

Taxeren: belang-rijk werk!



Pim Klamer

Taxeren: *belang-rijk werk!*

- Een verkenning van klantgerichtheid onder zakelijk vastgoedtaxateurs -

Colofon

Pim Klamer

Taxeren: belang-rijk werk! Een verkenning van klantgerichtheid onder zakelijk vastgoedtaxateurs

ISBN Ebook: 978-94-6416-973-7

ISBN Paperback: 978-94-6416-963-8

Verzorging omslag en binnenwerk: Anna Bleeker

Eindredactie: Ivo Klamer

Copyright © 2021 Pim Klamer

Uitgegeven in eigen beheer (pim@klameradvies.nl)

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorwoord

Beste lezer,

Taxeren: belang-rijk werk. De titel verwijst naar de dubbele lading van de term 'belang-rijk' bij het taxeren van vastgoed. Taxeren is immers een *belangrijke* activiteit in onze maatschappij. Veel partijen binnen en buiten de vastgoedsector vertrouwen op een deskundig oordeel van de taxateur met betrekking tot de waarde van al het vastgoed om ons heen. Direct betrokkenen zoals eigenaar-gebruikers, beleggers en kredietverstrekkers worden zo behoed voor vastgoedgerelateerde financiële risico's. Maar dat geldt ook voor partijen die banden hebben met deze direct betrokkenen, zoals vermogensbeheerders, andere financiële instellingen en het beleggend publiek. Zo bezien dienen taxateurs niet alleen de vastgoedsector, maar oefent de beroepsgroep ook een functie met maatschappelijk belang uit.

Tegelijkertijd is het speelveld van taxateurs *rijk aan belangen* en belanghebbenden. De taxateur heeft te maken met opdrachtgevers, die vaak financieel gewin nastreven met hun vastgoedactiviteiten. Daarnaast spelen commerciële belangen van de eigen organisatie een rol. Taxateurs moeten zich immers zien te onderscheiden in een sector die zich kenmerkt door soms felle marktconcurrentie. Tot slot heeft de taxateur te maken met professionele belangen die voortkomen uit taxatiestandaarden en beroepsorganisaties waaraan men zich verbonden heeft. Te midden van deze partijen en hun belangen dienen taxateurs zich een weg te vinden om hun taak uit te oefenen. Met recht kan dus gesteld worden dat taxeren belang-rijk werk is!

Voor u ligt het resultaat van vier jaar onderzoek naar zakelijk vastgoedtaxateurs. Dit boek is een praktijkversie van een eerder dit jaar gepubliceerd proefschrift dat gaat over klantgerichtheid en oordeelsvorming van zakelijk vastgoedtaxateurs. Het is bestemd voor praktiserend en aankomend taxateurs en voor gelieerde instellingen als opleiders, beroepsorganisaties en toezichhouders. Een dergelijk wetenschappelijk onderzoek naar het denken en handelen van taxateurs in de Nederlandse context heeft niet eerder plaatsgevonden. Weliswaar is het nodige geschreven over de uitvoering van taxatieprocessen of taxatiemethoden, maar de taxateur zelf is tot op heden zelden onderwerp van onderzoek geweest. Een omissie, gezien het belang van diens werk.

Het denken en handelen van taxateurs is beperkt zichtbaar voor buitenstaanders. Een taxateur is bezig met het vormen van een oordeel over de taxatiewaarde; iets dat zich grotendeels tussen de oren afspeelt. Maar ook taxateurs zelf zullen zich lang niet altijd bewust zijn van hun eigen oordeelsvermogen. Versterking van de kwaliteit

van oordeelsvorming is veelal een leerproces dat geleidelijk verloopt op basis van ervaringen, reflectie en het sparren met collega's. Voor dat leerproces is echter ook kennis nodig als voedingsbodem. Kennis over hoe de taxateur te werk gaat, en over risico's en uitdagingen die op zijn of haar weg komen. Met die kennis kan de taxateur in de spiegel kijken en zich blijven ontwikkelen.

Dit boek biedt handvatten voor professionele ontwikkeling van taxateurs als onafhankelijk professionals. Voor dit doel is via diverse deelstudies de relatie tussen taxateur en opdrachtgever stap voor stap afgepeld. Op basis daarvan worden aanbevelingen gedaan voor het versterken van de kwaliteit van oordeelsvorming van taxateurs. Deze aanbevelingen zijn niet alleen gericht aan taxateurs zelf, maar ook aan overkoepelende partijen in de sector zoals het NRVT en opleiders.

Ik hoop dat u nieuwsgierig bent geworden naar de inhoud van dit boek en zie uw reactie met belangstelling tegemoet.

Pim Klamer
(pim@klameradvies.nl)

November 2021

Inhoud

Voorwoord	4
Hoofdstuk 1: Aanleiding	9
Hoofdstuk 2: Het speelveld van taxateurs	21
Hoofdstuk 3: Het taxatieproces ontrafeld	33
Hoofdstuk 4: Hoe kritisch oordeelt de taxateur?	51
Hoofdstuk 5: De ideale taxateur: Expert, Dienstverlener of Rapporteur	65
Hoofdstuk 6: Rolopvatting van Nederlandse taxateurs	83
Hoofdstuk 7: Resultaten en conclusies	97
Hoofdstuk 8: Doorvertaling naar de praktijk	107
Hoofdstuk 9: Pleidooi voor normatieve professionalisering	119
Over de auteur	127

1

Aanleiding

De dubbele complexiteit in taxeren

Het taxeren van vastgoed is in essentie een proces van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. Beeldvorming omvat het verzamelen van relevante informatie over taxatieobject, opdracht en marktontwikkelingen. Oordeelsvorming vindt plaats wanneer de taxateur deze informatie tegen elkaar afweegt; de kwaliteit van het object en locatie wordt bijvoorbeeld vergeleken met referenties of actuele prijsontwikkelingen. Besluitvorming komt tot uiting in de uiteindelijke waarde-inschatting van het object dat wordt verantwoordt via een ondertekend taxatierapport aan de opdrachtgever(s).

Het proces van beeld- tot besluitvorming is bij zakelijk vastgoedtaxaties normaal gesproken complexer dan bij woningtaxaties. Aan de ene kant heeft dit te maken met de grotere diversiteit in het zakelijk vastgoedsegment, wat de vergelijkbaarheid van bijvoorbeeld kantoorgebouwen of winkels met referenties lastiger maakt. Aan de andere kant is het moeilijk om een getrouw beeld te krijgen van referenties, omdat veel details van zakelijke vastgoedtransacties een vertrouwelijk karakter hebben. Weliswaar worden taxateurs hierbij tegenwoordig steeds meer ondersteund door research en datatoepassingen, maar 'de' markt is voor zakelijk vastgoedtaxateurs alleen gedeeltelijk waarneembaar.

De taxateur is zodoende aangewezen op zijn of haar eigen visie, inschatting en aannames bij de waardebepaling. Hager en Lord waren in 1985 een van de eersten die wezen op het bestaan van *subjectiviteit* in taxaties.^[1] Hiermee wordt bedoeld dat het vermogen van de taxateur om een accuraat oordeel te geven sterk afhankelijk is van persoonlijke kennis, expertise en interpretatievermogen. In navolging van onder meer deze publicatie heeft wetenschappelijk onderzoek naar subjectiviteit in taxaties meer aandacht gekregen in de sector. Voorbeelden zijn studies die aantonen dat kennis van de transactieprijs leidt tot verschillen in uitkomsten tussen taxateurs.

Ook in de praktijk is men zich bewuster geworden van deze subjectiviteit. Er kwamen meer rechtszaken over de 'juistheid' van taxaties en daarmee ook meer jurisprudentie over 'aanvaardbare marges' bij waardeverschillen. De achterliggende vraag in dit soort situaties was vaak: hoeveel mogen taxatie-uitkomsten van elkaar verschillen zonder dat de taxateur zijn aanspraak op vakbekwaamheid verliest of nalatigheid kan worden verweten? Studies op dit vlak wijzen op een acceptabele marge van 5 à 10% voor courant zakelijk vastgoed, afhankelijk van objectkenmerken en marktomstandigheden.^{[2][3]}

Dit soort jurisprudentie en onderzoek bleek koren op de molen voor klanten van taxateurs met sterke financiële belangen, zoals eigenaar-gebruikers, beleggers en financiers. Taxatie-uitkomsten kunnen immers onwenselijke gevolgen voor dit soort partijen, bijvoorbeeld met het oog op voorgenomen vastgoedactiviteiten (investering/financiering), beloningsstructuren die gekoppeld zijn aan waardeontwikkeling van vastgoed (performance management) en financiële verslaglegging. Via jurisprudentie kregen deze opdrachtgevers een 'legitiem' instrument in handen om taxateurs onder druk te zetten hun oordeel binnen de marge aan te passen. Per slot van rekening lijken taxateurs de mogelijkheid te hebben om iets in de waarde op te schuiven zonder dat dit juridische gevolgen met zich meebrengt. Deze onwenselijke situatie verleidde Roberts en Roberts 30 jaar geleden al tot de stelling dat opdrachtgevers zelf "waarschijnlijk de meest voorkomende oorzaak zijn van verschillen in waardebepalingen".^[4]

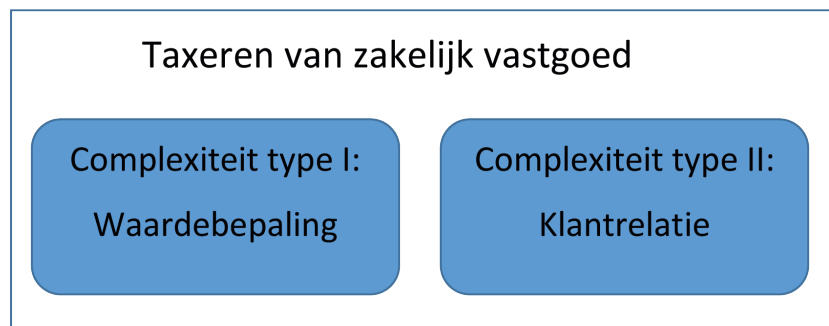
De wisselwerking tussen opdrachtgevers en taxateurs lijkt gedurende de afgelopen decennia niet wezenlijk te zijn veranderd. Nog steeds hebben belanghebbenden de mogelijkheid om taxateurs te beïnvloeden via de opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie en via het communiceren van bijvoorbeeld wenswaarden.

Afgaande op de bovenstaande situatieschets kan gesteld dat het werk van taxateurs tot op zekere hoogte complex van aard is. Complexiteit verwijst hier naar een dagelijks veranderende realiteit waardoor geen pasklaar antwoord is te geven met betrekking tot juist handelen.^[5] In het geval van de taxateur verwijst deze complexiteit naar de steeds wisselende context van taxatieopdrachten. Zakelijk vastgoedtaxateurs kunnen daardoor in de praktijk met twee typen complexiteit te maken krijgen.

In de eerste plaats komt complexiteit tot uiting in de inhoudelijke uitdaging om heterogeen vastgoed onder tijdsdruk en met behulp van suboptimale marktinformatie op de juiste waarde te schatten. Deze vorm van complexiteit, het eerder genoemde proces van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming, kan aangeduid worden als *type I complexiteit*.

Daarnaast komt complexiteit in taxeren tot uiting in het beheer van de klantrelatie, d.w.z. de opdrachtgever, eigenaar of andere belanghebbende, met wie de taxateur als opdrachtnemer een commerciële relatie onderhoudt of nastreeft. Deze opdrachtgever betaalt en beslist over toekomstige voortzetting van de samenwerking met de taxateur in een veld dat zich kenmerkt door marktconcurrentie. Tegelijk dient de taxateur een zekere afstand tot opdrachtgevers te behouden zodat zijn onafhankelijkheid niet in gevaar komt. Deze vorm van complexiteit, het bewaken

van een onafhankelijke positie en tegelijk behouden van een goede klantrelatie met opdrachtgevers, kan aangeduid worden als *type II complexiteit*.



Figuur 1 – Complexiteit in taxeren

Men zou kunnen stellen dat beide type complexiteit los van elkaar staan. Immers, de vakinhoud die bij de waardebeoordeling centraal staat is wezenlijk anders dan de procesmatige of relationele uitdagingen op het vlak van de klantrelatie. Toch maakt bovenstaande situatieschets duidelijk dat er raakvlakken tussen beiden zijn. De klant kan de relatie op het spel zetten wanneer bepaalde aanpassingen in de conceptwaarde (binnen een bepaalde marge) niet worden doorgevoerd. Andersom kan de taxateur bewust of onbewust een positieve bril op hebben bij een taxatieopdracht in de hoop dat dit tot meer werk en omzet leidt vanuit een bepaalde opdrachtgever.

In dit boek staat daarom de relatie tussen beide typen complexiteit in taxeren centraal. Specifiek wordt ingegaan op de vraag hoe de klantrelatie (type II complexiteit) invloed kan hebben op de wijze van oordeelsvorming in de waardebeoordeling (type I complexiteit). Onderstaand wordt de relevantie van deze vraag in de Nederlandse praktijk nader toegelicht.

Aanleiding van het onderzoek

Na de financiële crisis van 2008 hebben De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit voor Financiële Markten (AFM) hun zorgen geuit over de kwaliteit van (zakelijk vastgoed) taxaties. Er moesten reëlere en meer transparante waarderingen komen, waarbij taxateurs onafhankelijk van opdrachtgevers kunnen opereren en waarbij belangenconflicten van taxateurs binnen hun eigen organisaties voorkomen worden.^[6]

Om de kwaliteit van taxaties en onafhankelijkheid van taxateurs te verbeteren zijn afgelopen jaren verschillende maatregelen genomen, waaronder de 'best practice'-aanbevelingen vanuit het Platform van Taxateurs en Accountants en de oprichting van het Nederlands Register Vastgoed Taxateurs (NRVT) in 2015.^[7] Het NRVT is opgericht om zelfregulering, kwaliteitscontrole en naleving van normen en regels in de sector te verbeteren. Ook heeft het NRVT internationale taxatiestandaarden (IVS) en Europese taxatiestandaarden (EVS) opgenomen in het Reglement Gedrags- en Beroepsregels. Tot slot zijn praktijkrichtlijnen en is een gedragscode opgesteld, zodat taxateurs kunnen handelen in overeenstemming met professionele taxatienormen. Momenteel heeft het NRVT circa 6.800 registraties van gecertificeerde register-taxateurs, waarvan circa 2.500 op het gebied van zakelijk vastgoed.¹

In het genoemde reglement van het NRVT worden een aantal fundamentele beginselen voor taxateurs beschreven, waaronder het eerder genoemde aspect van onafhankelijkheid. Alle bij het NRVT aangesloten taxateurs dienen deze beginselen, ook wel ethische principes, in acht te nemen bij hun werkzaamheden. Naast onafhankelijkheid & objectiviteit omvat dit reglement principes ten aanzien van vakbekwaamheid, zorgvuldigheid, betrouwbaarheid en integriteit.

In dit boek staat met name het beginsel van objectiviteit en onafhankelijkheid centraal. Voor het bewaken van voldoende objectiviteit en onafhankelijkheid wordt in de NRVT-richtlijnen autonomie als een essentiële eigenschap van taxateurs beschouwd. Hiermee wordt bedoeld dat het oordeel van de taxateur niet in het gedrang komt of in gevaar wordt gebracht door klantgerelateerde risico's zoals oordeelsbias, belangenverstremming of onbehoorlijke beïnvloeding door de opdrachtgever tijdens taxatiewerkzaamheden.^[9]

Maar men kan zich afvragen of autonome oordeelsvorming reëel is in een opdrachtgever-/opdrachtnemerrelatie, zoals kenmerkend is voor de taxatiepraktijk. De opdrachtgever heeft immers een bepaalde relationele macht over de opdrachtnemer, die zich uit in selectie (vooraf), beloning (achteraf) en wederselectie (toekomstperspectief). Daarbij komt het gegeven van marktconcurrentie: meerdere taxateurs dingen mee naar opdrachten en sommige typen opdrachtgevers werken met voorkeurslijstjes. Kan in zo'n marktsetting de taxateur zich eigenlijk voldoende onafhankelijk opstellen bij de uitvoering van taxatieopdrachten?

