deze afrekening kan positief zijn, zodat huurder een gedeelte van zijn betaalde voorschotten terugkrijgt, maar de afrekening kan ook negatief zijn, wanneer een huurder nog extra moet betalen bovenop zijn reeds betaalde voorschot. Voornamelijk over de afrekening van de servicekosten ontstaat vaak discussie. Daarnaast is het voor een huurder, maar ook voor een verhuurder soms, lastig om in te schatten waar de servicekosten op uit komen en daarom is het voor deze actoren ook moeilijk om dit mee te nemen in de exploitatiebegrotingen van winkels. Ook zijn het de huurders die moeten betalen voor de leveringen en diensten, maar hebben zij er vaak weinig zeggenschap over. Tot slot lopen de meningen in de markt

'Retailers willen niet achteraf worden geconfronteerd met een afrekening. Het geld is allang afgeboekt, en als het overblijft is dat ook lastig te onderbouwen'.

uiteen omtrent de huidige servicekostenmethode. Een aantal geven aan dat het model is verouderd en niet meer voldoet aan de behoeften van de markt. Anderen vinden dat dit nog wel voldoet, mits er maar meer transparantie, duidelijkheid, uniformiteit en controle op de servicekosten en de afrekening komt.

RISICOPROFIEL

In onderstaande figuur wordt de risico-verdeling tussen de stakeholders (verhuurder, huurder en vastgoedmanager) weergegeven. In dit model draagt voornamelijk de huurder het risico, daar hij moet betalen voor de leveringen en diensten, maar er vrijwel geen invloed op uit kan oefenen.



VOOR- EN NADELEN VOOR DE ACTOREN

Voordelen huurder	Nadelen huurder
Betaald werkelijk verbruik aan servicekosten op basis van werkelijk verbruik	Heeft geen invloed op pakket leveringen en diensten maar betaald er wel voor
	Afrekening komt vaak pas veel later terwijl dan boeken al gesloten zijn
	Huurder moet vertrouwen op verhuurder/vastgoedmanager over de kosten
	vaak weinig transparantie
Voordelen verhuurder	Nadelen verhuurder
Biedt veel vrijheid voor verhuurder	Betaald ook zelf mee in de servicekosten en is afhankelijk van afrekening die pas later komt.
Verhuurder draagt nauwelijks risico	
Voordelen vastgoedmanager	Nadelen vastgoedmanager
Al het geen in de huurovereenkomst wordt opgenomen kan worden doorbelast aan de huurder	Huurders stellen steeds meer vragen aangaande het proces en de afrekening
Draagt geen risico	Systeem voldoet niet meer aan de eisen van de markt en moet worden strakker gemonitord
Systeem biedt veel vrijheid	Er is geen uniforme en standaard afrekening

SWOT ANALYSE

Door middel van een SWOT analyse worden de belangrijkste strengths, weaknesses, kansen en bedreigingen van deze methode uiteengezet.

Strengths	Opportunities
- Men betaald voor wat men werkelijk verbruikt - Het is een bekende methode die bijvoorbeeld ook bij energieleveranciers van toepassing is - Biedt veel vrijheid voor verhuurder en vastgoedmanager - Verhuurder en vastgoedmanager dragen weinig risico.	- Biedt kansen voor een huurder om inspraak te hebben in het pakket van leveringen en diensten - Meer transparantie verschaffen over het pakket en de afrekening en doorbelasting - Opzetten van een uniforme lijst van servicekostenposten en standaard afrekening
Weaknesses	Threats
- Nog weinig juridische verantwoordelijkheid - Niet transparant door gebrek aan onderbouwing en verdieping - Methode biedt weinig controlemomenten, afrekening vindt pas plaats aan einde van het jaar - Geen uniforme en standaard afrekening - Huurder draagt alle risico's en heeft geen (directe) invloed op de servicekosten. - Niet altijd duidelijk wie welke kosten moet dragen	- Afrekening komt pas wanneer de boeken al gesloten zijn - Huurder moet vertrouwen op verhuurder/vastgoedmanager over de kosten - risicoverdeling tussen verhuurder, huurder en vastgoedmanager gaat in de huidige markt mogelijk verschuiven - niet tijdig afrekenen - de huidige markt is zo aan verandering onderhevig dat ook dit systeem mogelijk herzien moet worden. - Vaak geen vergelijking mogelijk doordat alle actoren (en partijen binnen de actoren) er anders mee om gaan

Toelichting SWOT-Analyse

Strengths:

De huidige servicekostenmethode heeft een aantal sterke punten en kansen, maar kent wel meer bedreigingen en zwaktes. De sterke punten zijn voornamelijk dat men enkel betaald voor wat men werkelijk verbruikt of aan hen wordt aangeboden. Daarnaast is het een bekende methode die bijvoorbeeld ook bij energieleveranciers van toepassing is en die in de markt wordt gekend. Ook biedt de methode veel vrijheid voor verhuurder en vastgoedmanager omtrent het pakket van leveringen en diensten en het vaststellen ervan. Dat hebben zij voornamelijk zelf in de hand, en de verhuurder en vastgoedmanager dragen daarbij weinig risico.

Opportunities:

Het huidige systeem van voorschot en afrekening biedt kansen voor een huurder om inspraak te hebben in het pakket van leveringen en diensten. Echter moet de huurder zich daarvoor wel inzetten en moet hij kennis van zaken hebben omdat anders de dialoog met de verhuurder of de vastgoedmanager weinig resultaat zal kennen. Daarnaast kan er meer transparantie worden verschaft over het pakket, de afrekening en doorbelasting van de servicekosten. De verhuurder en vastgoedmanager stellen namelijk het pakket van leveringen en diensten samen en de huurder betaald er voor. Dan heeft de huurder volgens de Nederlandse burgerwet ook het recht om te weten waar hij voor betaald. Hiervoor zou een demarcatielijst met alle afspraken omtrent de leveringen en diensten of een duidelijke toelichting bij de afrekening, een goed middel zijn zo wordt ook in de interviews bevestigd. Daarnaast biedt de huidige servicekostenmethode kansen voor het opzetten van een uniforme lijst van servicekostenposten en standaard afrekening waaraan de verhuurder en vastgoedmanager zich vervolgens moeten houden. Ook dat zal leiden tot meer transparantie en begrip bij de actoren.

Threats:

Er zijn een aantal bedreigingen voor de huidige methode. Zo zorgt de huidige methode er voor dat de afrekening pas komt wanneer de boeken van de huurders al gesloten zijn, namelijk op zijn vroegst zes maanden na afloop van het jaar. Ook kan het voorkomen dat een afrekening pas enkele jaren later komt. Dit vormt een bedreiging voor de begroting en incalculeren van risico's voor de huurder. Tijdig afrekenen binnen een bepaalde verplicht gestelde termijn (bijvoorbeeld binnen drie maanden na afloop van het jaar). Daarnaast moet de huurder vertrouwen op de verhuurder/vastgoedmanager met betrekking tot de kosten en doorbelasting ervan. Ook dit wordt niet altijd duidelijk vermeld in de huidige markt. Verder zal de risicoverdeling tussen verhuurder, huurder en vastgoedmanager in de huidige markt mogelijk gaan verschuiven, daar de huurders meer invloed krijgen en zij niet meer alleen het risico willen dragen. De huidige markt is aan verandering onderhevig waardoor dit systeem mogelijk herzien moet worden en men niet meer alles op basis van een na-calcuatie kan bepalen. Tot slot is er vaak geen vergelijking te maken doordat alle actoren (en partijen binnen de actoren) anders omgaan met de servicekosten en de afrekening.

Weaknesses:

De zwaktes van de huidige servicekosten methoden zitten voornamelijk in het feit dat er nog weinig (juridische) afspraken en verantwoordelijkheden worden gemaakt en vastgelegd. Daarnaast is het systeem vaak niet transparant door gebrek aan onderbouwing en verdieping in de doorbelasting en afrekening. Ook biedt de methode vaak maar weinig controlemomenten omdat de afrekening pas plaats vindt na afloop van het jaar en wanneer alle kosten al gemaakt zijn. Verder is er geen uniforme en standaard afrekening voor de servicekosten waardoor er weinig vergelijkingen kunnen worden gemaakt en tevens ook weinig transparantie wordt geboden. In het huidige systeem draagt de huurder alle risico's, maar heeft hij geen (directe) invloed op de servicekosten en de afrekening. Dat is niet meer passend in de huidige markt en daarom moet dit systeem worden herzien. Tot slot is niet altijd duidelijk wie welke kosten moet dragen en blijft dat vaak in het midden en komen de kosten vaak ten nadele van de huurder.

1.2.2. Analyse van het fixed fee model

KORTE TOELICHTING OP HET MODEL

Er komen steeds meer partijen die vaste prijzen willen en kunnen aanbieden. Van een all-in huur, ofwel fixed-fees, is sprake wanneer er geen splitsing worden gemaakt tussen huurprijs en bijkomende kosten, waar onder andere de servicekosten onder vallen. De huurprijs c.q. servicekosten kunnen niet door het jaar heen aangepast worden, pas aan het einde van het jaar kan de prijs worden aangepast. 'De huurder loopt geen financieel risico en hoeft bijvoorbeeld geen rekening te houden met huurprijsherziening. De opkomst van fixed fees is een trend in Nederland. Een fixed fee is een vaste vergoeding voor een levering in een vooraf vastgestelde periode, die middels een vast bedrag in rekening wordt gebracht. De huurder wordt niet geconfronteerd met enige

Een uiteenzetting om te komen tot een win-win-win situatie met betrekking tot servicekosten voor (Nederlandse) winkelcentra.

nacalculatie in de vorm van restitutie of nabetaling. Het vastzetten van servicekosten heeft als resultaat dat er geen afrekeningen meer zijn. Argumenten voor deze werkwijze zijn het voorkomen van discussies en onverwacht hoge kosten over voorgaande jaren aan het eind van een boekjaar dan wel huurperiode. Daarnaast heeft het een positieve impact op de administratie van de verhuurder. De verhuurder verstuurt enkel nog een maand- of kwartaalnota. Deze werkwijze neemt een stuk onzekerheid weg bij de huurder, echter het legt een stuk risico bij de verhuurder. Met betrekking tot de servicekosten is deze werkwijze met name van toepassing op de overige onderhoudskosten en niet op gebruik van elektra, gas en water. Er zijn echter partijen die ook deze kosten tegen een fixed fee aanbieden' (D. de Vries, 2010).

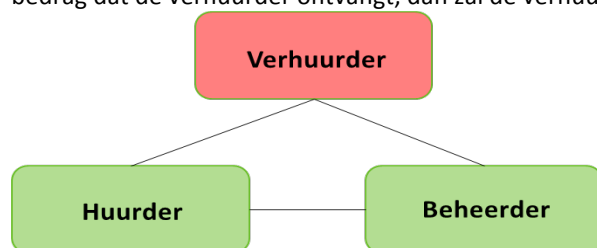
De 'fixed-fee' servicekostenmethode is ontstaan nadat men heeft afgesproken om niet meer op basis van een voorschot en een afrekening te betalen, maar dat zij hiervoor een vast bedrag hebben afgesproken. Bij een dergelijke 'fixed fee' hoeft er dus niet meer op basis van een voorschot en een afrekening te worden verrekend. Vaak blijft hierbij het pakket van leveringen en diensten ongewijzigd van kracht. Het afspreken van een fixed fee kan voor een verhuurder voordelig zijn wanneer hij een besparing weet te realiseren op zijn servicekosten. Echter kan het andersom ook voor huurder voordelig worden wanneer blijkt dat de servicekosten stijgen en dat verhuurder dit verlies dan moet nemen. Het voordeel voor beide partijen is dat men weet hoe hoog de kosten en inkomsten zijn. Echter is dit model voor beide partijen daarmee wel een risico.

Een andere vorm van een fixed fee is het vaststellen van een maximaal bedrag dat huurder aan servicekosten betaald. Hierbij wordt het bedrag dus 'afgetopt' op een afgesproken bedrag. Mochten de servicekosten dus bijvoorbeeld € 43,- per m2 zijn, en er is met huurder afgesproken dat huurder maximaal € 40,- betaald, dan moet verhuurder een verlies nemen van € 3,- per m2. Het kan ook andersom zijn, wanneer de werkelijke servicekosten bijvoorbeeld maar € 37,- per m2 zijn en verhuurder dus een winst maakt van € 3,- per m2. Echter worden ook hierin uitzonderingen gemaakt en krijgt een huurder bijvoorbeeld wel het verschil terug wanneer het voor hem positief uitpakt en dat verhuurder dus break-even draait. Hiermee pakt een huurder dan alleen de baten en niet de lasten.

Retailers willen naar vaste afspraken en weten waar ze aan toe zijn en welke bedragen ze kunnen verwachten. Voor verhuurders blijkt dit echter lastig te zijn om dit risico in te calculeren

RISICOPROFIEL

In onderstaande figuur wordt de risico-verdeling tussen de stakeholders (verhuurder, huurder en vastgoedmanager) weergegeven. In dit model draagt voornamelijk de verhuurder het risico, daar hij maar een bepaald bedrag of percentage ontvangt als bijdrage in de servicekosten. Vallen de servicekosten hoger uit dan het bedrag dat de verhuurder ontvangt, dan zal de verhuurder bij moeten dragen in de extra kosten.



VOOR- EN NADELEN VOOR DE ACTOREN

Voordelen huurder	Nadelen huurder
Geen onverwachte hogere kosten over de voorgaande jaren. Het kan ook lager uitvallen, hier moet de huurder rekening mee houden;	Risico dat geboden service niet goed is. Dit risico kan worden afgedekt door het afdwingen van een goede SLA (De Vries, 2010);
Efficiëntere administratie, controle en betalingen binnen de betreffende afdeling. Makkelijker budgetteren.	Niet transparant door gebrek aan onderbouwing en verdieping.
Biedt mogelijkheden met betrekking tot het opzetten van SLA 's (Service Level Agreement) om kwaliteit te meten	
Voordelen verhuurder	Nadelen verhuurder
Verhuurder kan korting geven op servicekosten in plaats van het geven van huurkorting;	Risico dat vergoeding niet dekkend is;
Mogelijke besparingen kunnen worden gebruikt voor investeringen in het gebouw, waardoor de kwaliteit nog meer zal verbeteren;	Niet transparant door gebrek aan onderbouwing en verdieping.

(ICSC Europe, 2011), (D. de Vries, 2010)

Het is een trigger om zo efficiënt en scherp mogelijk in te kopen.

Moet juridisch vastgelegd worden met verantwoordelijkheden.

(ICSC Europe, 2011), (D. de Vries, 2010)

Voordelen vastgoedmanager	Nadelen vastgoedmanager
Het is een trigger om effectief en efficiënt in te kopen.	Er kan verwarring ontstaan door implementatie van meer systemen ipv een uniform systeem
Vastgoedmanager is beter in staat om een zo voordelig economisch pakket samen te stellen	(bestaande) contracten (huurovereenkomsten, onderhoudscontracten en beheerovereenkomsten) moeten worden herzien
Hij hoeft niet langer een afrekening te maken want alles is reeds betaald.	risicoverdeling tussen verhuurder, huurder en vastgoedmanager waarbij het risico is dat vergoeding niet dekkend is voor vastgoedmanager
Biedt kansen voor de ontwikkeling van een benchmark door vaste kosten	
Biedt mogelijk schaalvoordelen door groot inkopen	
Actief sturen op een goede prijs-kwaliteit verhouding	

(ICSC Europe, 2011), (D. de Vries, 2010)

SWOT ANALYSE

Door middel van een SWOT analyse worden de belangrijkste strengths, weaknesses, kansen en bedreigingen van deze methode uiteengezet (D. de Vries, 2010):

Strengths	Opportunities
- prijs-kwaliteit verhouding - vaste/gemaximaliseerde prijs - winstdeling mogelijk - inkoopkracht voor efficiënter en effectiever inkopen. - economisch voordelig pakket samenstellen - mogelijke korting ipv huurvrij	- Inzichtelijkheid vooraf en betere budgettraming - Schaalvoordelen - Controlemomenten - Ontwikkelen van benchmark door vaste kosten - Opzetten van SLA (Service Level Agreement) om kwaliteit te meten
Weaknesses	Threats
- verwarring door implementatie van meer systemen ipv uniform systeem - kwaliteit vastgoedmanager (klantgerichtheid en proactieve werking) - juridische verantwoordelijkheid - Niet transparant door gebrek aan onderbouwing en verdieping.	- omzetten van (bestaande) inkoop- en onderhoudscontracten - omzetten van (bestaande) huurovereenkomsten - omzetten van (bestaande) beheerovereenkomsten - risicoverdeling tussen verhuurder, huurder en vastgoedmanager - Risico dat vergoeding niet dekkend is voor verhuurder en vastgoedmanager. - tijdig afrekenen

Toelichting SWOT-Analyse

Strengths:

Het fixed fee model zoals weergegeven in de SWOT-analyse biedt zeker mogelijkheden voor de problemen die spelen in de markt. Echter moet er, voor een goede implementatie van het systeem, wel rekening worden gehouden met de zwaktes en bedreigingen. Het grootste voordeel en kracht dat met een fixed fee systeem wordt behaald is het fixeren of maximaliseren van de kosten en het sturen op een betere prijs kwaliteit verhouding. Dit laatste voornamelijk omdat op voorhand precies duidelijk is wat uitgegeven mag worden, en daarop moeten de onderhoud- en leveringscontracten worden afgestemd. Daarbij is het inkoopproces voor zo efficiënt en voordelig mogelijk inkopen om zo een economisch voordelig pakket samen te stellen, essentieel maar zeker niet onmogelijk. Schaalvoordelen kunnen er voor zorgen dat de leveringen en diensten goedkoper aangeboden kunnen worden (D. de Vries, 2010). Dit kan worden vergemakkelijkt wanneer de kwaliteit en kwantiteit wordt vastgelegd in een Service Level Agreement (SLA) welke dan ook een goede kans daarvoor biedt. Daarbij kunnen mogelijke besparingen worden gebruikt voor investeringen in het gebouw, waardoor de kwaliteit nog meer zal verbeteren. De winstdeling kan positief uitpakken, wanneer de schaalvoordelen nog beter uitpakken dan vooraf tijdens het vaststellen van de begroting en het bedrag werd verwacht. Het kan echter ook negatief uitpakken, wanneer de vastgoedmanager het bedrag te hoog inzet waardoor er (structureel) budget over blijft. De managementorganisatie zal mogelijk geneigd zijn het bedrag hoger te houden om het risico wat gelopen wordt bij

de vastgoedmanager of verhuurder te compenseren. Dit betekent dat een goede risicoverdeling gemaakt moet worden en dat bepaald wordt wie voor welke meer of minder kosten zal opdraaien (D. de Vries, 2010). Tot slot biedt het fixeren van het systeem mogelijkheden voor de verhuurder met betrekking tot het geven van kortingen op de servicekosten in plaats van huurkorting en zo een all-in huurprijs realiseren voor de huurder.

Opportunities

Een kans voor het fixed fee systeem is om een betere en inzichtelijkere begroting te kunnen geven van het servicekostenproces en kan, wanneer men het servicekostenbedrag goed onderbouwd, het een bijdrage leveren aan een transparanter servicekostenproces. Ook kan de kwaliteit getoetst worden door de vastgoedmanager, verhuurder en huurder aan de hand van de opgestelde SLA's en kunnen er schaalvoordelen worden behaald zoals reeds onder de strengths beschreven. Om te voorkomen dat er onbedoelde kosten in de servicekosten worden gestopt, kan er een controlemoment worden ingebouwd en dienen er tevens (juridische) afspraken te worden gemaakt waar men zich aan zal houden (D. de Vries, 2010). Tot slot het systeem kansen voor het opzetten van een benchmark Wanneer de prijs/kwaliteit verhouding zoals beschreven onder de strengths, transparant wordt gemaakt bij meerdere specifiek vergelijkbare winkelcentra kan een vergelijking worden gemaakt over welke kwaliteit geleverd wordt voor een bepaald bedrag. Hierin kan mogelijk de Winkelcentrum Kwaliteitsmonitor ook een belangrijke rol spelen.

Threats:

De bedreigingen kunnen de sterke punten van het fixed fee systeem onderuit halen en bedreigen. Het systeem zal bijvoorbeeld nooit levensvatbaar zijn wanneer het niet wordt vastgelegd in de overeenkomsten en contracten. Om dit te voorkomen zal voor de implementatie van een nieuw systeem zoveel mogelijk onderbouwd moeten worden met feiten, cijfers en voordelen waarmee men kan beargumenteren te kiezen voor het fixed fee systeem. Een duidelijke risicoverdeling tussen de huurder, verhuurder en vastgoedmanager is essentieel, daar deze in bepaalde afspraken (zoals budget onder- of overschrijding) ook een nadelige werking kan hebben op de winstdeling. Wanneer hoge risico-opslagen doorberekend worden in het systeem zal een huurder bijvoorbeeld niet akkoord gaan met het fixed fee systeem (D. de Vries, 2010). Daarom is het essentieel om (bestaande) inkoop- en onderhoudscontracten, (bestaande) huurovereenkomsten en de (bestaande) beheerovereenkomsten om te zetten en daarin op te nemen dat men werkt volgens het fixed fee systeem. Om geen onnodige extra kosten als incasso en dergelijke of achterstanden in budgetten te krijgen en de prijs-kwaliteit in evenwicht te houden, dient er tijdig afgerekend te worden met partijen. Daarnaast bestaat het risico dat de vergoeding niet dekkend is voor een verhuurder en moeten er afspraken worden gemaakt hoe men daar mee om moet gaan. Voordat het systeem zal worden geïmplementeerd moet eerst worden gekeken naar de implementatie binnen de organisatie. Bij voorkeur gebeurt dit kleinschalig en als test pilot, alvorens dit grootschalig wordt ingevoerd om zo problemen te voorkomen en tevens systemen daarop in te kunnen richten (D. de Vries, 2010).

Weaknesses

De grootste zwakheden zitten voornamelijk in het krijgen van verwarring door implementatie van meerdere systemen. Dit ontstaat momenteel al en daarom is het van belang om inzichtelijk te hebben wat de voor- en nadelen van de verschillende servicekostensystemen zijn. Daarnaast komt de kwaliteit van de vastgoedmanager in het kader van klantgerichtheid en een proactieve werkhouding mogelijk in het geding wanneer men overgaat naar een fixed fee systeem. Mogelijk moet hij daarvoor extra worden beloond door middel van een prestatievergoeding omdat zijn bedrijfsvoering er hierdoor wel anders uit zal gaan zien. Daarnaast is er voor de servicekosten nog weinig juridische verantwoordelijkheid en onderbouwing. Dit zal, zeker wanneer met het gaat fixeren, duidelijk uitgebreid moeten worden om zo de risico's en verantwoordelijkheden voor elke partij vast te leggen en zeker ook vast te leggen wat wel en niet tot servicekosten gerekend mag worden (D. de Vries, 2010). Tot slot bestaat de mogelijkheid dat er weinig transparantie wordt verkregen richting de huurder, door een gebrek aan onderbouwing en verdieping van het servicekostenpakket (D. de Vries, 2010). Te meer wanneer een huurder een vaste prijs betaald, zonder teruggave of iets dergelijks en wanneer de verantwoording en risico's volledig bij de verhuurder ligt.

1.2.3. Analyse van de risicoparticiperende servicekostenmethode

KORTE TOELICHTING OP HET MODEL

Ed Schoenmakers en Willem Keers (CEN, 2012) hebben een onderzoek uitgevoerd naar een nieuwe servicekostenmethode, namelijk een risico participerend servicekostenmethode. Zij hebben dit onderzoek uitgevoerd omdat men vond dat de traditionele wijze van verrekening van stook- en servicekosten nodig toe is aan vernieuwing. Daar in steeds meer huurdeals wordt gesproken over een maximalisatiebepaling, zoals fixed

Een uiteenzetting om te komen tot een win-win-win situatie met betrekking tot servicekosten voor (Nederlandse) winkelcentra.

fees, leidt dit er toe dat er actief moet worden gezocht naar manieren van kostenbeheersing om het rendement niet onnodig onder druk te laten zetten door kostenoverschrijdingen in de servicekosten. In het onderzoek dat zij hebben uitgevoerd hebben zij gezocht naar mogelijkheden om de kostenbeheersing te garanderen, en een model te ontwikkelen dat meer in gaat op risico participerend beheer. Daarnaast biedt het risicoparticiperende vastgoedmodel mogelijkheden om inkoopvoordelen te behalen. Wanneer de portefeuille van een vastgoedmanager of eigenaar dermate groot is, kunnen er inkoopvoordelen worden behaald bij landelijke partijen. Door dit grootschalig in te kopen kan het interessant zijn om naar deze partijen over te stappen. er grootschalig wordt ingekocht, kan dat vaak goedkoper dan voor een enkel winkelcentrum. Met andere woorden, wanneer men het fixeerd en groter gaat inkopen, ontstaan er inkoopvoordelen die door middel van winstdeling worden verdeelt (D. de Vries, 2010). Dit kan voorsnog alleen wanneer de kosten lager zijn dan de inkomsten. Wanneer de vastgoedmanager deze taak op zich neemt, zal hij risicodragers worden voor de leveringen en diensten aan de huurders. In dit kader zal de vastgoedmanager dus meer de rol van de verhuurder naar zich toe halen. Duidelijke kanttekening is wel dat duidelijk vastgelegd moet zijn wie de risico's draagt bij leegstaande units en/of een faillissement van huurders. Voordat een dergelijk systeem ingevoerd zal worden, zal eerst worden gekeken naar de wensen en randvoorwaarden voor de partijen en voornamelijk de vastgoedmanager, want die wordt ineens risicodragers, iets wat hij daarvoor nog totaal niet is geweest.

DBFMO-MODEL

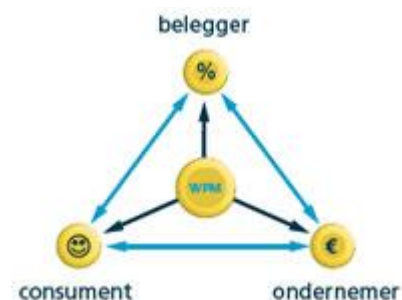
Dit model wordt ook wel het DBFMO model genoemd zoals die ook in bouw contractvormen voor komt. 'Huurders hebben nieuwe of andere huisvestingsbehoeften en streeft men naar een meer optimale verdeling van risico tussen de betrokken partijen. Het doel van een DBFMO overeenkomst is kort samengevat: het doen leveren van gebouwen en diensten tegen een prestatie gerelateerde beloning door een private partij aan de opdrachtgever. Een mogelijke vorm van aanbesteding is PPS (Publiek Private Samenwerking). Deze manier van werken wordt uitgevoerd in een PPS constructie, waarbij PPS staat voor Publiek Private Samenwerking. Door de toepassing van PPS kan hetzelfde gebouw een beter gebouw zijn voor dezelfde prijs of wel goedkoper worden gerealiseerd. Bij deze manier van samenwerken tussen overheid en de markt wordt gestreefd naar een optimale verdeling van verantwoordelijkheid en risico's. In het bouw- en beheerproces kunnen vijf taken worden onderscheiden waarvoor een opdrachtgever doorgaans opdrachten aan derden verstrekt' (CEN, 2012):

DBFMO staat voor:

- Design (ontwerp)
- Build (uitvoering)
- Finance (financiering)
- Maintain (onderhoud)
- Operate (beheer/exploitatie van het vastgoed)

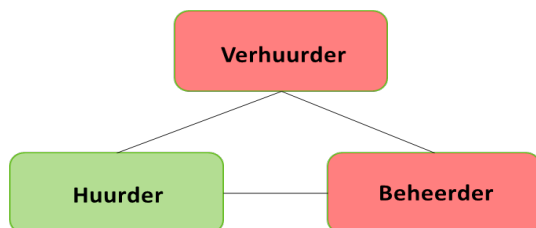
Deze nieuwe vorm heeft zich in de afgelopen jaren behoorlijk door ontwikkeld en wint steeds meer terrein. Ook zie je deze vorm van geïntegreerde contractvorming steeds vaker voorkomen bij (grote) bedrijven, waarbij ontwerp, uitvoering, financiering, onderhoud en beheer (DBFMO) worden als één pakket worden aangeboden (Kennisportal Europese Aanbestedingen, 2014). 'De werkwijze van het geïntegreerd aanbesteden van verschillende facetten van huisvesting levert synergievoordelen op. Kwalitatief in de zin van betere gebouwen maar ook financieel. Uiteraard afgestemd op de wensen van de toekomstige gebruiker' (Verkerk, 2012).

Het DBFMO model biedt ook mogelijkheden voor het servicekostenproces. Het DBFMO stimuleert het denken in de vorm van de levenscyclus van vastgoed. Bovendien stimuleert het om te innoveren in deze steeds meer competitief wordende markt en brengt het een goede verdeling van de risico's met zich mee. Hierin kan ook worden nagedacht over het gewenste niveau van de geleverde services en diensten en resulteert bij succes in een goede prijs-kwaliteitverhouding.



RISICOPROFIEL

In onderstaande figuur wordt de risico-verdeling tussen de stakeholders (verhuurder, huurder en vastgoedmanager) weergegeven. In dit model halen vooral de verhuurder en de vastgoedmanager de risico's naar zich toe.



VOOR- EN NADELEN VOOR DE ACTOREN

Voordelen huurder	Nadelen huurder
Huurder draagt niet meer alleen risico. Risico wordt gespreid over verhuurder en vastgoedmanager	Heeft geen verزشil in kosten/afrekening voor huurder, tenzij het gedeeltelijk gefixeerd wordt
Betere kostenbeheersing	

Voordelen verhuurder	Nadelen verhuurder
Geïntegreerd aanbieden van diensten en dergelijke	Draagt zelf ook risico
Synergievoordelen kunnen worden behaald	Niet meer alleen in eigen hand
Kwaliteit hoog houden	

Voordelen vastgoedmanager	Nadelen vastgoedmanager
Biedt synergie voordelen	Draagt zelf ook risico
Risico wordt gespreid	Niet meer alleen in eigen hand
Heeft ook invloed op packet van leveringen en diensten	
Biedt mogelijkheden om te innoveren	

SWOT ANALYSE

Door middel van een SWOT analyse worden de belangrijkste strenths, weaknesses, kansen en bedreigingen van deze methode uiteengezet.