1 De kamer Bedrijfsmatig Vastgoed telt medio 2021 circa 1.900 registraties. De kamer Agrarisch & Landelijk Vastgoed kent zo'n 600 registraties.^[8]

Een bijkomend probleem is dat relatief weinig (wetenschappelijke) kennis voorhanden is over de effecten van klantgerichtheid op de autonomie in oordeelsvorming. Pas in de jaren negentig van de vorige eeuw is gedragswetenschappelijk onderzoek in de taxatiesector geïntroduceerd. Diverse experimenten hebben duidelijk gemaakt dat klantgerelateerde risico's een bedreiging vormen voor de onafhankelijkheid en objectiviteit van taxateurs; bewust of onbewust bleken deelnemers hun oordeel een bepaalde richting op te sturen (oordeelsbias). Er is echter relatief weinig kennis voorhanden over hoe oordeelsbias tot stand komt. Het antwoord op de vraag waarom de ene taxateur soms wel vatbaar is voor beïnvloeding of meer waarde hecht aan de mening van de klant dan een ander is wetenschappelijk gezien een onderbelicht onderwerp. Dit geldt ook voor de Nederlandse taxatiesector. Gedragsonderzoek naar oordeelsbias en beoordelingsnauwkeurigheid is tot op heden beperkt beschikbaar^[10], evenals onderzoek naar klantgerelateerde oordeelsbias onder taxateurs.^[11]

De naleving van NRVN-normen op het gebied van onafhankelijkheid in combinatie met de beperkte voorhanden kennis over processen van oordeelsvorming en oordeelsbias roept vragen op. In hoeverre vormt het streven naar een goede klantrelatie eigenlijk een gevaar voor de autonomie van de taxateur? En hoe kunnen taxateurs hun autonomie in oordeelsvorming versterken en de nauwkeurigheid van taxaties verbeteren, als er weinig bekend is over effecten van klantgerichtheid in de dagelijkse praktijk?

Antwoorden op dit soort vragen zijn essentieel om taxateurs te faciliteren in hun (verdere) professionele ontwikkeling op het gebied van autonomie en onafhankelijkheid. Het delen van kennis en actuele inzichten op dit vlak stimuleert bewustwording van de eigen klantgerichtheid en mogelijke risico's daarin, en zet aan tot nadenken over wenselijk handelen in de toekomst. Daarnaast kan kennis over dit thema gebruikt worden om aankomend taxateurs via opleiding en training effectiever voor te bereiden op hun toekomstige werkomgeving. In de periode 2016-2020 is daarom wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd naar de risico's van klantgerichtheid op de uitvoering van taxatieprocessen.^[12] Hiervoor is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Op welke wijze kan klantgerichtheid de professionele autonomie in oordeelsvorming van taxateurs van zakelijk vastgoed in Nederland beïnvloeden?

In de context van dit onderzoek dient de term klantgerichtheid ruim te worden geïnterpreteerd. Afhankelijk van het type deelstudie (zie hierna) verwijst klantgerichtheid naar aandacht van de taxateur voor communicatie of informatie

vanuit de klant, of naar aandacht voor de positie van de klant in het algemeen. Het andere centrale begrip, professionele autonomie, verwijst hier naar de mate waarin redentatie en oordeelsvorming van taxateurs tijdens de uitvoering van taxatieprocessen vrij van klantinvloeden kan plaatsvinden.

In dit onderzoek ligt de nadruk dus op het proces van *oordeelsvorming* van taxateurs. Het daadwerkelijke besluit dat hierop volgt – in de zin van de definitieve taxatiewaarde die wordt opgeleverd – vormt geen onderdeel van dit onderzoek. Inzicht in daadwerkelijke besluitvorming vereist breder onderzoek waarin ook persoonlijke kenmerken (bijv. vaardigheden) en eigenschappen (bijv. moed) worden meegenomen. Tot slot wordt met de al eerder genoemde term oordeelsbias bedoeld op een vorm van vooringenomenheid in het denken (ook wel 'ruis'), waardoor onzuiverheid in oordeelsvorming ontstaat of waardoor het oordeel afwijkt van verwachtingen of gestelde normen. Vaak ontstaat oordeelsbias door beperkingen in de informatieverwerkingscapaciteit van onze hersenen - waarvan men zich vaak niet bewust is - of door (subtiele) beïnvloeding.^[13] Met normen worden hier de eerder genoemde professionele standaarden bedoeld op het gebied van onafhankelijkheid en objectiviteit.

Opzet van het onderzoek

Dit boek beschrijft de resultaten van een gedragsstudie naar taxateurs. Vanwege de beknopte kennisbasis in Nederland over dit onderwerp zijn verschillende aspecten van klantgerichtheid in de taxatiepraktijk bestudeerd. In totaal omvat het onderzoek vijf deelstudies die na elkaar zijn uitgevoerd, waarvan één literatuurstudie en vier veldstudies. Zo konden de resultaten van de ene studie worden gebruikt om input te leveren voor een volgende studie. Elke studie is beschreven in een onderzoekspaper dat is verantwoord in een internationaal wetenschappelijk tijdschrift. De opzet is schematisch weergegeven in tabel 1.

Overzicht van deelstudies					
	Deelstudie 1	Deelstudie 2	Deelstudie 3	Deelstudie 4	Deelstudie 5
Thema	Literatuur over oordeelsbias	Taak-complexiteit	Informatie-verificatie	Logisch denken	Rolopvatting
Methode	Systematische literatuurstudie	Gefundeerde theorie-methode via interviews	Enquête met praktijkcases	Gefundeerde theorie-methode via interviews	Enquête met vragenlijst
Periode	2016	2017	2018	2019	2020
Doel	Analyse consistentie in relevante literatuur	Analyse complexe onderdelen in taxatieproces	Analyse kritische oordeelsvorming van taxateurs	Analyse ideaaltypen taxateurs in de praktijk	Analyse zelf-perceptie van taxateurs

Tabel 1 – Overzicht van deelstudies

Bestudering van klantgerichtheid vanuit het perspectief van de taxateur vergt een verkennende onderzoeksbenadering van onderzoekers die gericht is op begrip en interpretatie. Alleen door de ogen van taxateurs kunnen immers redeneerpatronen in relatie tot omgevingsinvloeden begrepen en beschreven worden. Maar de verkregen inzichten dienen ook representatief te zijn voor de hele beroepsgroep van zakelijk vastgoedtaxateurs. Daarom is gekozen voor een combinatie van kwalitatief onderzoek (d.w.z. theorievorming via interviews) en kwantitatief onderzoek (via theorietoetsing met enquêtes).

Voor het eerste deel, theorievorming, is bij deelstudie 2 en 4 de op interviews gefundeerde theoriemethode gebruikt. De gefundeerde theoriemethode wordt toegepast als bestaande kennis op het onderwerp niet voorhanden is of niet actueel is.^[14] Deze methode biedt de mogelijkheid om op gestructureerde wijze, onder meer met behulp van diverse coderingsprincipes, patronen in onderzoeksdata uit interviews te ontdekken en met elkaar in verband te brengen. Voor dit doel zijn twee series van diepte-interviews gehouden met verscheidende, representatieve leden van de doelgroep. Zo ontstaat een beeld van de wijze waarop een bepaald fenomeen binnen een groep wordt beleefd en hoe dit het gedrag van leden vormgeeft. Daarmee ontstaan nieuwe theoretische concepten die ‘gefundeerd’ zijn op praktijkonderzoek en die weer toetsbaar (weerlegbaar) zijn door middel van vervolgonderzoek. Bovendien is deze methode geschikt om relevante gedragstheorieën uit vergelijkbare

professionele contexten (zoals accountancy) toe te passen, iets wat noodzakelijk is gezien de beperkte gedragskennisbasis in de taxatiesector.²

Voor het genereren van breed toepasbare kennis is het daarnaast nodig om theorieën en concepten empirisch te toetsen. Voor theorietoetsing is gebruik gemaakt van enquêtes in deelstudies 3 en 5 om bevindingen te kunnen generaliseren. Bijkomend voordeel van kwantitatief onderzoek is dat via statistische analyse verbanden in gedrag gelegd kunnen worden waarvan respondenten zich mogelijk niet bewust zijn. De combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve methoden versterkt zo de kwaliteit van onderzoeksresultaten.

Opbouw van het boek

Het boek is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt het beroep en het speelveld van de taxateur in de huidige tijdgeest geplaatst. Ook worden ontwikkelingen op het gebied van commercialisering en klantoriëntatie in vergelijkbare sectoren als accountancy belicht.

Vervolgens worden de resultaten van de vier veldstudies beschreven.³ Hoofdstuk 3 gaat in op de relatief complexe aspecten in taxatieprocessen en op de factoren die een rol spelen in de afwegingen die taxateurs hierbij maken. In hoofdstuk 4 wordt ingezoomd op een belangrijk aspect van taakcomplexiteit, klantgevoelige taxatie-informatie, en wordt uiteengezet hoe taxateurs hiermee omgaan in de praktijk. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 de blik verruimd naar het speelveld van zakelijk vastgoedtaxateurs. Wat is het ideaalbeeld van de zakelijk vastgoedtaxateur en welke invloedsfactoren spelen hierbij een rol van betekenis? Tot slot wordt in hoofdstuk 6 stilgestaan bij de eigen rolopvatting van taxateurs.

De lezer die vooral op hoofdlijnen geïnteresseerd is in de onderzoeksresultaten kan echter hoofdstuk 3 t/m 6 overslaan en direct doorgaan naar hoofdstuk 7, waar de belangrijkste resultaten nog eens kort worden samengevat. Ook worden in dit hoofdstuk de conclusies van het gehele onderzoek beschreven. In hoofdstuk 8 wordt ingegaan op de doorvertaling van de uitkomsten naar de praktijk met behulp

2 Gedragswetenschappelijk onderzoek geldt al decennialang als een belangrijk onderwerp in de accountancywetenschap. In de vijf belangrijkste internationale accountancytijdschriften zijn over dit onderwerp sinds 1970 circa 575 papers gepubliceerd.^[15]

3 Deelstudie 1 betreft een literatuuronderzoek naar onderzochte effecten van klantbeïnvloeding. Omdat dit boek met name ingaat op praktijkeffecten van klantoriëntatie is deze studie hierin niet verder uitgewerkt. Wel worden de uitkomsten van deze deelstudie kort beschreven in hoofdstuk 7.

van drie praktische aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn gericht op diverse belanghebbenden op het speelveld van zakelijk vastgoedtaxateurs. Tot slot wordt in hoofdstuk 9, dat geschreven is samen met professor Cok Bakker van de Universiteit Utrecht, een actuele praktijkcasus gepresenteerd als opmaat naar een pleidooi voor verdere professionalisering van taxateurs.

Referenties

- [1] Hager, D., & Lord, D. (1985). The property market, property valuations and property performance measurement. *Journal of the Institute of Actuaries*, 112, 19-60.
- [2] Isaac, D., & O'Leary, J. (2012). *Property valuation principles* (2 ed.). Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- [3] Adair, A., Hutchison, N., MacGregor, B., McGreal, S., & Nanthakumaran, N. (1996). An analysis of valuation variation in the UK commercial property market: Hager and Lord revisited. *Journal of Property Valuation and Investment*, 14(5), 34-47.
- [4] Roberts, J., & Roberts, E. (1991). The myth about appraisals. *Appraisal Journal*, 59(2), 212-220.
- [5] Van Ewijk, H. (2019). Conceptuele inleiding: Ontvouwing van normatieve professionalisering. In H. Van Ewijk, & H. Kunneman (eds), *Praktijken van normatieve professionalisering* (3 editie). Amsterdam: SWP.
- [6] AFM. (2014, juni 2). [www.afm.nl](https://www.afm.nl/~/profmedia/files/lezingen/2014/speech-ms-de-vastgoedfraude-voorbij-020614.pdf). Opgehaald van <https://www.afm.nl/~/profmedia/files/lezingen/2014/speech-ms-de-vastgoedfraude-voorbij-020614.pdf>
- [7] Platform Taxateurs en Accountants. (2013). *Goed gewaardeerd vastgoed, 28 aanbevelingen voor taxeren en taxatierapporten*. Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants.
- [8] NRVt. (2021, 1 juni). Zoek een register-taxateur. Opgehaald van NRVt website: <https://www.nrvt.nl/vind-een-taxateur>.
- [9] NRVt. (2019, oktober). *Reglement Gedrags- en Beroepsregels NRVt*. Rotterdam: NRVt. Opgehaald van NRVt: <https://www.nrvt.nl/regelgeving/kamer-en-reglementen>.
- [10] Zie bijvoorbeeld: Smit, W., & Vos, G. (2003). Variations in valuations: Will identical data input lead to identical output of valuation results? ERES Conference, 1-14. Helsinki.
Of: Gijsbers, J. (2019). *De taxateur, mens of machine?* Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- [11] Zie bijvoorbeeld: Niemeijer, J. (2014). *Het effect van de taxateurswissel*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
Of: Van der Werf, Y., & Huibers, F. (2015). The effect of appraiser change. Dutch institutional investors' experience. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- [12] Klamer, P. (2021). Valuing the client or the property? An examination of client-related judgement bias in real estate valuation. Alblasterdam: Ridderprint.
- [13] Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. *Science Approach*, 11(4157), 1124-1131.
- [14] Charmaz, K. (2008). Grounded theory as an emergent method. In S. Hesse-Biber, & P. Leavy (Eds), *Handbook of Emerging Methods* (pp. 155-172). New York: The Guilford Press.
- [15] Trotman, K., Tan, H., & Ang, C. (2011). Fifty-year overview of judgment and decision-making research in accounting. *Accounting and Finance*, 51(1), 278-360.

2

Het speelveld van taxateurs

Financiële crises en de taxatiesector

Historisch gezien spelen taxaties van vastgoed een belangrijke rol in het financiële systeem van Westerse markteconomieën. Of specifieker gezegd: een belangrijke rol in het onderlinge vertrouwen tussen financiële instellingen die opereren binnen dat systeem, zoals kredietverstrekkers, investeerders en vermogensbeheerders. De bekende varkenscyclus in het vastgoed maakt dat er zelden sprake is van een evenwicht tussen vraag en aanbod van vastgoed, met als gevolg dat marktprijzen op en neer bewegen tussen pieken en dalen. Juist in een piek- of dalperiode is een accurate taxatie van groot belang, ter voorkoming van prijsbubbel in de betreffende vastgoedsector.

Historisch gezien hebben verschillende studies aangetoond dat de cyclische pieken en dalen in vastgoed een belangrijke oorzaak zijn geweest van mondiale bankencrisis. Van de Grote Depressie in de VS in de jaren dertig van de vorige eeuw tot aan de recente bankencrisis van 2007-2010 blijkt er een nauwe relatie te bestaan tussen vastgoedprijzen, kredietfaciliteiten en economische recessie of depressie.^{[1][2]} Kredietverstrekkers werd achteraf vaak ondoordacht of overmatig risicovol handelen verweten bij financieringsactiviteiten. Hierdoor kon een prijsbubbel zich langzaam maar zeker opbouwen en uitmonden in een periode van crisis.

Op hun beurt wezen banken met de vinger naar vastgoedtaxateurs, die met onrealistische taxaties de onzekerheid over de waarden van bancaire onderpand zouden aanwakkeren. Zo kan 'besmette' vastgoedexposure van bancaire instellingen fungeren als katalysator of vliegwiel waardoor een crisis ineens wijdt om zich heen slaat in het financiële systeem. Dit raakt overigens niet alleen zakelijke instellingen; ook particulieren kunnen nadelige financiële gevolgen ervaren in de vorm van eigen woningbezit of belegd pensioen.

Menig financiële crisis heeft geleid tot nieuwe maatregelen in de taxatiesector. Dit soort maatregelen, veelal genomen onder druk van externe toezichthouders, betrof vaak het aanpassen, aanscherpen of actualiseren van taxatiestandaarden, reguleringssysteem en/of opleidingseisen. Zo werd beoogd om taxateurs beter te kunnen 'sturen' op professioneel gedrag.^[3]

Voorbeelden hiervan zijn talrijk. In de VS zorgde kritiek op misleidende of onjuiste taxaties rond de Grote Depressie in de jaren '30 tot de oprichting van twee beroepsorganisaties: het American Institute of Real Estate Appraisers (AIREA) in 1932 en de Society of Real Estate Appraisers (Society) in 1935. Beiden richten zich

op de regulering en vakbekwaamheid van taxateurs en zijn in 1991 samengevoegd tot het wereldwijd erkende Appraisal Institute.

De recessie en bankencrisis in het Verenigd Koninkrijk halverwege de jaren zeventig heeft geleid tot de eerste uitgave van het bekende 'Red Book' door de Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS). Na 1976 is dit Red Book internationaal uitgegroeid tot een toonaangevende standaard op het gebied van IVS taxatierichtlijnen voor taxateurs, dat regelmatig wordt geactualiseerd.

De spaar- en kredietcrisis van eind jaren tachtig in de Verenigde Staten dwong de Amerikaanse overheid tot uniforme taxatienormen en de invoering van staatslicenties in alle deelstaten. Soortgelijke verbeteringsinitiatieven werden ook in Zuidoost-Azië geïmplementeerd in de nasleep van de valutacrisis in de jaren negentig.