• Strengths	• Opportunities
- meer optimale verdeling van risico tussen de betrokken partijen - stimuleert het denken in de vorm van de levenscyclus van vastgoed - deels vaste/gemaximaliseerde prijs - winstdeling mogelijk - inkoopkracht voor efficiënter en effectiever inkopen	- Schaalvoordelen zijn te behalen - Risico participatie waarbij risico's worden gespreid - stimuleert om te innoveren in deze steeds meer competitief wordende markt - werken naar een goede prijs-kwaliteit verhouding - verkrijgen van meer transparantie
• Weaknesses	• Threats
- verwarring door implementatie van meer systemen ipv uniform systeem - hoge kwaliteit en goede werking vastgoedmanager is essentieel - juridische verantwoordelijkheid mbt delen van risico's - moet voordelen opleveren voor alle partijen, anders zal dit model niet geïmplementeerd worden	- omzetten van (bestaande) inkoop- en onderhoudscontracten - omzetten van (bestaande) huurovereenkomsten - omzetten van (bestaande) beheerovereenkomsten - risicoverdeling tussen verhuurder, huurder en vastgoedmanager - hoe om te gaan met leegstaande units en/of een faillissement van huurders

Toelichting SWOT-Analyse

Strengths:

De krachten van het risicoparticiperende model liggen voornamelijk in het krijgen van een meer optimale verdeling van risico's tussen de betrokken partijen. Daar in steeds meer huurdeals wordt gesproken over een maximalisatiebepaling, zoals fixed fees, leidt dit er toe dat er actief moet worden gezocht naar manieren van kostenbeheersing om het rendement niet onnodig onder druk te laten zetten door kostenoverschrijdingen in de servicekosten. Het risicoparticiperende model stimuleert het denken in de vorm van de levenscyclus van vastgoed

en daarmee dus ook zeker het beheer en gebruik van het vastgoed. Daarnaast biedt het risicoparticiperende vastgoedmodel mogelijkheden om inkoopvoordelen te behalen door efficiënter en effectiever in te kopen. Met het risicoparticiperende vastgoedmodel gaat men deels uit van een vaste/gemaximaliseerde prijs voor de servicekosten en deels variabel (zoals energie). Doordat de vastgoedmanager hierin ook risicodrager wordt, en daardoor ook gecompenseerd moet worden, moet er ook een winstdeling mogelijk gemaakt worden (D. de Vries, 2010). Dit laatste heeft de vastgoedmanager in dat opzicht zelf in de hand. Dit leidt tot het geïntegreerd aanbieden van diensten, synergievoordelen en kostenbeheersing.

Opportunities:

Het risicoparticiperende model biedt schaalvoordelen voor de actoren wanneer een dergelijk grote vastgoedmanager deze schaalgrootte voordelen kan bieden aan de verhuurder en huurder. Daarnaast biedt het de kans voor de verhuurder en huurder om risico's te gaan spreiden en niet meer alleen de huurder het risico te laten dragen. Ook biedt dit relatief nieuwe model kansen om te innoveren in deze steeds meer competitief wordende markt en kan men werken aan een goede prijs-kwaliteit verhouding van de leveringen en diensten die ook kan leiden tot meer transparantie bij de servicekosten.

Threats:

De bedreigingen aan de deze servicekostenmethode zijn nagenoeg hetzelfde als bij de fixed-fee servicekostenmethode. Dit komt voornamelijk omdat ook dit een nieuw model betreft die een grote impact heeft op de bedrijfsvoering van de actoren. Zo moeten onder andere de (bestaande) inkoop- en onderhoudscontracten worden omgezet naar een situatie die passend is voor dit model en waarbij ook garanties vanuit de onderhouds- of leveringspartij worden gegeven. De (bestaande) huurovereenkomsten moeten eveneens worden omgezet en waarin ook rekening moet worden gehouden met een dergelijk model. En hetzelfde geldt voor het omzetten van (bestaande) beheerovereenkomsten. Tot slot is de risicoverdeling tussen verhuurder, huurder en vastgoedmanager van essentieel belang om daar later geen discussie over te krijgen (D. de Vries, 2010). Daarin moet onder andere duidelijk worden vastgelegd hoe men om moet gaan met leegstaande units en/of een faillissement van huurders. Daarnaast zijn partijen belanghebbenden huiverig voor de inrichting en kwaliteit van de vastgoedmanagementorganisatie. Voordat het systeem zal worden geïmplementeerd moet eerst worden gekeken naar de implementatie binnen de organisatie.

Weaknesses

De grootste zwakheden zitten voornamelijk in het krijgen van verwarring door implementatie van meerdere systemen. Dit ontstaat momenteel al en daarom is het van belang om inzichtelijk te hebben wat de voor- en nadelen van de verschillende servicekostensystemen zijn. Daarnaast is er voor de servicekosten nog weinig juridische verantwoordelijkheid en onderbouwing met betrekking tot het delen van risico's. Dit zal, zeker wanneer men met dit model aan de slag gaat, duidelijk en uitgebreid vastgelegd moeten worden om zo de risico's en verantwoordelijkheden voor elke partij vast te leggen. Ook heeft de verhuurder met deze risicoparticiperende servicekostenmethode niet meer alles in eigen hand, maar blijft hij wel een risicodrager. Met dit risicoparticiperende model is een hoge kwaliteit en goede werking van een vastgoedmanager essentieel om in ieder geval zijn risico's te beperken (D. de Vries, 2010). Daarnaast moet dit model voordelen opleveren voor alle partijen, anders zal dit model niet geïmplementeerd worden in de markt.

5. STANDAARD SERVICEKOSTENAFREKENING MET STANDAARD KOSTENPOSTEN INCLUSIEF KWALITEITSMETING

Om de problematiek met betrekking tot de servicekosten op te lossen, te zorgen voor meer transparantie en uniformiteit is in dit onderzoek naar voren gekomen dat er een standaard servicekostenafrekening dient te worden opgesteld, waaraan partijen zich kunnen houden en die tevens een bijdrage biedt aan een transparanter servicekostenproces. Mede naar het voorbeeld van de standaard afrekening van de RICS (2014), is hieronder een eerste aanzet en voorbeeld afrekening opgesteld:

Servicekostenafrekening

Naam huurder:

Adres:

Ingangsdatum contract:

Aantal gehuurde m²'s:

Aantal herleide m²'s:

Bijzonderheden:

A. Management (onderbouwing vereist)	Kosten	Begroting
1. <u>Centrummanagement</u> management vergoedingen		
2. <u>Administratievergoeding</u> administratie servicekostenafrekening		
3. <u>Hulpmiddelen voor centrummanagement</u> receptioniste/huismeester personeel (staff) voorzieningen (telefoon, post, etc)\		
4. <u>Veiligheid en omgeving</u> Keurmerk veilig ondernemen Risico inventarisatie centrum / gebied		

Subtotaal

B. Nuts-voorzieningen (onderbouwing vereist)	Kosten	Begroting
5. <u>Elektriciteit</u> Elektriciteitskosten Energie contract management Algemene elektra		
6. <u>Gas</u> Gas verbruikkosten Gas contract management		
7. <u>Warmtelevering</u> verbruikkosten		
8. <u>Water</u> Waternverbruik (Reinigings)heffingen		

Subtotaal

C. 'Soft' services (onderbouwing vereist)	Kosten	Begroting
9. <u>Beveiliging</u> beveiliging beveiligingssystemen		
10. <u>Schoonmaak en omgeving</u> Schoonmaak binnen Schoonmaak buiten Glazenwassen Hygiene/toiletten Afvalverwerking Ongediertebestrijding Decoratie/aankleding		

	Groenvoorzieningen binnen Groenvoorzieningen buiten Gladheidsbestreiding Gevelreiniging		
11.	Marketing & promotie (indien geen promotiekosten) Marketing en promotiekosten		
Subtotaal			
D. 'Harde' services (onderbouwing vereist)		Kosten	Begroting
12.	<u>Mechanische en elektrische installaties</u> W&E onderhoudscontracten W&E incidentele kosten W&E inspecties en keuringen Veiligheidssystemen onderhoudscontracten Veiligheidssystemen incidentele kosten		
13.	<u>Liften en rolpaden</u> Lift onderhoudscontracten Lift incidentele kosten Rolpaden onderhoudscontracten Rolpaden incidentele kosten		
14.	<u>Automatische toegangsdeuren</u> onderhoudscontracten incidentele kosten		
15.	<u>Reparaties en onderhoud /incidentele kosten 'harde services'</u> Interne reparaties en onderhoud Externe reparaties en onderhoud Decoratiewisselingen/leegstandsbestickering Gevelreparaties en onderhoud Parkeerplaats/garage onderhoudskosten		
Subtotaal			
E. Inkomsten		Inkomsten	Begroting
16.	<u>Voorschot huurder</u> betaalde voorschotten		
17.	<u>Rente inkomsten</u> rente servicekostenbankrekening		
18.	<u>Overige inkomsten</u> Inkomsten uit derden, reclamegelden, etc.		
Subtotaal			
F. Verzekering		Kosten	Begroting
19.	<u>Opstalverzekeringen</u> opstalverzekering		
20.	<u>Aansprakelijkheidsverzekeringen</u> aansprakelijkheidsverzekering		
21.	<u>Verzekeringen tegen terrorisme</u> speciale verzekering tegen terrorisme		
Subtotaal			
G. Buitengewone en onvoorziene uitgaven (onderbouwing vereist)		Kosten	Begroting
22.	<u>Aanpassingen leveringen en diensten/onderhoud</u>		
23.	<u>Reserves en opbouw</u> reserves		
Subtotaal			
		Afrekening	Begroting
Totaal kosten:		€ ..., -	€ ..., -
BTW		€ ..., -	€ ..., -
Totaal afrekening (incl BTW)		€ ..., -	€ ..., -

Quality Measurement Programma CBRE (vertrouwelijk)

Daarnaast is binnen CBRE gekeken naar 'kwaliteitsmetingen' van de leveringen en diensten en de projectie op de verschillende gebouwen (specifiek de vooraanstaande kantoorgebouwen, de Premier Properties) binnen de portefeuille van CBRE. Vervolgens zijn hiervoor standaarden ontwikkeld welke in deze bijlage verder uiteen worden gezet. Hoewel deze in eerste instantie is gemaakt voor kantoren, wordt deze verder toegespitst op winkelcentra.

Omwille van gevoelige en vertrouwelijke informatie mag alle informatie in deze bijlage om die reden niet openbaar worden gepubliceerd.

6. PLAN VAN AANPAK VOOR HET VERBETEREN VAN DE HUIDIGE LEIDRAAD VOOR SERVICEKOSTEN BIJ WINKELCENTRA IN NEDERLAND

Volgens het Facility Management Magazine zijn 'servicekosten tussen huurder en verhuurder overeengekomen kosten voor bijkomende leveringen en diensten ten behoeve van het gehuurde, die de verhuurder verzorgt en aan huurder in rekening brengt. De kosten daarvan hebben in eerste instantie betrekking op gebouwgebonden kosten die verhuurder maakt voor de huurder. Denk hierbij aan kosten voor de schoonmaak en beveiliging van de algemene ruimten, onderhoud aan installaties en de energievoorzieningen. In de praktijk blijkt dat huurders veelal servicekosten-afrekeningen krijgen die weinig transparant zijn en geen inzicht geven hoe deze tot stand is gekomen. Er bestaat veel onduidelijkheid over wat servicekosten precies zijn en in Nederland bestaat geen wet- of regelgeving voor vastgoedeigenaren en beheerders waar precies beschreven staat waar zij zich aan dienen te houden. Voor huurders zijn de servicekosten echter een substantieel deel van de jaarlijkse kosten voor de huisvesting' (FMM, 2015). In deze bijlage wordt de leidraad voor servicekosten bij winkelcentra in Nederland (RND et al., 2009) uiteen gezet, waarnaar in hoofdstuk 5 is verwezen en waaruit de nodige conclusies zijn getrokken.

Volgens het Handboek Vastgoedmanagement (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 212) worden er daarnaast vijf stappen onderscheiden voor het servicekostenproces. Mede naar de analyse van de RICS Code in Engeland (bijlage 7), de NEN norm 15221, de leidraad voor servicekosten in Nederland en dit onderzoek zijn er uitgangspunten en een stappenplan van 8 stappen ontwikkeld voor de leidraad voor servicekosten 2.0:

- 1: uitzetten van kaders en randvoorwaarden;
- 2: inventariseren van het servicekostenproces;
- 3: definieren van vaste kostenposten;
- 4: vastlegging van bedragen en afspraken in de huurovereenkomsten;
- 5: specifieke eisen aangaande de servicekostenafrekening;
- 6: vastleggen van tender procedures en offertetrajecten (marktconformiteit);
- 7: omgaan met markttrends en veranderingen;
- 8: finaliseren: verkrijgen van transparantie en schrijven van de leidraad voor servicekosten 2.0.

Hierna worden de verschillende stappen verder omschreven en uitgewerkt en zijn ook de actiehouders per stap toegevoegd. Tevens komt daarna de analyse van de huidige leidraad voor servicekosten aan bod.

STAP 1: UITZETTEN VAN KADERS EN RANDVOORWAARDEN

Het opstellen van een stappenplan begint met uitzetten van kaders (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 212):

- Opzetten van een uniform servicekostenproces (belangenvereniging en vastgoedmanager):
 - deze moet bij alle stakeholders bekend zijn en partijen moeten zich eraan confimeren
 - het is belangrijk om erkenning en herkenbaarheid in de markt te krijgen door middel van een vastgesteld en uniform proces met een keurmerk of certificaat. Gecertificeerde afrekeningen dienen om een precieze en nauwkeurige registratie van de kosten te vertegenwoordigen en moeten professioneel worden behandeld.
- Definieer een standaard servicekostenafrekening (belangenvereniging en vastgoedmanager):
 - zorg voor een transparante afrekening. Van vastgoedmanagers wordt verwacht dat zij een duidelijke verdeling hanteren die de verdeling van elke huurder binnen het complex toont.
- Zorg voor een eenduidige omschrijving van kostenposten (belangenvereniging en vastgoedmanager):
 - er moet een heldere en duidelijke omschrijving van de leveringen en diensten in de huurovereenkomsten worden opgenomen waarin de vrijheid wordt beperkt zodat dit niet zomaar aangepast kan worden en het altijd duidelijk is waar men voor betaald;
 - hoewel de eigenaar de afspraken voor haar eigendom kan aanpassen, moet er wel met de huurders worden overlegd omtrent het niveau en de kwaliteit van de services en diensten;
 - de kostenposten moeten duidelijk en goed onderbouwd zijn;
 - waar mogelijk kan en zal een benchmark hierin uitsluitel geven.
- Zorg voor een duidelijke demarcatielijst van het winkelcentrum (vastgoedmanager):
 - zorg voor een overzicht van de leveringen en diensten (servicekostenmenukaart).
- Zorg voor duidelijke verslaglegging en wees open en transparant in (vastgoedmanager):
 - het aangaan van contracten;
 - doorbelasten van de kosten;
 - hoe de verdeelsleutel en staffel in elkaar zit;

- hoe de afrekening tot stand komt;
 - wat de termijn van afrekenen is;
 - de toelichting en verantwoording van de kostenposten bij de afrekening;
 - de helderheid in de leveringen en diensten en daarbijhorende kosten.
- Leg vast welke methode (traditioneel, fixedfee, risicoparticiperendmodel) wordt gehanteerd (vastgoedmanager)
 - Leg (juridisch) vast wie de kosten draagt en maak de doorbelasting van kosten inzichtelijk;
 - Leg vast hoe men om gaat met verdeelsleutels, kortingen, fixed en niet fixed servicekosten, etc. om zo geschillen te voorkomen en partijen geen sceptische gevoelens hierover krijgen
- Managers moeten verklaren dat zij zich confirmeren aan de leidraad en dat zij transparant zullen handelen (vastgoedmanager en belangenvereniging)

Actiehouder(s):

In deze stap zijn voornamelijk de vastgoedmanagers en belangenverenigingen belangrijk en essentieel om een goede basis voor de servicekostenafrekening maken. Daarnaast moeten de vastgoedmanagers en verhuurders samen nadenken over zaken als het verschaffen van duidelijkheid en transparantie, het pakket van leveringen en diensten en het openbaar maken daarvan aan de huurders.

STAP 2: INVENTARISEREN VAN HET SERVICEKOSTENPROCES

‘Deze stap betreft het inventariseren van alle activiteiten die binnen het kader van de servicekostenafrekening moeten worden uitgevoerd. Dit is voornamelijk afhankelijk van de aard van het object en de gekozen materialen, maar is ook afhankelijk van de aanwezige installaties en voorzieningen’ (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 212). Verder dient er voor de verschillende leveringen en diensten, zoals bijvoorbeeld schoonmaak en beveiliging, een duidelijk en goed omschreven plan van aanpak te worden opgesteld. In dit plan van aanpak dient ook het kwaliteitsniveau te zijn vastgelegd, hetgeen door middel van KPI’s en waar mogelijk met de winkelcentrumkwaliteitsmonitor wordt vastgesteld. Op basis van de KPI’s die hieraan worden verbonden, is het mogelijk om het plan van aanpak voor deze leveringen en diensten SMART (Roozenburg & Eekels, 1998) te maken. Onder SMART wordt verstaan (Roozenburg & Eekels, 1998):

- Specifiek
 - *Zorg dat de eigenschappen van de gewenste situatie nauwkeurig zijn omschreven. Zo moet bij bijvoorbeeld schoonmaak een duidelijk werkprogramma met bepaalde KPI’s vastliggen.*
- Meetbaar
 - *Zorg dat er op een duidelijke en op een zo objectief mogelijke manier wordt gekeken naar de geleverde services en diensten en deze objectief worden gemeten.*
- Acceptabel
 - *Zorg dat het gewenste kwaliteitsniveau is vastgelegd en dat partijen het hierover eens zijn. Doe dit bijvoorbeeld in een algemene ledenvergadering, met de winkeliersvereniging of door middel van een enquête onder de huurders en leg daarin het gewenste niveau vast.*
- Realistisch
 - *Zorg ervoor dat het haalbaar is wat je afsprekt en dat er een goede, eerlijke en marktconforme prijs wordt betaald.*
- Tijdgebonden
 - *Zorg dat de servicekostenafrekening op tijd wordt afgerekend, binnen de gestelde termijn. Zorg er dus voor dat als die termijn staat op 6 maanden na afloop van het jaar, de servicekosten dan ook echt op dat moment zijn afgerekend. Zorg bovendien voor een tussentijdse update per kwartaal om na te gaan of het nog in lijn is met de begroting.*

Actiehouder(s):

De actiehouders hierin zijn voornamelijk de belangenverenigingen die met elkaar moeten werken aan een standaard met duidelijke afspraken en waarin kwaliteitsmetingen worden meegenomen (zoals bijvoorbeeld de winkelcentrum kwaliteitsmonitor). Een dergelijk instrument moet ook voor de servicekosten worden ontwikkeld waarmee de gewenste kwaliteit kan worden bepaald en waar vervolgens ook richtprijzen aan gekoppeld moeten worden.

STAP 3: DEFINIEREN VAN VASTE KOSTENPOSTEN

‘Het is belangrijk dat er wordt gekeken welke kostensoorten en kostenposten er zijn op de afrekening en hoe deze verdeelt worden over meerdere kostendragers. Er moet een gestandaardiseerde begroting komen voor de servicekosten zodat er meer uniformiteit ontstaat en moeten er vaste kostenposten worden gedefinieerd.

Servicekosten blijken soms lastig te voorspellen, denk aan energiekosten en dergelijke. Zeker bij nieuwe ontwikkelingen zijn de kosten lastig te voorspellen. Daarnaast moet scherp op het gebruik van het winkelcentrum worden gelet. Een belangrijk aandachtspunt is dat vaak een ontwikkelaar een te rooskleurig beeld schetst van de servicekosten per m2 aan het begin van een ontwikkeling en dat hiervoor vaak bij aanvang van de exploitatie er al sprake is van een scheve verhouding van de kosten en eindafrekening' (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 213).

Actiehouder(s):

Voor deze stap zijn voornamelijk de belangenverenigingen en vastgoedmanagers verantwoordelijk. Het is belangrijk dat de belangenverenigingen gezamenlijk een standaard servicekostenafrekening, zoals opgenomen in bijlage 5 van dit onderzoek, opstellen. Daarnaast moet de vastgoedmanager en verhuurder bij ontwikkelingen de servicekosten niveaus controleren en analyseren om te voorkomen dat men later voor verrassingen komt te staan.

STAP 4: VASTLEGGING VAN BEDRAGEN EN AFSPRAKEN IN DE HUUROVEREENKOMSTEN

'Wanneer huurders bij de ondertekening van de huurovereenkomst het servicekostenniveau per m2 hebben geaccepteerd, dan kunnen op basis daarvan de voorschotten aan de huurders worden gefactureerd. Vervolgens dienen deze voorschotten in lijn te zijn met de begroting om verrassingen bij de afrekening te voorkomen. Mocht het zo zijn dat de begroting niet in lijn ligt met de (verwachte) afrekening, dan dienen de huurders hiervan tijdig op de hoogte te worden gesteld en moet het mogelijk zijn om de voorschotten naar boven of beneden bij te stellen. Bovendien moeten er bepaalde KPI's of afspraken worden gemaakt omtrent de maximale afwijking ten aanzien van de begroting en de werkelijke afrekening. Men kan bijvoorbeeld afspreken dat de begroting niet meer dan 10% mag afwijken van de afrekening. Indien dat wel het geval is zal de vastgoedmanager of verhuurder deze extra kosten voor zijn rekening moeten nemen. Dit levert meer zekerheid op voor de huurder en zorgt tevens voor meer bewustzijn en precisie bij de vastgoedmanager en verhuurder' (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 213).

Actiehouder(s):

Hierin ligt de actie voornamelijk bij de vastgoedmanager. Hij moet zorgen voor duidelijke en juiste onderbouwing van de servicekosten en deze op een juiste manier managen en onder controle houden. Het is de taak van de huurder om de kosten te controleren en indien nodig en gewenst door het jaar heen de updates vanuit de vastgoedmanager op te vragen en te controleren. Daarnaast moet de vastgoedmanager elk jaar een begroting vaststellen.

STAP 5: SPECIFIEKE EISEN AANGAANDE DE SERVICEKOSTENAFREKENING

Op de servicekostenafrekening zijn de daadwerkelijk gemaakte kosten vermeld als ook de kosten die voor die specifieke, individuele huurder gelden. Aan het einde van het jaar zal de balans worden opgemaakt en dient er zo spoedig als mogelijk te worden afgerekend. Een goede termijn zou zijn om binnen 3 tot maximaal 6 maanden na afloop het jaar, de servicekosten volledig af te rekenen. Vaak kan het niet direct, omdat de factureren van de laatste maanden van het jaar ook nog binnen moeten komen in de eerste maanden van het nieuwe jaar. Om partijen te stimuleren tijdig af te rekenen, zouden er beloningen verbonden moeten worden aan het snel afrekenen van de servicekosten en moeten er sancties worden opgelegd wanneer er niet op tijd wordt afgerekend. Daarnaast moet duidelijk vermeld worden dat bijvoorbeeld kosten voor leegstaande panden door de verhuurder moeten worden gedragen, en dit moet in de afrekening en verdeelsleutel zichtbaar zijn. Zo worden onnodige discussies voorkomen en is het een transparante en duidelijke afrekening. Hetzelfde geldt voor huurders die gemaximaliseerde of fixed fee servicekosten hebben.

Actiehouder(s):

De vastgoedmanager is verantwoordelijk voor het tijdig en correct afrekenen van de servicekosten naar de huurder en verhuurder en daarnaast om te zorgen voor een duidelijke en transparante verdeelsleutel om discussies te voorkomen. De belangenverenigingen zijn verantwoordelijk voor het vastleggen van de afspraken omtrent afrekentermijnen (uiterlijk binnen 6 maanden na afloop van het jaar) en om hier sancties op te leggen samen met de verhuurder. Daarnaast moet nagedacht worden over de vergoeding van de vastgoedmanager.

STAP 6: VASTLEGGEN VAN TENDER PROCEDURES EN OFFERTETRAJECTEN (MARKTCONFORMITEIT)

Voor bepaalde werkzaamheden, zoals onderhoud en controle van de sprinklerinstallatie, is de keuze in aanbieders of leveranciers beperkt vanwege het specialistische karakter ervan. Vaak kunnen twee of drie offertes hierbij volstaan. Gaat het echter om grote bedragen en uitgebreide werkzaamheden, dan kan men werken met meerdere offertes, of een tender uitschrijven waarbij uiteindelijk wordt gekozen voor de partij die het dichtst in de buurt komt van de opgestelde KPI's in het plan van aanpak (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 213). Dit geldt bijvoorbeeld voor schoonmaak en beveiligingscontracten. Deze KPI's kunnen uitgebreid worden met de kwaliteitsmethodes en deze kunnen worden onderbouwd met de winkelcentrum kwaliteitsmonitor of de CBRE Global Premier Properties analyse (bijlage 2).

Actiehouder(s):

Voornamelijk de vastgoedmanager is verantwoordelijk voor de tender procedures en de onderhoud- en facilitypartners. Daarnaast kijkt de verhuurder mee naar de betaalde prijzen. Echter zullen deze werkzaamheden moeten worden vastgesteld en worden gemonitord aan de hand van bepaalde KPI's en moeten deze contracten bijvoorbeeld om de 3 jaar worden herzien om deze marktconform te houden. Hier moeten de belangenverenigingen voorwaarden voor opstellen om deze marktconformiteit te waarborgen.

STAP 7: OMGAAN MET MARKTTRENDS EN VERANDERINGEN**Duurzaamheid**

De RICS (2014) stelt richtlijnen op voor hoe men om moet gaan met duurzaamheid en de mogelijke extra kosten die daaruit voortvloeien. De lopende debatten over duurzaamheid zijn over het algemeen sterk gericht op hoe men meer duurzame gebouwen kan ontwikkelen, echter gaat deze vaak niet in op twee belangrijke kwesties die hierbij eveneens spelen. Ten eerste hoe men met de huidige gebouwen dient om te gaan en ten tweede hoe men met de huidige huurders dient om te gaan om uitstoot en dergelijke te verminderen. Er moet daarom in de samenwerking worden gezocht naar een eerlijke en redelijke benadering om de verdeling van kosten met het doel om duurzaam gebruik van het vastgoed te bevorderen waarbij de nadruk ligt op de afspraak: 'de vervuiler moet betalen'. Daarnaast moeten werkzaamheden die duurzaamheids- en milieuprestaties verbeteren, doorgaan en moet stagnatie van werkzaamheden met als doel de milieuprestaties te verbeteren, worden voorkomen.

Actiehouder(s):

In deze stap zijn voornamelijk de vastgoedmanagers aan zet en moeten zij samen met de verhuurders en huurders afspraken maken over hoe men omgaat met duurzaamheid en daaraan gerelateerde kosten. Deze moeten duidelijk worden omschreven als de verhuurder/vastgoedmanager deze in de servicekosten wil doorbelasten.

Verschillende afrekenmethoden (huidig, fixed, risicoparticiperend)

In de huidige markt hebben we steeds meer te maken met verschillende overeenkomsten en servicekostenmethoden. Hierdoor is niet altijd duidelijk welke methode wordt gebruikt en hoe dit doorwerkt in de servicekostenverdeling en afrekening. Meerdere methoden kunnen naast elkaar worden gebruikt, maar dit moet wel per huurder of per winkelcentrum worden aangegeven zodat de kostenverdeling duidelijk is.

Actiehouder(s):

In deze stap zijn voornamelijk de belangenverenigingen aan zet en moeten zij samen met de verhuurders, huurders en vastgoedmanagers afspraken maken over de leidraad voor servicekosten, het verplicht stellen van de leidraad voor managers en het verbinden van een keurmerk of certificaat aan het handelen naar deze leidraad. Daarnaast moeten de verschillende servicekostenmethoden hierin worden opgenomen en moeten de spelregels per methode worden vastgesteld zodat deze voor iedereen gelijk zijn.

Trends

De huidige markt is aan verandering onderhevig en de trends in de markt volgen elkaar in hoog tempo op. Deze ontwikkelingen dringen steeds verder door in de (sociale) samenleving en het bedrijfsleven. Daarnaast is door de steeds verder gaande ontwikkeling en technologie ook de fysieke wereld een 24-uurs economie geworden en staat internet centraal. Hierdoor spelen tijd, afstand en locatie geen rol meer (Van Soest, 2014), en is dit van invloed op de servicekosten. Ook ontstaan steeds meer initiatieven om de fysieke winkel te koppelen met de digitale winkel (cross-channel shopping). Vooralsnog wordt hier niet middels de services en leveringen op ingespeeld, maar dit zijn mogelijkheden als hospitality, opladen van telefoons, werkplekken, horeca en terrassen, oplaadpunten voor elektrische auto's, duurzaamheid en het faciliteren cross-channel en omni-channel shoppen. Er moet per winkelcentrum worden bekeken wat de behoefte is en hoe daaraan tegemoet kan worden gekomen.

Actiehouder(s):

Het is voornamelijk de verhuurder en mindere mate de vastgoedmanager die haar winkelcentrum op de kaart moet zetten en moet promoten. Het is per winkelcentrum afhankelijk in welke mate dergelijke trends worden doorgevoerd en van toegevoegde waarde zijn. Het is in ieder geval belangrijk dat de verhuurder en vastgoedmanager deze zaken meenemen in het samenstellen van de servicekostenpakketten.

Servicekosten en promotiekosten

Onder de huisvestingslasten worden verstaan de som van de huurprijs, servicekosten en promotiekosten. In sommige gevallen komt daar ook nog een parkeerbijdrage bij wanneer er een parkeergarage ten dienste van het winkelcentrum aanwezig is. De promotiekosten zijn in dit onderzoek niet uitvoerig behandeld, daar promotiekosten door een huurder worden betaald en waarvan in het collectief belang promotionele acties en

(gebieds)evenementen worden bekostigd. Het is veelal een vaste bijdrage die de huurder naast zijn huurprijs en servicekosten betaald aan de verhuurder. Promotiekosten zouden daarom in dat kader ook onderdeel uit kunnen maken van de servicekosten, zoals dat reeds in bepaalde andere landen in Europa al wordt gedaan. Het is een service naar de huurders toe om het centrum te promoten. In de toekomst zullen promotiekosten en servicekosten naar elkaar toe groeien en mogelijk onder een post worden geschaard.

Actiehouder(s):

Om de servicekosten en promotiekosten in de toekomst samen te voegen betekent dit vooral het aanpassen van wet- en regelgeving en (bestaande) huurovereenkomsten aanpassen. Daarnaast moeten daarop ook de algemene bepalingen worden aangepast. Vooral de belangenverenigingen zullen hierin samen moeten optrekken om dit mogelijk te maken en deze wijzigingen door te voeren.

Benchmarking van servicekosten

Door middel van benchmarking kunnen de prestaties van het ene winkelcentrum worden vergeleken met het andere centrum. Er is vooralsnog geen benchmark voor servicekosten bij winkelcentra. Hierdoor zijn de servicekosten dus ook niet of nauwelijks met elkaar te vergelijken. Door de verschillen tussen winkelcentra onderling is het lastig om een lijn te trekken en de servicekosten te vergelijken. Servicekosten bij winkelcentra worden daarnaast allemaal op andere wijzen opgesteld en afgerekend, hetgeen vergelijken van de kosten moeilijk maakt omdat er geen uniforme kostencodering bestaat. Om benchmarking mogelijk te maken moet meer uniformiteit komen. Benchmarking is daarnaast niet een eenmalige vergelijking, maar het is een continue proces.

Actiehouder(s):

Voor het benchmarken van servicekosten is het van groot belang dat de verhuurder en vastgoedmanager inzicht geeft in de servicekosten en afspraken. Daarnaast is het belangrijk dat begrotingen en afrekeningen eenduidig en uniform worden opgemaakt. Dit betekent vooral een goede uitvoering van stap 1 & 2 van dit stappenplan om vervolgens met benchmarking van servicekosten verder te gaan. Anders is het niet mogelijk om valide gegevens met elkaar te vergelijken en een goede benchmark op te stellen. Hierin zijn vooral belangenverenigingen in eerste instantie verantwoordelijk.

Keuzevrijheid in servicekosten

Er ontstaat steeds vaker de vraag in de markt of er meer keuzevrijheid in het servicekostenpakket kan komen, aangezien huurders de servicekosten vooral vanuit hen zelf als een individueel belang bestempelen. Servicekosten worden echter collectief aan huurders aangeboden. Het is daarom vooralsnog in de markt vrijwel onmogelijk om dit individueel aan te bieden. Wel zou een mogelijke standaard basis aan leveringen en diensten aangeboden kunnen worden, en dat huurders zelf specifiek kiezen voor extra diensten als persoonlijke beveiliging, WiFi, afhaalpunten, schoonmaak, kinderfaciliteiten, en dergelijke. Deze kunnen ook individueel aan de huurders in rekening worden gebracht. Wanneer er wordt gezocht naar de toegevoegde kwaliteit van de servicekosten, is het bieden of hebben van keuzevrijheid een interessante stap!

Actiehouder(s):

Voor de vastgoedmanager moet in samenspraak met de verhuurder dergelijke extra diensten aanbieden aan de huurders als daar vraag naar is en het winkelcentrum het toelaat. Daarnaast is het van groot belang dat de afrekening helder en duidelijk deze extra kosten omschrijft en doorbelast aan de individuele huurders, zodat andere huurders hier niet de dupe van worden.

STAP 8: FINALISEREN: MEER TRANSPARANTIE EN SCHRIJVEN VAN DE LEIDRAAD VOOR SERVICEKOSTEN 2.0

Het is van groot belang om duidelijke en goede afspraken te maken omtrent de servicekosten en de afspraken die daaromtrent worden gemaakt. Dit betekent dat de vastgoedmanager volledig transparant moet zijn. Het gaat immers om services en diensten die ten behoeve van de huurders worden geleverd en die ook voor het overgrote deel door de huurders worden betaald. 'Volledig transparant zijn betekent dat wanneer een begroting wordt afgegeven voor het komende jaar, deze eerst ter goedkeuring en voorzien van een uitgebreide toelichting, wordt verzonden aan de huurders. Hierin moet tevens duidelijk zijn waaruit deze begroting bestaat en welke afspraken, kwaliteitsniveau en prijs is afgesproken. Indien mogelijk zou hiervoor aan het begin van het jaar een vergadering moeten worden gehouden met alle huurders en zou er een servicekostencommissie moeten worden aangesteld die kritisch en objectief kijkt naar de servicekostenbegroting en afrekening' (Vermeulen & Wieman, 2010, p. 213). Dan zal er veel meer transparantie en uniformiteit worden gecreeerd in het servicekostenproces en zal er minder discussie en frustratie ontstaan bij de huurders en andere actoren. Een erkend 'keurmerk' kan daarnaast aangeven dat men transparant met de servicekosten omgaat en men de leidraad voor servicekosten hanteert.

Actiehouder(s):

Voor het finaliseren en duidelijke afspraken maken omtrent de servicekosten, leveringen en diensten aan de huurders moeten voornamelijk de belangenverenigingen de actie oppakken om te zorgen voor een duidelijke en toegankelijke leidraad die verplicht wordt gesteld voor partijen en waar partijen zich kunnen confirmeren en worden erkend. Daarnaast moet de huurder haar verantwoordelijkheid nemen door deel te nemen in een servicekostencommissie en moeten de verhuurder en vastgoedmanager kleur en openheid bekennen aangaande de verdeling en doorbelasting van de kosten.

NEN 15221

De NEN 15221 gaat uitgebreid in op de facilitaire diensten en servicekosten. Door deze norm kan men beter sturen op de kosten en de kwaliteit van de facilitaire diensten. Deze norm bestaat uit (NEN, 2013):

- NEN-EN 15221-1: geeft de termen en definities die spelen binnen Facility management;
- NEN-EN 15221-2: geeft een leidraad voor het opstellen van overeenkomsten;
- NEN-EN 15221-3: bevat een leidraad voor het meten van kwaliteit van diensten en producten;
- NEN-EN 15221-4: heeft de focus op het eenduidig indelen en registreren van kosten (vervangt NEN 2748)
- NEN-EN 15221-5: helpt om de ontwikkeling van diverse facilitaire processen te ondersteunen;
- NEN-EN 15221-6: beschrijft de methode om inhouden van gebouwen op uniforme wijze te meten (let wel; dit is geen vervanging van de NEN 2580);
- NEN-EN 15221-7: geeft richtlijnen voor het benchmarken van prestaties en kosten.

In deze norm zijn een aantal handvatten gecreëerd welke ook zijn meegenomen in de eerste leidraad voor servicekosten en welke tevens voor de herziene leidraad 2.0 belangrijk zijn. Echter zijn de NEN-normeringen dusdanig uitgebreid en breed toegepast op facility management dat dit veel verder gaat dan servicekosten. Deze norm wordt internationaal erkent en de NEN 15221 richt zich op bepaalde aspecten, zoals definities, het meten van kwaliteit, registratie van kosten(posten) en het opstellen van richtlijnen voor benchmarking (NEN, 2013). Voornamelijk op het gebied van prestaties benchmarken geeft de NEN15221-7 duidelijke handvatten en richtlijnen. De NEN 15221-2 en 3 bieden daarnaast vooral helderheid en duidelijkheid in het vastleggen van afspraken en adviezen ter voorkoming van geschillen. De 15221-5 biedt facilitaire organisaties in Europa handvatten om de organisatie op diverse niveaus op dezelfde manier te definiëren en administratief in te richten en biedt duidelijke handvatten voor het verbeteren van processen op verschillende (management) niveau's. Kortom, de NEN 15-221 biedt raamwerken voor diverse aspecten, zoals het opstellen van SLA's, KPI's, kwaliteit- en procesmanagement' en het is goed om dit als basis mee te nemen voor de Leidraad 2.0 (NEN, 2013).

Actiehouder(s):

Het is voornamelijk aan de belangenverenigingen om de componenten die van toepassing zijn op de servicekosten, zoals de NEN-EN 15221-1, -2, -3, -4 en -7, te implementeren in de leidraad voor servicekosten 2.0. Daarnaast kunnen verhuurders en vastgoedmanagers hun processen optimaliseren met deze NEN-normen en biedt het handvatten om de servicekosten beter in te richten en partijen

Conclusie actiepunten per stakeholder:

Huurder:

Het is vooral de taak van de huurder om de servicekostenafrekening goed te (kunnen) controleren en dat het duidelijk is welk aandeel zij heeft in de totale kosten. Daarnaast moet de huurder haar medewerking en verantwoordelijkheid nemen in het aandragen van verbeteringen, bepalen van kwaliteitsniveaus, en dergelijke.

Verhuurder:

De verhuurder heeft als grote taak om de vastgoedmanager te controleren (als hij de werkzaamheden uitbesteed, heeft de verhuurder geen externe beheerder (doet hij dit zelf dan moet onder de vastgoedmanager ook de verhuurder worden gelezen). De verhuurder beslist uiteindelijk over de afspraken omtrent de leveringen diensten, doorbelastingen van kosten naar huurders en is verantwoordelijk voor de huurovereenkomsten.

Vastgoedmanager:

De vastgoedmanager heeft als grootste taak het inzichtelijk en transparant maken van de kosten en doorbelasting naar de huurders. Daarnaast moet de vastgoedmanager haar verantwoordelijkheden nemen in het tijdig afrekenen, het volgen van procedures en het bijvoorbeeld tijdig aanbesteden van contracten van de leveringen en diensten. De vastgoedmanager is in grote mate verantwoordelijk voor het servicekostenproces en dient zijn taak daarom zeer serieus te nemen!

Belangenverenigingen:

De belangenverenigingen hebben vooral als grote taak om de overkoepelende zaken op te pakken en af te stemmen, zoals het formuleren van een leidraad 2.0 en het aanpassen en verplicht stellen van deze leidraad in huurovereenkomsten, opstellen van kwaliteitsmetingen, uitgeven van certificeringen en keurmerken, opstellen van een standaard afrekening en kostenposten, en dergelijke.

ANALYSE LEIDRAAD VOOR SERVICEKOSTEN

In de hierna volgende tabel is de huidige leidraad voor servicekosten geanalyseerd en zijn uitgangspunten voor de leidraad voor 2.0 opgenomen. Deze betreffen voornamelijk een aanvulling en uitbreiding op de huidige leidraad en is opgesteld aan de hand van de RICS Code of Practice (RICS, 2014) en NEN 15221 (NEN, 2013):

Analyse leidraad voor servicekosten bij winkelcentra

Stellingname in de huidige Leidraad (RND et al., 2009)

Uitgangspunt en aanvulling voor de Leidraad voor Servicekosten 2.0

Algemeen - Doelstelling:

De leidraad voor servicekosten is opgesteld met als doel om het servicekostenproces meer transparant te maken en de markt meer houvast te geven over hoe men om moet gaan met de servicekosten. In veel winkelcentra ontstaan regelmatig discussies tussen huurders, verhuurders en beheerders over de servicekosten. Deze servicekosten zijn de afgelopen jaren fors gestegen en maken inmiddels een groot deel uit van de huisvestingslasten voor winkeliers. De Raad Nederlandse Detailhandel (RND), Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed, Nederland (IVBN) en Vastgoedmanagement Nederland (VGM) hebben het initiatief genomen om op basis van een aantal uitgangspunten deze leidraad vorm te geven. Deze leidraad is bedoeld als voorbeeld voor zoveel mogelijk betrokken partijen in de winkelvastgoedmarkt. Tijdens de overleggen tussen de genoemde partijen is geconstateerd dat het van belang is dat er duidelijk wordt gecommuniceerd over de servicekosten tussen verhuurders en beheerders enerzijds en huurders anderzijds.

Het instellen van een servicekostencommissie tast niet de formele rechtsgeldige afspraken tussen huurder en verhuurder aan, zoals die zijn vastgelegd in de bestaande huurovereenkomsten. Deze blijven onverkort van toepassing. Ook kan een individuele huurder bezwaar maken tegen een individuele afrekening. De servicekostencommissie zal naar verwachting echter fungeren als een buffer hiervoor. Naast de servicekosten-commissie wordt in deze leidraad ook gewezen op het belang van een duidelijke en zichtbare verdeelsleutel en eenduidigheid over welke kosten wel en niet tot servicekosten behoren. Zo dienen eigenaarslasten niet via de servicekosten afgewenteld te worden op huurders, en promotiekosten niet vermengd te worden met servicekosten.

Aangezien de leidraad zich richt op nieuwe situaties, is deze voorgelegd aan de NEPROM. De RND, IVBN en Vastgoedmanagement Nederland vinden dat een verhuurder in de precontractuele fase (vaak de projectontwikkelaar) van een huuronderhandelingsproces inzage moet bieden in een reële, onderbouwde doorrekening van de servicekosten van het winkelcentrum.

Uitgangspunten:

Uitgangspunten ten aanzien van de wijze waarop huurders, verhuurders en vastgoedmanagers in de praktijk met de uitvoering van het onderwerp servicekosten zouden moeten omgaan zijn:

- een professionele uitvoering van levering van zaken en diensten met als doel optimalisering van het functioneren van winkelcentra; een kostenefficiënte werkwijze (partijen streven naar het voorkomen van onnodige kosten).
- openheid en transparantie; een eerlijke verdeling van de servicekosten tussen de huurders (bestaande contractuele afspraken tussen verhuurder en huurder worden in dat kader gerespecteerd).
- een eenduidige definiëring van servicekosten en een inzichtelijke rapportage van servicekosten.

Servicekostencommissie:

Het instellen van een servicekostencommissie

Zaken aangaande servicekosten dienen bij voorkeur in een servicekostencommissie te worden behandeld. Met het instellen van een servicekostencommissie, zullen zaken aangaande de servicekosten zoals uitbreiding, inkrimping, budgettering en afrekening, door deze commissie worden behandeld. De verhuurder/vastgoedmanager hoeft geen rechtstreeks contact met de huurders aan te gaan en de servicekostencommissie bewaakt het servicekostenproces. Dit doet zij onder meer door de, door de verhuurder/ vastgoedmanager overhandigde, informatie te beoordelen, te controleren en te voorzien van haar aanbevelingen.

Voorwaarden tot het instellen van een servicekostencommissie

Er wordt een servicekostencommissie ingesteld in het geval van een winkelcentrum met een servicekostenomvang vanaf € 150.000,- exclusief btw per jaar. Verhuurders/ vastgoedmanagers willen dat huurders gezamenlijk een vertegenwoordiger aanwijzen in de servicekostencommissie,

Servicekosten moeten transparant worden gemaakt en de afspraken tussen huurders en verhuurders moeten duidelijk zijn vastgelegd om discussie te voorkomen. De basis en de gevolgde methode van verdeling moet aantoonbaar, eerlijk en redelijk zijn om ervoor te zorgen dat individuele huurders een evenredig deel dragen van de totale servicekostenuitgaven en die een duidelijke afspiegeling is van de beschikbaarheid en het gebruik van de diensten is meegenomen in de specifieke afspraken. Kosten die voortvloeien uit het aanbieden van leveringen en diensten, wordt door de manager gefinancierd met geld van de huurders. Van managers wordt daarom verwacht dat zij een hoge mate van bekwaamheid tonen, professioneel, integer, zorgvuldig, objectief en transparant zijn in het omgaan met de kosten en servicekostenafrekeningen. De manager zal dan ook trachten ervoor te zorgen dat alle kosten die zijn gemaakt juist en overeenkomstig de huurovereenkomst en daarin verplicht gestelde leidraad worden doorbelast.

'Huurders van commercieel vastgoed kunnen niet of nauwelijks rekenen op enige vorm van wettelijke regelingen of bescherming. De afspraken in de huurovereenkomst en de Algemene Bepalingen zijn daarom bindend (FMM, 2015a). De servicekostencommissie dient er op toe te zien dat alleen kosten worden doorbelast in de servicekosten die ook daadwerkelijk onder de servicekosten geschaard kunnen en mogen worden. Zo dienen eigenaarslasten niet via de servicekosten afgewenteld te worden op huurders, en promotiekosten niet vermengd te worden met servicekosten. Daarnaast moet volledige transparantie worden geboden in de kosten en doorbelasting naar de huurder en verhuurder zodat duidelijk is hoe de kosten zijn opgebouwd en de verdeling tot stand is gekomen.

De verhuurder moet inzage bieden in de verwachte servicekosten en wordt geacht een zo reeel mogelijke schatting van de servicekosten te laten zien. Druk uitoefenen vanuit de belangenorganisaties is belangrijk om meer uniformiteit, eenduidigheid en transparantie te verkrijgen tussen de verschillende partijen.

Volgens de RICS (2014) moeten eigenaren niet profiteren van het aanbieden of verrichten van leveringen en diensten. Alle kosten zijn transparant, zodat alle partijen weten hoe de kosten zijn opgebouwd.

De verhuurder en vastgoedmanager worden geacht een professionele uitvoering te bieden van de te leveren zaken en services en dit proces goed te managen.

Er moet een open begroting en afrekening igitgen en die moet volledig en transparant worden gepresenteerd aan alle partijen zodat duidelijk is waar deze op gebaseerd zijn.

Servicekostenafrekeningen moeten worden gestandaardiseerd en deze moeten daarom eenduidig en uniform worden gemaakt voor alle partijen.

De servicekostencommissie moet erop toezien dat de voorschotten juist worden geïnt en dat deze bedragen verantwoord zijn. Ook moeten zij er op toezien dat de afrekening op de juiste wijze wordt opgesteld. Zij moet dus het proces vanuit de kant van de retailer bewaken. Echter gebeurt dit maar zeer mondjesmaat. Ook huurders nemen hierin te weinig verantwoordelijkheid. In plaats van servicekostencommissies zouden onafhankelijke partijen een rol hierin spelen. Daarnaast is het goed om een servicekostencommissie niet alleen een afvaardiging van huurders te laten zijn, maar dat de vastgoedmanager ook deelneemt aan deze vergaderingen.

Volgens de leidraad zou er een servicekostencommissie ingesteld moeten worden wanneer de totale servicekosten meer dan € 150.000,- bedragen. Het ligt echter ook aan de animo vanuit de huurders en maar een klein deel van de huurders is hierin actief. Daarnaast moet de servicekostencommissie kennis van zaken hebben en moeten de uitgangspunten helder zijn en moet

die namens de huurders het klankbord vormt van de servicekosten.

de kwaliteit van de geleverde services en diensten meetbaar zijn.

Samenstelling van de servicekostencommissie

Aanbevolen wordt om de servicekostencommissie te laten bestaan uit: minimaal één, maximaal twee afgevaardigde(n) namens de ondernemers- of winkeliersvereniging – bij voorkeur bestuurder(s); en minimaal één, maximaal twee perso(o)n(en), bij voorkeur afkomstig uit de groep huurders van het desbetreffende winkelcentrum. Deze personen hoeven geen lid te zijn van de ondernemersvereniging, maar kunnen als deskundige worden aangesteld door de vereniging om hun belangen te vertegenwoordigen.

De servicekostencommissie moet de retailers vertegenwoordigen. Het is daarom belangrijk een evenwichtige samenstelling en afvaardiging te kiezen. Het is tevens van belang dat de personen die deelnemen in de servicekostencommissie verstand van servicekosten hebben zodat zij het op een goede manier kunnen beoordelen. Niet alle huurders (voornamelijk de kleinere ondernemers) hebben te weinig kennis van de servicekosten. Een gebalanceerde samenstelling is daarom belangrijk.

Transparantie:

Het verschaffen van informatie en aanbevolen termijnstelling:

Verhuurder/vastgoedmanager geeft de servicekostencommissie de gelegenheid alle relevante informatie van servicecontracten, aanbesteding van diensten en dergelijke, als ook de boekhouding en wijze van afrekenen van servicekosten in te zien en te controleren. Indien verhuurder/vastgoedmanager in verband hiermee kosten maakt, worden deze kosten gespecificeerd doorbelast in de servicekosten van het lopende boekjaar.

Verhuurder/vastgoedmanager moet openheid van zaken geven. Dit moet de transparantie vergroten en duidelijk maken waarom bepaalde kosten wel of niet worden doorbelast. Dit is de taak van de vastgoedmanager c.q. verhuurder en de afspraken omtrent de leveringen en diensten in een winkelcentrum moeten duidelijk zijn vastgelegd en volledig inzichtelijk zijn voor de huurders.

Verhuurder/vastgoedmanager spant zich in om zo spoedig mogelijk, maar binnen zes maanden na afloop van het servicekostenjaar, de individuele afrekeningen aan de afzonderlijke huurders te presenteren. Indien de termijn van zes maanden niet haalbaar is, geeft verhuurder/vastgoedmanager een reële indicatie van deze termijn, voorzien van onderbouwing.

De afrekening van de servicekosten moet binen 6 maanden na afloop van het servicekostenjaar worden gepresenteerd aan de huurders. Indien dit niet lukt zal er een sanctie of duidelijke uitleg van de verhuurder of diens vastgoedmanager worden verlangd. Volgens de RICS (2014) is transparantie essentieel en zal de vastgoedmanager helpen om geschillen te voorkomen.

Voorschotten

Inzake het voorschotbedrag voor servicekosten dat de verhuurder in rekening brengt bij de huurder, stelt de verhuurder/vastgoedmanager een reële onderbouwing van dit voorschot beschikbaar, uitsluitend op verzoek van huurder. In het geval dat er nog geen sprake is van een huurrelatie (precontractuele fase), stelt verhuurder/vastgoedmanager een degelijke onderbouwing op van het totale servicekostenniveau van het winkelcentrum waar de ruimte behoort, inclusief verdeelsleutel, aan de huurder beschikbaar.

De verhuurder moet het voorschot dat hij in rekening brengt bij de huurder, voorzien van een reële onderbouwing van dit voorschot. Dit moet tevens voorzien worden van een verdeelsleutel over de kosten zodat inzichtelijk is welk aandeel aan servicekosten die specifieke huurder(s) moet betalen. Zo zijn huurders op voorhand bekend met de verdeling, hun aandeel in de kosten en is het mogelijk om een betere inschatting van de te verwachten hoogte van de kosten voor het jaar.

Een transparante verdeelsleutel

De servicekosten worden afgerekend op basis van een transparante en consistente verdeelsleutel. Indien hierbij gebruik wordt gemaakt van een staffel, wordt bij een eventuele wijziging van de unitgroottes door middel van samenvoeging of splitsing voor de huurders inzichtelijk wat de consequenties zullen zijn voor de verdeling van de servicekosten. Daarbij wordt geadviseerd in de staffel op te nemen hoe het bedrag per eenheid is opgebouwd. In de individuele huurovereenkomsten wordt vermeld op welke wijze er wordt afgerekend en wordt er een vermelding van het aantal gehuurde m² weergegeven. Een wijziging van de verdeelsleutel van de servicekosten kan de verhuurder pas doorvoeren na overleg met de servicekostencommissie.

De servicekosten dienen te worden afgerekend op basis van een transparante en consistente verdeelsleutel. Een wijziging van de verdeelsleutel van de servicekosten mag de verhuurder of diens vastgoedmanager pas doorvoeren na overleg met de servicekostencommissie of de huurder(s). Daarnaast moet duidelijk zijn welk aandeel naar de huurders gaat en welk aandeel naar de verhuurders. Zeker nu er meer all-in deals worden gedaan met voornamelijk grotere retailers is het van belang dat het inzichtelijk hoe deze extra kosten worden doorbelast naar de verhuurder. Deze staffelkortingen en verdeelsleutels moeten transparant en inzichtelijk zijn.

Overleg

Verhuurder/vastgoedmanager overlegt jaarlijks met de servicekostencommissie alvorens de servicekostenbegroting van het volgende jaar wordt opgesteld. Verhuurder/vastgoedmanager zal voorstellen tot uitbreiding of inkrimping van leveringen en diensten, of tot het definitief goedkeuren van de totale servicekosten- afrekening en budgettering daarvan, voorleggen aan de servicekostencommissie die een advies kan uitbrengen. Dit advies zal binnen zes weken dienen te worden uitgebracht. Verhuurder/vastgoedmanager informeert de servicekostencommissie tijdens het lopende jaar zo snel mogelijk zodra substantiële afwijkingen dreigen op te treden tussen budget en realisatie. Onder substantiële afwijkingen wordt bedoeld een afwijking van minimaal 10% ten opzichte van het totale budget. De oorzaak voor overschrijding wordt hierbij benoemd.

De verhuurder of diens vastgoedmanager zal jaarlijks met de servicekostencommissie of de huurders moeten overleggen over de begroting van de servicekosten voor het volgende jaar. Verhuurder of diens vastgoedmanager informeert de servicekostencommissie tijdens het lopende jaar zo snel mogelijk zodra substantiële afwijkingen dreigen op te treden tussen budget en realisatie. Onder substantiële afwijkingen wordt bedoeld een afwijking van minimaal 10% ten opzichte van het totale budget. De oorzaak voor overschrijding wordt hierbij benoemd. Volgens de RICS (2014) moet daarnaast aan de vastgoedmanager de mogelijkheid worden geboden om actief te kunnen sturen op kwaliteit en prijs van de servicekosten. Om de vastgoedmanager hiervoor te motiveren zou een prestatiegerichte vergoeding voor de servicekosten een goede stap zijn.

Het toerekenen van kosten en kwaliteit

Volgens de RICS (2014) is de kwaliteit van de dienstverlening afgestemd op de locatie, het gebruik en karakter van het vastgoed waarin kwaliteitsnormen voor de dienstverlening en prijs-kwaliteit kunnen worden gegarandeerd.

Extra openingstijden

Huurders die buiten de door verhuurder/vastgoedmanager vastgestelde openingstijden hun bedrijf uitoefenen krijgen de met hun extra openingstelling gemoeide extra servicekosten, mits toewijsbaar, afzonderlijk doorbelast. Verhuurder/vastgoedmanager past de reguliere openingstijden van het winkelcentrum niet aan zonder overleg met de servicekostencommissie. De verhuurder/vastgoedmanager is bevoegd om huurders die gedurende de reguliere uren, voor het publiek gesloten zijn, in alle gevallen het aandeel in de kosten van leveringen en diensten door te belasten, als ware zij geopend.

De verhuurder of diens vastgoedmanager mag huurders die gedurende de reguliere uren, zoals door verhuurder is vastgesteld, voor het publiek gesloten zijn, in alle gevallen het aandeel in de kosten van leveringen en diensten door te belasten, als wel geopend geweest. Tevens kan de verhuurder of diens vastgoedmanager huurders die extra open willen zijn de extra kosten daarvan doorbelasten aan de betreffende huurder. Ook hiervoor is het belangrijk om een transparante en juiste boekhouding bij te houden met tijden waarop de winkels zijn geopend of niet, zodat aan het einde van het jaar een juiste afrekening kan worden opgemaakt.

Kortingen

Eventuele kortingen, anders dan die reeds integraal onderdeel zijn van de vastgestelde totale verdeelsleutel van het winkelcentrum, die een verhuurder

Eventuele kortingen die de verhuurder verstrekt aan bepaalde huurders zal de verhuurder voor eigen rekening moeten nemen. Deze mogen niet

met huurder wenst overeen te komen, dienen voor rekening van de verhuurder zelf te komen en kunnen op deze wijze niet ten laste van de algemene servicekostenrekening worden gebracht. De bijdrage van de verhuurder voor de verleende korting kunnen in dat geval in de servicekostenbegroting als separate post worden opgenomen, zonder dat hierbij de handelsnamen van de huurder bekend maken.

Definitie van servicekosten

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

Servicekosten omvatten **niet** (zie ook algemene bepalingen huurovereenkomst ROZ (Raad Onroerende Zaken, 2012):

- a) kosten voor leegstand;
- b) promotiekosten, waarbij dient te worden opgemerkt dat: schoonmaak- en beveiligingskosten in principe altijd servicekosten zijn en als zodanig worden geboekt, tenzij deze integraal onderdeel zijn van promotionele activiteiten;
- c) kosten voor extra onderhoud wanneer noodzakelijke vervanging wordt uitgesteld ('vervangingsonderhoud'). Bij het sluiten van zogenaamde 'all-in onderhoudscontracten' dient een uitsplitsing te worden gemaakt in dagelijks onderhoud (servicekosten) en vervangingsonderhoud (eigenaarslast);
- d) kosten voor zaken waaruit opbrengsten gegenereerd worden die niet toevoegen aan servicekosten (bijvoorbeeld GSM-masten, kiosken in gemeenschappelijke ruimten, parkeerterreinen, etcetera);
- e) kosten voor bewegwijzering zijn promotie/eigenaarskosten;
- f) aanmaningskosten, tenzij deze met redenen, die niet aan verhuurder/vastgoedmanager toe te rekenen zijn, worden omkleed;
- g) kosten opstalverzekeringen.

Rapportage van servicekosten

De volgende aanbevelingen worden gedaan voor het uitbrengen van rapportages inzake servicekosten:

- a. Het presenteren van een overzicht waarbij zowel de begroting van het af te rekenen jaar, de afrekening van dat jaar, als ook de begroting voor het komende jaar, per kostenpost naast elkaar worden weergegeven (bij nieuw ontwikkelde winkelcentra pas mogelijk bij tweede servicekostenjaar).
- b. Bij substantiële opdrachten voor levering van zaken en diensten (zoals bijvoorbeeld energie-, beveiligings- en schoonmaakcontracten) maakt verhuurder/vastgoedmanager op verzoek de offertes aan de servicekostencommissie bekend.
- c. Verhuurder/vastgoedmanager toetst substantiële contracten (zoals bijvoorbeeld energie-, beveiligings- en schoonmaakcontracten) met enige regelmaat op marktconformiteit en informeert de servicekostencommissie.
- d. Bij een substantiële toename van storingen/klachten draagt verhuurder/vastgoedmanager mogelijke oorzaken en oplossingen hiervoor aan en bespreekt dit met de servicekostencommissie.
- e. Verhuurder/vastgoedmanager geeft bij de begroting zijn zienswijze over eventuele besparingsmogelijkheden.
- f. Verhuurder/vastgoedmanager geeft voor posten waarvoor nog geen afrekening gemaakt kan worden, een onderbouwde reële schatting.
- g. Bij eventuele overschrijding van de begroting dient de verhuurder/vastgoedmanager hiervoor een motivatie te geven.