In Nederland zijn de effecten van de bankencrisis uit 2008 eveneens goed voelbaar geweest in de taxatiesector. Toezichthouders als De Nederlandsche Bank en AFM geconcludeerd dat deze crisis mede veroorzaakt werd door, ondoorzichtige en onnauwkeurige taxaties van Nederlands commercieel vastgoed. De crisis heeft aangetoond dat grote financiële instellingen in Nederland kwetsbaar zijn voor (grote) verliezen in de waarde van commercieel vastgoed.^[4] Een dergelijke kwetsbaarheid kan de stabiliteit van het gehele Nederlandse financiële stelsel aantasten.⁴ Dit heeft onder meer geleid tot de oprichting van het NRV, het register van zelfregulering voor taxateurs.

Publiek vertrouwen als uitgangspunt

Bovenstaande voorbeelden laten zien dat financiële crises - waarin vastgoed een rol heeft gespeeld - in de afgelopen decennia vaak hebben geleid tot twijfels bij externe belanghebbenden over de nauwkeurigheid van taxaties en de betrouwbaarheid van taxateurs. Maar ook binnen de sector is het belang van publiek vertrouwen in taxaties door de jaren heen meer gaan leven.

Instellingen als Internationaal Valuation Standards Council (IVSC) en The European Group of Valuation Associations (TEGoVA) zijn binnen de sector zelf steeds nadrukkelijker bezig met de borging van het publieke vertrouwen. De IVSC heeft als

⁴ In 2015 hadden de Nederlandse banken in totaal €68 miljard euro aan leningen uitstaan in de sector commercieel vastgoed in Nederland. Dit maakt 67% uit van hun zogeheten kernkapitaal (d.w.z. het kapitaal van een bank dat gericht is op het opvangen van continuïteitsrisico's).^[7]

doelstelling om het publieke vertrouwen in het taxatieproces en geloofwaardige waardeoordelen te bevorderen en via het uitbrengen van internationale taxatiestandaarden (IVS) en technische richtlijnen (guidance notes).^[5] Hiermee wordt beoogd dat taxaties onafhankelijk, objectief en deskundig worden uitgevoerd.

Vanuit TEGoVA wordt eveneens gewezen op de publieke taak van taxateurs. Als samenwerkingsverband van Europese taxatieverenigingen houdt TEGoVA zich onder meer bezig met de promotie van Europese taxatiestandaarden (EVS) via het Blue Book en de bijbehorende beroeps- en gedragscode. EVS3, de taxatiestandaard die voorziet in de bevoegdheid van de taxateur, schrijft voor dat taxateurs hun werkzaamheden dienen te verrichten “op een wijze die hun opdrachtgevers, het publiek, of hun beroepsgroep niet schaadt” (p.14).^[6]

Ook beroepsverenigingen zoals het internationale Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) en registers zoals het NRVV hebben het vergroten van publieke vertrouwen en kwaliteit van aangesloten taxateurs centraal gesteld in hun mission statements.^[7] Alle partijen streven zo hetzelfde belang na; de onafhankelijke, objectieve en deskundige taxatie van vastgoed waarin geen ruimte is voor belangenverstrengeling of ongepaste beïnvloeding door begunstigden.

Hiermee wordt het wezenlijke karakter van vastgoedtaxaties duidelijk: het behoeden van direct en indirect betrokkenen voor vastgoedgerelateerde risico's in het maatschappelijk verkeer. Vastgoedtransacties zijn verweven in het hele financiële systeem, ook over landgrenzen heen. Door de omvang van vastgoedtransacties kunnen prijsrisico's grote invloed hebben op het onderling vertrouwen tussen financiële partijen en verstreckende gevolgen hebben voor diverse belanghebbenden in de maatschappij. Het taxeren van vastgoed kan derhalve worden gezien als een activiteit die in dienst staat van het (economisch) welzijn van de samenleving.

Zo gezien heeft de taxateur dus in de basis een maatschappelijke positie. Echter wel een positie die uitgeoefend wordt op een commercieel speelveld, te midden van concurrentie en in opdracht van partijen met financiële vastgoedbelangen. In deze setting is de taxateur overigens niet uniek; andere financiële beroepen als de accountant, de notaris en de fiscaal adviseur kennen een vergelijkbare positie. Met name het werk en de positie van de accountant biedt een interessante parallel met de taxateur.

Accountancy en taxeren kunnen beide getypeerd worden als beroepsgroepen of professies in de sociaal-maatschappelijke betekenis van het woord. Dit soort beroepsgroepen kenmerken zich door een maatschappelijke functie die

alleen zij mogen uitoefenen - een monopolie - op basis van expertise en een morele gedragscode. In ruil voor dit monopolie wordt verwacht dat leden van de beroepsgroep in de praktijk handelen conform de gedragscode, en dat de beroepsgroep een systeem van zelfregulering hanteert op basis van instroomeisen, actieve kennisontwikkeling en toezicht & tuchtrecht.^[8] Andere voorbeelden van dergelijke professies zijn arts, rechter, ingenieur, architect en notaris. In dit boek wordt vooral de aandacht gericht op de context van professionele dienstverleners in de financiële sector.

De overeenkomst tussen taxeren en accountancy

Vanaf 1980 werden taxateurs in de VS steeds meer gezien als een zelfstandige beroepsgroep. Binnen en buiten de taxatiegemeenschap zocht men naar andere beroepsgroepen aan wie men zich kon spiegelen in het proces van verzelfstandiging.^[9] In toenemende mate werd hierbij de blik gericht op de accountancysector. De accountant werd al langer een maatschappelijke status toegekend; na de Tweede Wereldoorlog groeide deze status vanwege de rol van de accountant als publieke waakhond in het voorkomen van bedrijfsfraude. De accountancysector kon zodoende mooi als voorbeeld dienen voor de relatief jonge beroepsgroep van taxateurs.

Taxeren (het opstellen van een vastgoedwaardebepaling) en accountantscontrole (controle van een jaarrekening) lijken op het eerste gezicht verschillende activiteiten, maar vertonen veel gelijkenissen. In de eerste plaats zijn er procesovereenkomsten. Hoewel accountantswerkzaamheden veelal uitgebreider zijn en meer complexiteit bevatten dan taxaties, voeren beide professionals in wezen hetzelfde type werk uit: het rapporteren van een onafhankelijk oordeel, dat gebaseerd is op de analyse van verschillende informatiebronnen, die (grotendeels) betrekking hebben op activiteiten van de opdrachtgever. Zowel bij een accountantscontrole als bij een taxatie wordt hierbij een bepaald stramien gevolgd: het vaststellen van de scope van de werkzaamheden; het verzamelen en het bepalen van de kwaliteit van informatie dat dient als bewijsmateriaal; de analyse en oordeelsvorming op basis van deze informatie; en tot slot de verslaggeving van het eindoordeel.

Ten tweede vertoont de relatie met de opdrachtgever sterke parallellen tussen beide beroepen. Zowel accountants als taxateurs voeren op periodieke basis diensten uit voor een opdrachtgever en worden daarvoor op tijdelijke basis ingehuurd. Beiden werken in een sterk concurrerende omgeving waarin ze hun opdrachten moeten binnenhalen. Deze omgeving biedt opdrachtgevers een bepaalde onderhandelingspositie doordat zij de macht hebben om te kiezen en te

switchen tussen opdrachtnemers (het ‘hire & fire’ principe).^[10] De in de accountancy waarneembare trend van mondialisering en schaalvergroting om klanten te bedienen (de ‘Big Four’) vindt ook in de vastgoedsector plaats, waarbij enkele grote firma’s wereldwijd de markt van vastgoeddienstverlening domineren.

Ten derde nemen taxateurs en accountants een vergelijkbare maatschappelijke positie in. Accountants zetten hun expertise in om “onzekerheden te verminderen en een onafhankelijk en objectief oordeel te vormen over de zaken van de opdrachtgever, om markten, investeerders, burgers en de overheid in staat te stellen risico’s te beperken en te beheren” (p.3).^[11] Deze taak ligt in lijn met de eerder geschetste taak van de taxateur, die gericht is op het behoeden van actoren voor financieel risico. Daarmee kan gesteld worden dat van bedrijfsaudits en vastgoedtaxaties een vergelijkbaar doel uitgaat: direct en indirecte betrokkenen met financiële belangen een bepaalde vorm van zekerheid bieden.

De taxatiepraktijk van zakelijk vastgoed lijkt dus op een aantal punten op die van de accountantspraktijk. Dit maakt het aannemelijk dat taxateurs met vergelijkbare uitdagingen in de dagelijkse praktijk kampen als accountants, zoals de impact van de commercialisering op de vakuitoefening.

Vercommercialisering in de professioneel-zakelijke dienstverlening

Van oudsher hadden accountants, taxateurs en andere professionele dienstverleners in de financiële sector een sterke positie ten opzichte van klanten. Men bepaalde op basis van eigen expertise wat goed voor de klant; afstemming vond voornamelijk plaats met *peers* (gelijken zoals collega-professionals) die op hetzelfde inhoudelijke niveau acteren geschoold zijn. De klassieke professional kende een op kennis gebaseerde autoriteit en bijbehorende status. Vanaf de jaren tachtig kwam daar echter verandering in.

Ten eerste zorgde globalisering van kapitaal en een exponentiele groei van informatietechnologie ervoor dat opdrachtgevers te maken kregen met een steeds dynamischer speelveld. Flexibiliteit werd steeds belangrijker om tijdig te kunnen inspringen op nieuwe marktontwikkelingen. Dat zorgde voor een grotere behoefte aan financiële controle en dus meer behoefte aan financieel advies en ondersteuning. Dit heeft geleid tot een groeiend aanbod van professionals in zakelijke dienstverlening.

Tegelijkertijd werd de interne financiële expertise bij veel opdrachtgevers vergroot. Dit zorgde voor meer tegenwicht tegenover dienstverleners als accountants.

Klanten werden mondiger qua wensen en behoeften, en kritischer op de prijs-kwaliteitverhouding en toegevoegde waarde die dergelijke professionals te bieden hadden.

Tot slot nam als gevolg van ICT-mogelijkheden de onderlinge concurrentie tussen dienstverleners sterk toe; fysiek-ruimtelijke beperkingen werden immers opgeheven. Hierdoor kwam een grotere geografische of landelijke dekking van dienstverlening binnen handbereik. Ook deden als gevolg van internationalisering nieuwe spelers uit het buitenland hun intrede op lokale markten. Daardoor werden onderlinge concurrentieverhoudingen nog meer op scherp gezet.^[12]

Als gevolg van toenemende concurrentie en sterkere klantposities zijn dienstverleners ‘de klant’ steeds centraler gaan stellen in hun activiteiten. Waar de klant voorheen vooral een onwetende afnemer was, die een adviesdienst voorgelegd kreeg met bijbehorend tarief, hebben veel dienstverleners tegenwoordig hun bedrijfsmodel zodanig ingericht dat snel en vakkundig op wensen en behoeften van klanten kan worden ingesprongen. Tevens werd het pallet aan dienstverlening waar nodig uitgebreid; het ontzorgen van klanten is steeds meer het *leitmotief* van professioneel-zakelijke dienstverleners geworden. Zo konden opdrachtgevers behouden blijven en werd switchgedrag voorkomen.

Voor veel dienstverleners heeft deze commercialiseringsslag geen windeieren gelegd. Illustratief in dit verband is de ontwikkeling van de grote accountantskantoren in het Verenigd Koninkrijk in de periode 1982-1994. De omzet van deze gezamenlijke kantoren is in die periode met ongeveer 700% gestegen, maar het aandeel van accountants zelf binnen deze omzet is in die periode gedaald van 70% tot 40%.^[13] Met andere woorden: de omzetgroei kwam met name op het conto van consultancy en andere klantgerichte afdelingen en niet zozeer vanuit de hoek van accountants zelf.

Daardoor ontstond ook kritiek op de klantgerichtheid binnen dit soort dienstverleners, met name in relatie tot de publieke taak die sommige afdelingen binnen deze dienstverleners kenmerken. Hierbij valt te denken aan de praktijk van notarissen (binnen advocatenfirma’s) of accountants (binnen financieel advieskantoren). Ook de rol van taxateurs (binnen vastgoedfirma’s) sluit hierop aan. Professionals van dit soort afdelingen zijn immers gebonden aan professionele standaarden en beroepsvoorschriften, zijn beëdigd of gecertificeerd en worden gereguleerd door een separate beroepsorganisatie of separaat register. In hoeverre kunnen zij de toenemende druk op klantbelang binnen hun respectievelijke organisaties

combineren met waarden als objectiviteit en onafhankelijkheid die vanuit hun beroepsgroep hoog in het vaandel staan?

Veranderende kijk op professionaliteit

Visies op ‘passend’ professioneel handelen zijn veelal tijd- en contextgebonden. Ook bedrijfscultuur en organisatiewaarden passen zich aan als de tijdsgeest verandert. De hiervoor beschreven geleidelijke commercialisering onder veel professionele dienstverleners heeft er toe geleid dat het concept van klantgerichtheid is opgerekt. Voorheen konden klassieke professionals als ingenieurs of accountants veel meer zelf ‘de dienst uitmaken’ en bepalen wat passende dienstverlening is en tegen welk tarief. De kwaliteit van de dienst toetste men voornamelijk aan het eigen oordeel, aan beroepsstandaarden en aan collega’s en peers. Als gevolg van commercialisering is de macht van de gemiddelde klant echter gegroeid. Het verantwoord van handelen richting (kritische) opdrachtgevers en prijsbewustzijn in dienstverlening zijn daardoor steeds belangrijkere thema’s geworden.

Deze ontwikkeling leidde ertoe dat het klantdenken steeds meer werd geïntegreerd in het dagelijks handelen in deze sectoren. Het gevoel van autonomie in oordeelsvorming en onafhankelijkheid van veel professionals kon daardoor onder druk komen te staan van het ‘keep the client happy’-principe.^[14] Het binden van opdrachtgevers om toekomstige omzet te waarborgen, bijvoorbeeld vanwege marktconcurrentie, werd een steeds dominantere thema. De relatie tussen professional en opdrachtgever veranderde mee; naast vakinhoudelijke kwaliteit vereist het managen van de klantrelatie tegenwoordig steeds meer aandacht. Beide aspecten kunnen immers beslissend zijn voor voortzetting van de dienstverlening in de toekomst.

In dit verband bestudeerde Gendron de logica in denkwijze en handelen van Canadese accountants. Hij kwam reeds in 2002 tot de conclusie dat de traditionele focus op vaktechnische kwaliteit en inhoudelijke oordeelsvorming onder toenemende druk stond van, en soms werd overschaduwd door, een commercieel-georiënteerde denkwijze over professionaliteit. In deze visie op professioneel handelen wordt goede kwaliteit dienstverlening vooral benaderd vanuit het oogpunt van de klant. Zaken als snelheid, klantgerichtheid en flexibiliteit spelen een steeds grotere rol in de perceptie van goed handelen ten koste van vakinhoudelijke kwaliteit en professionele trots op het geleverde werk.^[15] Vergelijkbare onderzoeken in andere dienstverleningssectoren bevestigen de groeiende aandacht voor klantgerichtheid in het handelen van professionals.^[16]

In het licht van bovenstaande marktontwikkelingen en het eerder geschetste kennishiaat op dit gebied in de taxatiesector beschrijft dit boek de effecten van klantgerichtheid onder Nederlandse zakelijk vastgoedtaxateurs in relatie tot de vakinhoudelijke oordeelsvorming. In de volgende hoofdstukken worden de diverse uitgevoerde deelstudies over dit thema beschreven, te beginnen met een analyse van taakcomplexiteit en de bijbehorende cognitieve uitdagingen in het taxatieproces bij zakelijk vastgoed.