Aanvulling - verplichtingen partijen (volgens RICS (2014))

Huurders zijn verplicht om de servicekosten tijdig te betalen. De prijs-kwaliteit en het onderhoud van kwaliteitsnormen zal worden verbeterd door middel van samenwerking en huurders worden aangespoord proactief te zijn in het bijstaan van de eigenaren in het gebruik van services en diensten en hun verantwoordelijkheid te nemen voor bijvoorbeeld het scheiden van afval en rendabele recycling, energie-besparende maatregelen, etc.

Bestaande huurvoorwaarden:

Deze leidraad kan niet de huurovereenkomst overschrijven maar kan wel in samenhang met de huurovereenkomst worden gelezen. Het kan huurders helpen om de beste stappen voorwaarts te maken in het beheer van deze diensten en deze tevens te identificeren en te waarborgen in een praktijk die voortdurend aan verandering onderhevig is. Onderhandelen over een nieuwe huurovereenkomst, of de verlenging van een bestaande huurovereenkomst, biedt gelegenheid om ervoor te zorgen dat clausules worden opgenomen in het huurcontract.

Evenredigheid:

Eigenaren en managers moeten streven om te voldoen aan de aanbevolen processen en procedures die zijn vastgelegd in deze Code en men is vaak afhankelijk van een verscheidenheid aan onderwerpen, zoals de omvang, aard en type van eigendom. Ook moeten eigenaren, vastgoedmanagers en huurders altijd proberen te voldoen aan de basisprincipes zoals die zijn vastgelegd in deze leidraad.

zondermeer worden doorbelast aan de andere retailers. Dit moet ook uit de servicekostenafrekening blijken waarbij het totaal aan m²'s niet mag veranderen en waarbij de verhuurder dus de 'kortingen' voor zijn rekening neemt. Dit geldt tevens voor all-in huren. Ook van deze huurders dient de verhuurder het aandeel servicekosten voor zijn rekening te nemen. Immers, de verhuurder heeft deze gelden reeds ontvangen van de huurder.

“Servicekosten zijn kosten voor klein dagelijks onderhoud, leveringen en diensten, inclusief administratieve vergoedingen daarvoor, die tussen verhuurder en huurder zijn vastgelegd en overeengekomen en door de verhuurder zijn betaald en die worden doorbelast aan de huurder c.q. gebruiker.”

Er wordt alleen omschreven wat niet bij de servicekosten hoort. Echter zou het goed zijn om ook vast te stellen wat wel onder servicekosten zou mogen vallen. Deze kostenposten kunnen naast de 'standaard'kosten per winkelcentrum verschillen. Het is daarom van belang om per winkelcentrum het pakket van leveringen en diensten te analyseren en vast te stellen. Daarnaast moeten deze afspraken, contracten, partijen (aannemers), prijzen en dergelijke worden vastgelegd in een demarcatielijst. Ook moet het pakket van leveringen en diensten duidelijk worden omschreven in de huurovereenkomst en dient er gebruik te worden gemaakt van een limitatieve opsomming. Zo staat het partijen niet langer vrij om zonder toestemming het pakket van leveringen en diensten aan te passen. Voor het overige moeten de bepalingen als omschreven in de huidige leidraad (zie hiernaas) worden overgenomen in de nieuwe leidraad 2.0.

Daarnaast kan er dan geen discussie meer ontstaan over het feit of kosten wel of niet tot de servicekosten mogen worden gerekend.

a. Dit is een goede stap in het vergelijkbaar maken en houden van de servicekosten. Zo ontstaat er meer bewustzijn over de servicekosten en kan men een verloop hierin ontdekken.

b. Dit is ook een goede stap in de richting van het openbaar maken van de contracten en offertes. De contracten moeten openbaar gemaakt worden en er moeten 'demarcatielijsten' worden opgesteld waarin de afspraken omtrent de leveringen en diensten worden gepresenteerd aan alle partijen.

c. dit zorgt ervoor dat contracten niet verouderen en de prijs marktconform blijft. Echter wat is regelmatig? Hiervoor moet een termijn worden afgesproken, bv. 1x per 2 of 3 jaar. Overstappen is niet noodzakelijk, maar wel dient er een markttoets te worden gedaan aangaande de prijzen.

d. Goede aanpak, maar er zit geen voordeel voor de huurder aan. Het zou beter zijn als de levensduur van installaties worden verhoogd en dat er een kwaliteitsniveau voor beveiliging en schoonmaak wordt afgesproken.

e. goede stap in de richting om servicekosten naar beneden te brengen. Echter is uit dit onderzoek gebleken dat niet alleen op kosten moet worden bespaard, maar ook kritisch moet worden gekeken naar geleverde kwaliteit.

f. Hierbij zou ook moeten worden aangegeven dat de afwijking maximaal 10% mag zijn, zodat dat partijen daar rekening mee kunnen houden in hun kosten.

g. duidelijke afspraak waarbij wel moet worden aangegeven hoe men met deze kostenstijging om zal gaan.

Volgens de RICS (2014) dienen gecertificeerde afrekeningen om een precieze en nauwkeurige registratie van de kosten te vertegenwoordigen. Partijen moeten erkennen dat ze een zorgplicht naar zowel eigenaren als huurders hebben om te handelen met professionele zorg, toewijding, integriteit, objectiviteit en volledige transparantie.

7. ANALYSE RICS CODE OF SERVICE CHARGE

In deze bijlage wordt de RICS Code of Service Charges (RICS, 2014) uiteen gezet, waarnaar in hoofdstuk 4 wordt verwezen en waaruit de nodige conclusies zijn getrokken.

DE LEIDRAAD;

Engelse tekst volgens de (RICS), 2014)	Nederlands (vertaling)
The service costs	
1. Best practice recommends that services are procured on an appropriate value-for-money basis, and that competitive quotations are obtained or the costs benchmarked.	1. Het wordt aanbevolen om diensten in te kopen op basis van een goede prijs-kwaliteit verhouding en dat concurrerende offertes worden verkregen om kosten te benchmarken.
2. Owners should not profit from the provision or supply of services. Save for a reasonable commercial management fee that reflects the actual costs of managing the services, the amount an owner may recover is limited only to the proper and actual cost incurred in the provision or supply of services.	2. Eigenaren moeten niet profiteren van het aanbieden of verrichten van leveringen en diensten. Een redelijke management fee die de werkelijke kosten van het beheer van de diensten weerspiegelt is het bedrag dat een eigenaar in rekening kan brengen en is alleen beperkt tot de juiste en werkelijke kosten van de levering of dienst.
3. All costs are to be transparent so that all parties, owners, occupiers and managers, are aware of how the costs are made up. Management fees are to be on a fixed price basis with no hidden markups.	3. Alle kosten zijn transparant, zodat alle partijen, (eigenaar, huurder en manager) zich bewust zijn van hoe de kosten opgebouwd dienen te zijn. Beheervergoedingen zijn een vaste, overeengekomen prijs, zonder verborgen markeringen.
Allocation and apportionments	
4. Costs should be allocated to the relevant expenditure category. Where reasonable and appropriate, costs should be allocated to separate schedules and the costs apportioned to those who benefit from those services.	4. De kosten moeten worden toegerekend aan de hiervoor bestemde categorie. Waar redelijk en toepasbaar dienen de kosten te worden toegerekend aan afzonderlijke schema's en moeten de kosten worden toegerekend aan degenen die profiteren van deze diensten.
5. The basis and method of apportionment should be demonstrably fair and reasonable to ensure that individual occupiers bear an appropriate proportion of the total service charge expenditure that clearly reflects the availability, benefit and use of services.	5. De basis en de gevolgde methode van verdeling moet aantoonbaar, eerlijk en redelijk zijn om ervoor te zorgen dat individuele huurders een evenredig deel dragen van de totale servicekostenuitgaven en die een duidelijke afspiegeling is van de beschikbaarheid en gebruik van de diensten.
6. Managers are expected to make available to all occupiers a full apportionment matrix that clearly shows the basis of calculation and the total apportionment per schedule for each unit within the property/complex.	6. Van managers wordt verwacht dat zij een volledige verdelingsmatrix hanteren die duidelijk de basis van de berekening en de totale verdeling voor elke eenheid binnen het object/complex ter beschikking stellen aan deze huurders.
Certification	
7. Certified accounts of expenditure are to represent a true and accurate record of expenditure incurred. Those certifying service charge accounts should recognise that they have a duty of care to both owners and occupiers act with professional care, diligence, integrity and objectivity.	7. Gecertificeerde rekeningen van de uitgegeven kosten dienen om een precieze en nauwkeurige registratie van de kosten te vertegenwoordigen. De gecertificeerde servicekostenafrekeningen moeten erkennen dat ze een zorgplicht naar zowel eigenaren als huurders om te handelen met professionele zorg, toewijding, integriteit en objectiviteit.
Communication and consultation	
8. While the owner has the right to set the standards by which his or her investment will be managed and has a duty to manage, managers are advised to consult with occupiers with regard to the standard and quality of service charge provision required.	8. Hoewel de eigenaar het recht heeft om de standaarden die in opdracht van zijn of haar investering zal worden beheerd, worden managers wel geadviseerd om te overleggen met huurders over het niveau en de kwaliteit van de verleende services en diensten.
9. Managers are expected to communicate with occupiers to ensure services are delivered effectively for the benefit of all, and to ensure that occupiers understand what they can expect to receive and how much they are required to pay.	9. Van managers wordt verwacht om met gebruikers te communiceren te communiceren over de leveringen en diensten en deze effectief in het voordeel van iedereen te managen, en om ervoor te zorgen dat de huurders begrijpen wat ze kunnen verwachten met betrekking tot ontvangst of betaling van bedragen.
10. Managers claiming compliance with the principles of this Code will be transparent in demonstrating how they comply with it.	10. Managers verklaren dat zij zich confirmeren aan deze Code en dat zij transparant zullen handelen.

Duty of care

11. The owner and/or manager has a duty to manage the property, as well as a duty of care to both the occupiers, who entrust the spending of their own business overhead and cash flow by funding the services, and to the owner whose investment they are servicing.

12. There will be clear policies as to how the service charge will be managed.

11. De eigenaar en/of vastgoedmanager heeft de plicht om het vastgoed, alsmede een zorgplicht naar de huurders toe, de besteding van hun eigen overhead en cashflow toe te vertrouwen door het beheer van diensten te financieren en te beheren, en ook namens de eigenaar wiens investering dient te worden onderhouden.

12. Er zal een duidelijk beleid ten grondslag liggen over hoe de service kosten zullen worden beheerd.

Financial competence

13. In incurring costs in the provision of services, the manager is spending the occupiers' money. Managers are therefore expected to demonstrate a high degree of competence, professionalism, integrity, diligence, objectivity and transparency in dealing with the service charge accounts.

14. When issuing statements of accounts and/or certifying expenditure, managers are urged to do so in a non-partisan spirit, acting as experts. The manager will therefore endeavour to ensure that all costs have been incurred and are properly recoverable in accordance with the leases.

15. Service charge monies will be held in one or more discrete bank accounts in recognition of the fact the monies are being held to provide for the procurement and delivery of the services.

16. All interest earned on service charge accounts – or where separate accounts per property are not operated, a proper and reasonable amount of interest calculated on normal commercial rates – will be credited to the service charge account after appropriate deductions have been made. This applies, for instance, to bank charges, tax, etc.

17. The recommended Industry Standard Cost Headings should be used in reporting budget and actual expenditure.

13. Kosten die voortvloeien uit het aanbieden van leveringen en diensten, wordt door de manager gefinancierd met geld van de huurders. Van managers wordt daarom verwacht dat zij een hoge mate van bekwaamheid tonen, professioneel, integer, zorgvuldig, objectief en transparant zijn in het omgaan met de kosten en servicekostenafrekeningen.

14. Bij het afgeven van verklaringen van de rekeningen en/of certificering van de uitgaven, worden managers aangespoord om als experts te handelen. De manager zal dan ook trachten ervoor te zorgen dat alle kosten die zijn gemaakt juist en overeenkomstig de huurovereenkomst worden doorbelast.

15. Geld bestemd voor servicekosten zal op een afzonderlijke bankrekening worden gestort en de gelden worden besteed voor de inkoop en levering van de diensten.

16. Alle rente op servicekostenrekeningen - of waar een afzonderlijke boekhouding per huurder geldt zal een correct en redelijk bedrag van de rente worden berekend volgens de normale commerciële tarieven- zal na aftrek van de kosten worden bijgeschreven op de servicekosten rekening. Dit geldt bijvoorbeeld voor bankkosten, BTW, etc.

17. De aanbevolen 'Industry Standard Cost Headings' moeten worden gebruikt bij het rapporteren van de begroting en de werkelijke uitgaven.

Occupier responsibilities

18. Occupiers are obliged to ensure prompt payment of all service charge on-account and balancing charges. Where a legitimate dispute exists, any payment properly withheld should reflect only the actual sums in dispute.

19. Occupiers will recognise that the service charge provision of any lease has legal effect, and should ensure that any representatives involved in discussions, meetings, etc. have an appropriate level of responsibility and authority to make decisions concerning service charge matters.

20. In recognition that value-for-money and maintenance of quality standards will be enhanced through partnership, occupiers are urged to be proactive in assisting owners in the operation and utilisation of services and service systems – for example, by separating waste to facilitate appropriate and cost-effective recycling, adopting energy-saving measures, etc.

18. Huurders zijn verplicht om de servicekosten tijdig te betalen. Wanneer er een legitiem geschil bestaat, dient elke betaling alleen de werkelijke bedragen te bevatten welke worden ingehouden.

19. Huurders zullen inzien dat de servicekosten van alle overeenkomsten rechtsgeldig zijn en dat deze ervoor moet zorgen dat de vertegenwoordigers van betrokkenen bij discussies, vergaderingen, etc. een passend niveau van verantwoordelijkheid en bevoegdheid hebben om beslissingen te nemen met betrekking tot servicekosten.

20. In de erkenning dat de prijs-kwaliteit en het onderhoud van kwaliteitsnormen zal worden verbeterd door middel van partnerschap, worden huurders aangespoord proactief te zijn in het bijstaan van de eigenaren in de werking en het gebruik van services en diensten. Dit geldt bijvoorbeeld voor het scheiden van afval en rendabele recycling, energie-besparende maatregelen, etc.

Right to challenge/alternative dispute resolution (ADR)

21. All new leases (including renewals) should make provision for either party to require the resolution of disagreements through the use of alternative dispute resolution (ADR) as a cost effective alternative to court action.

22. If the parties cannot agree a mediator or independent expert to determine the dispute the President of the RICS should (on request) nominate a suitable person. Where leases do not allow for ADR, parties are reminded that there is nothing to stop them agreeing to use ADR to

21. Alle nieuwe huurovereenkomsten (inclusief verlengingen) moeten voorzien in een resolutie van beide partijen om zo meningsverschillen door middel van het gebruik van alternatieve geschillenbeslechting (AGB) als ook een alternatief voor de rechtbank vereisen, te weerleggen.

22. Indien partijen een bemiddelaar of een onafhankelijke deskundige niet het geschil kunnen oplossen met de RICS moeten partijen op aanvraag een geschikt persoon nomineren. Waar geen huurcontracten geen AGB hebben opgenomen, worden partijen eraan herinnerd dat er niets is om ze te

resolve a dispute.

stoppen om in te stemmen met een AGB en deze gebruiken om een geschil op te lossen.

Timeliness

23. Communication and consultation between managers and occupiers is to be timely and regular to encourage and promote good working relationships and understanding with regard to the provision, relevance, cost and quality of services.

24. Managers will issue budgets to occupiers, including an explanatory commentary at least one month prior to the start of the service charge year. Detailed statements of actual expenditure, together with accounting policies and explanatory text, will be issued within four months of the service charge year-end.

23. Communicatie en consultatie tussen managers en huurders dient tijdig en regelmatig plaats te vinden en dient om goede werkelaties te bevorderen met betrekking tot levering, relevantie, kosteneffectiviteit en kwaliteit van de diensten te waarborgen.

24. Managers zullen de budgetten, voorzien van een verklaring, ten minste een maand voor aanvang van het servicekostenjaar verstrekken. Gedetailleerde verklaringen en afrekeningen van de werkelijke uitgaven, samen met financiële verslaggeving en de verklarende tekst, zullen binnen vier maanden na einde van het servicekostenjaar worden verstrekt.

Transparency

25. Transparency is essential to achieving good communication. By being transparent in the accounts, the explanatory notes, policies and day-to-day management, the manager will help prevent disputes. Prompt notification of material variances to plans or forecasts ensures better working relationships between owner, manager and occupier.

25. Transparantie is essentieel voor het bereiken van een goede communicatie. Door transparant te zijn in de boekhouding, de toelichting, het beleid en dagelijks beheer, zal dit de vastgoedmanager helpen om geschillen te voorkomen. Onmiddellijke melding van afwijkingen of vooruitzichten zorgt voor een betere werkerlatie tussen eigenaar, vastgoedmanager en huurder.

Value for money

26. Service quality is to be appropriate to the location, use and character of the property. The anager is urged to procure quality service standards to ensure that value for money is achieved at all times. The aim is to achieve effective, value-for-money service rather than merely the lowest price.

26. Kwaliteit van de dienstverlening is afgestemd op de locatie, het gebruik en het karakter van het vastgoed. De manager wordt aangespoord om kwaliteitsnormen voor de dienstverlening en prijs-kwaliteit ten allen tijde te garanderen. Het doel is om een effectieve, prijs-kwaliteit dienst te realiseren in plaats van alleen de laagste prijs.

Limitations of the Code

Existing lease terms

This Code cannot override the lease but, if read in conjunction with it, it can enable users to identify the best way forward in interpreting that lease to ensure effective management of services. As business practice constantly evolves, so it is with service charges. Negotiating a new lease, or the renewal of an existing lease, provides an ideal opportunity to ensure that modern and flexible bestpractice service charge clauses are incorporated within the lease contract to facilitate effective management of the property and aid the relationships between the parties. An ADR clause will enable any difficulties during the term of the lease to be resolved efficiently.

Bestaande

Deze code kan niet de huurovereenkomst overschrijven maar kan wel in samenhang met de huurovereenkomst worden gelezen. Het kan huurders helpen om de beste stappen voorwaarts te maken in het beheer van deze diensten en deze tevens te identificeren en te waarborgen in een praktijk die voortdurend aan verandering onderhevig is. Onderhandelen over een nieuwe huurovereenkomst, of de verlenging van een bestaande huurovereenkomst, biedt een ideale gelegenheid om ervoor te zorgen dat de moderne en flexibele bestpractice servicekosten clausules worden opgenomen in het huurcontract om zo een doeltreffend beheer van het vastgoed te vergemakkelijken. Een ADR-clausule zal gedurende de looptijd van het huurcontract helpen om geschillen efficiënt op te lossen.

huurvoorwaarden

Proportionality

The extent to which owners and managers should seek to comply with the recommended best practice processes and procedures set down in this Code will often depend on a variety of issues, such as the size, nature and type of property; the aggregate of the total service charge costs; and the amounts payable by individual occupiers, which are likely to be consistent with best-value principles.

Nevertheless, owners, managers and occupiers should at all times seek to comply with the core principles set down in this Code.

Evenredigheid

De mate waarin eigenaren en managers moeten streven om te voldoen aan de aanbevolen best practice processen en procedures die zijn vastgelegd in deze Code, is men vaak afhankelijk van een verscheidenheid aan onderwerpen, zoals de omvang, aard en type van eigendom. Het totaal van de servicekosten kosten is inclusief de rekening van de individuele huurders die zijn vastgesteld. Ook moeten eigenaren, vastgoedmanagers en huurders te allen tijde proberen te voldoen aan de basisprincipes zoals die zijn vastgelegd in deze Code.

Hieronder worden de bepalingen uit de Code of Service Charge (RICS), 2014) verder uiteengezet. Het gaat hierbij om een vertaling van het Engels naar het Nederlands van de richtlijnen zoals die zijn opgenomen in de RICS Code of Service Charge (RICS), 2014).

ADMINISTRATIEVE RICHTLIJNEN (RICS 2014, p. 9 – 15)

De RICS Code of Service Charges geeft richtlijnen voor hoe te handelen met de administratieve verwerking van servicekosten. Van managers en gebruikers wordt verwacht dat zij de complexiteit, standaarden en geleverde service kennen van het betreffende complex. De RICS stelt dat de manager verantwoordelijk is:

- voor het zorgen dat de standaarden van de verleende diensten gemonitord worden;
- voor de kosten en kwaliteit van de diensten kritisch en neutraal worden bekeken;
- voor het feit dat wordt aangetoond dat de minimale service standaarden worden gehaald en dat de waarde in relatie staat tot de kosten

Het wordt door de RICS aanbevolen om het beleid en de procedures vast te stellen en om de administratie, beheer van diensten en het zorgen voor nakoming van verplichtingen van eigenaar en huurder en dat de diensten worden aangeboden op een efficiënte, economische, kosten-verantwoordelijke en veilige manier. Effectieve communicatie is de sleutel tot succes. Het doel van duidelijke communicatie is dan ook om transparantie tussen de vastgoedmanager en de huurder te krijgen om zo ook aan te tonen hoe leveringen en diensten worden aangeboden en gemanaged. Verder gaat de RICS ook in op management fees en dergelijke welke worden bestempeld als kosten voor het managen van en verlenen extra service ter plekke. Deze houden in:

- vergoeding voor het beoordelen van werkzaamheden ter plekke;
- kosten van 'on-site' management, zoals centrum- en facilitymanagers.

Hierbij is het wel van belang om er voor te zorgen dat daar waar een regionaal facilitair manager wordt ingezet om een aantal zaken te regelen en te managen, dienen de verantwoordelijke managers zich er wel van bewust te zijn dat de extra kosten die daarvoor nodig zijn, in overeenstemming is met de prijs-kwaliteitverhouding. Het is daarom belangrijk dat er transparantie is over deze kosten en dat er een duidelijke managementstructuur aanwezig is waarin de kosten duidelijk worden geïdentificeerd en worden toegelicht. Het wordt daarom aanbevolen om deze gegevens op te nemen in de toelichting en begroting, met daarin een duidelijke verklaring van de werkelijke uitgaven aan deze facility- en centrummanagers. De RICS gaat nog verder in op de managementkosten en stelt daar richtlijnen voor op. Deze gaan in op het doorbelasten van managementkosten en daadwerkelijk gemaakte kosten, locatie-kosten voor facility- en centrummanagers, secretaresses, hostesses, et cetera. De RICS gaat tevens in op 'contract procurement', standaardisatie en de hiervoor benodigde afspraken die daarvoor van belang zijn. Van de manager of inkoop specialist wordt verwacht dat zij haar verantwoordelijkheid neemt voor:

- De verstrekking van volledige pre-kwalificatie assessments van leveranciers en aannemers op het vlak van hun financiële draagkracht en bewezen naleving gezondheid en veiligheid;
- Gepaste schadevergoeding ten aanzien van de diensten voorzien, onder meer via onderaannemers die ondernemingen (met voorzieningen voor voorafgaande goedkeuring daarvan);
- Bewezen / duurzaamheid geloofsbrieven milieu.

De RICS geeft ook advies over toewijzing en verdeling van kosten en kostenschema's. Deze kosten moeten worden toegerekend aan elke bewoner, overeenkomstig de punten 4 en 5 van de kernbeginselen. De basis en de wijze van verdeling en de verdeling van de servicekosten uitgaven dienen transparant te zijn en duidelijk gecommuniceerd te worden naar alle partijen. Elke beïnvloeding of concessies die gedaan moeten worden aan de bezetters, komen voor rekening van de eigenaar en dienen niet verspreid te worden onder andere huurders. De reden voor de verdeling tussen huurders dient te worden vastgelegd in het schrijven en vervolgens moeten deze periodiek opnieuw worden onderzocht om te zien of er is behoefte aan een nieuwe verdeling en/of methode moet worden toegepast.

Tot slot omschrijft RICS de servicekosten verder als zijnde dat het kosten zijn die doorgaans worden voorzien van de kosten van nutsvoorzieningen voor eventuele gemeenschappelijke delen en diensten. Traditioneel gezien worden verzekeringen voor gebouwen toegerekend aan huurders en worden de servicekosten gehanteerd als direct invorderbare kosten. Huurders zijn tevens vaak verantwoordelijk voor de betaling aan de nutsleverancier van verbruik van elektriciteit en gas verbruik en worden geleverd aan de huurders van het pand. In bepaalde omstandigheden kan de huurovereenkomst bepalend zijn voor de kosten van de verzekering van gebouwen en nutsvoorzieningen en vallen deze terug te vorderen binnen de servicekosten.

COMMUNICATIE EN CONSULTATIE (RICS 2014, p. 16)

De RICS Code of Service Charges geeft tevens richtlijnen voor communicatie en consultatie van de servicekosten. Slechte communicatie over servicekosten geeft vaak aanleiding tot geschillen. Effectieve communicatie is de sleutel tot succes, het doel is om transparantie te bieden tussen de manager en de huurder in de manier waarop de servicekosten worden doorbelast aan de huurders. De RICS stelt daarom dat de communicatiestroom tijdig en continu moet plaatsvinden. Dit werkt het beste wanneer managers en huurders goed omgaan met elkaars vragen en wederzijdse verplichtingen. Managers worden geadviseerd om feedback van huurders mee te nemen en deze door te voeren in de servicekosten. Hierbij moeten zij actie ondernemen en huurders voorzien van feedback waar nodig.

NIEUWE EN BESTAANDE LEASES (RICS 2-14, p. 17 & 18)

De RICS gaat in op hoe men moet omgaan met nieuwe en bestaande huurovereenkomsten en de verschillen die hierin optreden.

- Bestaande overeenkomsten:

De basis van de servicekosten is vastgelegd in de huurovereenkomst tussen de eigenaar en huurder. Veel servicekosten geschillen worden veroorzaakt door het niet duidelijk communiceren van managers en/of de huurders en elkaars rechten, plichten en aansprakelijkheden. Derhalve is zorg en aandacht nodig bij het begrijpen van de contractuele verplichtingen van de servicekosten. Veelal komen in bestaande huurcontracten servicekosten bepalingen voor die afwijken van de aanbevelingen in de RICS Code. De RICS geeft duidelijk aan dat deze code niet de huurovereenkomst kan overschrijven, maar benoemt wel de mogelijkheid om bestaande servicekostenclausules zoveel mogelijk in overeenstemming met de beginselen uit een te zetten. Wanneer er twijfel of mogelijke dubbelzinnigheid bestaat, kunnen partijen hiervoor een professioneel advies laten opstellen.

- Nieuwe overeenkomsten:

Als oude huurcontracten worden vernieuwd is het essentieel om servicekosten clausules op te nemen en deze toe te passen op nieuwe normen. Modernisering van de servicekostenbepalingen is nodig om te voldoen aan 'best practices' en is in het belang van compatibiliteit met andere huurders. Dit leidt tot een verhoging of afname van de servicekosten. Hierbij moet rekening worden gehouden bij alle onderhandelingen, zo ook bij de te betalen huur. Hoewel de RICS code niet de huurovereenkomst kan negeren, is het volgens de RICS wel belangrijk om de uit de industrie geaccepteerde 'best practices' op het gebied van servicekosten door te voeren. Het zal advocaten helpen hun cliënten (zowel huurders als verhuurders) en de managers van de servicekosten in overeenstemming met de 'best practices' te adviseren. Het wordt aanbevolen om samen met de eigenaren, huurders en hun advocaten te zorgen dat op het gebied van servicekosten de huurovereenkomst wordt gespiegeld aan deze code. Dit zal leiden tot een effectiever servicekosten-proces. Op het moment van een mogelijk huurovereenkomst-vernieuwing zullen de servicekostenclausules zeker bijgewerkt moeten worden aan de huidige ontwikkelingen in de markt. Het wordt aanbevolen om nieuwe huurcontracten op te stellen met voldoende flexibiliteit om veranderingen en 'best practices' door te kunnen voeren.

Het is vaak moeilijk om precies te voorspellen welke diensten kunnen worden verstrekt en die moeten worden gedekt door de servicekosten. Hierbij is het vermijden van risico's van het aangaan van de kosten die buiten de servicekosten kunnen vallen, belangrijk. Tenzij een huurovereenkomst duidelijke formulering bevat over deze kosten. Wanneer daarentegen de eigenaar in gedachten om bepaalde servicekosten door te belasten, zal hij of zij in het algemeen niet in staat zijn om deze clausule te gebruiken en deze kosten door te belasten.

FINANCIËLE CONTROLE EN COMPETENTIES (RICS 2014 p. 19 – 24)

De RICS Code of Service Charges stelt richtlijnen op voor financiële controle en competenties van de servicekosten. Deze controle leidt tot een eenduidig proces en draagt bij aan transparantie van het proces en belasting van de servicekosten. Jaaropgaven van servicekosten dienen te voorzien zijn van een uitgebreide lijst met boekhouding, het beleid dat is gevoerd en de beginselen waarop de servicekostenafrekening is opgesteld:

- de jaarrekening is opgesteld op kasbasis of overloopposten;
- de eigenaar vrijstelling heeft om vervallen BTW aan te rekenen;
- een beschrijving van het beoogde doel voor elke reservepost, samen met een uitleg over de fiscale afhandeling van deze bijdragen;
- een overzicht van alle uitgaven van de reserves, samen met het openen van een rekening en een eindbalans, en het bedrag van de rente en de betaalde belasting in de betreffende periode;
- een analyse van alle verschillen tussen de begroting en de werkelijke uitgaven, met een gedetailleerd commentaar op trends en afwijkingen;

- getekende verklaringen van de accountants en/of manager met betrekking tot compliance, financiële nauwkeurigheid en het gebruik van het juiste boekhoudkundige beleid;
- Jaarlijkse verklaringen van de servicekosten uitgaven moeten worden gecertificeerd door de manager om te bevestigen dat zij een compleet en nauwkeurig beeld van de uitgaven geven die door de eigenaar in servicekosten van het gebouw zijn opgenomen, en dat de eigenaar in overeenstemming is met de voorwaarden van de huurcontracten.
- Jaarlijkse verklaringen van servicekosten uitgaven dienen te worden beoordeeld door een onafhankelijke accountant. Echter, om in overeenstemming met de 'best practices' aan deze eis te voldoen moet dit overwogen worden als optie voor kleinere vastgoedobjecten en zijn deze afhankelijk van de kwantum en de aard van de uitgaven.
- In het certificeren van de servicekosten, hebben managers een zorgplicht voor zowel eigenaren als huurders om te handelen met professionele zorg, toewijding, integriteit en objectiviteit.
- Als de huurovereenkomst het vereist om een audit uit te voeren, dan moet dit worden uitgevoerd, tenzij de huurders schriftelijk bevestigen dat dit niet vereist is. In deze omstandigheden moet een onafhankelijk verslag van de accountants worden voorbereid.