Referenties

- [1] Allen, F., & Carletti, E. (2013). Systemic risk from real estate and macro-prudential regulation. *International Journal of Banking, Accounting and Finance*, 5(1-2), 28-48.
- [2] DeLisle, J., & Grissom, T. (2011). Valuation procedure and cycles: An emphasis on down markets. *Journal of Property Investment & Finance*, 29(4/5), 384-427.
- [3] Zie bijvoorbeeld: Newell, G., Razali, M., & Juanil, D. (2010). Assessing client perceptions of the quality of commercial valuation reports in Malaysia. *Pacific Rim Property Research Journal*, 16(4), 458-476.
Of: Gilbertson, B., & Preston, D. (2005). A vision for valuation. *Journal of Property Investment & Finance*, 23(2), 123-140.
- [4] DNB. (2012). DNB publicaties: Overzicht Financiële Stabiliteit. Opgeroepen op 8 september, 2015, van www.dnb.nl.
Of: DNB. (2015). DNB publicaties: Overzicht Financiële Stabiliteit. Opgeroepen op 14 januari, 2016, van www.dnb.nl.
- [5] IVSC & NRVT. (2018). Code van ethische principes voor professionele taxateurs - Nederlandse vertaling. London: International Valuation Standards Council; Rotterdam: NRVT.
- [6] TEGoVA. (2016). Europese Taxatiestandaarden, achtste editie. Brussels: The European Group of Valuers' Associations.
- [7] RICS. (2017). RICS valuation - Global Standards 2017. London: Royal Institution of Chartered Surveyors.
- [8] Lawson, W. (2004). Professionalism: The golden years. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 130(1), 26-36.
- [9] Jaffe, A. (1988). Toward an evolutionary theory of trade associations: The case of real estate appraisers. *Real Estate Economics*, 16(3), 230-256.
- [10] Poneman, L., & Gabhart, D. (1990). Auditor independence judgments: A cognitive development model and experimental evidence. *Contemporary Accounting Research*, 7(1), 227-251.
- [11] Sikka, P. (2009). *Financial Crisis and the silence of the auditors*. Essex Business School. Essex: University of Essex.
- [12] Zie bijvoorbeeld: Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2000). In the name of the client: The service ethic in two professional services firms. *Human Relations*, 53(9), 1151-1174.
Of: Bévort, F., & Suddaby, R. (2016). Scripting professional identities: How individuals make sense of contradictory institutional logics. *Journal of Professions and Organization*, 3(1), 17-3.
- [13] Hanlon, G. (1996). 'Casino Capitalism' and the rise of the 'commercialised' service class - an examination of the accountant. *Critical Perspectives on Accounting*, 7(3), 339-363.
- [14] Spence, C., & Carter, C. (2014). An exploration of the professional habitus in the Big 4 accounting firms. *Work, employment and society*, 28(6), 946-962.
- [15] Gendron, Y. (2002). On the role of the organization in auditors' client-acceptance decisions. *Accounting, Organizations and Society*, 27(7), 659-684.
- [16] Ocasio, W., Thornton, P., & Lounsbury, M. (2017). Advances to the institutional logics perspective. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, & R. Meyer, *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 509-531). London: SAGE Publications Ltd.

3

Het taxatieproces ontrafeld

Inleiding

Zakelijk vastgoedtaxateurs stellen waardebeoordelingen op in een relatief complexe omgeving. Zakelijk vastgoed is in het algemeen heterogeen van aard. Daarnaast heeft de taxateur te maken met informatieambigüiteit, een ondoorzichtige markt en commerciële belangen van klanten.^[1] Deze omstandigheden vereisen de nodige oordeels- en besluitvorming van taxateurs in waarderingprocessen.

In wetenschappelijk onderzoek naar oordeelsvorming onder taxateurs komt met name het eerder genoemde verschijnsel oordeelsbias (onzuivere oordeelsvorming) naar voren. In diverse taxateursonderzoeken uit de afgelopen decennia wordt deze bias gerelateerd aan twee oorzaken: een externe prikkel, zoals druk van buitenaf van een opdrachtgever, en de interne informatieverwerkingscapaciteit van de taxateur.^[2]

Wat betreft klantgerelateerde oordeelsbias wijzen bijvoorbeeld Crosby e.a. op de gelaagdheid in het contact tussen opdrachtnemer (taxateur) en opdrachtgever (klant), die varieert van het verstrekken van de opdracht, naar het uitwisselen van vertrouwelijke vastgoedinformatie en het afstemmen van de conceptrapportage. Daarnaast laten Chen en Yu zien dat beïnvloeding door opdrachtgevers op verschillende momenten in het taxatieproces kan plaatsvinden. Bovendien blijkt volgens Smolen en Hambleton dat ook de omvang van het taxatiekantoor een rol spelen in oordeelsbias; kleine taxatiekantoren lijken meer gevoelig voor beïnvloeding door relatief grote klanten.^[3]

Met betrekking tot mentale verwerkingscapaciteit wijst Kucharska-Stasiak erop dat de perceptie van de kwaliteit van voorhanden informatie tot verschillende keuzes in informatieverwerking door taxateurs kan leiden. Gallimore benadrukt daarbij de complexiteit in de keuze en beoordeling van transactiereferenties. Tidwell en Gallimore wijzen op het belang van automatisering en systeemondersteuning om bias in oordeelsvorming te verminderen.^[4]

De taakomgeving van commerciële taxateurs is rijk aan prikkels die taxateurs tijdens het taxatieproces voor tal van uitdagingen stellen. Een (gestructureerd) overzicht van relevante prikkels op het proces van oordeelsvorming van taxateurs ontbreekt echter, ook in Nederland. De praktijkstudie in dit hoofdstuk richt zich daarom op de identificatie en beschrijving van de complexe onderdelen in commerciële vastgoedtaxatieprocessen. Inzicht in de uitvoering van taxatieprocessen is nodig om bewustwording van handelswijze te stimuleren, bijvoorbeeld in het opleiden

van taxateurs, en om de risico's van oordeelsbias en onzuivere taxatieschattingen te reduceren.

Het begrip taakcomplexiteit

Een taak kan worden beschreven als een set van toegewezen i) doelen die behaald moeten worden, ii) instructies die uitgevoerd moeten worden, of iii) een combinatie van beide.^[5] Het begrip taakcomplexiteit is echter moeilijker te definiëren, omdat complexiteit in dit geval te maken heeft met de cognitieve inspanning die geleverd moet worden om de taak te volbrengen. Deze inspanning is niet direct tastbaar of waarneembaar. Traditioneel wordt daarom onderscheid gemaakt tussen objectieve en subjectieve taakcomplexiteit. In de objectieve (of structuurgerichte) benadering wordt taakcomplexiteit gezien als een functie van taakkenmerken, zoals de te volgen stappen of mogelijke uitkomsten. Deze alternatieven en eventuele onderlinge afhankelijkheden bemoeilijken de uitvoering van de taak.^[6] Omdat de taakstructuur op voorhand kan worden beschreven, dus losstaat van de uitvoerder, wordt deze benadering de *objectieve* taakcomplexiteit genoemd.^[7]

De *subjectieve* (of interactiegerichte) vorm van taakcomplexiteit gaat uit van het perspectief van de uitvoerder. Niet de structuur van de taak, maar de onzekerheid over de uitvoering bij de uitvoerder staat centraal. Deze vormt immers de basis voor informatiebehoefte van de uitvoerder en acties om de taak uit te voeren.^[8] Complexiteit wordt hierbij dus gedefinieerd als het resultaat van de interactie tussen taakkenmerken en kenmerken van de taakuitvoerder, zoals kennis of ervaring. Deze benadering staat bekend als *subjectieve* taakcomplexiteit, en heeft zijn wortels in de eerder genoemde besluitvormingstheorieën van Tversky en Kahneman.

Funke ontwikkelde vervolgens het begrip 'situationele' taakcomplexiteit, waarbij de complexiteit van een taak in enge zin verband houdt met de taakstructuur, maar in brede zin ook kennis/ervaring van de taakuitvoerder en elementen uit de taakomgeving omvatten.^[9] Immers, de taakomgeving waarin de taakuitvoering plaatsvindt beïnvloedt via diverse informatieprikkels de cognitieve inspanningen van de uitvoerder. Hierbij valt te denken aan collega's (feedback), management (procedures), opdrachtgevers (deadlines), en de beroepsgroep (regelgeving). In de voor taxateurs vergelijkbare werkcontext van accountants wijzen Trotman e.a. erop dat recente literatuur over taakcomplexiteit met name het belang van omgevingsinvloeden – opdrachtgever, de eigen organisatie – op de handelswijze van de accountant centraal stelt.^[10]

Een bekend fenomeen dat optreedt bij informatieverwerking tijdens complexe taken is heuristisch, oftewel zogenaamde vuistregels die (onbewust) in de hersenen optreden. Een vuistregel helpt ons om informatie makkelijker te verwerken, maar kan ook tot onvolledige of zelfs onjuiste analyses leiden als we ‘te kort door de bocht gaan’.^[14] Een bekende onzuiverheid in oordeelsvorming door heuristisch bij taxaties is ‘anchoring bias’; de neiging van taxateurs om in de oordeelsvorming rekening te houden met een bepaald referentiepunt (anchor). Te denken valt aan een voorgaande taxatiewaarde, wenswaarde van de eigenaar of aankoopprijs.

Dit brengt ons terug bij de huidige kennisbasis van besluitvormingsprocessen en het risico van onzuivere oordeelsvorming op de kwaliteit van taxaties als gevolg van taakcomplexiteit. Op basis van het voorgaande stellen we dat (onbewuste) oordeelsbias zich met name voordoet wanneer de taxateur taakcomplexiteit ervaart tijdens het taxatieproces. Deze taakcomplexiteit wordt nader onderzocht in deze deelstudie.

Methodiek

Om inzicht te verschaffen in aspecten van taakcomplexiteit in zakelijk vastgoedtaxaties is gekozen voor de gefundeerde theoriemethode. Dit is een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij met behulp van interviews de actie- en interactiepatronen van een bepaalde groep actoren systematisch worden onderzocht.⁵

Voor dit doel is een serie diepte-interviews gehouden met ervaren taxateurs uit heel Nederland. Op basis van recente (inter-)nationale taxatierichtlijnen en -standaarden van IVSC, TEGoVA en NRVt is een breed interviewprotocol opgesteld. Aan het begin van elk interview is de volgende vraag gesteld: “Kunt u een beschrijving geven van de verschillende fasen die u doorloopt bij het uitvoeren van een zakelijk vastgoed taxatieopdracht?”

Daarna is elke taxatiefase uitvoerig besproken, waarbij de geïnterviewde ruimte had om gepercipieerde aspecten van taakcomplexiteit te belichten. De interviews vonden plaats in de periode maart-mei 2017 en werden face-to-face gehouden. De steekproef bestond uit 18 zakelijk vastgoedtaxateurs met een gemiddelde leeftijd van 49 jaar, een gemiddelde werkervaring van twintig jaar, en een mix van organisatorische en geografische achtergronden (zie tabel 2). Naast de basiskwalificatie als register-taxateur

(in onderstaande tabel aangegeven met ‘RT’), hebben de meeste respondenten een internationaal (RICS/TEGoVA) taxatiecertificaat behaald.

Voor de uitwerking en data-analyse van de interviews zijn de coderingsprocedures van de gefundeerde theoriemethode toegepast, waarbij gebruik werd gemaakt van open, axiale en selectieve coderingsprincipes. Tevens vond in juni 2017 een focusgroep-discussie plaats, waarin met behulp van feedback van de deelnemers de coderingsschema’s en uitkomsten zijn gecontroleerd en geverifieerd.

Respondent	Taxatieteam	Certificering	Leeftijdsklasse	Opleiding	Werkgebied
R1	Groot	RT MRICS	31-40	Bsc/Msc	Nationaal
R2	Groot	RT MRICS REV	41-50	Bsc/Msc	Nationaal
R3	Groot	RT FRICS	41-50	Bsc/Msc	Nationaal
R4	Groot	RT MRICS REV	41-50	Bsc/Msc	Nationaal
R5	Groot	RT REV	31-40	Vakopleiding	Nationaal
R6	Klein - middelgroot	RT REV	>60	Vakopleiding	Regionaal
R7	Klein - middelgroot	RT	41-50	Vakopleiding	Regionaal
R8	Klein - middelgroot	RT	41-50	Bsc/Msc	Regionaal
R9	Klein - middelgroot	RT REV	41-50	Vakopleiding	Regionaal
R10	Klein - middelgroot	RT MRICS	41-50	Bsc/Msc	Regionaal
R11	Klein - middelgroot	RT	>60	Vakopleiding	Regionaal
R12	Klein - middelgroot	RT MRICS	41-50	Bsc/Msc	Regionaal
R13	Klein - middelgroot	RT REV	51-60	Vakopleiding	Regionaal
R14	Zelfstandige	RT MRICS	41-50	Bsc/Msc	Nationaal
R15	Zelfstandige	RT MRICS REV	41-50	Bsc/Msc	Nationaal
R16	Zelfstandige	RT MRICS	41-50	Bsc/Msc	Regionaal
R17	Zelfstandige	RT REV	>60	Bsc/Msc	Nationaal
R18	Zelfstandige	RT MRICS	51-60	Bsc/Msc	Regionaal

Tabel 2 – Overzicht respondenten

Resultaten

Percepties van taakcomplexiteit

Om een systematisch overzicht te geven van de interviewdata zijn de taxatieactiviteiten gegroepeerd in drie taxatiefases:

- Inputfase (opdrachtverstrekking en informatieverzameling);
- Procesfase (analyse en verwerking);
- Outputfase (rapportage en oplevering).

⁵ De gefundeerde theoriemethode is nader toegelicht in hoofdstuk 1.

Om recht te doen aan de uiteenlopende organisatorische en contextuele achtergronden van de geïnterviewden, zijn de respondenten bovendien als volgt onderverdeeld⁶:

- Categorie 1: taxateurs die werkzaam zijn bij de grotere (inter-)nationale vastgoedorganisaties en met name grootzakelijke opdrachtgevers door het hele land bedienen;
- Categorie 2: taxateurs die overwegend regionaal werkzaam zijn als zelfstandige of bij kleine tot middelgrote organisaties en met name MKB-klienten bedienen; en
- Categorie 3: taxateurs die als specialist in een bepaalde nichesector van de taxatiemarkt regionaal of landelijk actief zijn.

Uit de interviewdata zijn zes aspecten van taakcomplexiteit in zakelijk vastgoed taxatieprocessen geïdentificeerd. Tevens zijn per aspect voorkomende handelswijzen van taxateurs weergegeven.

Inputfase

Standaardactiviteiten in de inputfase betreffen de opdrachtvoorwaarden, het verzamelen van informatie en het inspecteren van vastgoed. Respondenten geven aan dat taakcomplexiteit in deze fase met name voorkomt bij relatiebeheer van klanten met relatief beperkte taxatiekennis.

Relatiebeheer opdrachtgevers

Een efficiënt begin van de taxatieopdracht is zeer wenselijk, aangezien een mogelijke vertraging in de inputfase volgens respondenten gevolgen heeft voor de beschikbare tijd voor de andere taxatiefasen. Vertraging in de inputfase houdt veelal verband met onwetende klanten op het gebied van i) uitleg van NRVV rapportagevereisten en de daarmee verband houdende vergoeding, ii) het tijdig verkrijgen van actuele en volledige vastgoedinformatie, of iii) het vooraf afzwakken van te optimistische of irreële uitkomstverwachtingen van klanten.

Categorie 1-respondenten ervaren relatief weinig complexiteit in de uitvoering van relatiebeheer in deze fase. Enerzijds omdat zij veelal grotere opdrachtgevers bedienen die zelf over vastgoed en taxatiekennis beschikken, anderzijds omdat zij vaak beschikken over een interne salesafdeling die het klantcontact in deze fase ondersteunt.

Cat. 2-respondenten geven blijk van een meer gedifferentieerde aanpak. Sommige van deze respondenten die met name MKB-klienten bedienen geven aan uit

⁶ Taxateurs werkzaam als ZZP'er zijn op grond van hun werkzaamheden ingedeeld in categorie 2 of 3.

tijdsoverwegingen zoveel mogelijk af te zien van klantcontact in deze fase om discussie over wenswaarden te vermijden, en verwijzen naar hun algemene voorwaarden ("Het werk begint bij tijdige ontvangst van informatie"). Andere respondenten in deze categorie geven er juist de voorkeur aan om te investeren in persoonlijk klantcontact, om zo de inputfase te bespoedigen.

De combinatie van complexe taxaties en niet-geïnformeerde klanten zorgt ook bij cat. 3-respondenten voor de nodige taakcomplexiteit. Echter, omdat bij nichetaxaties veelal een hoger tarief wordt afgegeven voor onderzoek en uitwerking, hebben zij meer tijd voor intensief klantencontact in de inputfase om zoveel mogelijk vastgoedinformatie (achtergrond, geschiedenis, plattegronden) te vergaren ("De cliënt zit op een berg aan relevante informatie waarvan hij zich vaak niet bewust is").

Procesfase

Relevante activiteiten in de procesfase van taxeren die taakcomplexiteit kunnen opleveren zijn de referentieanalyse, analyse van het huidige marktsentiment en modeloverwegingen.

Referentieanalyse

Een belangrijke en soms tijdrovende activiteit in de procesfase van zakelijk vastgoedtaxaties is het onderzoeken en analyseren van vergelijkbare huur- en prijstransacties. De keuze voor een specifieke transactie als referentie voor het huidige taxatieobject vereist volgens geïnterviewden een zorgvuldige afweging, niet alleen met betrekking tot de mate van vergelijkbaarheid, maar ook aangaande de kwaliteit van de informatie die wordt verstrekt over de details van die transactie ("Je hebt informatie over de context van de transactie nodig om de relevantie ervan te kunnen bepalen").