Bij het verstrekken van de services en diensten, wordt de eigenaar/vastgoedmanager ten allen tijde aangeraden te streven naar de 'value for money' en om een effectieve dienstverlening te bereiken in plaats van de laagste prijs. 'Value for money' kan eenvoudig worden gedefinieerd als 'het betalen van niet meer dan nodig is voor niet minder dan nodig is'. Huurders zijn pro-actief in het bijstaan van managers met het uitvoeren en gebruiken de diensten die in overeenstemming zijn met het doel van het bereiken van 'waar voor je geld', zijn bijvoorbeeld, het scheiden van afval naar geschikte en rendabele recycling te vergemakkelijken zijn. Het is de verantwoordelijkheid van de manager om alle kosten in het oog houden, en in voorkomend geval (meestal om de drie jaar), van de contractanten en leveranciers om concurrerende offertes in te dienen.

PROVISIE VOOR TOEKOMSTIG UITGAVEN, VERVANGING EN VERBETERING VAN INSTALLATIES(RICS 2014, P. 29 & 30)

Begroting en provisie voor toekomstige uitgaven en richtlijnen voor vervanging en verbetering van installaties worden door de RICS vormgegeven in een handleiding daarvoor. Deze handleiding moet zorgen voor duidelijkheid en transparantie in de begroting en technische c.q. financiële levensduur van technische installaties. Er ontstaan discussies over zaken of diensten die en laste of ten goede individueel of collectief worden doorbelast. Vaak leiden dergelijke discussies niet tot rechtszaken, daar deze vaak tijdrovend en duur zijn en het bedrag aan te betalen servicekosten dat niet rechtvaardigt. Daarom kiezen partijen, vooral huurders, er vaak voor de kosten maar gewoon te betalen in plaats van deze zaken aan te vechten. De RICS adviseert huurders om, behoudens de bedragen die onterecht worden doorbelast, de overige servicekosten wel te betalen omdat zij dat tenslotte verplicht zijn. Een andere vorm voor het oplossen van geschillen bij servicekosten is de ADR (alternatieve geschillenbeslechting). Deze bied een meer kosteneffectieve manier van het oplossen van servicekosten geschillen en het wordt door de RICS aanbevolen om dit proces nog verder uit te kristalliseren en in te zetten op voornamelijk die punten waar het huurcontract geen uitsluitel biedt. Vaak wordt vervolgens een onafhankelijk expert bepalen wie er gelijk heeft en wat er is afgesproken in de huurovereenkomst.

In de afgelopen jaren zijn de huurcondities en lengte van huurcontracten aan verandering onderhevig. Echter zijn veel onderhoudsposten, budgetten, visies en onderhoudscontracten gelijk gebleven. Dit leidt er toe dat eigenaren, managers en huurders van vastgoed zorgvuldig moeten overwegen hoe zij zich zullen herstellen en hoe dergelijke zaken hersteld dienen te worden, danwel de keuze moeten maken of het geld inderdaad wordt uitgegeven. Het wordt daarom door de RICS aanbevolen om een goede planning voor preventief en planmatig onderhoud te maken, zodat naast de reguliere uitgaven voor eigenaren, huurders en derden kan worden bepaald of eenmalige, incidentele uitgaven aan vervanging van belangrijke apparatuur als roltrappen of verwarmingssystemen worden uitgegeven. Grote uitgaven met een terugkerend karakter kunnen tevens leiden tot aanzienlijke schommelingen in de servicekosten. Het is daarom van belang dat er duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen vervangingskosten en onderhoudskosten die voor rekening van een eigenaar zijn, of vervangingskosten die voor rekening van een huurder zijn. Bij beiden moet het duidelijk worden vastgelegd wie waarvoor zijn verantwoordelijkheden en plichten heeft. Hiertoe is een volgende lijst opgesteld die ingaat op vervanging en budgetbegrotingen c.q. 'spaarpotjes':

- De gelden die van huurders worden verzameld en dienen voor de servicekosten, dienen op een afzonderlijke en discrete bankrekening te worden gestort;
- Van de eigenaar of vastgoedmanager wordt verwacht dat hij een redelijke schatting kan maken van benodigde bijdragen (voorschotten) welke die specifiek betrekking hebben op vooraf

bepaalde uitgaven (bijvoorbeeld reparatie of vervanging van het dak, boilers, lift, etc.) in plaats van de andere geïdentificeerde en incidentele toekomstige uitgaven;

- De eigenaar of manager is verplicht om een duidelijke uitleg van de berekening van de bijdrage en de punten waarop deze betrekking heeft te geven, en zal een realistische inschatting maken van de verwachte levensduur van de apparatuur of dienst waarvoor het geld wordt gebruikt;
- Bij de afrekening van de servicekosten zal een duidelijke verklaring van de opgenomen bedragen en uitgaven van het budget, samen met de saldi aan het begin en eind van de servicekostenrekening;
- Bij de verkoop van het vastgoed zal de verkoper de gereserveerde gelden overdragen aan de koper, samen met eventuele opgebouwde rente. Het is raadzaam om advies te vragen aan een aan een expert om te waarborgen en er op toe te zien dat er op een passende wijze met de gelden wordt omgegaan.

Om geschillen te voorkomen en overeenstemming te bereiken is het belangrijk dat de servicekosten worden meegenomen in de afspraken die worden gemaakt met de huurders en voordat de huurders ook de financiële verbintenissen aan gaan. De RICS stelt tevens dat het raadzaam is om elke overeenkomst of afspraak schriftelijk vast te leggen. Verder is het in het geval van renovatie en dergelijke belangrijk dat voor de aanvang van de werkzaamheden de kosten die van belang zijn voor de huurders te communiceren en tevens te communiceren en vast te leggen wat dat voor gevolgen heeft voor onderhoud en kosten van de services en diensten. Een best practice die hierbij wordt genoemd is dat het belangrijk is dat er regelmatig communicatie tussen de manager en de huurders plaatsvindt zodat men op de hoogte is van eventuele veranderingen en men daarmee akkoord gaat. Dit vermindert de kans op geschillen en onverwachte kosten na voltooiing van de werkzaamheden.

DUURZAAMHEID (RICS 2014, p. 33 & 34)

De RICS stelt richtlijnen op voor hoe men om moet gaan met duurzaamheid en mogelijke extra kosten die daaruit voortvloeien. De RICS geeft aan wie deze kosten dient te dragen en op welke manier deze doorbelast mogen worden aan de huurders. De lopende debatten over duurzaamheid zijn over het algemeen sterk gericht op hoe men meer duurzame gebouwen kan ontwikkelen, echter gaat het vaak niet op twee belangrijke kwesties die hierbij eveneens spelen. Ten eerste hoe men met de huidige gebouwen dient om te gaan en ten tweede hoe men met de huidige huurders dient om te gaan om uitstoot en dergelijke te verminderen. De recente opkomst van 'groene' huurcontracten in Engeland zijn er op gericht om met elkaar de productie van afval, energie en waterverbruik terug te dringen. Eigenaren en huurders worden geadviseerd om bewust met het milieu om te gaan. Hierbij worden huurovereenkomst bindende contracten die niet makkelijk te wijzigen zijn maar kan er wel een 'green-lease' aan de huurovereenkomst worden toegevoegd waarin men de samenwerking met elkaar op zoekt op het gebied van milieuverantwoord omgaan met het vastgoed. De uitwisseling van gegevens en andere relevante informatie is hiervoor van essentieel belang. Er moet daarom in de samenwerking worden gezocht naar een eerlijke en redelijke benadering om:

- De verdeling van kosten met het doel om duurzaam gebruik van het vastgoed te bevorderen eerlijk worden verdeelt, waarbij de nadruk ligt op de afspraak: 'de vervuiler moet betalen';
- De uitvoering van werkzaamheden die duurzaamheidsprestaties en milieuprestaties te verbeteren, mogelijk te maken;
- Stagnatie op werkzaamheden met als doel de milieuprestaties te verbeteren, te voorkomen.

In overeenstemming met de beginselen van de Code die de RICS heeft opgesteld worden hierin verbeterde duurzaamheidsmaatregelen en andere maatregelen voor verbetering van het milieu in aanmerking genomen bij de beoordeling van een bepaalde dienst of provider. Deze zouden daarom ook als zodanig als een element in de kosten- en batenanalyse verwerkt moeten worden om zo de extra kosten bovenop de normale kosten van onderhoud, reparatie en vervanging te kunnen rechtvaardigen. Energie prestatie certificaten mogen echter niet in de servicekosten worden opgenomen, dit zijn kosten specifiek voor een eigenaar.

EXTRA RICHTING EN AANBEVELING VOOR SERVICEKOSTEN BIJ WINKELCENTRA (RICS 2014, P. 35 & 36)

Tot slot geeft de RICS nog speciale uitgangspunten die specifiek gelden voor winkelcentra. De RICS stelt richtlijnen op voor hoe men moet omgaan met specifieke zaken die gelden voor winkelcentra en hoe men daarmee moet omgaan. Doordat de RICS hiervoor een handleiding opstelt leidt dit tot extra uniformiteit in de behandeling van servicekosten bij winkelcentra. Voor winkelcentra gelden over het algemeen ook nog enkele uitzonderingen op de servicekosten. De marketing van en promotionele activiteiten die dienen ter ondersteuning van een winkelcentrum worden door de RICS erkent als als zijnde een gezamenlijk voordeel voor alle belanghebbenden en zijn daarom tevens gezamenlijk gefinancierd. Deze gezamenlijke financiering moet niet alleen betrekking hebben op alleen de marketing en promoties, maar ook op de kosten voor gespecialiseerd personeel, accommodaties,

events en dergelijke. De service- en promotionele uitgaven dienen transparant te zijn en gezien het een gezamenlijk voordeel biedt voor alle partijen, dient ook de eigenaar hierin een bijdrage te doen. Waarbij wel duidelijk wordt gemaakt dat bijvoorbeeld re-branding van een winkelcentra tot eigenaarslasten behoort en promotie van activiteiten bijvoorbeeld wel collectief wordt betaald. Het is belangrijk dat marketing- en promotieplannen voorafgaand aan de periode waarop deze betrekking hebben, worden gecommuniceerd met de huurders. Tevens is het zinvol om regelmatig de plannen met de winkeliersvereniging en huurders te analyseren op effectiviteit en er zo voor te zorgen dat de gestelde doelen worden gerealiseerd. Het is ook belangrijk voor zowel de eigenaar als de huurder dat zij erkennen dat het een gezamenlijk doel heeft en het daarom tevens een gezamenlijke verplichting is om proactief te communiceren over de beste aanpak voor marketing van de winkelcentra. Tevens wordt door de RICS aanbevolen om voor elk plan dat een centrum een nieuwe impuls kan geven, dit wordt besproken tussen de eigenaar/manager en de huurder zodat men kan instemmen met de verdeling van kosten en dergelijke. De kosten van entertainment, attracties, kerstdecoraties, en andere seizoensgebonden decoraties en gebeurtenissen binnen winkelcentra worden meestal niet beschouwd als zijnde marketing- en promotiekosten, maar dienen wel te worden beschouwd als zijnde voorzieningen of faciliteiten.

Er worden namelijk ook inkomsten verkregen uit andere bronnen, zoals bijvoorbeeld verkoop van recyclebaar afval, reclameuitingen, displays, parkeervoorzieningen, kinderattracties en kopieermachines. Hoe dergelijke inkomsten worden verdeelt, verschilt per eigenaar. Het is daarom voor de huurders van belang dat er een duidelijke verklaring ligt waarom deze inkomsten voor eigenaar zijn en waar deze voor worden ingezet. Transparantie is hiervoor vereist. Waar de eigenaar wel deze inkomsten zelf mag houden, en de betreffende ruimte of locatie op een permanente of semipermanente basis wordt gebruikt, dient deze ruimte te worden opgenomen in de servicekostenmatrix. Een alternatief kan zijn dat eigenaar een passend en gelijkwaardig krediet moet geven voor de kosten van die ruimte ten behoeve van de servicekosten. Eigenaren verklaren hiervoor een bijdrage aan de servicekosten te geven, en de managers zijn verantwoordelijk voor het duidelijk aangeven van hun beleid ten aanzien van hoe de kosten en inkomsten uit deze diensten en activiteiten zijn toegewezen. De volgende regels zijn hiertoe volgens de RICS van toepassing:

- Als het item niet wordt gefinancierd uit de servicekosten, noch gebruik maakt van diensten, zal 100% van de inkomsten naar de verhuurder gaan;
- Als het item wordt gefinancierd door de servicekosten, komen de inkomsten ook 100% ten goede van de servicekosten;
- Als het maakt gebruik van een aantal van de diensten en/of deze steun nodig hebben van het team ter plaatse die worden betaald via de servicekosten, zal hiervoor een bijdrage moeten worden geleverd om deze kosten te compenseren.

Naast de minimale informatie en de verklaringen van de werkelijke uitgaven is ook een gedetailleerde verklaring nodig waarin deze inkomsten uit commercialisering van het winkelcentrum worden behandeld en hoe deze leveringen en diensten zijn ondergebracht. De verdeling van servicekosten in winkelcentra gaat normaliter via een verdeling op basis van vloeroppervlak. Naast de gebruikelijke methoden voor de verdeling van servicekosten worden bij winkelcentra vaak verdelingen gemaakt op basis van gestaffelde verdeling van de servicekosten die een weerspiegeling zijn van de verschillende grootte van de winkelunits. Dit leidt tot een kortingspercentage over de grootte van de winkelunit en het te betalen bedrag aan servicekosten voor de leveringen en diensten ervan. Dit betekent dat de kosten van een winkel ter grootte van 5000m² niet gelijk zal zijn aan vijf winkels van 1000m². Hiervoor bestaat echter geen standaard formule. Wanneer gebruik wordt gemaakt van een dergelijke staffel is het belangrijk dat deze regeling ook wordt vastgelegd. Een voorbeeld van een staffel is hiernaast weergegeven:

VOORBEELD STAFFEL BEREKENING	
0 - < 500	100%
501 < 1000	80%
1001 < 2000	70%
2001 < 5000	60%
> 5000	50%

In dit voorbeeld wordt voor een winkelunit van 1000 m² een gestaffelde vloeroppervlakte van 900 m² [d.w.z. (500 x 100%) + (500 x 80%)] gehanteerd terwijl een unit van 10.000 m² een gewogen oppervlakte van zal hebben 6.000 m². Hoewel deze tien keer groter in oppervlakte is, zal de 10.000 m² unit ongeveer zes en een half keer de servicekosten betalen van die van een kleinere eenheid. Ook de oppervlakte van bijkomende kelderruimtes en ruimten op de verdieping of van externe opslag, kunnen worden verdisconteerd aan de hoogte van de servicekosten.

8. ANALYSE SERVICEKOSTENPROCESSEN IN EUROPA CONFORM ONDERZOEK VAN DE ICSC

In deze bijlage zijn van de 27 Europese landen de servicekostenprocessen geanalyseerd en uiteen gezet en zijn op basis hiervan de conclusies getrokken in hoofdstuk 4. De analyse per land die hierna wordt genoemd is gebaseerd op de resultaten van het onderzoek van de ICSC in 2012 in de 'European Service Charge Guide', en is hieronder per land de vertaling van dit onderzoek van de ICSC opgenomen (ICSC Europe, 2012). Aan het einde van deze bijlage is een vergelijking per land opgenomen en wat de impact van dergelijke afspraken per land zijn en in welke mate er overeenstemming is tussen de servicekostenprocessen.

1. BELGIË

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden normaal verhaald in de servicekosten op de huurders. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud, belastingen en centrum/locatie kosten. De kosten voor het centrum zijn terugvorderbare of niet-terugvorderbare kosten; beide zijn hierin mogelijk. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal gebaseerd op een percentage van de servicekosten. Het vastgoedbeheer en facility management worden ook normaal verhaald op de huurders. Het beheer van het marketing budget is meestal via een huurders 'vereniging en de bijdrage van de verhuurder om de marketing budget is discreet. Extra inkomsten voor het winkelcentrum worden ingehouden door de verhuurder als extra inkomen. Kosten in verband met duurzaamheid zijn niet-terugvorderbaar van huurders.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Het bruto vloeroppervlak vormt de basis voor de verdeling van de servicekosten tussen huurders, en het is gebruikelijk dat er een weging is. Tekorten gerelateerd aan leegstaande units worden in de meeste gevallen volledig vergoed door de verhuurder. De betalingen worden meestal per kwartaal vooraf voldaan. De begroting van de servicekosten wordt meestal 1 tot 2 maanden na datum van afwikkeling van het vorige boekjaar verstuurd aan de huurders. De servicekostenafrekening wordt intern en extern gecontroleerd. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde bedragen aan huurders worden verspreid onder de huurders. De rente op servicekosten bankrekeningen is volledig ten gunste van de servicekosten. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurder, in het geval van meningsverschillen over servicekostenafrekening, zijn zeldzaam omdat alles wordt gedekt door de huurovereenkomst. Er is niet een best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie op dit moment.

RESERVE FONDS

Winkelcentra in België werken niet met een reservefonds.

VERZEKERING

Opstalverzekering en premies voor bijvoorbeeld verzekeringen tegen terrorisme worden meestal verhaald op de huurders in de servicekosten.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

De opening van winkels op zondag is afhankelijk van de geografische ligging van de locaties in België in verband met geloofsovertuigingen. In België werkt men eveneens met het systeem van een voorschot en afrekening. Het probleem is daar net zo groot als in Nederland en volgens een aantal personen zelfs nog groter. Zo is het niet duidelijk welke posten wel of niet in de servicekosten zitten, en kan het voorkomen dat een afrekening pas op een veel later moment plaats vindt.

2. Bulgarije

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden normaal verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud, belastingen en centrummanagement kosten. De kosten voor het centrummanagement worden behandeld als de gemeenschappelijke ruimtes. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal een vaste vergoeding, maar sommige verhuurders betalen een bonus wanneer de servicekosten begroting goed wordt beheert en onder controle is. De kosten voor beheer en facility management worden ook verhaald op de huurders. Het beheer van het marketingbudget gaat via de servicekosten en staat onder controle van de verhuurder. De verhuurders dragen meestal wel bij aan de marketingkosten. Extra inkomsten vanuit het winkelcentrum worden ingehouden door de verhuurder als zijnde extra inkomsten, en de kiosken betalen ook een bijdrage aan de servicekosten. Kosten met betrekking tot duurzaamheid en duurzaam gebruik worden verhaald op de huurders via de servicekosten.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van m²'s tussen huurders en het is gebruikelijk dat er een bepaalde staffel aanwezig is. Sommige verschillen in deze verdeling kunnen optreden tengevolge van speciale, commerciële deals. Tekorten met betrekking tot leegstaande units wordt volledig vergoed door de verhuurder. De betalingen van de servicekosten vinden meestal maandelijks vooraf plaats. De begroting van de kosten voor het komende jaar vinden een maand voor het begin van het jaar plaats. De servicekostenafrekening wordt extern gecontroleerd, meestal door gerenommeerde bedrijven. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde servicekostenbedragen bij bepaalde huurders worden volledig vergoed door de verhuurder maar in sommige centra spreidt de eigenaar de kosten onder de andere huurders. De rente op servicekosten bankrekeningen komt volledig ten goede van de servicekosten. Geschillen tussen een verhuurder en huurder in het geval van onenigheid over servicekostenafrekening, worden meestal via een gerechtelijke procedure opgepakt. In Bulgarije is er niet een best practice guide of handleiding voor servicekosten uitgegeven door een professionele organisatie, en is er evenmin specifieke wetgeving met betrekking tot dit gebied. Winkelcentra hebben en de verhuurders en huurders hebben wel behoefte aan een code of handleiding voor de servicekosten, daar er steeds vaker geschillen ontstaan en ver veel (regionale) verschillen zijn.

RESERVEFONDS

Sommige winkelcentra in Bulgarije maken gebruik van een reservefonds, maar de meerderheid niet.

VERZEKERING

Opstalverzekering en aanvullende verzekeringen voor terrorisme worden meestal verhaald op de huurders onder de servicekosten.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

Winkels zijn meestal open op zondag.

3. Denemarken

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud, belastingen en centrummanagement kosten. De centrummanagement kosten en kantoor worden ingehuurd door de verhuurder. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal gebaseerd op een percentage van de servicekosten. De management en facility management kosten worden ook verhaald op de huurders via de servicekosten. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via een winkeliersvereniging en de verhuurder draagt meestal wel een bepaald bedrag bij aan het marketing budget. Extra inkomsten voor het winkelcentrum worden ingehouden door de verhuurder als extra inkomen. Kosten in verband met duurzaamheid zijn terugvorderbare kosten van huurders.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van m²'s en het is gebruikelijk dat er gebruik wordt gemaakt van een staffel. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden volledig vergoed door de verhuurder. De betalingen worden meestal per maand of kwartaal vooraf voldaan. De begroting en presentatie van de servicekosten vinden meestal één tot drie maanden vóór het begin van het jaar plaats. De servicekostenafrekening wordt intern gecontroleerd. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde servicekostenbedragen bij bepaalde huurders worden volledig vergoed door de verhuurder. De rente op servicekosten bankrekeningen is volledig ten gunste van de servicekosten. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurder, in het geval van meningsverschillen over servicekostenafrekening, worden opgelost via een gerechtelijke procedure. Er is niet een best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie op dit moment.

RESERVEFONDS

Winkelcentra in Denemarken maken gebruik van een reservefonds.

VERZEKERING

Opstalverzekering en aanvullende verzekeringen voor terrorisme worden meestal verhaald op de huurders via de servicekosten.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

De opening van winkels op zondag is afhankelijk van hun geografische locatie, aangezien er regionale verschillen zijn.

4. Estland

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden normaal verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten. Grondbelasting en reparaties zijn niet-terugvorderbare kosten voor de verhuurder. De kosten voor het centrummanagement kantoor worden gezien als kosten voor gemeenschappelijke ruimtes. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal een vaste vergoeding. Het management van het vastgoed facilitaire diensten worden ook via de servicekosten op de huurders verhaald. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via de verhuurder en de verhuurder draagt meestal wel een bepaald bedrag bij aan het marketing budget. Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de servicekosten en worden dus als vermindering op de kosten gegeven. Kosten in verband met duurzaamheid zijn niet-terugvorderbare kosten van huurders, met uitzondering van de kosten voor groene stroom.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van m²'s en het is gebruikelijk dat er gebruik wordt gemaakt van een staffel. Tekorten door leegstaande units worden volledig vergoed door de verhuurder. De betalingen worden meestal maandelijks achteraf voldaan. De begroting en presentatie van de servicekosten vinden meestal één tot drie maanden vóór het begin van het jaar plaats. De servicekostenafrekening wordt intern gecontroleerd volgens een 'open boek beleid'. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde servicekostenbedragen bij bepaalde huurders worden volledig verhaald op de huurders. De rente op servicekosten bankrekeningen is volledig ten gunste van de servicekosten. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurder worden opgelost via onafhankelijk onderzoek door deskundigen. Er is op dit moment geen best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie.

RESERVEFONDS

Winkelcentra in Estland maken gebruik van een reservefonds.

VERZEKERING

Opstalverzekering en aanvullende premies voor terrorisme zijn meestal niet-terugvorderbare kosten van de huurders.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

Winkels zijn meestal open op zondag.

5. Finland

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden normaal verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten. Grondbelasting en reparaties zijn kosten voor de verhuurder. De kosten voor het centrummanagement kantoor worden gezien als kosten voor gemeenschappelijke ruimtes maar dit kan variëren van centrum tot centrum. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal een vaste vergoeding. De management en facility management kosten worden ook verhaald op de huurders via de servicekosten. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via de winkeliersvereniging, maar blijft ook onder controle van de verhuurder en de verhuurder draagt meestal wel een bepaald bedrag bij aan het marketing budget. Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de verhuurder.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICE KOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van m²'s en het is gebruikelijk dat er gebruik wordt gemaakt van een staffel. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden meestal volledig vergoed door de verhuurder. De betalingen worden meestal maandelijks vooraf voldaan. De begroting en presentatie van de servicekosten vinden meestal één tot drie maanden vóór het begin van het jaar plaats. De servicekostenafrekening wordt extern gecontroleerd. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde servicekostenbedragen bij bepaalde huurders worden volledig vergoed door de verhuurder, maar dit kan variëren van winkelcentrum tot winkelcentrum. De rente op servicekosten bankrekeningen is volledig ten gunste van de servicekosten maar ook dit kan variëren van winkelcentrum tot winkelcentrum. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurder, in het geval van meningsverschillen over servicekostenafrekening, worden meestal via een gerechtelijke procedure opgelost. Er is niet een best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie op dit moment.

RESERVE FONDS

Hierover is geen informatie verstrekt.

VERZEKERING

Opstalverzekering en aanvullende verzekeringen voor terrorisme worden meestal verhaald op de huurders onder de servicekosten.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

Winkels zijn meestal open op zondag.

6. Frankrijk

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden normaal verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten, behalve soms voor zeer belangrijke reparaties of investeringen, afhankelijk van de clausules in het huurcontract. De kosten voor centrummanagement en kantoor worden gezien als kosten voor gemeenschappelijke ruimtes. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal gebaseerd op een percentage van de servicekosten maar het is aan het veranderen naar een vaste vergoeding, die de juiste prikkels geeft aan het managementteam. Het facilitair management, servicekosten management en marketing beheerskosten worden gewoonlijk verhaald op de huurders via de servicekosten. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via de winkeliersvereniging, maar een uitspraak uit 2010 van het Hoogerechtshof verklaarde dat het illegaal is om vanuit een huurcontract aan een huurder te verplichten als lid van een vereniging te zijn. Echter worden wel steeds meer marketingbudgetten rechtstreeks beheerd door de verhuurder, maar kosten worden altijd betaald uit het gemeenschappelijke servicekosten budget. De bijdrage van de verhuurder om de marketing budget is discreet. Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de verhuurder, maar gaan soms ook terug naar de servicekostenafrekening. Kosten met betrekking tot duurzaamheid zijn een belangrijke kwestie tussen verhuurders en huurders omdat zij allemaal hun eigen voorwaarden hebben. Daarom verschilt dit van tijd tot tijd.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van m²'s en het is gebruikelijk dat er gebruik wordt gemaakt van een staffel. Huurders die extra open zijn (zondagen, sabbats, etc.) betalen meestal specifieke gemeenschappelijke servicekosten welke voortkomen uit deze extra openingstijden (beveiliging, veiligheid, verwarming, ventilatie en airconditioning). Tekorten gerelateerd aan leegstaande units worden meestal volledig vergoed door de verhuurder. De betalingen worden meestal per kwartaal, of soms per maand, vooraf voldaan. De begroting en presentatie van de servicekosten vinden meestal één tot drie maanden vóór het begin van het jaar plaats, waarbij retailers de cijfers van de geraamde begroting blijven vragen, maar slechts enkele winkelcentrummanagement bedrijven sturen deze ook daadwerkelijk aan de huurders. De servicekostenafrekening wordt niet altijd extern gecontroleerd. Ook worden de afrekeningen soms door externe deskundigen gecontroleerd op naleving van wetten, best practices, enz. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde servicekostenbedragen bij bepaalde huurders worden volledig vergoed door de verhuurder. De rente op servicekosten bankrekeningen is volledig ten gunste van de servicekosten. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurder worden meestal via een gerechtelijke procedure opgelost. Er is een best practice gids / handleiding voor servicekosten getiteld "Charte des relations bailleurs - locataires" (handleiding voor best practices tussen verhuurders en huurders) Het document is uitgegeven door CNCC en werd in 2010 herzien.

RESERVE FONDS

In sommige gevallen maken winkelcentra in Frankrijk gebruik van een reservefonds, echter is dit afhankelijk van de huurcontracten.

VERZEKERING

Opstalverzekering en aanvullende verzekeringen voor terrorisme worden meestal verhaald op de huurders onder de servicekosten, echter is dit afhankelijk van de huurcontracten.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

In sommige specifieke gebieden (toeristische gebieden of grote stedelijke gebieden, zoals Marseille of Parijs) en voor bepaalde retail activiteiten, zoals huishoudelijke artikelen en meubels, kunnen winkels en winkelcentra open zijn op zondag. Ook zijn de meeste centra een aantal zondagen per jaar open, bijvoorbeeld tijdens de kerstperiode. De meeste winkelcentra in Frankrijk zijn mede-eigendom. Daarom zijn er vaak twee niveaus van managementkosten. De zaakvoerder wordt benoemd door de mede-eigenaars en een aantal huurders.

7. Duitsland

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden normaal verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten (indien opgegeven, tot een bepaald bedrag). De kosten voor het centrummanagement kantoor worden gezien als kosten voor gemeenschappelijke ruimtes. Er is geen aparte beheervergoeding voor de servicekosten. Het vastgoedbeheer en facility management kosten worden verrekend via de huurders. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via de winkeliersvereniging, (de gesprekken vinden plaats met het management), en de verhuurder meestal draagt bij aan het marketing budget. Reclame kosten worden normaal gesproken door de winkeliersvereniging betaald vanuit het marketing budget. Reclame kosten maken overigens geen deel uit van de servicekosten. Het lidmaatschap van de winkeliersvereniging is opgenomen in een afzonderlijk contract bij het huurcontract. Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de verhuurder, maar gaan soms ook terug naar de servicekostenafrekening. Kosten met betrekking tot duurzaamheid kunnen niet worden teruggevorderd van de huurders of servicekosten.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van m²'s voor winkelunits onder de 1.000m² en daarboven geldt vaak een staffel. Daarnaast wordt er een vast, gemaximaliseerd bedrag voor de toerekening van de servicekosten onder naar de huurders. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden meestal volledig vergoed door de verhuurder. De betalingen worden meestal per kwartaal, of soms per maand, achteraf voldaan. Huurders krijgen de jaarlijkse eindafrekening van de servicekosten in september van het volgende jaar. De servicekostenafrekening wordt intern gecontroleerd. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde servicekostenbedragen bij bepaalde huurders worden volledig vergoed door de verhuurder. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurder worden in eerste instantie meestal via gesprek tussen beide partijen opgelost. Als dit niet leidt tot een oplossing wordt een gerechtelijke procedure opgestart. Er is een best practice gids / handleiding voor servicekosten uitgegeven door een professionele organisatie.

RESERVE FONDS

Winkelcentra in Duitsland werken niet met een reservefonds.

VERZEKERING

Opstalverzekering en aanvullende verzekeringen voor terrorisme worden meestal verhaald op de huurders onder de servicekosten.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

Winkels zijn meestal op zondag gesloten, met uitzondering van luchthavens en treinstations. In het algemeen zijn ze allemaal open op vier zondagen per jaar. In Duitsland gaat het servicekostenproces op eveneens dezelfde manier als in Nederland. Ook in Duitsland brengt men een voorschot in rekening en volgt aan het einde van het jaar of in het voorjaar van het volgende jaar, de afrekening. In Duitsland ontstaat over het algemeen minder discussie en wrijving over de servicekosten. Dit heeft er voornamelijk mee te maken dat men in Duitsland gewend is om alle mogelijke discussies al te bespreken voordat daadwerkelijk de deal wordt gesloten. Op die manier is er achteraf minder discussie. Zo wordt er in Duitsland over het algemeen veel beter beschreven welke posten wel of niet in de servicekosten worden meegenomen, en is er een strakkere planning omtrent de afrekening van de servicekosten.

8. Griekenland

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden normaal verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten. Met betrekking tot kosten voor een totale verandering of verbouwingen, onderhoud en belastingen, zijn dit niet terugvorderbare kosten van de huurders. Het centrummanagement kantoor wordt gehuurd door de verhuurder. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal gebaseerd op een percentage van de servicekosten. Het vastgoedbeheer en facility management kosten worden verrekend op de huurders. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via de verhuurder en de bijdrage die de verhuurder doet is veelal discreet. Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de verhuurder. Kosten met betrekking tot duurzaamheid kunnen niet worden teruggevorderd van de servicekosten.

MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van m²'s en het is gebruikelijk dat er gebruik wordt gemaakt van een staffel. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden meestal volledig vergoed door de verhuurder. De betalingen worden meestal per maand vooraf voldaan. De begroting en presentatie van de servicekosten vinden meestal één tot drie maanden vóór het begin van het jaar plaats. De servicekostenafrekening wordt intern gecontroleerd. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde servicekostenbedragen bij bepaalde huurders worden volledig verhaald op de huurders. De rente op servicekosten bankrekeningen is volledig ten gunste van de servicekosten. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurder worden opgelost via een gerechtelijke procedure. Er is niet een best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie op dit moment.

RESERVE FONDS

Winkelcentra in Griekenland werken met een reservefonds.

VERZEKERINGEN

Opstalverzekering en aanvullende verzekeringen voor terrorisme worden meestal verhaald op de huurders onder de servicekosten.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

Winkels zijn meestal op zondag gesloten.

9. Hongarije

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden normaal verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten. De kosten voor het centrummanagement kantoor worden gezien als kosten voor gemeenschappelijke ruimtes en komen dus ten laste van de servicekosten. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal een vaste vergoeding. Het management van het vastgoed facilitaire diensten worden niet via de servicekosten op de huurders verhaald. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via de winkeliersvereniging maar kan ook via de verhuurder worden gedaan en de verhuurder draagt meestal wel een bepaald bedrag bij aan het marketing budget (discreet). Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de verhuurder. Ook komen soms extra promotiekosten ten goede van de verhuurder. Kosten in verband met duurzaamheid worden teruggevorderd van de huurders.

MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van m²'s en het is gebruikelijk dat er gebruik wordt gemaakt van een staffel waarin een factor is opgenomen die afhangt van de positie en het type van de unit. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden meestal volledig vergoed door de verhuurder. De betalingen worden meestal per maand vooraf voldaan. De begroting en presentatie van de servicekosten worden niet aan de huurders verstrekt. De servicekostenafrekening wordt intern of extern gecontroleerd. De rente op servicekosten bankrekeningen is volledig ten gunste van de verhuurder. Er is niet een best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie op dit moment.

RESERVE FONDS

Winkelcentra in Hongarije maken gebruik van een reservefonds.

VERZEKERINGEN

Opstalverzekeringskosten zijn meestal verhaalbaar op de huurders via de servicekosten.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

Winkels zijn meestal open op zondag.

10. Italië

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden normaal verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten. De Italiaanse wet maakt onderscheid tussen gewoon en buitengewoon onderhoud, enkel de gewone onderhoudskosten (die reparaties bevatten) kunnen worden doorbelast aan huurders. Belastingen zijn niet met de huurders te verrekenen en centrummanagement wordt eveneens niet door de verhuurder doorbelast. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal gebaseerd op een percentage van de servicekosten, de procentuele vergoedingen op servicekosten kunnen variëren tussen de 3% en 6%, afhankelijk van de grootte van de servicekostenafrekening. Vaste vergoedingen worden soms in kleine centra toegepast waar ook beperkte huurinkomsten van toepassing zijn. De kosten voor facilitaire diensten worden via de servicekosten op de huurders verhaald. Het beheer van het marketing budget ging meestal via de winkeliersvereniging maar wordt steeds vaker via de verhuurder gedaan en de verhuurder draagt meestal wel een bepaald bedrag bij aan het marketing budget (discreet). In alle gevallen wordt het marketing budget besproken met de winkeliersvereniging. Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de verhuurder, of worden teruggegeven via de servicekostenafrekening aan de huurders. De vastgoedmanager ontvangt een vergoeding die varieert tussen de 10% en 20% op de huurstroomb.

MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van m2's en het is gebruikelijk dat er gebruik wordt gemaakt van een staffel waarin een factor is opgenomen die afhangt van de positie en het type van de unit. Hierin wordt tevens rekening gehouden met betrekking tot de branche van de betreffende huurder. Hetzelfde proces wordt gevolgt voor marketing, maar deze hangen ook af van de mate waarin winkeliers zelf zorgen voor promotie. Bijvoorbeeld de grote supermarkten (hypermarkt) betalen gemiddeld 10-15% aan marketing kosten, terwijl andere huurders al zitten op ca. 20-30%. De betalingen worden meestal per kwartaal vooraf voldaan. Hetzelfde geldt voor de betaling van de huursommen, omzethuur wordt veelal in februari/maart van het opvolgende jaar betaald. De begroting en presentatie van de servicekosten worden een tot drie maanden vooraf aan het servicekostenjaar aan de huurders vergoed. De servicekostenafrekening wordt niet gecontroleerd. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde servicekostenbedragen bij bepaalde huurders worden volledig verhaald op de huurders, in enkele gevallen neemt de verhuurder deze kosten voor zijn rekening. De rente op servicekosten bankrekeningen wordt verrekend met de servicekosten en komen o.a. ten goede van de bankkosten. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurder worden opgelost via een gerechtelijke procedure. Er is niet een best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie op dit moment.

RESERVE FONDS

Winkelcentra in Italië maken gebruik van een reservefonds.

VERZEKERINGEN

Opstalverzekering kosten zijn meestal kosten die niet van de huurders via de servicekosten kan worden verhaald, omdat het de plicht van de huurders is 'volgens de huurovereenkomsten om hun eigen opstalverzekeringen voor hun winkel af te sluiten. Aanvullende verzekeringen voor bijvoorbeeld terrorisme worden meestal wel verhaald op de huurders via de servicekosten.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

De openingstijden van winkels op zondag is afhankelijk van de geografische ligging, aangezien er regionale verschillen zijn. In Italië zorgen regionale wetten ervoor dat winkels een maximum van 12 zondagen geldt en dat bij feestelijke gelegenheden elk jaar bij een jaarlijks overleg wordt vastgesteld tussen gemeenten en brancheorganisaties van retail. Vaak bieden deze wetten wel een mogelijkheid om een aantal extra zondagen en/of feestelijke openingen kunnen worden toegestaan door de gemeentelijke overheden, opnieuw in overleg met retailers en brancheverenigingen.

11. Letland

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden normaal verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten. De kosten voor het centrummanagement kantoor worden gezien als kosten voor gemeenschappelijke ruimtes en komen dus ten laste van de servicekosten. In Letland, rekenen bedrijven als Linstow geen management vergoeding voor diensten, maar rekenen een percentage van de huur. Andere bedrijven brengen een percentage van servicekosten of vaste vergoeding in rekening. De facilitaire diensten worden ook via de servicekosten op de huurders verhaald. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via de winkeliersvereniging, maar blijft ook onder controle van de verhuurder en de verhuurder draagt meestal wel een bepaald bedrag bij aan het marketing budget, dit bedrag kan echter behoorlijk variëren. Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de verhuurder. Een aantal bedrijven zoals Linstow verdelen de extra inkomsten als 50% extra huurinkomsten, 40% als extra voor marketingkosten en 10% voor de bankkosten van de servicekosten. Kosten in verband met duurzaamheid worden niet teruggevorderd van de huurders.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van m2's en het is gebruikelijk dat er gebruik wordt gemaakt van een staffel waarin een factor is opgenomen die afhangt van de positie en het type van de unit. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden meestal volledig vergoed door de verhuurder. De betalingen worden meestal maandelijks, of soms per maand, achteraf voldaan. De begroting en presentatie van de servicekosten vinden meestal één tot drie maanden vóór het begin van het jaar plaats, tevens wordt er ieder jaar een rapport aangaande de servicekosten uitgegeven. De servicekostenafrekeningen worden niet gecontroleerd omdat er met 'open boeken' wordt gewerkt. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden meestal volledig vergoed door de verhuurder, als ook de speciale contracten waarin maximalisaties zijn opgenomen ten aanzien van de servicekosten. De rente op servicekosten bankrekeningen is volledig ten gunste van de verhuurder. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurder, in het geval van meningsverschillen over servicekostenafrekening, worden opgelost via een gerechtelijke procedure. Er is niet een best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie op dit moment. Er zijn 3-4 belangrijke spelers op de markt waarbij elke partij het anders doet.

RESERVE FONDS

Enkele winkelcentra in Letland maken gebruik van een reservefonds.

VERZEKERINGEN

Opstalverzekeringskosten zijn verhaalbaar op de huurders via de servicekosten. Aanvullende verzekeringen voor bijvoorbeeld terrorisme kunnen niet op de huurders worden verhaald.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

Winkels zijn meestal open op zondag.

12. Litouwen

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden normaal verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten. De kosten voor het centrummanagement kantoor worden gezien als kosten voor gemeenschappelijke ruimtes maar worden niet verhaald op de huurders. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal gebaseerd op een percentage van de servicekosten of er wordt een vaste vergoeding in rekening gebracht. Het management en de facilitaire diensten worden via de servicekosten op de huurders verhaald. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via de verhuurder en de verhuurder draagt een bepaald bedrag bij aan het marketing budget (discreet). Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de verhuurder. Kosten in verband met duurzaamheid zijn worden niet teruggevorderd van de huurders.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICE KOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van m2's en het is gebruikelijk dat er gebruik wordt gemaakt van een staffel. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden meestal volledig vergoed door de verhuurder. De betalingen worden meestal per maand vooraf voldaan. De begroting en presentatie van de servicekosten worden een maand voor het nieuwe jaar aan de huurders verstrekt. De servicekostenafrekening wordt intern gecontroleerd. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde servicekostenbedragen bij bepaalde huurders worden volledig betaald door de verhuurder. De rente op servicekosten bankrekeningen is volledig ten gunste van de verhuurder. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurder, in het geval van meningsverschillen over

servicekostenafrekening, worden opgelost via een deskundigenonderzoek. Er is niet een best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie op dit moment.

RESERVE FONDS

Winkelcentra in Litouwen werken niet met een reservefonds.

VERZEKERINGEN

Opstalverzekeringskosten zijn soms, afhankelijk van hetgeen is opgenomen in de huurovereenkomst, verhaalbaar op de huurders via de servicekosten. Aanvullende verzekeringen voor bijvoorbeeld terrorisme kunnen meestal niet op de huurders worden verhaald.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

Winkels zijn meestal open op zondag.

13. Luxemburg

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden normaal verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten. De kosten voor het centrummanagement kantoor worden gezien als kosten voor gemeenschappelijke ruimtes en worden verhaald op de huurders. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal gebaseerd op een percentage van de servicekosten. Het management en de facilitaire diensten worden via de servicekosten op de huurders verhaald. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via de winkeliersvereniging. De verhuurder draagt niet bij aan het marketing budget. Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de verhuurder. Kosten in verband met duurzaamheid zijn worden niet teruggevorderd van de huurders.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICE KOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van m²'s en het is gebruikelijk dat er gebruik wordt gemaakt van een staffel. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden meestal volledig vergoed door de verhuurder, echter niet altijd. De betalingen worden meestal per maand vooraf voldaan. De begroting en presentatie van de servicekosten worden een maand voor het nieuwe jaar aan de huurders verstrekt. De servicekostenafrekening wordt intern gecontroleerd. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde servicekosten bij bepaalde huurders worden volledig betaald door de overige huurders. De rente op de servicekosten bankrekeningen is volledig ten gunste van de verhuurder. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurder worden opgelost via een professioneel team van deskundigen. Er is niet een best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie op dit moment.

RESERVE FONDS

Winkelcentra in Luxemburg opereren niet met een reservefonds.

VERZEKERINGEN

Opstalverzekeringskosten zijn verhaalbaar op de huurders via de servicekosten. Aanvullende verzekeringen voor bijvoorbeeld terrorisme worden eveneens op de huurders verhaald.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

Winkels zijn meestal open op zondag, maar er zijn enkele uitzonderingen.

14. Nederland

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten. Belastingen en dergelijke kunnen niet op de huurders worden verhaald. De kosten voor het centrummanagement kantoor worden gezien als kosten voor gemeenschappelijke ruimtes en worden verhaald op de huurders. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal gebaseerd op een percentage van de servicekostenafrekening, meestal 5%. Het management en de facilitaire diensten worden via de servicekosten op de huurders verhaald, echter het beheer van het winkelcentrum zelf niet. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via de verhuurder en deze draagt in veel gevallen ook bij aan het marketing budget. Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de verhuurder. Kosten in verband met duurzaamheid zijn worden niet teruggevorderd van de huurders.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van m²'s en het is gebruikelijk dat er gebruik wordt gemaakt van een staffel waarbij boven een bepaald aantal m²'s een soort korting van toepassing is. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden meestal volledig vergoed door de verhuurder, echter niet altijd. De betalingen worden meestal per kwartaal of per maand vooraf voldaan. De begroting en presentatie van de servicekosten worden soms een maand voor het nieuwe jaar aan de huurders verstrekt. De servicekostenafrekening wordt niet of enkel intern gecontroleerd. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde servicekostenbedragen bij bepaalde huurders worden soms betaald door verhuurder maar soms ook door de overige huurders. De rente op de servicekosten bankrekeningen is volledig ten gunste van de servicekosten. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurder worden opgelost via een gerechtelijke procedure. Er is geen best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie, wel is er een vrijblijvende leidraad ontwikkeld die mogelijk handvaten kan bieden voor verhuurder en huurders.

RESERVEFONDS

Winkelcentra in Nederland maken gebruik van een reservefonds. Een doel van dit fonds zou bijvoorbeeld kunnen zijn om kerstversieringen aan te schaffen.

VERZEKERINGEN

Opstalverzekeringskosten en aanvullende verzekeringen voor bijvoorbeeld terrorisme worden meestal niet op de huurders verhaald, uitzondering hierbij is echter de glasverzekering.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

De opening van winkels op zondag hangt af van hun geografische locatie, aangezien er regionale verschillen zijn. Deze zijn onder andere gebaseerd op de vraag of een gebied kan worden gedefinieerd als een toeristische bestemming of niet.

15. Noorwegen

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten. Belastingen en dergelijke kunnen niet op de huurders worden verhaald. De kosten voor het centrummanagement kantoor worden gezien als kosten voor gemeenschappelijke ruimtes en worden verhaald op de huurders. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal gebaseerd op een percentage van de servicekostenafrekening. Het management en beheerkosten worden via de servicekosten op de huurders verhaald, echter facilitaire diensten van het winkelcentrum

Een uiteenzetting om te komen tot een win-win-win situatie met betrekking tot servicekosten voor (Nederlandse) winkelcentra.

niet. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via de verhuurder en deze draagt in veel gevallen ook bij aan het marketing budget, veelal discreet. Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de verhuurder. Kosten in verband met duurzaamheid worden teruggevorderd van de huurders.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van m²'s en het is gebruikelijk dat er gebruik wordt gemaakt van een staffel waarbij boven een bepaald aantal m²'s een soort korting van toepassing is. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden meestal volledig vergoed door de verhuurder. De betalingen worden meestal per kwartaal vooraf voldaan. De begroting en presentatie van de servicekosten worden niet verstrekt. De servicekostenafrekening wordt extern gecontroleerd. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde servicekostenbedragen bij bepaalde huurders worden volledig betaald door de verhuurder. De rente op de servicekosten bankrekeningen is volledig ten gunste van de servicekosten. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurder, worden opgelost via een gerechtelijke procedure. Er is een best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie op dit moment.

RESERVEFONDS

Winkelcentra in Noorwegen werken niet met een reservefonds.

Verzekeringen

Opstalverzekeringskosten en aanvullende verzekeringen voor bijvoorbeeld terrorisme worden meestal niet op de huurders verhaald.

Aanvullende opmerkingen

De winkels zijn op zondag gesloten.

16. Oostenrijk

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden verhaald op de huurders via de servicekostenafrekening. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten. Belastingen worden ook betaald vanuit de servicekosten, maar grotere huurders proberen deze steeds vaker uit te sluiten van hun servicekostenscope. De kosten voor het centrummanagement en managementkantoor worden behandeld als een gemeenschappelijke ruimte. De beheervergoeding wordt alleen verkregen op basis van huuropbrengsten. De kosten van diensten die duidelijk zijn toe te rekenen aan de verhuurder, blijven bij de verhuurder. Het marketing budget is via een winkeliersvereniging geregeld en de bijdrage van de verhuurder aan het marketing budget is discreet. Andere inkomsten uit het winkelcentrum worden ingehouden door de verhuurder als extra inkomens. Kosten in verband met duurzaamheid worden gezien als niet-terugvorderbare kosten van huurders.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van het vloeroppervlak van de winklunit. Dit vormt de basis voor de verdeling van de servicekosten tussen huurders, en het is niet gebruikelijk dat hierin een andere weging wordt gebruikt. Tekorten gerelateerd aan leegstaande units wordt verspreid onder de overige huurders en de betalingen worden meestal maandelijks vooraf gemaakt. Het budget wordt niet aan huurders verstrekt. De servicekostenafrekening wordt niet intern of extern gecontroleerd. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit fixed fees en die zijn toegekend aan huurders worden verspreid onder huurders. De rente op servicekosten bankrekeningen wordt ingehouden door de verhuurder. Geschillen tussen verhuurder en huurder over servicekosten zijn zeldzaam, en vinden vrijwel alleen plaats met grote retailers die hun eigen facilitaire afdelingen hebben. Dit wordt meestal bilateraal geregeld door middel van interne deskundigen. Voor contracten met betrekking tot de leveringen en diensten worden marktconform geregeld. Er is geen best practice guide of handleiding voor servicekosten uitgegeven door een professionele organisatie.

RESERVEN

Winkelcentra in Oostenrijk werken niet met een reserve budget.

VERZEKERINGEN

Opstalverzekeringen en verzekeringen voor terrorisme worden meestal verhaald op de huurders in de servicekosten.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

Winkels zijn meestal op zondag gesloten.

17. Polen

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten. Belastingen en dergelijke kunnen niet op de huurders worden verhaald. De kosten voor het centrummanagement kantoor worden gezien als kosten voor gemeenschappelijke ruimtes en worden verhaald op de huurders. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal een vast bedrag op basis van huuropbrengsten. De facilitaire diensten van het winkelcentrum kunnen ook worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via de verhuurder en deze draagt in veel gevallen ook bij aan het marketing budget, veelal discreet. Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de verhuurder. Kosten in verband met duurzaamheid worden niet teruggevorderd van de huurders.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van een verdeling van de kosten onder de huurders en is het gebruikelijk dat er een bepaalde weging is. Bijvoorbeeld grote partijen of zogeheten hypermarkten betalen geen of nihil servicekosten. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden meestal volledig vergoed door de verhuurder. De betalingen worden meestal maandelijks vooraf voldaan en er is een jaarlijkse afrekening. De begroting van de servicekosten worden niet verstrekt. De servicekostenafrekening wordt intern gecontroleerd, waarbij huurders het recht heeft om de afrekening in te zien. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit (fixed) servicekosten bij bepaalde huurders worden volledig betaald door de verhuurder. De rente op de servicekosten bankrekeningen is ten gunste van de servicekosten. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurder worden opgelost via een gerechtelijke procedure. Er is geen best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie op dit moment.

RESERVEFONDS

Winkelcentra in Polen werken niet met een reservefonds.

Verzekeringen

Opstalverzekeringskosten worden verhaald op de huurders, aanvullende verzekeringen voor bijvoorbeeld terrorisme worden meestal niet op de huurders verhaald.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

Winkels zijn meestal open op zondag.

18. Portugal

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten. Belastingen en dergelijke kunnen niet op de huurders worden verhaald. De kosten voor het centrummanagement kantoor worden gezien als kosten voor gemeenschappelijke ruimtes en worden verhaald op de huurders. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal een percentage op basis van de servicekostenbegroting. De facilitaire diensten van het winkelcentrum kunnen ook worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Maar de beheerkosten zijn afhankelijk van bepaalde huurovereenkomst bepalingen en kunnen niet via de servicekosten worden verrekend. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via de verhuurder en deze draagt in veel gevallen ook bij aan het marketing budget, veelal discreet. Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de verhuurder. Kosten in verband met duurzaamheid worden gezien operationele kosten en kunnen worden teruggevorderd van de huurders. Investeringskosten worden betaald door de eigenaar.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van een verdeling van de kosten onder de huurders en is het gebruikelijk dat er een bepaalde weging is. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden meestal volledig vergoed door de verhuurder. De betalingen worden meestal maandelijks vooraf betaald. De begroting en presentatie van de servicekosten worden een tot drie maanden vooraf aan het nieuwe jaar gepresenteerd. De servicekostenafrekening wordt niet gecontroleerd. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde servicekostenbedragen bij bepaalde huurders worden volledig betaald door de verhuurder. De rente op de servicekosten bankrekeningen is volledig ten gunste van de servicekosten. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurder worden opgelost via een gerechtelijke procedure. Echter wordt vaak verwezen naar het gesloten huurcontract. Er is geen best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie op dit moment.

RESERVEFONDS

Winkelcentra in Portugal werken niet met een reservefonds.

Verzekeringen

Opstalverzekeringskosten en aanvullende verzekeringen voor bijvoorbeeld terrorisme worden meestal niet op de huurders verhaald.

Aanvullende opmerkingen

Winkels zijn meestal open op zondag.

19. Roemenië

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten. Belastingen en dergelijke kunnen niet op de huurders worden verhaald. De kosten voor het centrummanagement kantoor worden gezien als kosten voor gemeenschappelijke ruimtes en worden verhaald op de huurders. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal een percentage op basis van de servicekostenbegroting. De beheerkosten en facilitaire diensten van het winkelcentrum kunnen ook worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via de servicekosten en staat onder toezicht van de verhuurder en deze draagt in veel gevallen ook bij aan het marketing budget, veelal discreet. Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de verhuurder. Kosten in verband met duurzaamheid kunnen niet worden teruggevorderd van de huurders. Investeringskosten worden betaald door de eigenaar.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van een verdeling van de kosten onder de huurders en is het gebruikelijk dat er een bepaalde weging is. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden meestal volledig verspreid onder de huurders, maar dit is afhankelijk van de huurovereenkomsten. De betalingen worden meestal maandelijks vooraf voldaan. De begroting en presentatie van de servicekosten worden niet verstrekt. De servicekostenafrekening wordt soms extern gecontroleerd, maar dit wordt mondjesmaat door de markt toegepast. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde servicekostenbedragen bij bepaalde huurders worden betaald door de huurders, afhankelijk van de huurovereenkomsten. De rente op de servicekosten bankrekeningen is volledig ten gunste van de servicekosten. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurder worden opgelost via een deskundigen onderzoek. Er is geen best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie op dit moment.

RESERVEFONDS

Geen informatie is verstrekt.

VERZEKERINGEN

Opstalverzekeringskosten en aanvullende verzekeringen voor bijvoorbeeld terrorisme worden op de huurders verhaald.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

Winkels zijn meestal open op zondag.

20. Rusland

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Servicekosten moeten vaak apart worden gefactureerd aan de gebruikers. Hetzelfde geldt voor onderhoudskosten (als dat ook zo is afgesproken in de overeenkomst) en voor belastingen. De beveiligings-, schoonmaak-, groenvoorziening-, onderhoud- en centrummanagementkosten zijn niet verhaalbaar. Belastingen en dergelijke kunnen niet op de huurders worden verhaald. De kosten voor het centrummanagement kantoor worden niet verhaald op de huurders. De beheervergoeding voor servicekosten wordt meegenomen in de servicekostenbegroting. De beheerkosten en facilitaire diensten van het winkelcentrum kunnen wel worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via de servicekosten en staat onder toezicht van de verhuurder. Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de verhuurder. Kosten in verband met duurzaamheid kunnen niet worden teruggevorderd van de huurders. Investeringskosten worden betaald door de eigenaar.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van een verdeling van de kosten ten opzichte van het aantal m²'s en het is niet gebruikelijk dat er een bepaalde weging is. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden meestal volledig vergoed door de verhuurder. De betalingen worden meestal maandelijks achteraf voldaan. De begroting en presentatie van de servicekosten worden wel verstrekt. Aan het einde van het jaar vindt er een herziening plaats op de begroting, en dit is dan ook de servicekostenafrekening voor dat betreffende jaar. De servicekostenafrekening wordt soms gecontroleerd, maar dit wordt mondjesmaat door de markt toegepast en de huurders doen dit vaak ook niet. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde servicekostenbedragen bij bepaalde huurders worden betaald door de verhuurder. De rente op de servicekosten bankrekeningen is volledig ten gunste van de verhuurder. Geschillen aangaande het

servicekostenprocessen tussen een verhuurder en huurder worden opgelost via een gerechtelijke procedure. Er is geen best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie op dit moment.

RESERVEFONDS

Winkelcentra in Rusland opereren niet met een reservefonds.

VERZEKERINGEN

Opstalverzekeringskosten worden door de huurders betaald, aanvullende verzekeringen voor bijvoorbeeld terrorisme zijn vaak niet van toepassing.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

Winkels zijn meestal open op zondag.

21. Servië

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten. Belastingen en dergelijke kunnen niet op de huurders worden verhaald. De kosten voor het centrummanagement kantoor worden gezien als kosten voor gemeenschappelijke ruimtes en worden verhaald op de huurders. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal een vast bedrag op basis van huuropbrengsten. De facilitaire diensten en de vastgoedbeheerkosten van het winkelcentrum kunnen ook worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Maar de beheerkosten zijn afhankelijk van bepaalde huurovereenkomst bepalingen. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via de verhuurder en deze draagt in veel gevallen ook bij aan het marketing budget, maar het budget is gemeenschappelijk. Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de servicekosten. Kosten in verband met duurzaamheid worden niet teruggevorderd van de huurders.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van een verdeling van de kosten onder de huurders, maar het is niet gebruikelijk dat er een bepaalde weging is. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden meestal volledig vergoed door de verhuurder. De betalingen worden meestal maandelijks vooraf voldaan. De begroting en presentatie van de servicekosten worden meestal een tot drie maanden vooraf aan het volgende jaar verstrekt. De servicekostenafrekening wordt intern gecontroleerd, waarbij huurders het recht hebben om de afrekening te beoordelen en in te zien. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde servicekostenbedragen bij bepaalde huurders worden volledig betaald door de huurders. De rente op de servicekosten bankrekeningen is ten gunste van de servicekosten. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurders worden opgelost via een gerechtelijke procedure. Er is geen best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie op dit moment.

RESERVE FONDS

Winkelcentra in Servië maken gebruik van een reservefonds.

VERZEKERINGEN

Opstalverzekeringskosten worden door de huurders betaald, aanvullende verzekeringen voor bijvoorbeeld terrorisme zijn vaak niet van toepassing.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

Winkels zijn meestal open op zondag.

22. Slowakije

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten. De kosten voor het centrummanagement kantoor worden gezien als kosten voor gemeenschappelijke ruimtes en worden verhaald op de huurders. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal een percentage ten op zichte van de servicekostenafrekening, maar kan ook vast bedrag zijn, afhankelijk van de huurcontracten. De facilitaire diensten en de vastgoedbeheerkosten van het winkelcentrum kunnen ook worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via de verhuurder en deze draagt in veel gevallen ook bij aan het marketing budget, deze bijdrage is wel discreet. Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de servicekosten. Kosten in verband met duurzaamheid worden niet teruggevorderd van de huurders.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICE KOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van een verdeling van de kosten onder de huurders, en het is gebruikelijk dat er een bepaalde weging is. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden meestal volledig betaald door de huurders. De betalingen worden meestal maandelijks per maand of kwartaal vooruit gemaakt. De begroting en presentatie van de servicekosten worden meestal een tot drie maanden vooraf aan het volgende jaar verstrekt. De servicekostenafrekening wordt extern gecontroleerd. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde servicekostenbedragen bij bepaalde huurders worden verspreid onder de huurders. De rente op de servicekosten bankrekeningen is volledig ten gunste van de servicekosten. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurder worden opgelost via een gerechtelijke procedure. Er is geen best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie op dit moment.