Ook hier ervaren cat. 1-respondenten relatief weinig taakcomplexiteit. Zij kunnen vaak beschikken over een eigen transactiedatabase en/of worden ondersteund door een researchafdeling die referenties uitzoekt. Bij cat. 2-respondenten ontbreekt het veelal aan die mate van interne ondersteuning. Men geeft aan zich overwegend te bedienen van online transactiedatabanken om transactiegegevens te verkrijgen. Helaas wordt de kwaliteit van de informatie in dergelijke databanken als 'gemiddeld' ervaren, aangezien deze om redenen van betrouwbaarheid niet altijd precies of volledig zijn ingevuld. Eigenhandige verificatie neemt kostbare tijd in beslag, waarvoor bijvoorbeeld contact opgenomen wordt met makelaars die bij een specifieke transactie betrokken waren of in geval van de visuele inspectie van

referenties in de regio (“Het kan zeer moeilijk zijn om de authenticiteit van bepaalde kenmerken van vergelijkbare transacties te achterhalen”).

Cat. 3-taxateurs hanteren waar mogelijk vaak dezelfde strategie als cat. 2-taxateurs. Omdat ze veelal een uitgebreider werkgebied hebben om voldoende opdrachten te genereren in hun niche, spenderen cat. 3-respondenten vaker tijd aan het opbouwen van een eigen databank van potentieel interessante transacties.

Analyse marktsentiment

Om een accuraat en actueel beeld te verkrijgen van het heersende marktsentiment rondom een taxatieobject, raadpleegt de taxateur diverse bronnen zoals collega-taxateurs, makelaars en vastgoedbeleggers (“Dat is nodig, want databases lopen veelal achter op de huidige marktontwikkelingen”).

Omdat de context van transacties gewoonlijk vertrouwelijk is, zien veel respondenten uit cat. 1 en 2 de interne makelaardijcollega’s over het algemeen als een belangrijke informatiebron t.a.v. het huidige sentiment in de markt (“Ik praat geregeld met verhuurcollega’s of beleggingsafdelingen over de laatste marktupdates”).

Cat. 3-respondenten beschikken als specialist minder over sparringsruimte met collega’s, afhankelijk van hun organisatiegrootte. Zij geven aan veel tijd te besteden aan externe marktanalyse via het raadplegen van relevante marktpartijen of de analyse van onderzoeksrapporten en transacties in nieuwsbrieven (“Ik besteed het grootste deel van mijn tijd aan onderzoek en contact houden met makelaarskantoren om te achterhalen wat de investeringsvoorkeuren en risicopercepties van beleggers zijn”).

Modeloverwegingen

Respondenten maken gebruik van verschillende taxatiemodellen om hun waardebeoordelingen te onderbouwen, waaronder DCF en inkomenskapitalisatie (BAR/NAR). Hierbij wordt zowel gebruik gemaakt van eigen modellen als specifieke taxatiesoftware vanuit TMI. Het gebruik van diverse taxatiemodellen vereist van taxateurs dat zij de validiteit en betrouwbaarheid van hun inputparameters beoordelen en het juiste model kiezen.

Cat. 1-respondenten geven aan dat zij veelal hun eigen taxatiemodellen hanteren, waarvan inputparameters geverifieerd zijn in samenspraak met interne researchafdelingen (zoals huurgroei, disconteringsvoet en exit yield).

Veel cat. 2-respondenten die niet over dergelijke interne ondersteuning beschikken om hun berekeningen te onderbouwen, prefereren de BAR/NAR-methode. DCF-modellen worden soms als te gecompliceerd ervaren vanwege de vele inputvariabelen. Ook klantoverwegingen spelen hierin een rol (“Ik zie er vaak van af DCF te gebruiken. Wat weet de gemiddelde klant nu van exit yields en discount rates?”). Andere cat. 2-respondenten geven er de voorkeur aan juist twee modellen te gebruiken, om een vergelijking en onderbouwing van waardebeoordelingen mogelijk te maken.

Cat. 3-respondenten spenderen gewoonlijk veel tijd aan hun waarderingsmodel. Complexiteit is voor dit type taxateur hangt samen met de waarschijnlijkheid van het verkrijgen van relevante inputparameters binnen de gestelde tijd en met redelijke inspanningen (“Ik moet soms contact opnemen met lokale overheidsinstellingen om relevante vastgoedinformatie te verzamelen”).

Outputfase

Uit de interviews is op te maken dat taakcomplexiteit in de outputfase zich met name richt op de bespreking van conceptrapporten met klanten en eventuele aanpassingen in de conceptwaarde.

Bespreking van het conceptrapport

Respondenten uit alle categorieën gaven aan dat ze aan feitenverificatie doen voordat het rapport definitief wordt opgeleverd. Klantbesprekingen in de outputfase kunnen echter gecompliceerd worden, indien afgegeven conceptcijfers niet aansluiten bij de commerciële belangen of verwachtingen van de klant (“Meer dan de helft van de klanten geeft aan welke uitkomst zij prefereren”).

Dit punt van taakcomplexiteit levert een grote variatie in aanpak onder respondenten op, variërend van emailcontact om discussie te vermijden tot een face-to-face afspraak om potentiële conflicten met opdrachtgevers te vermijden (“Het is belangrijk dat de klant begrijpt wat ik heb opgeschreven om potentiële conflicten te voorkomen. Hoe meer vragen ik krijg, hoe beter”). De klantrelatie speelt een belangrijke rol in de aanpak.

Een aantal cat. 1-respondenten geeft aan dat deskundige klanten veelal een conceptbespreking verlangen om onderliggende aannames van de waardebeoordeling te bediscussiëren, hetgeen tot uitdagende gesprekken kan leiden (“Een goede taxateur zal graag marktvisies bespreken met de klant, maar houdt zijn eigen bandbreedte

van de waarde in het oog”). Niet zelden nemen zij ook researchcollega’s mee naar klantafspraken ter ondersteuning.

Sommige cat. 2-respondenten verklaren dat ze klantafspraken in dit stadium uit tijdsoogpunt vermijden indien opdrachtgevers geen of weinig expertise hebben op het gebied van taxaties, of afspraken alleen aangaan op verzoek van de klant (“Onwetende klanten zullen meestal ongegronde vragen stellen”). Anderen geven aan in deze fase juist wel persoonlijk contact met klanten op te zoeken, in het licht van relatiemanagement.

Cat. 3-respondenten zijn eensgezinder in hun aanpak op dit punt. Zij geven aan dat een conceptbespreking veelal nodig is om vast te stellen of geen relevante informatie buiten beschouwing is gebleven voordat het rapport definitief wordt gemaakt.

Wijziging van conceptrapportage

Conceptrapporten worden volgens respondenten aangepast wanneer fouten zijn ontdekt of wanneer bijvoorbeeld last-minute marktinformatie beschikbaar komt. In geval van bijvoorbeeld ‘verse’ referenties, zullen taxateurs zowel de bron als de informatie moeten verifiëren.

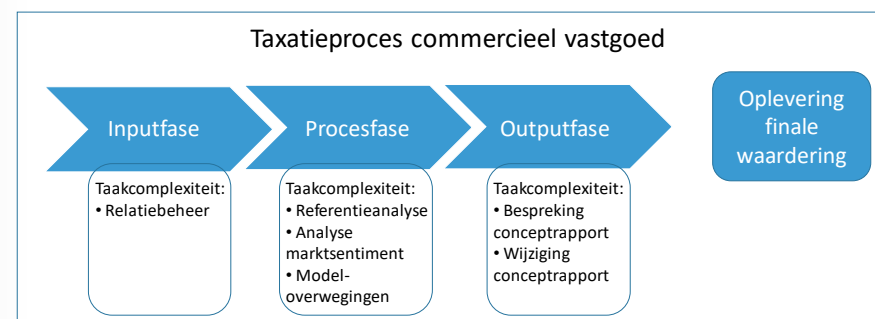
Zowel cat.1- als cat. 2-respondenten benadrukken dat zij, in geval van feedback van klanten, hun autonomie over mogelijke wijzigingen willen behouden om hun expertise en onafhankelijkheid te benadrukken. Sommige respondenten verklaren dat de verificatie van nieuwe, vertrouwelijke of klantvriendelijke marktinformatie een tijdrovende bezigheid kan zijn, maar meestal slechts een geringe impact heeft (“Eerlijk gezegd zien we in 90% van de gevallen geen reden tot wijziging”). Andere respondenten geven aan dat zij hun eerdere conceptwaarde kunnen aanpassen, zij het binnen een bepaalde bandbreedte (“Zolang ik aanpassingen kan verdedigen op basis van beschikbare marktgegevens, ben ik bereid mijn eerdere visie op de taxatiewaarde te heroverwegen”).

Voor cat. 3-respondenten lijkt dit punt minder complex, gezien hun positie vis-a-vis de opdrachtgever (de niche-expert versus de onwetende klant). Wel krijgen met name cat.3-respondenten op het laatste moment nog te maken met nieuwe gebouwinformatie die geverifieerd moet worden (“Wanneer klanten de conceptcijfers zien, kunnen ze proberen deze alsnog te wijzigen door nieuwe informatie voor te leggen die voorheen niet gedeeld was”).

Taakcomplexiteit samengevat

Samengevat stellen de respondenten dat elk van de taxatiefasen (input/proces/output) één of meerdere aspecten van taakcomplexiteit bevatten. Ofschoon een groot deel van de taakcomplexiteit verband houdt met de structuur van de taak zelf, zoals precisering van de taxatieopdracht of de analyse van marktinformatie, blijkt ook de taakomgeving hierin een rol van betekenis te spelen. De perceptie van taakcomplexiteit houdt verband met situationele aspecten als klanttype en klantkenmerken alsook de behoefte aan ondersteuning vanuit de eigen organisatie.

Tot slot is vastgesteld dat taxateurs in de omgang met elementen van taakcomplexiteit verschillende strategieën hanteren om complexiteitseffecten te reduceren of te neutraliseren. Hierbij vertonen categorie 2-taxateurs onderling de meeste variëteit in hun aanpak. In figuur 2 zijn de zes waargenomen aspecten van taakcomplexiteit schematisch weergegeven.



Figuur 2 – Percepties van taakcomplexiteit in zakelijk vastgoedtaxaties

Taakomgevingen

Tijdens de interviews zijn respondenten veelal diep ingegaan op de taakomgeving waarin zij acteren. Deze contextuele informatie werd als relevant beschouwd om de eigen handelswijze bij taakcomplexiteit toe te lichten. Op basis hiervan is voor elk van de drie categorieën een construct van de taakomgeving opgesteld. Hierbij is steeds aangegeven op welke wijze omgevingsfactoren de percepties van taakcomplexiteit door taxateurs kunnen beïnvloeden.

Taakomgeving van categorie 1-taxateurs

Categorie 1-respondenten werken overwegend voor opdrachtgevers met relatief veel vastgoed in beheer. Dergelijke klanten zijn vaak professionele vastgoedondernemingen – zoals institutionele beleggers of financieringsbanken – die vastgoed als ‘core business’ hebben. Contactpersonen van taxateurs binnen deze klantenorganisaties

beschikken vaak zelf ook over de nodige taxatie-expertise. Bovendien vragen de aanzienlijke taxatievolumes van deze klanten om efficiënte verwerking van instructies. Vanuit oogpunt van kwaliteitscontrole en omvang van taxatieopdrachten werken dit soort opdrachtgevers veelal via periodieke roulatie samen met meerdere taxatiefirma's. Marktconcurrentie wordt dan ook vooral ondervonden vanuit andere grote (inter-)nationaal opererende taxatieafdelingen, die qua klantoriëntatie in dezelfde vijver vissen.

Cat. 1-taxateurs hebben vaak te maken met (hoge) eisen die hun klanten stellen op het gebied van procesuitvoering, deadlines en marktexpertise. Ook de verwerking van grootschalige of portfolio taxaties zorgt voor druk op de doorlooptijden. Procesbeheer wordt daarom als een topprioriteit beschouwd in de dienstverlening ("Zodra we vertraging oplopen omwille van factoren die buiten onze macht liggen, zoals informatieaanlevering, wordt de klant onmiddellijk geïnformeerd om misverstanden over ons procesbeheer te voorkomen").

Daarnaast geeft het merendeel van dit type respondenten aan een hoge mate van efficiëntie te hebben doorgevoerd in de uitvoering, waaronder het werken met raamovereenkomsten (die de inputfase versnellen) en geautomatiseerde en gedigitaliseerde taxatieprocessen.

Een ander belangrijk criterium voor klanten is expertise. Om maatwerk te leveren en op expertniveau te kunnen sparren met klanten, bijvoorbeeld tijdens conceptbesprekingen, werken cat. 1-taxateurs tevens vaak in sectorspecifieke teams (bijvoorbeeld taxatieteams specifiek voor de bankensector of zorgsector). Tevens onderhoudt deze categorie taxateurs vaak nauwe contacten met andere afdelingen binnen de eigen organisatie, zoals beleggings-, verhuur-, en researchcollega's, inzake actuele marktontwikkelingen en referenties.

Taakomgeving van categorie 2-taxateurs

Categorie 2-respondenten werken vaak bij vastgoedorganisaties die qua bedrijfsvoering met name regionaal georiënteerd zijn. Behalve taxaties bieden deze kantoren vaak ook andere vastgoeddiensten aan, zoals makelaardij en beheer. Hoewel ze ook kunnen werken voor financieringsbanken en professionele vastgoedklanten, bestaat een groot deel van hun klanten uit eigenaar-gebruikers, retailbanken in de regio, lokale overheidsinstellingen en particuliere beleggers. Dit zijn veelal klanten met bescheiden of geen taxatiekennis ("Het gebeurt vrij regelmatig dat klanten vragen om een taxatie voor financieringsdoeleinden, terwijl ze na doorvragen een ander taxatiedoel blijken te hebben").

Klanten van cat. 2-taxateurs hebben minder behoefte aan (gedetailleerde) taxatie-expertise, en bemoeien zich minder met procesuitvoering, omdat zij doorgaans geen grootschalige taxatieopdrachten afgeven. Niettemin ervaren cat. 2-taxateurs eveneens strakke deadlines die tot op zekere hoogte vergelijkbaar zijn met die van de cat. 1-respondenten.

Taxatieprocessen van cat. 2-respondenten zijn tot op zekere hoogte geautomatiseerd en gedigitaliseerd, maar door gebrek aan schaalgroottes zijn deze niet zo geavanceerd als bij cat. 1-taxateurs. Reden voor deze efficiëntiebehoefte is onder meer prijsconcurrentie van andere cat. 2-taxateurs alsook ZZP'ers die lagere organisatiekosten hebben. Hierdoor staan taxatietarieven onder druk en daarmee ook de beschikbare tijdsbudgetten voor taxeren ("Ik voel me genooddaakt om 's avonds of in het weekend door te werken om taxatierapporten tijdig af te krijgen").

Aangezien de omvang van hun organisatie gewoonlijk weinig ruimte voor specialisatie toelaat, zijn cat. 2-respondenten gewend om veel voorkomende typen (zakelijk) vastgoedtaxaties zelf te verrichten binnen hun werkgebied (behoudens nichemarkten). Om marktinput te verkrijgen of verifiëren, hebben cat. 2-taxateurs weliswaar een interne makelaardij-afdeling tot hun beschikking, maar ontbreekt het veelal aan een (volwaardige) researchafdeling die kan worden ingezet voor de analyse van taxatierelevante informatie. Door de beperkte mate van interne organisatieondersteuning of procesautomatisering wordt het taxatiewerk bemoeilijkt.

Taakomgeving van categorie 3-taxateurs

Categorie 3-taxateurs hebben zich veelal gespecialiseerd in een bepaalde marktniche waarin zij op regionaal of nationaal niveau taxaties uitvoeren, zoals industriële complexen, horeca of 'leisure' vastgoed. Een nichespecialisme biedt, omwille van de benodigde onderzoeksinspanningen en de beperkte concurrentie, tot op zekere hoogte een bevoorrechte positie op het vlak van tariefonderhandelingen ("In onze markt leveren we rapporten op maat, die 35 tot 50 pagina's beslaan, afhankelijk van de opstellen").

Afhankelijk van hun expertise werken zij voor diverse opdrachtgevers. De meerderheid van deze klanten zijn echter niet-professionele vastgoedpartijen, zoals eigenaar-gebruikers, met beperkte vastgoedkennis ("Ik moet vaak me vaak in Jip & Janneke-taal uitdrukken om het taxatieproces uit te leggen en relevante informatie te verkrijgen"). Ook worden cat.3-taxateurs gecontracteerd door collega-taxateurs, wanneer deze gespecialiseerde taxatieverzoeken vanuit hun eigen klantenkring ontvangen.

Door de aard van hun opdrachten besteden cat. 3-taxateurs relatief veel tijd aan onderzoek en marktanalyse. Dit doen ze onder meer door proactief marktpartijen te benaderen en aan databankbeheer te doen. Door de specialistische aard van hun werkzaamheden en de overwegend kleine organisaties kunnen cat. 3-taxateurs in beperkte mate een beroep doen op procesautomatisering en interne organisatieondersteuning. Dit gebrek aan procesoptimalisatiemogelijkheden wordt echter tot op zekere hoogte gecompenseerd door langere doorlooptijden van taxatieopdrachten en hogere tarifiering.