RESERVE FONDS

Winkelcentra in Slowakije maken gebruik van een reservefonds.

VERZEKERINGEN

Opstalverzekeringskosten en aanvullende verzekeringen voor bijvoorbeeld terrorisme worden op de huurders verhaald.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

Winkels zijn meestal open op zondag.

23. Spanje

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten. De kosten voor het centrummanagement kantoor worden gezien als kosten voor gemeenschappelijke ruimtes en worden verhaald op de huurders. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal een vaste vergoeding plus een variabele vergoeding van de extra inkomsten. De facilitaire diensten van het winkelcentrum kunnen ook worden verhaald op de huurders via de servicekosten, echter de eigen managementkosten van een verhuurder of vastgoedmanager niet. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via de verhuurder en deze draagt in veel gevallen ook bij aan het marketing budget, deze

bijdrage is wel discreet. Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de verhuurder. Kosten in verband met duurzaamheid worden verhaald op de huurders.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van m²'s en het is gebruikelijk dat er gebruik wordt gemaakt van een staffel waarbij boven een bepaald aantal m²'s een soort korting van toepassing is waardoor de grotere eenheden lagere tarieven betalen. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden meestal volledig vergoed door de verhuurder. De betalingen worden meestal maandelijks vooraf voldaan. De begroting en presentatie van de servicekosten worden voorafgaand aan het nieuwe jaar gemaakt en verspreid. De servicekostenafrekening wordt niet gecontroleerd. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde servicekostenbedragen bij bepaalde huurders worden volledig betaald door de verhuurder. De rente op de servicekosten bankrekeningen is volledig ten gunste van de servicekosten. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurder worden opgelost via een gerechtelijke procedure. Er is geen best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie op dit moment.

RESERVE FONDS

Winkelcentra in Spanje maken gebruik van een reservefonds.

VERZEKERINGEN

Opstalverzekeringskosten worden door de huurders betaald, aanvullende verzekeringen voor bijvoorbeeld terrorisme zijn vaak niet van toepassing.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

De openingstijden van winkels op zondag is afhankelijk van hun geografische locatie, aangezien er regionale verschillen zijn in Spanje.

24. Zweden

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Kosten voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten kunnen niet altijd worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Echter is dit beeld wel aan het veranderen en volgen zij de Europese wegen daarin om het wel te verhalen op de huurders. De kosten voor het centrummanagement kantoor worden gezien als kosten voor gemeenschappelijke ruimtes en worden verhaald op de huurders. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal een vaste vergoeding. De facilitaire diensten van het winkelcentrum kunnen niet worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via de verhuurder en deze draagt in veel gevallen ook bij aan het marketing budget, deze bijdrage is gemeenschappelijk. Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de verhuurder. Kosten in verband met duurzaamheid worden niet teruggevorderd van de huurders.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van m²'s en het is gebruikelijk dat er gebruik wordt gemaakt van een staffel en verdeling. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden meestal volledig vergoed door de verhuurder. De betalingen worden meestal per kwartaal vooraf voldaan. De begroting en presentatie van de servicekosten worden een tot drie maanden voorafgaand aan het nieuwe jaar gemaakt. De servicekostenafrekening wordt extern gecontroleerd. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde servicekostenbedragen bij bepaalde huurders worden volledig betaald door de verhuurder. De rente op de servicekosten bankrekeningen is volledig ten gunste van de servicekosten. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurder, in het geval van meningsverschillen over servicekostenafrekening, worden opgelost via een professioneel deskundigen platform. Er is geen best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie op dit moment.

RESERVE FONDS

Winkelcentra in Zweden werken niet met een reservefonds.

VERZEKERINGEN

Opstalverzekeringskosten en aanvullende verzekeringen voor bijvoorbeeld terrorisme kunnen vaak niet op de huurders worden verhaald.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

Winkels zijn meestal open op zondag. In de Scandinavische landen kent men het systeem van voorschot en afrekening wel, maar worden er ook reeds veel all-in contracten afgesloten. In deze contracten zijn de servicekosten dus gefixeerd en vind er niet altijd een afrekening plaats, daar de huurder slechts een bedrag aan servicekosten betaald aan de verhuurder. Dit systeem is identiek aan het fixed fee model die zijn opmars maakt in Nederland.

25. Tjechie

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud, belastingen en centrummanagement kosten. De centrummanagement kosten en kantoor worden betaald door de verhuurder. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal gebaseerd op de huurinkomsten. De management en facility management kosten worden ook verhaald op de huurders via de servicekosten. Het marketing budget gaat via de servicekosten en staat onder controle van de verhuurder. De verhuurders dragen meestal wel bij aan de marketingbudgetten voor het vastgoed waarmee voornamelijk de huidige marktpositie van het winkelcentrum versterkt dient te worden. Extra inkomsten uit het winkelcentrum zijn voor de verhuurder als extra inkomsten. Kosten met betrekking tot duurzaamheid zijn nog niet geïntroduceerd.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van m²'s en het is gebruikelijk dat er gebruik wordt gemaakt van een staffel. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden volledig vergoed door de verhuurder, maar enkele tekorten via de grote spelers op de markt worden verhaald via de andere huurders. De betalingen worden meestal per kwartaal vooraf voldaan. De begroting van de servicekosten wordt niet vóór het begin van het jaar gedeelt. De servicekostenafrekening wordt intern gecontroleerd, maar alleen door de verhuurder. Servicekosten tekorten die ontstaan als gevolg van gemaximaliseerde servicekosten die aan bepaalde huurders worden gegeven, worden verdeelt onder de huurders. De rente op servicekosten bankrekeningen is een zeer laag bedrag en komt ten goede van de verhuurders. Geschillen over de servicekosten tussen een verhuurder en huurder worden meestal onderling opgelost. Er is geen best practice gids of handleiding voor servicekosten uitgegeven door een professionele organisatie.

RESERVEFONDS

Winkelcentra in de Tsjechische Republiek werken niet met een reservefonds.

VERZEKERING

Opstalverzekering en aanvullende verzekeringen voor terrorisme worden meestal verhaald op de huurders onder de servicekosten.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

Winkels zijn meestal open op zondag.

26. Turkije

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten. De kosten voor het centrummanagement kantoor worden gezien als kosten voor gemeenschappelijke ruimtes en worden verhaald op de huurders. Belastingen kunnen normaliter niet worden gevorderd van de huurders. Echter de belasting op transportsystemen (roltrappen, rolpaden en liften) zijn wel op de huurders te verhalen. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal een vaste vergoeding. De facilitaire diensten van het winkelcentrum kunnen ook worden verhaald op de huurders via de servicekosten, echter de eigen managementkosten en vastgoedmanagementkosten van een verhuurder of vastgoedmanager niet. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via de verhuurder en deze draagt in veel gevallen ook bij aan het marketing budget, deze bijdrage is gemeenschappelijk. Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de verhuurder. Kosten in verband met duurzaamheid worden teruggevorderd van de huurders.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van m²'s en het is gebruikelijk dat er gebruik wordt gemaakt van een staffel en verdeling. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden meestal volledig vergoed door de verhuurder. De betalingen worden meestal maandelijks vooraf voldaan. De begroting en presentatie van de servicekosten worden niet verstrekt. De servicekostenafrekening wordt intern gecontroleerd. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde servicekostenbedragen bij bepaalde huurders worden volledig betaald door de verhuurder. De rente op de servicekosten bankrekeningen is volledig ten gunste van de servicekosten. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurder zijn niet van toepassing. Er is een best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie op dit moment.

RESERVE FONDS

Winkelcentra in Turkije werken niet met een reservefonds.

VERZEKERINGEN

Opstalverzekeringskosten worden niet door de huurders betaald, aanvullende verzekeringen voor bijvoorbeeld terrorisme kunnen eventueel wel op de huurders worden verhaald.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

Winkels zijn meestal open op zondag.

27. Engeland

DE MEESTE GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

De gemeenschappelijke kosten voor elektriciteit, gas en water worden verhaald op de huurders via de servicekosten. Hetzelfde geldt voor de beveiliging, schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud en centrummanagement kosten. De kosten voor het centrummanagement kantoor worden gezien als kosten voor gemeenschappelijke ruimtes en worden verhaald op de huurders. Belastingen worden rechtstreeks door de huurders betaald. De beheervergoeding voor servicekosten is meestal een percentage van de servicekosten maar er is een groeiende trend om beheersvergoedingen volgens de RICS Code te volgen en deze worden gebaseerd op de werkelijke kosten van de beheerdiensten. De facilitaire diensten van het winkelcentrum kunnen ook worden verhaald op de huurders via de servicekosten, echter de eigen managementkosten en vastgoedmanagementkosten van een verhuurder of vastgoedmanager niet. Het beheer van het marketing budget gaat meestal via de verhuurder en deze draagt in veel gevallen ook bij aan het marketing budget, deze bijdrage is discreet. Extra inkomsten voor het winkelcentrum komen ten goede van de verhuurder. Kosten in verband met duurzaamheid worden teruggevorderd van de huurders.

DE MEEST VOORKOMENDE SERVICEKOSTEN DISTRIBUTIE, INZAMELING EN VERANTWOORDING

Verdeling van de servicekosten vindt plaats op basis van m²'s en het is gebruikelijk dat er gebruik wordt gemaakt van een staffel en verdeling waardoor de grotere winkels worden verdisconteerd. Er zijn nog steeds een aanzienlijk aantal Britse centra die verdeling hebben gebaseerd op belastbare waarden. Tekorten aan gerelateerde leegstaande units worden meestal volledig vergoed door de verhuurder. De betalingen worden meestal per kwartaal vooraf voldaan. De begroting en presentatie van de servicekosten worden een maand voorafgaand aan het nieuwe jaar verstrekt. De servicekostenafrekening wordt intern gecontroleerd. Servicekosten tekorten die voortvloeien uit gemaximaliseerde servicekostenbedragen bij bepaalde huurders worden volledig betaald door de verhuurder. De rente op de servicekosten bankrekeningen is volledig ten gunste van de servicekosten. Geschillen aangaande het servicekostenproces tussen een verhuurder en huurder worden opgelost via een gerechtelijke procedure. Er is een best practice gids of handleiding uitgegeven door een professionele organisatie op dit moment uitgegeven door de RICS en deze heet de RICS Code of Practice.

RESERVE FONDS

Winkelcentra in het Verenigd Koninkrijk werken niet met een reservefonds. Echter zijn nieuwere centra wel geneigd om met een soort reserve te werken.

VERZEKERINGEN

Opstalverzekeringskosten en aanvullende verzekeringen voor bijvoorbeeld terrorisme kunnen op de huurders worden verhaald, maar dan wel onder overige posten.

AANVULLENDE OPMERKINGEN

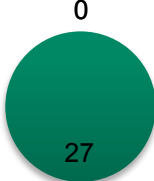
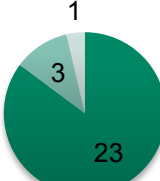
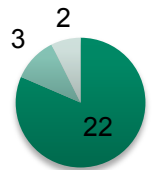
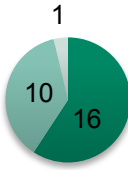
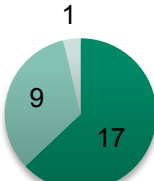
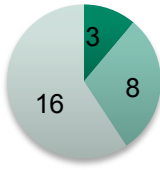
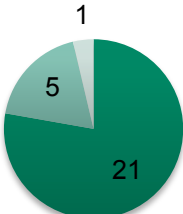
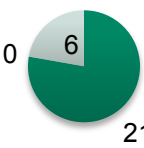
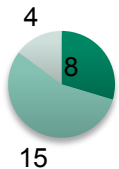
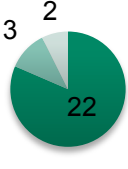
Winkels zijn meestal open op zondag. In Engeland worden servicekosten op dezelfde wijze gepresenteerd als in Nederland. Het systeem werkt ook in Engeland op basis van een voorschot en een afrekening. In Engeland is wel de RICS Code of Service Charges ontwikkeld. Deze Code kan vergeleken worden met de Leidraad voor Servicekosten bij winkelcentra in Nederland en de leidraad in Nederland is ook voortgekomen uit de RICS Code. De RICS Code of Service Charge is een uitgebreide code waarin nagenoeg alles over servicekosten is opgenomen. Per post is uiteen gezet wat er wel of niet in de servicekosten thuis hoort en biedt het handvatten om te komen tot een beter proces. Daarnaast is in deze code ook erkenning opgenomen in de vorm van een certificaat of keurmerk voor partijen wanneer zij zich houden aan de code en zich conformeren aan de voorgeschreven werkwijze. Tot slot is er ook een voorbeeld servicekostenafrekening opgenomen die daarmee een belangrijke bijdrage levert in het verkrijgen van meer transparantie in de servicekosten.

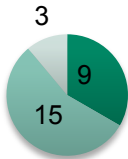
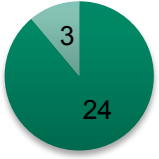
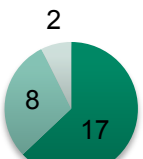
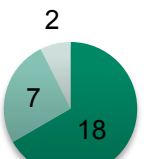
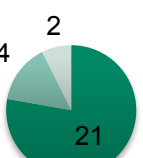
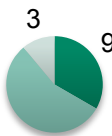
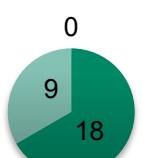
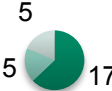
Vergelijking en conclusie:

In de volgende tabel zijn de uitkomsten van de voorgaande analys van de 27 Europese landen volgens de ICSC uiteen gezet en per vraag ingedeelt in categorieën (ICSC Europe, 2012). Vervolgens is per onderdeel weergegeven in hoeverre dit overeenkomt met andere landen:

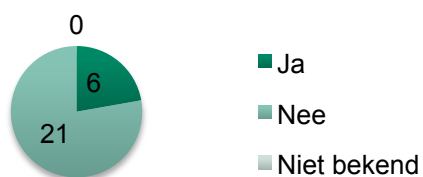
		1. Gas, water, electra in servicekosten	2. Schoon, heel veilig in servicekosten	3. Centrumgmt verdeelt over huurders/verhuurder/n.b.	4. Vergoeding beheer van sk in servicekostenafrekening (1) of vast (2)	5. Vastgoedmanagement zit in servicekosten	6. Belastingen in servicekosten	7. Marketing via verhuurder?	8. Marketingbudget + overage opbrengsten naar verhuurder?	9. Bijdrage verhuurder openbaar ?	10. extra inkomsten WC voor verhuurder?	11. Duurzaamheid in servicekosten	12. Verdeling sk m2 ?	13. Staffel ?	14. Betalingen maandelijks/kwartaal vooraf (1) achteraf (2)?	15. Budgetverstreken J / N	16. Rente bankrekening tgv SK ?	17. Tekorten door bijv leegstand risico verhuurder ?	18. Maximalisatie verliezen verspreiden over huurders ?	19. Controle inter/extern of niet	20. Geschillen in rechtszaal/deskundigencommissie of onderling? ?	21. Handleiding servicekosten aanwezig ?	22. Reserve J / N	23. Verzekering in SK (J/N)	24. Open op zondag? J/N
1	Belgie	1	2	3	1	1	3	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	2	2	1	3
2	Bulgarije	1	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	2	3	1	1
3	Tjechie	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	3	1	1	3	2	2	1	1
4	Denemarken	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3
5	Engeland	1	1	1	1	2	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
6	Estland	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	3	2	1	2	1
7	Finland	1	1	3	2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	2	1	2	3	1	1
8	Frankrijk*	1	1	1	3	1	3	1	1	2	3	3	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	3	1	3
9	Duitsland	1	1	3	2	1	3	2	3	1	3	2	1	1	2	3	3	1	2	1	1	1	2	1	3
10	Griekenland	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2
11	Hongarije	1	1	1	2	2	3	3	3	2	1	1	1	1	1	2	2	1	3	1	3	2	1	1	1
12	Italie	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	3
13	Letland	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1
14	Litouwen	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1
15	Luxemburg	1	1	1	1	1	3	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1
16	Nederland	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	3
17	Noorwegen	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2
18	Oostenrijk	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2
19	Polen	1	1	1	2	3	3	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1
20	Portugal	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1
21	Roemenie	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	3	1	1
22	Rusland	1	2	2	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1
23	Servie	1	1	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
24	Slowakije	1	1	1	1	1	3	1	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
25	Spanje	1	1	1	2	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	3
26	Zweden	1	3	2	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1
27	Turkije	1	1	1	2	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	2	1
	Ja	27	23	22	16	17	3	21	21	8	22	9	27	24	23	17	18	21	9	18	17	6	9	19	17
	Nee	0	3	3	10	9	8	5	0	15	3	15	0	3	4	8	7	4	15	9	5	21	14	8	3
	Niet bekend	0	1	2	1	1	16	1	6	4	2	3	0	0	0	2	2	2	3	0	5	0	4	0	7
	totaal	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
	1 = ja																								
	2 = nee																								
	3 = weet niet																								

In onderstaande figuren is per onderdeel weergegeven in hoeverre er overeenstemming is met andere landen:

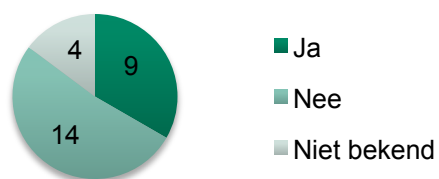
1. Gas, water, electra in servicekosten  0 27 ■ Ja ■ Nee ■ Niet bekend	2. Schoon, heel veilig in servicekosten  1 3 23 ■ Ja ■ Nee ■ Niet bekend
3. Centrummanagement verdeelt over huurders/verhuurder/n.b.  3 2 22 ■ Ja ■ Nee ■ Niet bekend	4. Vergoeding beheer van sk in sk-afrekening (ja) of vast (nee)  1 10 16 ■ Ja ■ Nee ■ Niet bekend
5. Vastgoedmanagement zit in servicekosten  1 9 17 ■ Ja ■ Nee ■ Niet bekend	6. Belastingen in servicekosten  3 8 16 ■ Ja ■ Nee ■ Niet bekend
7. Marketing via verhuurder?  1 5 21 ■ Ja ■ Nee ■ Niet bekend	8. Marketingbudget + overage opbrengsten naar verhuurder?  0 6 21 ■ Ja ■ Nee ■ Niet bekend
9. Bijdrage verhuurder openbaar ?  4 8 15 ■ Ja ■ Nee ■ Niet bekend	10. extra inkomsten WC voor verhuurder?  3 2 22 ■ Ja ■ Nee ■ Niet bekend

11. Duurzaamheid in servicekosten  3 15 9 ■ Ja ■ Nee ■ Niet bekend	12. Verdeling sk m2 ?  0 27 0 ■ Ja ■ Nee ■ Niet bekend
13. Staffel ?  0 3 24 ■ Ja ■ Nee ■ Niet bekend	14. Betalingen maandelijks/ kwartaal vooraf (ja) achteraf (nee)?  4 0 23 ■ Ja ■ Nee ■ Niet bekend
15. Budgetverstrekken Ja / Nee  2 8 17 ■ Ja ■ Nee ■ Niet bekend	16. Rente bankrekening tgv SK ?  2 7 18 ■ Ja ■ Nee ■ Niet bekend
17. Tekorten door bijv leegstand risico verhuurder ?  4 2 21 ■ Ja ■ Nee ■ Niet bekend	18. Maximalisatie verliezen verspreiden over huurders ?  3 9 15 ■ Ja ■ Nee ■ Niet bekend
19. Controle inter/extern of niet  0 9 18 ■ Ja ■ Nee ■ Niet bekend	20. Geschillen in rechtszaal/ deskundigencommissie of onderling?  5 5 17 ■ Ja ■ Nee

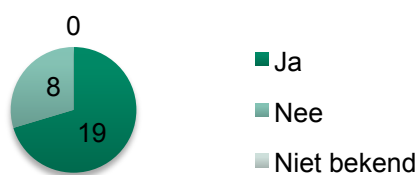
**21. Handleiding
servicekosten aanwezig ?**



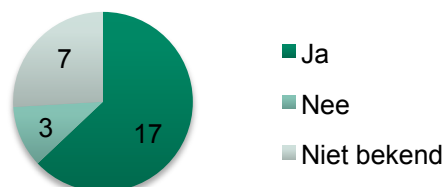
22. Reserve Ja / Nee



**23. Verzekering in SK (Ja/
Nee)**



**24. Open op zondag? Ja/
Nee**



9. ANALYSE BENCHMARK CBRE & JLL (ENGELAND) – DEELS VERTROUWELIJKE BIJLAGE

9.1 Analyse benchmarkaanzet CBRE – vertrouwelijk bijlage

Binnen CBRE is gekeken naar de portefeuille die CBRE in beheer heeft. Dit betreft een selectie van 951 huurders, in diverse centra. In verband met vertrouwelijke informatie mag dit om die reden niet openbaar worden gepubliceerd.

9.2 Benchmark JLL in Engeland

JLL heeft naast een benchmark voor kantoren, ook een benchmark voor winkelcentra ontwikkeld (JLL, 2013). Dit geeft wel aan dat zij proberen om de servicekosten ook bij winkelcentra meer vergelijkbaar te maken (JLL, 2013). Hieronder is de vertaling van de benchmark (JLL, 2013) opgenomen:

WINKELCENTRA ZIJN UNIEK VASTGOED

Het unieke vastgoedkarakter van elke winkelcentrum maakt het lastig. Factoren als leeftijd, de bouw, de niveaus van mechanische en elektrische apparatuur, gemeenschappelijke ruimte en ruimte specifieke kenmerken zullen aanzienlijk verschillen bij het vergelijken met individuele winkelcentra' (JLL, 2013).

GROOTTE BENCHMARK

De benchmark die is ontwikkeld is gebaseerd op 185 winkelcentra in Engeland en de kosten hebben betrekking op het jaar 2013. Verder zijn de winkelcentra verdeelt onder klein, gemiddeld, groot en extra grote centra (JLL, 2013).

All properties	Enclosed (A/C)	Enclosed (non A/C)	Part open/part enclosed A/C	Part open/part enclosed non A/C	Open	Total
Small	0	8	0	2	10	20
Médium	10	27	1	5	23	66
Large	26	35	2	13	9	85
Very large	7	5	0	2	0	14
total	43	75	3	22	42	185

(JLL, 2013)

Smalle centres	50.000 < 99.999 sq ft
Médium centres	100.000 < 249.999 sq ft
Large centres	250.000 < 749.999 sq ft
Very large centres	> 750.000 sq ft

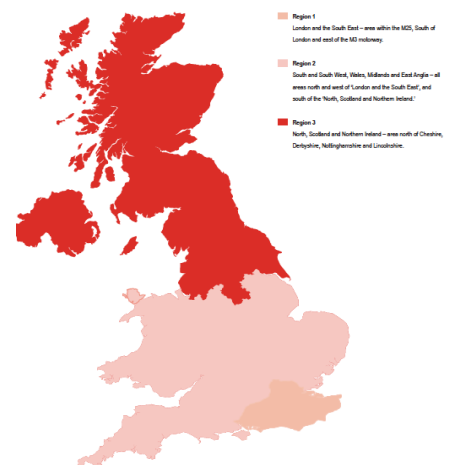
(JLL, 2013)

LOCATIE EN REGIO'S

De verschillende winkelcentra zijn verdeelt over drie delen van Engeland, aangezien de kosten niet overal gelijk zijn en van verschillende factoren (welvaart, arbeidskosten, en dergelijke) afhankelijk zijn. Per regio is vervolgens ingezoomd op de benchmark.

Region 1	London and the South East – area within the M25, South of London and east of the M3 motorway.
Region 2	South and South West, Wales, Midlands and East Anglia – all areas north and west of 'London and the South East', and south of the 'North, Scotland and Northern Ireland.'
Region 3	North, Scotland and Northern Ireland – area north of Cheshire, Derbyshire, Nottinghamshire and Lincolnshire.

(JLL, 2013).



GEMIDDELDE SERVICEKOSTEN

De benchmark die is ontwikkeld richt zich voornamelijk op gemiddelde servicekosten bij winkelcentra. 'Hierbij moet dan ook opgemerkt worden dat het gebruik van gemiddelden zorgt voor een afwijking en waarbij niet alle

centra uitgaven doen onder alle kostencategorieën, en er ook kosten worden geboekt onder overige uitgaven. Deze overige uitgaven worden bijvoorbeeld dan ook alleen vergeleken met andere winkelcentra die ook een post overige uitgaven hanteren. Als gevolg hiervan kan de som van de individuele gemiddelde kosten onder verschillende kostensoorten afwijken van de totale gemiddelde kosten' (JLL, 2013).

Verdeling benchmark JLL

	Gesloten met airco	Gesloten zonder airco	Gedeeltelijk open/gesloten met airco	Gedeeltelijk open/gesloten zonder airco	Open
Vergoeding	0,41	0,39	0,36	0,31	0,31
centrummanagement	0,86	0,84	0,88	0,77	0,68
Management totaal	1,27	1,22	1,24	1,08	0,98
Soft services: beveiliging	1,11	0,94	0,81	0,86	0,62
Soft services: schoonmaak	1,11	1,05	0,93	0,81	0,68
Soft services: marketing	0,41	0,37	0,04	0,27	0,32
Soft services total:	2,62	2,33	1,78	1,94	1,56
Installaties	0,60	0,49	0,34	0,34	0,18
Hard services: W&E	0,62	0,50	0,31	0,35	0,22
Hard services: liften & roltrappen	0,12	0,08	0,10	0,07	0,06
Hard services: Automatische deuren	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Hard services: onderhoud&vervangen	0,31	0,26	0,33	0,27	0,28
Hard services Totaal:	1,00	0,83	0,68	0,66	0,52
Inkomsten	0,07	0,12	-	0,03	0,04
Overige uitgaven	0,68	0,40	0,10	0,30	0,17
Totaal	5,96	5,07	4,11	4,14	3,28
Totaal excl. inkomsten	6,00	5,13	4,11	4,15	3,30
Totaal excl. overage uitgaven	5,45	4,81	4,05	4,00	3,24

(JLL, 2013)

TYPEN WINKELCENTRA IN DE BENCHMARK

Binnen de OSCAR worden vijf verschillende typen verstaan:

- gesloten met airco
- gesloten zonder airco
- gedeeltelijk gesloten met airco
- gedeeltelijk gesloten zonder airco
- open

(JLL, 2013)

A. Enclosed A/C	5,45 per sq ft
B. Enclosed non A/C	4,81 per sq ft
C. Part enclosed	4,05 per sq ft
D. Part enclosed non A/C	4,00 per sq ft
E. Open	3,24 per sq ft

SERVICEKOSTEN VERGELIJKBAAR MAKEN

Om de servicekosten bij winkelcentra enigszins met elkaar te vergelijken heeft men een drietal verschillende analyses gemaakt:

- Gemiddelde component kosten op basis van percentages:
 - hiermee geeft men aan welk type servicekosten in de gemiddelde servicekostenafrekening.
- Servicekosten ten op zichte van grootte van de centra:
 - Het is duidelijk uit de gegevens gebleken dat er geen aantoonbare schaalvoordelen zijn in grotere centra. In sommige gevallen is zelfs het omgekeerde waar, mogelijk door de complexiteit en de specificatie van diensten binnen grotere centra.
- Servicekosten ten opzichte van type en locatie:
 - De locatie en type winkelcentra zijn ook van invloed op de gemiddelde servicekosten.

KOSTENSOORTEN EN CATEGORIEËN

Tot slot is bij de benchmark een overzicht opgenomen met alle mogelijke kostensoorten en categorieën:

1. Fee

2 Site Management

3 Soft services: security

4 Soft Services - Cleaning & Environmental

5 Soft Services - Marketing & Promotions

6 Utilities

7 Hard Services - M&E

8 Hard Services - Lift & Escalator

9 Hard Services - Suspended Access Equipment

10 Hard Services - Fabric Repairs & Maintenance

11 Income

12 Exceptional Expenditure

10. UITWERKING EN CONCLUSIE INTERVIEWS

Uitkomsten respondenten 'verhuurder'

vraag	Beantwoord*			Samenvatting uitkomst en toelichting
	ja	nee	twijfe	
Onderdeel 1: De huidige servicekostenmethode				
1.	x			De respondenten geven over het algemeen aan dat het systeem wel volstaat, maar markt is aan verandering onderhevig en daardoor lijkt het model achterhaald. Echter is met name het proces en de transparantie een groot probleem. Hierin zouden slagen gemaakt moeten worden en moet het zeker bij de professionele partijen veel beter kunnen wanneer men er serieuzer mee om gaat en kritisch kijkt naar de kosten-kwaliteit verhouding.
2.	x			De respondenten geven aan tegen problemen aan te lopen als het gebrek aan transparantie en onduidelijk proces. Er moet daarom meer duidelijkheid worden verschaft omtrent servicekostenafrekening en daar moet een duidelijke toelichting bij worden gegeven.
3.	x			De respondenten geven aan het eens te zijn met een beloningsstructuur, immers moet iedereen betaald worden voor het werk dat hij of zij doet, maar de administratiebeloning van 5% over de hoogte van de servicekosten is een perverse prikkel. Men zou meer voelen voor een gedeelte vast, puur het opmaken van de afrekening, en voor de rest een beloning in de vorm van een prestatievergoeding al dan niet door huurder of verhuurder betaald.
4.	x			De respondenten geven aan dat het onderhoud aan de systemen in de servicekosten thuisheeft en vervanging tot op zekere hoogte. Zij geven aan dat vervanging ook ten goede komt van de huurders, dus waarom moet een verhuurder deze kosten allemaal nemen.
5.	x			De antwoorden op deze vraag lopen uiteen. Een groot aantal vind van niet, daar de servicekosten veel meer vastgelegd moeten worden en veel specifiekere dienen te worden benoemd zodat men weet waar men voor betaald. De huidige huurcontracten zijn niet specifiek genoeg en wordt er vaak een lange lijst opgenomen welke kosten mogelijk als servicekosten kunnen worden omvat. Anderen vinden dat de verhuurder wel de vrijheid moet kunnen behouden om te bepalen welke kosten wel of niet in de servicekosten worden meegenomen. Over het algemeen is men erover eens dat men transparanter en meer concreet het pakket van leveringen en diensten moet afstemmen.
Onderdeel 2: Veranderende markt en servicekostenmethode				
6.	x			De respondenten zijn het erover eens dat de markt meer een huurdersmarkt is geworden en dat de huurders meer invloed hebben gekregen. Ook is men het erover eens dat men meer aan de vragen van de huurder tegemoet moet komen en tevreden houden, maar de verhuurder is en blijft degene die bepaalt, zo geven zij aan.
7.	x			De respondenten geven aan dat er een uniforme werkwijze moet ontstaan in de markt. Zodat die uniforme afspraken leiden tot meer transparantie en heldere communicatie.
8.	x			Verhuurders geven eveneens aan dat het steeds meer voorkomt dat huurders de servicekosten willen aftoppen en fixeren. Dit is een logische beweging, ook de huurders moeten rendement maken en daarom moeten de kosten in te schatten zijn, zodat er aan gerekend kan worden. Dan zijn fluctuaties niet wenselijk. Wel moeten er duidelijke afspraken worden gemaakt hoe men omgaat met meer of minder kosten. Het kan niet zo zijn dat enkel de verhuurder alle risico's ervan moet dragen.
9.	x			De respondenten geven aan dat het delen van de risico's goed is en om de vastgoedmanager meer verantwoordelijk te maken voor de servicekosten en de afrekening. Ook zou die daar dan voor beloond moeten worden wanneer hij dat goed doet. Verdere refereren zij aan het gegeven dat niet langer alleen de huurder de risico's moet dragen van de servicekosten, afgezien van leegstand en doorbelasting van de servicekosten naar de verhuurder.
10.	x			De respondenten geven aan dat er op korte termijn vooral slagen gemaakt moeten worden met betrekking tot het transparantie en dergelijke. Bovendien moet er worden geïnvesteerd in een uniforme en standaard servicekostenafrekening en een duidelijke omschrijving van het pakket en waarvoor de servicekosten in rekening moeten worden gebracht. Daarnaast is de markt toe aan een nieuw verdienmodel omtrent de servicekosten voor onder andere de vastgoedmanager. Mogelijk dat dit gekoppeld kan worden aan een duidelijke prestatiebeloning.
Onderdeel 3: Veranderende posities van partijen en processen				
11.	x			De leveringen en diensten, de servicekosten, moeten sowieso veel specifiekere worden benoemd en worden getoetst aan kwaliteitsmetingen geven de respondenten aan. Dat is ook nodig om de vastgoedmanager meer grip op en controle op het proces te krijgen. Daarnaast moet een verhuurder of vastgoedmanager zich meer

				verantwoorden over het geld van een huurder met betrekking tot de servicekosten.
12.	x			Deze vraag een verlenging op vraag 11. De respondenten geven unaniem aan dat men meer transparantie en duidelijkheid moet verschaffen omtrent de servicekosten. Wel moet de vastgoedmanager de lead houden over het servicekostenproces en hij moet een duidelijke onderbouwing van het servicekostenpakket geven.
13.			x	Niet alle respondenten konden deze vraag goed beantwoorden. Daarnaast bleek deze vraag heel specifiek in te gaan op de eigen organisatie en hoe die is ingericht. Wel onderschrijven zij dat het proces van de servicekosten zoveel mogelijk gelijk getrokken moet worden en dat daar dus meer en betere richtlijnen voor ontwikkeld moeten worden.

Onderdeel 4: Marktbewegingen en servicekosten

14.	x			Vrijwel alle respondenten geven aan bekend te zijn met de leidraad. Voornamelijk de huurders vragen zich af of deze ook daadwerkelijk door de vastgoedmanager wordt gebruikt en wordt nageleefd. Hier heest het gevoel dat dat nog maar mondjesmaat wordt gedaan en dat men deze vooral gebruikt wanneer het hen uitkomt. De leidraad zou veel meer moeten voorzien in wat er wel en niet in de servicekosten thuishoort. De respondenten geven aan dat belangenorganisaties met elkaar om de tafel moeten gaan om te bepalen welke kosten wel of niet in de servicekosten thuishoren en dit ook als zodanig opschrijven. Daarnaast moet het meer een leidraad worden waaraan men zich kan confirmeren en dat het meer een algemene status of erkenning wordt.
15.			x	Niet alle respondenten konden deze vraag goed beantwoorden. Na uitleg omtrent de winkelcentrum kwaliteitsmonitor geven zij aan dat een dergelijk instrument goed zou zijn om daarmee de kwaliteit van de servicekosten, met name schoon, heel, veilig en 'gezellig' (beleving) te kunnen meten. Op die manier kunnen er duidelijke KPI's worden ontwikkeld waarmee de servicekosten gemeten kunnen worden.
16.	x			Vrijwel alle respondenten gaven aan dat er meer transparantie moet komen omtrent de servicekosten. Voornamelijk de huurder en daarna ook de verhuurder staan open om een dergelijke lijst op te maken en zo meer inzicht te verkrijgen in de servicekosten en de afspraken die zijn gemaakt. De respondenten geven aan dat een demarcatielijst hierin zeker een goed hulpmiddel zal zijn, mits er tot op zekere hoogte transparantie wordt geboden. Niet alle afspraken en prijzen kunnen openbaar worden gemaakt.
17.			x	De respondenten geven aan dat iedereen het er over eens is dat men meer transparant moet zijn, maar tegelijk legt niemand zijn bedrijfsvoering bloot. Wanneer men zou werken met een duidelijke uiteenzetting, specifieke benoeming en toelichting van de servicekostenposten, dan zou dat een groot deel van de argwaan en transparantie weg nemen. Een transparant en uniform proces opzetten kun je echter niet alleen, je zou hiervoor als initiator kunnen fungeren, maar uiteindelijk zullen deze stappen moeten volgen bij de belangenorganisaties als VGM, IVBN, RND en ROZ.

Onderdeel 5: Nederland vs. Buitenland

18.			x	Niet alle respondenten konden deze vraag goed beantwoorden, daar zij onvoldoende op de hoogte zijn van de processen in het buitenland. De respondenten die deze vraag wel hebben beantwoord geven aan dat men ook in het buitenland tegen de problemen aan loopt met betrekking tot transparantie en duidelijkheid in de servicekostenafrekening. Voornamelijk Engeland loopt hierin voorop op de rest van de landen, daar men in Engeland een uitgebreide handleiding aanhoudt van de RICS. In Duitsland probeert men de discussie echter veel meer op de voorgrond te voeren en legt men het wel veel meer vast in de overeenkomsten. Daardoor worden de problemen overigens wel minder ervaren, mogelijk daardoor.
19.			x	De respondenten konden niet direct een best practice geven. Elk land heeft zijn eigen wetten en regels en daarom is het zeer moeilijk om een uniform proces neer te leggen voor alle Europese landen of om een best practice over te nemen. Wel geeft men aan dat er in het algemeen meer omtrent transparantie moet worden verkregen. Ook zijn een aantal landen, voornamelijk de Scandinavische landen, veel verder als het gaat om fixed fee structuren en Duitsland verder als het gaat om contractvorming omtrent de servicekosten.
20.			x	Niet alle respondenten weten wat de RICS inhoudt. Na enige uitleg omtrent het document en de bepalingen, is men er wel over eens dat de leidraad voor servicekosten in Nederland te vrijblijvend is en dat er een document moet komen waaraan men zich meer kan en moet confirmeren. Een dergelijk standaard document voor winkelcentra zal helpen om de problematiek en wantrouwen weg te nemen en bovendien voor meer erkenning kunnen zorgen.
21.	x			De respondenten geven aan dat het in Nederland zeker zou moeten komen en dat partijen zich daar meer aan zouden moeten houden. Openheid en eerlijkheid is daarin belangrijk en daarnaast moet men kritisch kijken naar de kosten en kwaliteit verhoudingen. Dat is in deze tijd meer dan ooit van levensbelang voor de markt, want de verhuurder is meer dan eens gebaat bij goede en tevreden huurders en het sluiten meer verhuurdeals.

Onderdeel 6: Slopomerkningen

22.		x		n.v.t.
-----	--	---	--	--------

*wanneer minimaal 14 personen (= 66%) een antwoord hebben gegeven is deze vraag voldoende beantwoord.

Uitkomsten respondenten 'huurders'

vraag	Beantwoord*			Samenvatting uitkomst en toelichting
	ja	nee	twijfel	
Onderdeel 1: De huidige servicekostenmethode				
1.	x			De respondenten geven over het algemeen aan dat het systeem wel volstaat. Echter is met name het proces en de transparantie een groot probleem. Hierin zouden slagen gemaakt moeten worden en moet het zeker bij de professionele partijen veel beter kunnen wanneer men er serieuzer mee om gaat en kritisch kijkt naar de kosten-kwaliteit verhouding. Daarnaast zijn de huurders sceptisch over het feit dat de voorschotten niet altijd in lijn zijn met de afrekening en zij vaak pas achteraf worden geconfronteerd met een afrekening.
2.	x			De respondenten geven aan tegen problemen aan te lopen als onjuiste en onterechte doorbelasting, afrekeningen van 2 soms 3 of 4 jaar terug, geen of te weinig informatie en toelichting bij de afrekening, weinig tot geen transparantie waardoor men geen gevoel heeft waarvoor men betaald en de voorschotten liggen niet altijd in lijn met de afrekening. Daarnaast heeft men te maken met een belangenverstremgeling tussen de partijen, terwijl het gemeenschappelijke doel van een huurder en verhuurder is om de servicekosten zo laag mogelijk te hebben en het rendement zo te vergroten.
3.	x			Er bestaat een grote afkeer met betrekking tot de 5% administratievergoeding. De respondenten geven aan het eens te zijn met een beloningsstructuur, immers moet iedereen betaald worden voor het werk dat hij of zij doet, maar de administratiebeloning van 5% over de hoogte van de servicekosten is een perverse prikkel. Men zou meer voelen voor een gedeelte vast, puur het opmaken van de afrekening, en voor de rest een beloning in de vorm van een prestatievergoeding door verhuurder betaald en die wordt meegenomen in de beheerfee. Huurder is hierin geen partij.
4.			x	De antwoorden op deze vraag lopen uiteen. Enkeligen zeggen dat de verhuurder alle service- en onderhoudskosten, dus ook onderhoudscontracten, voor zijn rekening moet nemen. Onderhoud zou in de servicekosten kunnen, maar vervanging zeker niet. Hierover moeten eveneens duidelijke en scherpe afspraken over worden gemaakt.
5.	x			De respondenten geven aan het eens te zijn dat men transparanter en meer concreet het pakket van leveringen en diensten moet afstemmen. Echter zijn het over het algemeen voornamelijk verhuurder gedreven contracten. Dit zou meer naar de huurder toe moeten keren.
Onderdeel 2: Veranderende markt en servicekostenmethode				
6.	x			De respondenten zijn het erover eens dat de markt meer een huurdersmarkt is geworden en dat de huurders meer invloed hebben gekregen. Echter geven zij tegelijk aan dat de huurders vaak te weinig kennis van zaken hebben en dat het proces om die reden wel bij de verhuurder dient te blijven. Daarnaast moeten verhuurder en huurder in deze veranderende markt meer naar elkaar toegroeien en elkaars wederzijdse belang vinden.
7.	x			De respondenten geven aan dat er geen uniforme werkwijze bestaat in de markt en iedereen het op zijn eigen manier doet. Hoewel dit vaak op hoofdlijnen wel met elkaar overeenkomt, zijn de afrekeningen vrijwel nooit een op een te vergelijken. Er moet daarom een meer uniform proces worden opgesteld, met meer transparantie en een duidelijke uitleg en toelichting bij de servicekostenafrekening zodat huurders die meerdere vestigingen hebben in verschillende centra, een betere vergelijking kunnen maken.
8.	x			De meningen van de respondenten lopen hierin uiteen. Deze beweging is vooral te zien bij de grotere retailers, die niet meer afhankelijk willen zijn van de fluctuaties in de servicekosten. Zij toppen deze daarom vaak af, of fixeren hem in een all-in huurprijs. De meningen van de respondenten hoe men dan vervolgens met de servicekosten om gaat zijn sceptisch. Feitelijk zal de verhuurder deze kosten voor haar rekening moeten nemen, maar het gevoel is dat dit niet altijd gebeurt. Daarbij verwacht men wel dat in de toekomst het huidige systeem zal veranderen naar een fixed fee systeem, men wil zekerheid en geen onverwachte kosten of meevallers in een nieuw boekjaar.
9.			x	Niet alle respondenten konden deze vraag goed beantwoorden. Na enige uitleg kunnen zij zich wel vinden in het delen van de risico's en om de vastgoedmanager meer verantwoordelijk te maken voor de servicekosten en de afrekening en is de huurder het daar zeker mee eens. Immers de vastgoedmanager is leider in het proces, dus moet hij ook verantwoordelijk voor dragen.
10.	x			De respondenten geven aan dat er op korte termijn vooral slagen gemaakt moeten worden met betrekking tot het transparantie en dergelijke. Bovendien moet er worden geïnvesteerd in een uniforme en standaard servicekostenafrekening en een duidelijke omschrijving van het pakket en waarvoor de servicekosten in rekening moeten worden gebracht. Daarnaast moet mogelijk worden gekeken naar een nieuw verdienmodel voor de partijen, die meer aansluit bij de huidige markt en geen perverse prikkels meer kent.
Onderdeel 3: Veranderende posities van partijen en processen				

11.	x			De leveringen en diensten, de servicekosten, kunnen veel specifiekier worden benoemd en worden getoetst aan kwaliteitsmetingen geven de respondenten aan. Dat is ook nodig om meer grip op en controle op het proces te krijgen. Daarnaast moet iedereen zich bij zijn vak houden. maar moet een vastgoedmanager en verhuurder wel verantwoord omgaan met het geld van de huurder.
12.	x			Deze vraag een verlenging op vraag 11. De respondenten geven unaniem aan dat de vastgoedmanager de lead moet houden over het servicekostenproces en hij een duidelijke onderbouwing van het servicekostenpakket moet geven. Daarnaast moet het voor een huurder duidelijk en logisch zijn en moeten er niet telkens vraagtekens komen bij de servicekostenafrekening.
13.		x		Niet alle respondenten konden deze vraag goed beantwoorden. Daarnaast bleek deze vraag heel specifiek in te gaan op de eigen organisatie en hoe die is ingericht en speelt het probleem nauwelijks bij de huurder, al is er wel de dupe van.

Onderdeel 4: Marktbewegingen en servicekosten

14.		x		Vrijwel alle respondenten geven aan bekend te zijn met de leidraad, echter is die mogelijk te vrijblijvend en zou die uitgebreid moeten worden naar een meer standaard en uniform model. Verder geven zij aan dat dit voornamelijk bij de vastgoedmanager ligt, en dat zij er vanuit gaan dat deze er dus ook naar handelt. De huurder heeft hier nauwelijks invloed op.
15.		x		Niet alle respondenten konden deze vraag goed beantwoorden. Na uitleg omtrent de winkelcentrum kwaliteitsmonitor geven zij aan dat een dergelijk instrument goed zou zijn om daarmee de kwaliteit van de servicekosten, met name schoon, heel, veilig en 'gezellig' (beleving) te kunnen meten. Op die manier kunnen er duidelijke KPI's worden ontwikkeld waaraan de servicekosten gemeten kunnen worden. Echter heeft ook hier de huurder nauwelijks invloed op het proces.
16.		x		Vrijwel alle respondenten gaven aan dat er meer transparantie moet komen omtrent de servicekosten. Voornamelijk de huurder en daarna ook de verhuurder staan open om een dergelijke lijst op te maken en zo meer inzicht te verkrijgen in de servicekosten en de afspraken die zijn gemaakt. De respondenten geven aan dat een demarcatielijst hierin zeker een goed hulpmiddel zal zijn, maar ook hier ligt de bal voornamelijk bij de vastgoedmanager.
17.			x	De respondenten geven aan dat iedereen het er over eens is dat men meer transparant moet zijn, maar tegelijk legt niemand zijn bedrijfsvoering bloot. Door nieuwe modellen en standaarden te ontwikkelen en te laten zien dat men weet hoe men met servicekosten moet omgaan. In control zijn, een nieuw verdienmodel met een transparant en uniform proces opzetten kun je echter niet alleen. Je zou hiervoor als initiator kunnen fungeren, maar uiteindelijk zullen deze stappen moeten volgen bij de belangenorganisaties als VGM, IVBN, RND en ROZ.

Onderdeel 5: Nederland vs. Buitenland

18.		x		Niet alle respondenten konden deze vraag goed beantwoorden, daar zij onvoldoende op de hoogte zijn van de processen in het buitenland. De respondenten die deze vraag wel hebben beantwoord geven aan dat men ook in het buitenland tegen de problemen aan loopt met betrekking tot transparantie en duidelijkheid in de servicekostenafrekening. In Duitsland loopt hierin wel voorop en onderhandelt veelal aan de voorkant, waardoor er minder discussie aan de achterkant ontstaat.
19.			x	De respondenten konden niet direct een best practice geven. Elk land heeft zijn eigen wetten en regels en daarom is het zeer moeilijk om een uniform proces neer te leggen voor alle Europese landen of om een best practice over te nemen. Wel geeft men aan dat er in het algemeen meer omtrent transparantie moet worden verkregen.
20.			x	Niet alle respondenten weten wat de RICS inhoudt. Na enige uitleg omtrent het document en de bepalingen, is men er wel over eens dat de leidraad voor servicekosten in Nederland te vrijblijvend is en dat er een document moet komen waaraan men zich meer kan en moet conformeren. Een dergelijk standaard document voor winkelcentra zal helpen om de problematiek en wantrouwen bij de huurders weg te nemen en bovendien voor meer erkenning kunnen zorgen.
21.	x			De respondenten geven aan dat het in Nederland zeker zou moeten komen en dat partijen zich daar meer aan zouden moeten houden. Dan zal dat zeker een positief effect hebben op de problemen die spelen bij de servicekosten en zal het ertoe leiden dat de smet van het begrip servicekosten af gaat en het wantrouwen zal verdwijnen. Openheid en eerlijkheid is daarin belangrijk en daarnaast moet men kritisch kijken naar de kosten en kwaliteit verhoudingen. Dat is in deze tijd meer dan ooit van levensbelang voor de markt.

Onderdeel 6: Slopmerkingen

22.		x		Vrijwel geen slopmerkingen als dat men hoopt dat het onderzoek leidt tot meer aandacht voor de servicekosten problematiek die er speelt in de markt en dat vervolgens door de marktpartijen wordt opgepakt.
-----	--	---	--	---

*wanneer minimaal 14 personen (= 66%) een antwoord hebben gegeven is deze vraag voldoende beantwoord.

Uitkomsten respondenten 'vastgoedmanager'

vraag	Beantwoord*			Samenvatting uitkomst en toelichting
	ja	nee	twijfel	
Onderdeel 1: De huidige servicekostenmethode				
1.	x			De respondenten geven over het algemeen aan dat het systeem wel volstaat. Echter is met name het proces en de transparantie een groot probleem. Hierin zouden slagen gemaakt moeten worden en moet het zeker bij de professionele partijen veel beter kunnen wanneer men er serieuzer mee om gaat en kritisch kijkt naar de kosten-kwaliteit verhouding. De markt is aan verandering onderhevig.
2.	x			De respondenten geven aan tegen problemen aan te lopen als weinig transparantie en communicatie, soms moeilijk te voorspellen en tevens over verantwoording van bepaalde doorbelastingen in de servicekosten.
3.	x			De respondenten geven aan het eens te zijn met een beloning van 5% administratiekosten. Daarnaast gaat het niet enkel om de administratie en opmaak van de afrekening, maar zit er een vergoeding in voor het gehele proces. Men is het er over eens dat het een perverse prikkel is en men zou meer voelen voor een gedeelte vast, puur het opmaken van de afrekening, en voor de rest een beloning in de vorm van een prestatievergoeding al dan niet door huurder of verhuurder betaald. Op die manier wordt ook belangenverstrengeling voorkomen.
4.			x	De antwoorden op deze vraag lopen uiteen. Enkelens zeggen dat de verhuurder alle service- en onderhoudskosten, dus ook onderhoudscontracten, voor zijn rekening moet nemen. Daarnaast mogen managementvergoedingen wel in de servicekosten, maar exploitatielasten voor een verhuurder niet.
5.	x			De respondenten geven aan het eens te zijn dat men transparanter en meer concreet het pakket van leveringen en diensten moet afstemmen. Wel vindt men dat de verhuurder of de vastgoedmanager de vrijheid moet behouden om te bepalen welke kosten wel of niet in de servicekosten worden meegenomen. Te meer daar de huurders hier niet altijd genoeg kennis van hebben. Dus in dat opzicht voldoen de huidige huurcontracten wel.
Onderdeel 2: Veranderende markt en servicekostenmethode				
6.	x			De respondenten zijn het erover eens dat de markt meer een huurdersmarkt is geworden en dat de huurders meer invloed hebben gekregen en meer meegenomen moeten worden in het proces. Echter geven zij tegelijk aan, ook de huurders zelf, dat de huurders vaak te weinig kennis van zaken hebben en dat het proces om die reden wel bij de vastgoedmanager dient te blijven. Ook is men het erover eens dat men meer aan de vragen van de huurder tegemoet moet komen en het gesprek tussen de belangenverenigingen op gang moet komen om een unaniem antwoord te formuleren met betrekking tot de servicekostenprocessen.
7.	x			De respondenten geven aan dat er geen uniforme werkwijze bestaat in de markt en iedereen het op zijn eigen manier doet. Daarom moeten er uniforme afspraken, meer transparantie verkrijgen, nieuwe modellen en heldere communicatie omtrent de servicekosten opzetten met een duidelijke uitleg en toelichting bij de servicekostenafrekening.
8.	x			De meningen van de respondenten lopen hierin uiteen. Zij geven aan dat deze beweging vooral bij de grotere retailers ontstaat die niet meer afhankelijk willen zijn van de fluctuaties in de servicekosten. Zij toppen deze daarom vaak af, of fixeren hem in een all-in huurprijs. De meningen van de respondenten hoe men dan vervolgens met de servicekosten om gaat zijn sceptisch. Echter verwacht men wel dat in de toekomst het huidige systeem zal veranderen naar een fixed fee systeem, men wil zekerheid en geen onverwachte kosten of meevallers in een nieuw boekjaar. Dit betekend wel heel strak monitoren van de kosten en er moet een nieuwe verdienstructuur op worden gemaakt.
9.			x	Niet alle respondenten konden deze vraag goed beantwoorden. Na enige uitleg kunnen zij zich wel vinden in het delen van de risico's en om de vastgoedmanager meer verantwoordelijk te maken voor de servicekosten en de afrekening. Als hij er ook maar voor wordt gecompenseerd, dat is nu niet het geval.
10.	x			De respondenten geven aan dat er op korte termijn vooral slagen gemaakt moeten worden met betrekking tot het transparantie en dergelijke. Bovendien moet er worden geïnvesteerd in een uniforme en standaard servicekostenafrekening en een duidelijke omschrijving van het pakket en waarvoor de servicekosten in rekening moeten worden gebracht. Dat is essentieel om te komen tot een oplossing voor de vooral sceptische houding onder huurders. De vastgoedmanager moet onderscheidend zijn tov de markt door duidelijkere afspraken en risico-verdeling.
Onderdeel 3: Veranderende posities van partijen en processen				
11.	x			De leveringen en diensten, de servicekosten, kunnen veel specifieker worden benoemd en worden getoetst aan kwaliteitsmetingen geven de respondenten aan. Dat is ook nodig om meer grip op en controle op het proces te krijgen. Daarnaast moet een beheerder misschien wel meer verantwoordelijkheid krijgen en het proces in eigen hand nemen. Maar dan moet hij daar ook voor gecompenseerd worden.
12.	x			Deze vraag een verlenging op vraag 11. De respondenten geven unaniem aan dat de vastgoedmanager de lead moet houden over het servicekostenproces en hij een

				duidelijke onderbouwing van het servicekostenpakket moet geven. De vastgoedmanager moet zich daarbij anders opstellen en op voorhand de nodige informatie verstrekken.
13.			x	Niet alle respondenten konden deze vraag goed beantwoorden. Daarnaast bleek deze vraag heel specifiek in te gaan op de eigen organisatie en hoe die is ingericht. Het proces is ontzettend ingewikkeld, en zowel de vastgoedmanager als de verhuurder moet het eens zijn met de servicekostenafrekening en daaraan gerelateerde afspraken. Daarbij raken de servicekosten elke discipline (commercie, techniek, administratie) en om dat goed te laten verlopen betekend dat een goede stroomlijn van het proces.
Onderdeel 4: Marktbewegingen en servicekosten				
14.	x			Vrijwel alle respondenten geven aan bekend te zijn met de leidraad, echter is die mogelijk te vrijblijvend en zou die uitgebreid moeten worden naar een meer standaard en uniform model. Men geeft over het algemeen aan er ook naar te handelen, maar moet het meer een leidraad worden waaraan men zich kan confirmeren en dat het meer een algemene status of erkenning wordt.
15.			x	Niet alle respondenten konden deze vraag goed beantwoorden. Na uitleg omtrent de winkelcentrum kwaliteitsmonitor geven zij aan dat een dergelijk instrument goed zou zijn om daarmee de kwaliteit van de servicekosten, met name schoon, heel, veilig en 'gezellig' (beleving) te kunnen meten. Op die manier kunnen er duidelijke KPI's worden ontwikkeld waaraan de servicekosten gemeten kunnen worden. Daarom zou het goed zijn per winkelcentrum vast te stellen wat de gewenste kwaliteitsniveaus zijn en hier vervolgens de pakketten op afstemmen.
16.	x			Vrijwel alle respondenten gaven aan dat er meer transparantie moet komen omtrent de servicekosten. Voornamelijk de huurder en daarna ook de verhuurder staan open om een dergelijke lijst op te maken en zo meer inzicht te verkrijgen in de servicekosten en de afspraken die zijn gemaakt. De vastgoedmanager is hierin vooralsnog terughoudend, maar geeft eveneens aan dat meer transparantie nodig is en dat men meer open kaart moet spelen. De respondenten geven aan dat een demarcatielijst hierin zeker een goed hulpmiddel zal zijn, maar ook hier ligt de bal voornamelijk bij de vastgoedmanager.
17.			x	De respondenten geven aan dat iedereen het er over eens is dat men meer transparant moet zijn, maar tegelijk legt niemand zijn bedrijfsvoering bloot. Ook moeten er afspraken worden gemaakt over hoe men door het jaar heen de budgetten kan bijstellen en dergelijke. Door nieuwe modellen en standaarden te ontwikkelen en het product verkopen aan de opdrachtgever, kan beheerder zich onderscheiden. Een nieuw verdienmodel met een transparant en uniform proces opzetten kun je echter niet alleen, je zou hiervoor als initiator kunnen fungeren, maar uiteindelijk zullen deze stappen moeten volgen bij de belangenorganisaties als VGM, IVBN, RND en ROZ.
Onderdeel 5: Nederland vs. Buitenland				
18.			x	Niet alle respondenten konden deze vraag goed beantwoorden, daar zij onvoldoende op de hoogte zijn van de processen in het buitenland. De respondenten die deze vraag wel hebben beantwoord geven aan dat men ook in het buitenland tegen de problemen aan loopt met betrekking tot transparantie en duidelijkheid in de servicekostenafrekening.
19.			x	De respondenten konden niet direct een best practice geven. Elk land heeft zijn eigen wetten en regels en daarom is het zeer moeilijk om een uniform proces neer te leggen voor alle Europese landen of om een best practice over te nemen. Ook zijn een aantal landen, voornamelijk de Scandinavische landen, veel verder als het gaat om fixed fee structuren en heeft men in Duitsland veel uitgebreidere huurcontracten waarin de servicekosten zijn afgedekt.
20.			x	Niet alle respondenten weten wat de RICS inhoudt. Na enige uitleg omtrent het document en de bepalingen, is men er wel over eens dat de leidraad voor servicekosten in Nederland te vrijblijvend is en dat er een document moet komen waaraan men zich meer kan en moet confirmeren. Een dergelijk standaard document voor winkelcentra zal helpen om de problematiek en wantrouwen weg te nemen en bovendien voor meer erkenning kunnen zorgen.
21.	x			De respondenten geven aan dat het in Nederland zeker zou moeten komen en dat partijen zich daar meer aan zouden moeten houden. Dan zal dat zeker een positief effect hebben op de problemen die spelen bij de servicekosten en zal het ertoe leiden dat de smet van het begrip servicekosten af gaat en het wantrouwen zal verdwijnen. Openheid en eerlijkheid is daarin belangrijk en daarnaast moet men kritisch kijken naar de kosten en kwaliteit verhoudingen. Dat is in deze tijd meer dan ooit van levensbelang voor de markt. Echter moet iemand de eerste stap nemen... dit is een goede kans voor de vastgoedmanager.
Onderdeel 6: Slopopmerkingen				
22.		x		Vrijwel geen slotopmerkingen als dat men hoopt dat het onderzoek leidt tot meer aandacht voor de servicekosten problematiek die er speelt in de markt en dat vervolgens door de marktpartijen wordt opgepakt.

*wanneer minimaal 14 personen (= 66%) een antwoord hebben gegeven is deze vraag voldoende beantwoord.

11. CASE STUDY ONDERZOEK – VERTROUWELIJKE BIJLAGE

Het case study onderzoek van drie verschillende winkelcentra in Nederland is uitgevoerd bij CBRE. In deze case study worden zijn de verschillende winkelcentra ten opzichte van elkaar vergeleken en is specifiek ingezoomd op de afspraken omtrent de servicekosten. Daarnaast is van elk winkelcentrum de servicekostenafrekening geanalyseerd en zijn daar conclusies uit getrokken welke in hoofdstuk 7 zijn besproken.

Omwille van gevoelige en vertrouwelijke informatie mag alle informatie in deze bijlage om die reden niet openbaar worden gepubliceerd.