Ter illustratie zijn de belangrijkste variabelen van de taakomgevingen samengevat in de onderstaande tabel 3. De uitkomsten dienen relatief d.w.z. ten opzichte van de andere categorieën te worden geïnterpreteerd.

Taakomgevingskenmerken	Categorie 1-taxateur	Categorie 2-taxateur	Categorie 3-taxateur
Proceseisen klant	Gemiddeld - hoog	Laag - gemiddeld	Laag
Taxatiedeskundigheid klant	Gemiddeld - hoog	Laag - gemiddeld	Laag
Organisatorische ondersteuning taxatieprocessen	Hoog	Gemiddeld	Laag
Mate van procesautomatisering	Hoog	Gemiddeld	Laag - gemiddeld
Tijdsbudget	Beperkt	Beperkt - gemiddeld	Gemiddeld - hoog

Tabel 3 – Taakomgevingsconstructen voor drie typen taxateurs

Conclusie deelstudie

Het doel van deze deelstudie naar taakcomplexiteit was het beschrijven van de mate van taakcomplexiteit in zakelijk vastgoedtaxaties en de voorkomende handelwijzen van diverse typen taxateurs. Voor dit doel is de gefundeerde theoriemethode toegepast, en zijn in 2017 18 diepte-interviews met ervaren Nederlandse commerciële taxateurs afgenomen.

De bevindingen uit de interviewsessies leveren twee conclusies op. Allereerst blijken taxateurs van zakelijk vastgoed een relatief brede kijk op taakcomplexiteit te hebben. De geconstateerde aspecten van taakcomplexiteit in input-, proces- en outputfase houden deels verband met de structuur van de taak zelf, bijvoorbeeld bij de analyse van marktinformatie, maar ook met aspecten uit de (taak-) omgeving van de taxateur. Dit zijn met name klantkenmerken (zoals aanwezige taxatiekennis,

type organisatie, procesnormen) en de mate van ondersteuning vanuit de eigen organisatie (researchcollega's, automatisering e.d.). Beide factoren spelen een belangrijke rol in de perceptie van taakcomplexiteit onder taxateurs.

Daarnaast bestaan er duidelijke verschillen in aanpak tussen taxateurs in geval van taakcomplexiteit. De geïnterviewden vertonen een breed repertoire aan omgang met taakcomplexiteit. Onderling vertonen categorie 2-taxateurs, d.w.z. de regionaal georiënteerde taxateurs die werkzaam zijn bij kleine tot middelgrote vastgoeddienstverleners, de meeste variëteit in hun aanpak. Landelijk opererende taxateurs die met name grootzakelijke klanten bedienen en nichetaxateurs zijn relatief eensgezinder in hun omgang met taakcomplexiteit.

Alhoewel nader onderzoek noodzakelijk is om de aard en omvang van relaties tussen taakcomplexiteit en oordeelsvorming in taxeren te kunnen bepalen, kan gesteld worden dat 'de' zakelijk vastgoedtaxateur niet bestaat in Nederland. Omdat de omgang met taakcomplexiteit niet alleen samenhangt met analytische/communicatieve competenties, maar ook sterk afhangt van de taakomgeving, verdient het aanbeveling om machtsfactoren zoals klant en organisatie een belangrijkere rol te geven in opleidings- en professionele ontwikkeltrajecten van taxateurs.

Referenties

- [1] Hutchison, N., & Nanthakumaran, N. (2000). The calculation of investment worth. *Journal of Property Investment & Finance*, 18(1), 33-51.
- [2] Zie voor een volledig overzicht van oordeelsbias onder vastgoedtaxateurs: Klamer, P., Bakker, C., & Gruis, V. (2017). Research bias in judgement bias studies – a systematic review of valuation judgement literature. *Journal of Property Research*, 34(4), 285-304.
- [3] Zie: Crosby, N., Devaney, S., Lizieri, C., & McAllister, P. (2015). Can institutional investors bias real estate portfolio appraisals? Evidence from the market downturn. *Journal of Business Ethics*, 147(3), 1-17.
En: Chen, F., & Yu, S. (2009). Client influence on valuation: Does language matter? A comparative analysis between Taiwan and Singapore. *Journal of Property Investment & Finance*, 27(1), 25-41.
En: Smolen, G., & Hambleton, D. (1997). Is the real estate appraiser's role too much to expect? *The Appraisal Journal*, 65(1), 9-17.
- [4] Zie: Kucharska-Stasiak, E. (2013). Uncertainty of property valuation as a subject of academic research. *Real Estate Management and Valuation*, 21(4), 17-25.
En: Gallimore, P. (1994). Aspects of information processing in valuation judgment and choice. *Journal of Property Research*, 11(2), 97-110.
En: Tidwell, O., & Gallimore, P. (2014). The influence of a decision support tool on real estate valuations. *Journal of Property Research*, 31(1), 45-63.
- [5] Gill, T., & Hicks, R. (2006). Task complexity and informing science: A synthesis. *Informing Science Journal*, 9(1), 1-30.
- [6] Campbell, D. (1988). Task complexity: a review and analysis. *Academy of Management Review*, 13(1), 40-52.
- [7] Li, Y., Chen, Y., Liu, J., Chen, Y., Wang, X., Chen, P., & Wang, Q. (2011). Measuring task complexity in information search from user's perspective. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, 48(1), 1-8.
- [8] Byström, K., & Järvelin, K. (1995). Task complexity affects information seeking and use. *Information Processing and Management*, 31(2), 191-213.
- [9] Funke, R. (2010). Complex problem solving: A case for complex cognition? *Cognitive Processing*, 11(2), 133-142.
- [10] Trotman, K., Tan, H., & Ang, C. (2011). Fifty-year overview of judgment and decision-making research in accounting. *Accounting and Finance*, 51(1), 278-360.
- [11] Chapman, G., & Johnson, E. (2002). Incorporating the Irrelevant: Anchors in judgments of belief and value. In T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman, *Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgment* (pp. 120-138). New York: Cambridge University Press.

4

Hoe kritisch oordeelt
de taxateur?

Inleiding

Vastgoedtaxaties worden vaak gezien als de spil waar veel vastgoedprocessen om draaien. Een actuele taxatiewaarde is immers vaak een voorwaarde van vermogensverschaffers voor financiering of transactie van vastgoed. In de ogen van toezichthouders vervult de vastgoedtaxateur daarmee een publieke rol. Die publieke rol bestaat eruit dat zowel direct als indirect betrokken actoren in het financiële stelsel moeten kunnen vertrouwen op de kwaliteit van een objectieve waardebeoordeling van vastgoed.

Taxateurs die aangesloten zijn bij het NRVV dienen daarom normen als integriteit en zorgvuldigheid hoog in het vaandel te hebben staan. Dit uit zich onder meer in een kritische houding, oordeelsvorming en onderbouwing van belangrijke parameters van de waardebeoordeling.^[1] Ook de internationale professionele standaarden van IVS en EVS onderstrepen het belang van controle en waarheidsvinding, gelet op de aandacht voor ‘sound investigation’ en ‘information reliability’.^[2]

Zorgvuldigheid in oordeelsvorming is echter een kwalitatief begrip dat zich slechts ten dele laat vastleggen in handleidingen of procedures. De *mate van* onderbouwing is een grijs gebied en ook deels subjectief; de professional heeft ook een eigen norm waarnaar hij of zij handelt. In theorie bevinden professionele dienstverleners, zoals accountants, notarissen, belastingadviseurs en taxateurs, zich bij de verificatie van (klant-)gevoelige informatie ergens op een spectrum tussen goedgelovigheid en achterdocht. Een coulante houding zal logischerwijs tot minder kritisch denken en handelen leiden dan de houding van iemand met de nodige scepsis. De waarheidsvinding, en in het verlengde daarvan de kwaliteit van onderbouwing van het uiteindelijke oordeel, varieert dus ergens tussen ‘iets aannemen’ en ‘grondig verifiëren’.^[3]

Een extra complexiteit hierbij is het gegeven dat taxeren, net als veel andere professionele diensten, wordt gekenmerkt door hoge werkdruk, strakke deadlines en commerciële belangen van opdrachtgevers. Vragen die in het licht van bovenstaande dan gesteld kunnen worden zijn de volgende: heeft een taxateur genoeg tijd voor de verificatie van betrouwbaarheid, actualiteit of volledigheid van gegevens en informatiebronnen? Hoe grondig kun of wil je zijn als dit de commerciële belangen van klanten kan schaden, met mogelijke gevolgen voor de eigen taxatieomzet? Bestaat er verschil in onderzoekshouding tussen taxateurs?

Dergelijke onderzoeksvragen worden vaker gesteld in andere professionele dienstensectoren zoals accountancy, consultancy of belastingadvies, maar zijn slechts beperkt behandeld in de taxatiesector. Dat is opmerkelijk. Klanthechting of klantfamiliariteit is een relevant thema in sectoren waarin oordeelsvorming en klantbelangen kunnen botsen, dat geldt ook voor taxateurs. Het is niet ondenkbaar dat dienstverleners zich minder kritisch opstellen bij (belangrijke) klanten, vanuit het oogpunt van klanttevredenheid en omzetbehoud.

In dit hoofdstuk staat een deelstudie centraal over de samenhang tussen klanthechting enerzijds en de kwaliteit van controle van klantgevoelige informatie anderzijds. In de volgende paragraaf wordt de klantrelatie en bijbehorende oordeelsrisico's in professionele dienstverlening theoretisch belicht. Vervolgens is in een enquête onder registertaxateurs in Nederland het effect van twee potentiële risicofactoren op de kwaliteit van informatiecontrole onderzocht en uiteengezet.

Klanthechting en professionele dienstverlening

Een beloning voor het verlenen van een professionele dienst bestaat meestal uit twee componenten. Enerzijds is er uiteraard de directe, geldelijke beloning in de vorm van een vergoeding voor het geleverde werk. Anderzijds is er een indirecte beloning te verdienen: een tevreden klant kan leiden tot klantbehoud, het uitbouwen van de klantrelatie en mond-tot-mondreclame. Klanttevredenheid is daarmee een belangrijke graadmeter voor indirecte beloning. Tevredenheid is echter subjectief, zeker in sectoren waarin verschillende belangen samenkomen, zoals bij accountants, ingenieurs, of taxateurs. Waar een accountant of taxateur trots kan zijn op diens onderbouwde oordeel over jaarrekening of taxatiewaarde, kan een opdrachtgever het grondig oneens zijn met de uitkomst en besluiten van dienstverlener te wisselen.^[4]

De Nederlandse taxatiebranche is relatief gefragmenteerd: in 2019 zijn zo'n 2.000 BV-taxateurs werkzaam bij circa 1.400 organisaties.^[5] Dat betekent waarschijnlijk dat relatief veel taxateurs naast inhoudelijke verantwoordelijkheid voor goede taxaties ook (deels) omzetverantwoordelijkheid dragen. Daarnaast mogen Nederlandse taxateurs onder voorwaarden ook makelaarsactiviteiten verrichten. Zowel omzetverantwoordelijkheid als de combinatie van taxatie- en makelaarsactiviteiten in één persoon als opdrachtnemer biedt klanten een mogelijkheid om hun commerciële belangen te beschermen via beïnvloeding. Dit wordt onderstaand nader toegelicht.

Omzetverantwoordelijkheid

Professionele dienstverleners die omzetverantwoordelijkheid dragen krijgen meestal een compensatie in de vorm van een variabele, omzetgerelateerde beloning. Ook is het aannemelijk dat omzetverantwoordelijkheid gepaard gaat met een hogere positie binnen de organisatie om de verantwoordelijkheid effectief te kunnen uitoefenen. In de praktijk krijgt dit type professional met meerdere belangen te maken in de dienstverlening: kwaliteitsnormen moeten zich verhouden tot klantbelangen, omzetdoelstellingen en persoonlijke remuneratie, zoals een omzetbonus.

Deze potentieel conflicterende belangen dienen zorgvuldig op elkaar te worden afgestemd via het beloningspakket. Dit wordt in de praktijk bemoeilijkt, doordat op een functie op directieniveau relatief veel autonomie en relatief weinig verantwoording met zich meebrengt. Ook komt uit de literatuur naar voren dat hogere organisatierangen en bijkomende omzetafhankelijke beloning kunnen leiden tot vertroebeling van het moreel kompas van de professional: de omzetgerelateerde beloning kan maken dat druk vanuit de klant het wint van bijvoorbeeld een kritische houding.^[6] Senior professionals kunnen immers gedurende hun carrière een bepaalde klantrelatie opbouwen, die het bemoeilijkt om objectief te blijven in de oordeelsvorming. Dit aspect van relationele invloed is eerder aangetoond in de accountancysector^[7], maar ook in de taxatiewereld zijn hier voorbeelden van.^[8]

Zodoende kan theoretisch worden afgeleid dat de uitoefening van een kritische onderzoekshouding en objectiviteit door zakelijk vastgoedtaxateurs bemoeilijkt kunnen worden op een hoog functieniveau door klant- en omzetgerelateerde doelstellingen. Dit kan de focus op kwaliteitsnormen bij controletaken in de dienstverlening aantasten. Dit leidt tot de volgende hypothese (H1): taxateurs met een hoog functieniveau in de organisatie scoren lager op informatieverificatie dan taxateurs die op een lager functieniveau werkzaam zijn.

Makelaarservaring

Het als organisatie aanbieden van diensten met een potentieel conflicterend belang vindt plaats in diverse sectoren, waaronder juridische dienstverlening (advocatuur/notariaat), accountancy (controle/advies) en vastgoed (makelaardij/taxaties). De argumenten vóór deze combinatie, zoals de complementaire dienstverlening, het ontzorgen van de klant en een vroegtijdige identificatie van klantbehoeften, strijden met een belangrijk argument tegen: de grotere economische afhankelijkheid van de klant.^[9]

Dit risico speelt ook bij taxateurs. Het private karakter van makelaardij, d.w.z. het optimaal bedienen van de (commerciële) belangen van de opdrachtgever bij

vastgoedtransacties, staat in contrast met een objectieve taxatie die los staat van klantbelangen. Het wisselen van pet in een dergelijke setting, d.w.z. van klantbelang naar publiek belang, kan bewust of onbewust bemoeilijkt worden door klanthechting.^[10] Hierbij speelt onder meer het aspect van toekomstige makelaardijomzet een rol (beoogde makelaardijcourtage als 'grote vis'). Dit hechtingseffect kan toenemen naarmate de makelaarservaring stijgt, doordat de klantgerichte houding sterker geïnternaliseerd is.

Theoretisch kan zodoende worden afgeleid dat klanthechting een kritische verificatiehouding tijdens het taxeren kan schaden. Dit leidt tot de tweede onderzoekshypothese (H2): er bestaat een negatieve samenhang tussen makelaarservaring en de grondigheid van informatieverificatie bij taxateurs.

Methodiek

Om beide hypothesen te toetsen is een vragenlijst opgesteld die bestaat uit drie delen:

1. Algemene kenmerken van respondenten;
2. Drie praktijkcases over informatieverificatie; en
3. Zelfbeeld van informatieverificatie van respondenten.

De drie cases hebben betrekking op praktijksituaties in verschillende stadia van het taxatieproces van zakelijk vastgoed, waarbij informatieverificatie centraal staat. De cases zijn ontleend aan recente interviews met taxateurs (zie hoofdstuk 3) en zijn nader afgestemd in overleg met drie ervaren taxateurs. Bij iedere casus wordt aan de respondent een keuze voorgelegd ten aanzien van de inspanning die geleverd wordt om subjectieve of klantgerelateerde informatie te controleren, zoals een positieve referentietransactie of marktvisie. In de bijlage bij dit hoofdstuk is een voorbeeldcasus opgenomen.

De drie keuzemogelijkheden bij elke casus zijn afgeleid uit de afhankelijkheidstypologie van Johnstone e.a.^[11] Bij iedere casus worden de volgende alternatieven voorgelegd aan respondenten:

- Grondige informatieverificatie ("GIV"), d.w.z. een *kritische* houding ten opzichte van klantgerelateerde informatie;
- Beperkte informatieverificatie ("BIV"), d.w.z. een *coulante c.q. klantvriendelijke* houding ten opzichte van klantgerelateerde informatie;

–Weigering van informatieverificatie (“WIV”), d.w.z. een *risicoaverse houding* ten opzichte van klantgerelateerde informatie.

Ieder alternatief heeft voor- en nadelen voor de respondent. Grondige verificatie (“GIV”) geldt veelal als voorkeursalternatief vanuit oogpunt van de taxatiestandaarden EVS en IVS, maar brengt extra tijdsdruk met zich mee en daarmee de kans op overschrijding van deadlines of overwerk.^[12]

Taxateurs die kiezen voor een beperkte verificatie (“BIV”) zullen minder moeite hebben met het halen van deadlines omdat ze minder onderzoeksinspanning leveren, bijvoorbeeld uit coulance of goedgelovigheid. Zo’n houding kan ertoe leiden dat de geldigheid of actualiteit van de aangeleverde informatie slechts beperkt wordt getoetst.^[13]

De derde optie, het afwijzen van klantgerichte informatie als onbetrouwbaar en weigering van verificatie (“WIV”), is van toepassing op taxateurs die relatief wantrouwend zijn jegens klantintenties.^[14] Een dergelijke houding kan echter ook duiden op zorgen over de eigen betrouwbaarheid als taxateur c.q. mogelijke reputatieschade. Nadelig aan deze houding is dat potentieel relevante informatie ter onderbouwing van de taxatie over het hoofd gezien c.q. afgewezen wordt.

Met betrekking tot deel 3 van de enquête (zelfbeeld) zijn zes stellingen over kenmerkende eigenschappen van informatieverificatie opgenomen. Aan respondenten is gevraagd zichzelf te beoordelen op toepassing van deze eigenschappen in hun dagelijks werk. De uitkomsten dienen als controlevariabele ten opzichte van de praktijkcases (d.w.z. een hoge score op informatieverificatie bij de drie cases zou moeten overeenkomen met een hoge score op verificatie-eigenschappen). Hiermee is gepoogd sociaalwenselijke beantwoording in de praktijkcases te ondervangen. De stellingen over informatieverificatie zijn ontleend aan het literatuuroverzicht van Hurtt die eigenschappen van professionele informatieverificatie in verschillende disciplines (bijv. psychologie, filosofie en consumentengedrag) heeft onderzocht.^[15]

De enquête is via email in 2018 uitgezet onder Nederlandse taxateurs die als register-taxateur in de NRVT kamer Bedrijfsmatig Vastgoed staan geregistreerd. In totaal zijn 290 bruikbare vragenlijsten digitaal ontvangen, hetgeen een respons van 14,5% oplevert. Voor het analyseren van de gegevens is gebruik gemaakt van het statistische softwarepakket SPSS.

Resultaten

De algemene vragen uit de enquête leveren een profiel op van de respondenten (tabel 4). De steekproef omvat een groep taxateurs die relatief *senior* is, gezien de gemiddelde scores op leeftijd en werkervaring. De respons van 290 is weliswaar geen statistisch representatieve weerspiegeling van de hele populatie van zakelijk vastgoedtaxateurs (N≈2.000), maar geeft wel een goede indicatie. De gemiddelde leeftijd van de deelnemers aan de steekproef is 51,0 jaar, hetgeen overeenkomt met de gemiddelde leeftijd van de populatie (50,6 jaar – gegevens NRVT uit 2019). Qua functie en werkomgeving blijkt een relatief groot deel van de steekproef werkzaam zijn als (mede-)eigenaar (68%) en/of werkzaam in relatief kleine organisaties t/m 5 personen (64%).

Kenmerken steekproef				Totaal
Opleiding	<HBO 20,3%	HBO 47,9%	>HBO 31,7%	290
RICS/REV kwalificatie	Ja 18,6%	Nee 81,4%		290
Leeftijd	51,0 jaar (11,3)			247
Ervaring taxeren	18,3 jaar (10,0)			290
Ervaring makelaardij	16,0 jaar (11,6)			290
Functieniveau	Medewerker 23,1%	Manager 8,6%	Partner 68,3%	290
Taxatieteam omvang	<4 pers. 85,2%	4-10 pers. 10,7%	>10 pers. 4,1%	290
Organisatie omvang	<6 pers. 64,1%	6-20 pers. 17,9%	>20 pers. 17,9%	290

Opmerking: Voor leeftijd en ervaringskenmerken zijn zowel gemiddelde als standaardafwijking opgenomen. 43 respondenten hebben hun leeftijd niet ingevuld. Afronding leidt tot percentageafwijkingen bij optelling.

Tabel 4 – Kenmerken steekproef

Ten behoeve van onze hypothesen zijn de scores op grondige informatieverificatie nader geanalyseerd. Dit alternatief komt het meest in de buurt bij de richtlijnen voor informatieanalyse volgens EVS en IVS. In tabel 5 is de frequentie van GIV-scores per respondent weergegeven. Hieruit komt naar voren dat 122 respondenten in twee van de drie cases voor grondige informatieverificatie hebben gekozen, terwijl 64 respondenten een lage GIV-score hebben behaald (d.w.z. 0x of 1x keuze voor GIV in drie cases). De totale GIV-score per respondent (“GIV_{totaal}”) loopt dus uiteen van 0 tot 3. GIV_{totaal} wordt hierna gebruikt als afhankelijke variabele voor de toetsing van hypothesen.

Aantal GIV scores in 3 cases	Frequentie	GIV _{totaal} score	Label
0 uit 3	13	0	'Geen' GIV score
1 uit 3	51	1	'Lage' GIV score
2 uit 3	122	2	'Gemiddelde' GIV score
3 uit 3	104	3	'Hoge' GIV score
Totaal	290		

Tabel 5 – GIV-scores over drie cases

Toetsing hypothesen

Vanuit de literatuur zijn twee mogelijke risico's naar voren gekomen als het gaat om de kwaliteit van informatiecontrole. Ten eerste zijn we benieuwd of het uitmaakt op welk functieniveau een taxateur werkzaam is. Daarnaast kan de ervaring als makelaar een taxateur parten spelen bij de controle op informatiekwaliteit.

Omdat gebruik gemaakt wordt van statistiek dienen hypothesen opgesteld te worden die statistisch getoetst kunnen worden. De eerste onderzoekshypothese luidt dat de score op grondige informatieverificatie (GIV_{totaal}) lager uitvalt voor taxateurs die werkzaam zijn als partner/eigenaar dan voor taxateurs die als manager of medewerker werkzaam zijn en dus op een lager organisatieniveau opereren.

We zien in tabel 6 dat taxateurs die (mede-)eigenaar zijn een GIV_{totaal} van gemiddeld 2,0 op een schaal van 0 tot 3 hebben, wat lager is dan de scores voor medewerker (2,1) en manager (2,4). Het verschil tussen managers en (mede-)eigenaren blijkt significant te zijn bij een 95% betrouwbaarheidsinterval ($p = 0,038$). Dit betekent dat de kans dat dit verschil aan toeval te wijten is maximaal 5% bedraagt.

Taxateurs die mede-eigenaar zijn behalen dus lagere scores op informatieverificatie dan beide andere subgroepen en significant lagere scores dan taxateurs op management-niveau. Interessant hierbij is dat de werkervaring van 'partner-taxateurs' met 19,9 jaar niet wezenlijk verschilt van die van 'manager-taxateurs' (zijnde 18,8 jaar). Oftewel, het verschil in GIV-scores tussen deze twee groepen taxateurs kan niet toegeschreven worden aan werkervaring.

Functieniveau	N	Taxatie ervaring (jaar)	GIV _{totaal} gemiddelde
Medewerker	67	13,5	2,13
Manager	25	18,8	2,40
Partner	198	19,9	2,04
	290		

Tabel 6 – GIV-scores per functieniveau

De tweede onderzoekshypothese (H2) stelt dat makelaardijervaring een negatief effect heeft op informatieverificatie, ofwel negatief correleert met de scores op GIV_{totaal} van respondenten.

De resultaten zijn in tabel 7 gepresenteerd. Voor de zekerheid zijn twee verschillende correlatiecoëfficiënten toegepast op de relatie tussen GIV en makelaarservaring: Spearman's rho coefficient en Kendall's tau coëfficiënt. We zien dat makelaarservaring een (licht) negatieve samenhang laat zien ten opzichte van GIV_{totaal} van respectievelijk -15% en -12%. Dit wijst erop dat GIV_{totaal} licht daalt wanneer makelaarservaring toeneemt onder respondenten. Dit verval kan echter niet aan toeval worden toegeschreven; beide effecten zijn zeer significant bij een 99% betrouwbaarheidsinterval. In deze steekproef correleert makelaarservaring dus negatief met grondige informatieverificatie.

Correlatiecoëfficiënten		Ervaring makelaardij
GIV _{totaal}	Spearman's rho	-0,154**
	p-waarde	0,009
GIV _{totaal}	Kendall's tau	-0,122**
	p-waarde	0,009

* Significant bij 5% betrouwbaarheidsinterval, ** significant bij 1% betrouwbaarheidsinterval

Tabel 7 – Correlatiecoëfficiënten GIV-scores

Om de consistentie van bovenstaande uitkomsten te bepalen, zijn de scores op GIV_{totaal} (deel 2 van de enquête waarin de drie cases centraal stonden) vergeleken met de zelfscores die respondenten hebben ingevuld bij verificatie-eigenschappen in deel 3 van de enquête. In tabel 8 zijn zes eigenschappen opgenomen die duiden op een effectieve verificatiehouding. De respondenten is gevraagd om aan te geven hoe vaak men iedere eigenschap in de praktijk toepast op een schaal van 1 ("nooit") tot 5 ("altijd").

Controlevariabelen verificatie-eigenschappen

- 1 Onderzoekende geest: nagaan of de te gebruiken informatie correct is
- 2 Drang naar kennis: nieuwsgierigheid en de wil om informatie te begrijpen
- 3 Interpersoonlijk begrip: begrip van de motivatie van de zender om informatie te delen
- 4 Autonomie: de kracht om zonder bemoeienis tot een oordeel te komen
- 5 Opschorten van oordeel: afgaan op bewijslast in plaats van een eerste indruk
- 6 Zelfvertrouwen: vertrouwen in de eigen overtuigingskracht tijdens klantcontact

Tabel 8 – Controlevariabelen verificatie-eigenschappen

Vervolgens zijn in tabel 9 de gemiddelde scores op deze eigenschappen weergegeven in relatie tot functieniveau. Te zien is dat de gemiddelde steekproefscores op de diverse verificatie-eigenschappen behoorlijk variëren. Het laagste steekproefgemiddelde van 2,52 wordt behaald op de variabele 'opschorting van oordeel' (CV5), terwijl de hoogste gemiddelde score van respondenten van 4,52 behaald wordt op controlevariabele 1 ('onderzoekend geest'). Interessant is te zien dat alle typen taxateurs betrekkelijk laag scoren op 'interpersoonlijk begrip' (CV 3), hetgeen een indicatie is van goedgelovigheid jegens klantintenties.

Controlevariabelen (CV) versus functieniveau

Functieniveau	N	CV 1	CV 2	CV 3	CV 4	CV 5	CV 6
Werknemer	67	4,46	3,93	2,79	3,60	2,63	3,67
Manager	25	4,48	3,96	2,56*	3,28*	2,20*	3,72
Partner	198	4,54	3,81	2,86*	3,79*	2,53*	3,55
Gemiddelde	290	4,52	3,85	2,82	3,70	2,52	3,59

* Significante verschillen (uitgaande van 5% betrouwbaarheidsinterval)

Tabel 9 – Gemiddelde scores controlevariabelen per functieniveau (Likertschaal 1-5).

Omdat managers en mede-eigenaren op verschillende functieniveaus opereren maar een vergelijkbare taxatie-ervaring hebben van circa 19 jaar, is bij de analyse van de controlevariabelen ingezoomd op mogelijke verschillen tussen deze twee groepen. In tabel 9 komt naar voren dat de scores op controlevariabelen afwijken tussen manager-taxateurs en partner-taxateurs. Op zowel 'interpersoonlijk begrip' (CV3), 'autonomie' (CV4) als 'het opschorten van oordeel' (CV5) scoren laatstgenoemden significant hoger. Dit is een opvallende uitkomst. Partner-taxateurs geven aan de diverse verificatie-eigenschappen relatief vaker in te zetten dan manager-taxateurs, maar dit komt niet overeen met de behaalde scores op de praktijkcases. Hierbij behaalden partner-taxateurs juist lagere scores dan managers. Verificatie-

eigenschappen kunnen dus in de praktijk minder tot hun recht komen bij hogere functieniveaus.

Conclusie deelstudie

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven van een deelstudie naar de effecten van klanthechting op de controle van klantgevoelige informatie bij taxaties van zakelijk vastgoed. Gekeken is naar de relatie tussen makelaarservaring en functieniveau van taxateurs enerzijds en de mate van informatieverificatie anderzijds.

Op basis van literatuurverkenning is verondersteld dat makelaarservaring en een partnerpositie binnen de eigen organisatie leidt tot een coulante verificatiehouding bij taxateurs, hetgeen een negatief effect heeft op de kwaliteit van informatieverificatie. Om deze veronderstelling te toetsen, is een vragenlijst met praktijkcases uitgestuurd en ingevuld door taxateurs die zijn geregistreerd in de kamer Bedrijfsmatig Vastgoed van het NRVT.

Uit de steekproef komt naar voren dat makelaarservaring licht negatief samenhangt met grondige informatieverificatie. Dit impliceert dat taxateurs met relatief veel makelaarservaring vatbaar zijn voor een coulance in de controle van belangrijke informatie tijdens taxatieprocessen. Daarnaast is gebleken dat taxateurs die op het partnerniveau binnen hun organisatie werkzaam zijn lager op informatieverificatie scoren dan taxateurs op een lager managementniveau, ondanks gelijkwaardige taxatie-ervaring. De effecten van zowel makelaarservaring als functieniveau blijken significant te zijn.

De casusresultaten zijn tot slot vergeleken met verificatie-eigenschappen van respondenten. In tegenstelling tot de scores op de praktijkcases, scoren partner-taxateurs op een aantal kenmerken hoger dan manager-taxateurs. De uitkomsten suggereren dat grondige informatieverificatie in combinatie met een hoog functieniveau in de praktijk lastig uitvoerbaar blijkt te zijn. Kennelijk bestaat er een contrast tussen het zelfbeeld op informatieverificatie en de praktische uitvoering, in die zin dat kritisch denken niet altijd tot kritisch handelen leidt. In hoeverre andere aspecten zoals beschikbare tijd hierbij van belang zijn dient nader onderzocht te worden. De voor dit onderzoek bestudeerde literatuur geeft echter aan dat onderzoekshouding een belangrijke voorwaarde is voor de kwaliteit van werk van professionals zoals taxateurs.

Gezien het feit dat Nederlandse zakelijkvastgoedtaxateurs gemiddeld genomen een relatief ervaren beroepsgroep vormen, waarin zowel makelaarservaring als partnerpositie relatief vaak voorkomen, is het noodzakelijk dat men zich (meer) bewust wordt van de risico's van het werken in een dergelijke setting voor de kwaliteit van informatieverificatie. Het stimuleren van de ontwikkeling van een professioneel-kritische houding als taxateur zal bijdragen aan een hogere kwaliteit informatieanalyse en daarmee aan de accuratesse van zakelijk vastgoedtaxaties.

Bijlage

Voorbeeldcasus

U heeft de opdracht gekregen voor de taxatie van de marktwaarde van een nieuwbouwkantoor, één van de eerste in een grootschalige gebiedsontwikkeling. De opdrachtgever, een ontwikkelaar, wil graag het conceptrapport inzien voordat u de opdracht afrondt. Tijdens de bespreking van het conceptrapport blijkt dat de klant uw marktvisie ten aanzien van huurontwikkeling in dit gebied behoudend vindt. Hij geeft zijn visie over de aantrekkingskracht van het gebied en overhandigt u ter onderbouwing een marktrapport van zijn verhuurmakelaar voor dit project. De ontwikkelaar is een actieve partij in dit gebied en al geruime tijd een relatie van uw kantoor. Wat doet u?

- A. U ruimt tijd in om contact op te nemen met een of twee andere makelaars in de regio over de markthuurontwikkeling in dit gebied.
- B. U past uw concept aan op basis van de aanvullende informatie van de klant en vermeldt dit als zodanig in het taxatierapport.
- C. U blijft bij uw eerdere huurprognose en maakt het conceptrapport zonder wijziging definitief.

Referenties

- [1] NRVT. (2019, oktober). Reglement Gedrags- en Beroepsregels NRVT. Rotterdam: NRVT. Opgehaald van NRVT: <https://www.nrvt.nl/regelgeving/kamer-en-reglementen>.
- [2] Zie: IVSC. (2017). International Valuation Standards. London: International Valuation Standards Council. En: TEGoVA. (2016). Europese Taxatiestandaarden, achtste editie. Brussels: The European Group of Valuers' Associations.
- [3] Nelson, M. (2009). A model and literature review of professional scepticism in auditing. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 28(2), 1-34.
- [4] Levy, D., & Lee, C. (2009). Switching behaviour in property related professional services. *Journal of Property Research*, 26(1), 87-103.
- [5] NRVT. (2019, 4 februari). Vind een register-taxateur. Opgehaald van NRVT website: <https://www.nrvt.nl/vind-een-taxateur>.
- [6] Shaub, M., & Lawrence, J. (1996). Ethics, experience and professional skepticism: A situational analysis. *Behavioural Research in Accounting*, 8(Supplement), 124-157.
- [7] Coram, P., & Robinson, M. (2017). Professionalism and performance incentives in accounting firms. *Accounting Horizons*, 31(1), 103-123.
- [8] Zie bijvoorbeeld: Amidu, A., & Aluko, B. (2007). Client influence on valuation: Perceptual analysis of the driving factors. *International Journal of Strategic Property Management*, 11(2), 77-89. Of: Levy, D., & Schuck, E. (1999). The influence of clients on valuations. *Journal of Property Investment & Finance*, 17(4), 380-400.
- [9] Frankel, R., Johnson, M., & Nelson, K. (2002). The relation between auditors' fees for nonaudit services and earnings management. *The Accounting Review*, 77(supplement), 71-105.
- [10] Herath, S., & Pradier, T. (2018). A literature review on auditor independence. *The Business and Management Review*, 9(3), 404-409.
- [11] Johnstone, K., Sutton, M., & Warfield, T. (2001). Antecedents and consequences of independence risk: framework for analysis. *Accounting Horizons*, 15(1), 1-18.
- [12] Shaub, M. (1996). Trust and suspicion: The effects of situational and dispositional factors on auditors' trust of clients. *Behavioural Research in Accounting*, 8(1), 154-174.
- [13] Toba, Y. (2011). Toward a conceptual framework of professional skepticism in auditing. *Waseda Business & Economic Studies*, 47(1), pp. 83-116.
- [14] Fatmawati, D., Mustikarini, A., & Fransiska, I. (2018). Does accounting education affect professional skepticism and audit judgment? *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 52(1), 1-21.
- [15] Hurtt, K. (2010). Development of a scale to measure professional skepticism. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 29(1), 149-171.

5

**De ideale taxateur: Expert,
Dienstverlener of Rapporteur**

Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken is naar voren gekomen dat vastgoedtaxateurs zich kenmerken door een zekere mate van alertheid voor omgevingsignalen. Ook blijkt dat het commerciële denken invloed kan uitoefenen op de kwaliteit van informatieverificatie en daarmee op de uitvoering van taxatieprocessen. Voor een efficiënte werking van de financiële markten is het vertrouwen in de nauwkeurigheid van de taxatie, d.w.z. een objectieve en onafhankelijke waardebeoordeling van vastgoed, een vereiste. In de dagelijkse praktijk hebben taxateurs van vastgoed echter dikwijls te maken met financiële en commerciële belangen van opdrachtgevers. Taxaties worden veelal aangevraagd voor financierings-, beleggings- of acquisitiedoeleinden waarvan de contouren vaak al bekend zijn bij de taxatieaanvraag. Opdrachtgevers hebben daardoor vaak baat bij een bepaalde – veelal hoge – taxatiewaarde.

De onafhankelijkheid van de taxateur komt in het geding als informatie over wenswaarden, of andere klantbelangen, een rol gaat spelen in de oordeelsvorming over de juiste taxatiewaarde. Er is dan sprake van oordeelsbias. Opdrachtgevers kunnen een sterke mening hebben over een ‘juiste’ taxatiewaarde en klanttevredenheid is nu eenmaal een factor van betekenis voor de bedrijfscontinuïteit van taxateurs, in een speelveld dat gekenmerkt wordt door marktconcurrentie. Ook werken taxateurs vaak onder tijdsdruk als gevolg van deadlines, waardoor efficiëntie kan botsen met de behoefte aan gedegen oordeelsvorming. Het laatste vergt namelijk tijd en inspanning op het gebied van onderzoek en analyse.

Deze setting maakt duidelijk dat taxateurs en vergelijkbare beroepsgroepen in een bepaald spanningsveld werken om zich voortdurend professioneel correct te manifesteren.^[1] Wolverton stelt met betrekking tot taxateurs dat “alleen wie sterk in zijn schoenen staat, objectief kan blijven” (p. 282).^[2] Hij suggereert daarmee dat de taxatiepraktijk zich kenmerkt door een constante strijd om macht tussen opdrachtgever en taxateur.

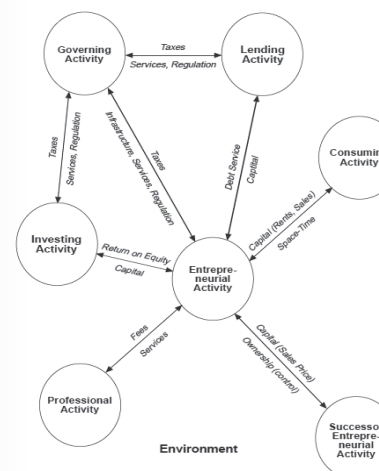
Er is helaas weinig onderzoek gedaan naar de wisselwerking tussen taxateurs en opdrachtgevers en de machtspositie van beiden. Onderzoek op dit terrein concentreert zich op mogelijke soorten invloed van opdrachtgevers of invloedsfactoren zoals klantomzet.^[3] Nader onderzoek op dit vlak is echter nodig om antwoord te geven op de vraag waarom taxateurs soms wel en soms niet vatbaar zijn voor beïnvloeding of klantbelangen.

De veldstudie in dit hoofdstuk onderzoekt daarom hoe Nederlandse zakelijk vastgoedtaxateurs denken over professioneel handelen en welke waarde zij hierbij hechten aan bijvoorbeeld de autoriteit van klanten of beroepsorganisaties.

Institutionele logica's in professionele dienstverlening

Voor dit onderzoek is het machtsperspectief van de institutionele logica als invalshoek gebruikt. Een logica is een concept waarmee de zienswijze op professioneel handelen kan worden beschreven in een bepaalde sector. Het legt de patronen in het denken en handelen bloot die een professional als ‘logisch’ beschouwt om goed werk op te kunnen leveren.^[4]

De sociale context van veel actoren binnen de vastgoedsector kan worden aangeduid met het vastgoedactiviteitenmodel van Diaz uit 1993.^[5] In dit model wordt de vastgoedsector in feite gezien als een netwerk van partijen met economisch onderling verbonden activiteiten, zoals kredietverstrekkers, investeerders, ondernemers en taxateurs. Het aspect van verbinding impliceert dat het handelen van de ene partij (bijv. aanvraag kredietverstrekking door een ondernemer) economische consequenties heeft voor een of meerdere andere partijen (omzet voor de bank, omzet taxateur etc.). Taxatieactiviteiten bevinden zich in de bol van ‘Professional Activity’ linksonder in figuur 3.



Figuur 3 – Vastgoedactiviteitenmodel (Diaz)

In literatuur over professionele dienstverlening wordt de theorie van institutionele logica gebruikt om te onderzoeken hoe professionals hun sociale taakomgeving zien

en welk gedrag zij passend vinden om een plek in die omgeving te verwerven en behouden (het 'institutionaliseren' van bepaald gedrag). Dit gedrag is gebaseerd op onderliggende waarden, overtuigingen en gedragsregels waarmee men betekenis geeft aan hun eigen rol binnen een sociale realiteit'.^[6]

Zo creëert men voor zichzelf een leidraad van formele en informele regels voor gepast handelen: goed gedrag wordt beloond en afwijkend gedrag wordt bestraft. Daarom kan op individueel niveau een logica ook worden gezien in termen van roloriëntatie: hoe dien ik me te gedragen om binnen deze organisatie, beroepsgroep of andere context geaccepteerd te worden en waardering te krijgen voor mijn inzet?

Twee soorten logica waarnaar vaak wordt verwezen in professioneel-zakelijke sectoren zoals advocatuur of accountancy zijn de klassiek-professionele logica en de commercieel-professionele logica. De klassieke logica van handelen stelt de vakinhoud van de beroepsgroep centraal als leidraad al het voor handelen. Het voorziet in een denkwijze die gebaseerd is op beroepsstandaarden als basis voor goed handelen; betrouwbaarheid, onafhankelijkheid en objectiviteit staan hoog in het vaandel bij deze logica.

In de commercieel-professionele logica staat in eerste instantie het winstdenken centraal. Deze logica richt zich vooral op het voorzien in de behoeften van de klant, met het oog op voortzetting van de klantrelatie, maar ook op aspecten als efficiëntie en procesoptimalisatie. Het helpen of ontzorgen van de klant is een belangrijke onderliggende waarde als basis voor goed handelen; een streven naar een voorkeurspositie bij de klant te midden van concurrentie.^[7]

In de literatuur is veel onderzoek gedaan naar de mate van spanning tussen deze beide logica's, die het denken en handelen in professioneel-zakelijke organisaties kenmerken. Klassiek-professionele normen die de vakinhoud centraal stellen (leveren we een goed product op? Sta ik er volledig achter?) en die in veel beroepsgroepen van oudsher aanwezig zijn, strijden met economische logica in organisaties (wat levert het ons op? Hoeveel tijd kost het ons?).

In theorie kan de aanwezigheid van verschillende logica's in een professionele organisatie twee effecten hebben. In het positieve geval is een professional in staat om aspecten van beide logica's te integreren in zijn visie op goed werk en dus in zijn denken en handelen: het creëert een 'hybride professional'. Deze hybride professional is in staat om gedragspatronen zodanig te veranderen dat hij in staat is om alle belanghebbenden tevreden te stellen; de klant, beroepsorganisaties, de eigen

organisatie. Dit vereist zowel vaardigheid als motivatie, en hieraan gaat soms ook een proces van cultuurverandering binnen de organisatie vooraf.^[8] In het negatieve geval kan het manifesteren van meerdere logica's leiden tot cultuurbotsingen en/of persoonlijke demotivatie. In dat geval zal een van beide logica's de overhand krijgen en zullen aanhangers van de onderliggende logica waarschijnlijk de organisatie verlaten.

Hoe professioneel-zakelijke organisaties in de accountancy of taxatiesector omgaan met deze logicatwist hangt af van meerdere factoren. Naast de bedrijfscultuur is ook de *tone at the top* van belang, omdat deze vaak illustratief is voor wat men als dominante of gewenste logica in een organisatie beschouwt. Ook HR-instrumenten als competentie management, targets en beloningspakketten spelen een rol; hoe worden deze ingezet om het denken en handelen van de leden van de organisatie op dezelfde golflengte te brengen?

Wanneer een commerciële zienswijze op professioneel werk duidelijk overheerst in een organisatie, zullen bijbehorende waarden als klantgerichtheid en efficiëntie de overhand krijgen in het dagelijks denken en handelen. Dit impliceert risico's van verminderde aandacht voor of prioritering van klassieke beroepswaarden als expertise en objectiviteit. Deze raken als het ware ondergesneeuwd in het eigen denken. Zo kan het gebeuren dat een professional, zoals een taxateur, (onbewust) het risico loopt van aantasting van diens onafhankelijkheid en van oordeelsbias in dienstverlening richting de opdrachtgever.^[9] In dit hoofdstuk wordt onderzocht welke logica's zich manifesteren onder zakelijk vastgoedtaxateurs in Nederland.

Methodiek

Een beproefde methode om logica-gestuurd gedrag te onderzoeken is de constructie van ideaalbeelden. Ideaalbeelden vormen het ideale plaatje van de wijze waarop een bepaalde logica in het denken en handelen van een persoon in de praktijk tot uiting komt. Een voorbeeld van dergelijke typologieën is de indeling van Freidson naar commerciële marktlogica, een rationele managementlogica en een klassiek-professionele logica.^[10] Voor het in kaart brengen van de ideaalbeelden van goed taxeren in de Nederlandse praktijk is gebruik gemaakt van de gefundeerde theoriemethode (zie hoofdstuk 2 voor nadere toelichting) en interviews.

Voor dit onderzoek zijn diepgaande interviews gehouden met zakelijk vastgoedtaxateurs over professioneel handelen en bijbehorend gedrag. Vooraf is literatuur bestudeerd over relevante thema's die verband houden met logica's van handelen binnen professionele dienstverlening. In totaal zijn 20 gesprekken gevoerd tussen juni en

september 2019 met zakelijk vastgoedtaxateurs die geregistreerd staan in de kamer Bedrijfsmatig Vastgoed van het NRVT. Via een oproep in een nieuwsbrief van de NRVT zijn deelnemers geënthousiasmeerd.

Om een goede afspiegeling te krijgen van de populatie zijn uiteindelijke deelnemers geselecteerd op basis van profielkenmerken (waaronder taxatie-ervaring, organisatiepraktijk en werkgebied) zoals weergegeven in tabel 10.

	Taxatie ervaring (jr)	Taxatie activiteit (% per week)	Omvang Organisatie	Taxatiepraktijk	Hoofdtype opdrachtgevers
1	30	90%	0-5	Generiek	Banken, gemeenten
2	20	40%	6-20	Generiek	Eigenaren, banken
3	15	35%	0-5	Generiek	Banken
4	16 (MRICS)	75%	>20	Generiek	Beleggers
5	23	20%	>20	Generiek	Eigenaren, banken
6	14 (MRICS)	80%	>20	Generiek	Beleggers, banken
7	28	100%	>20	Generiek	Beleggers, banken
8	30	40%	6-20	Generiek	Beleggers, banken
9	15	30%	0-5	Generiek	Eigenaren, banken
10	25 (MRICS)	80%	0-5	Specialist/niche	Eigenaren, banken
11	15	40%	0-5	Generiek	Eigenaren, banken
12	20 (MRICS)	95%	6-20	Generiek	Banken
13	20	100%	0-5	Generiek	Banken
14	20 (MRICS)	35%	6-20	Generiek	Banken
15	25	25%	0-5	Generiek	Eigenaren, banken
16	15	85%	6-20	Specialist / niche	Banken
17	12 (MRICS)	100%	6-20	Specialist / niche	Gemeenten, divers
18	24	90%	0-5	Specialist / niche	Beleggers, banken
19	32	25%	0-5	Generiek	Beleggers, banken
20	26	100%	0-5	Generiek	Banken
Avg	21	64%			

Tabel 10 – Profiel deelnemers

Voor de analyse en codering van interviewgegevens is gebruik gemaakt van de zogenoemde 'bouwstenen' van logica's volgens Thornton e.a. (p. 52-54).^[11] Deze

bouwstenen, of componenten (zie tabel 11), geven aan hoe individuele personen hun professionele rol vormgeven, d.w.z. hoe ze handelen, wat hun motieven zijn en welke autoriteiten de macht hebben in hun werkveld. Ter validering zijn de uitkomsten uit de interviewanalyse vervolgens voorgelegd aan 10 ervaren taxateurs (vijf deelnemers en vijf andere register-taxateurs). Hun commentaar is verwerkt in de totstandkoming van de uiteindelijke ideaalbeelden.

Bouwsteen	
Autoriteit	Wie of wat heeft de zeggenschap of leiding in dit veld? Wat houdt deze zeggenschap in?
Macht	Welk type macht wordt gebruikt bij het uitoefenen van de zeggenschap?
Legitimiteit van gezag	Waarom heeft iets of iemand zeggenschap? Hoe wordt macht uitgeoefend?
Missie	Welk doel dient men als professional in dit veld? Wat is de onderliggende motivatie?
Strategie	Hoe verwezenlijkt men deze missie? Waarop richt zich de aandacht? Hoe wordt de dienstverlening verbeterd?

Tabel 11 – Bouwstenen van institutionele logica's

Resultaten

De resultaten zijn in twee delen gesplitst. Eerst worden de visies van geïnterviewden op professioneel taxeren weergegeven. Daarna worden de bijbehorende ideaalbeelden gepresenteerd die hieruit zijn afgeleid.

Percepties van goed taxeren

Na een introductie op de taxatiepraktijk van de deelnemer is dieper ingegaan op de volgende vraag: "Wat houdt voor u goed taxeren in?" Deelnemers noemen bij deze vraag vaak als eerste het belang van nauwkeurige taxaties: "Het belangrijkste van goed taxeren is dat je de marktwaarde goed weet te vangen. Dat is je basistaak, daar ben je voor". Het opleveren van een nauwkeurige taxatie wordt dan ook gezien als een belangrijke drijfveer. Of zoals een geïnterviewde omschreef: "Het gevoel dat ik wat goeds oplever. Waar ik professioneel gezien trots op kan zijn."

Wanneer wordt stilgestaan bij onderliggende motivatie, wordt door de deelnemers vaak betrouwbaarheid als morele waarde genoemd: "Je moet mensen behoeden voor een financieel risico. Mensen moeten erop kunnen vertrouwen, dat de waarde is wat

hij is". Geïnterviewden wijzen hierbij op het belang van behoud van een objectieve positie te midden van andere spelers op het veld om aan dit doel te beantwoorden: *"Je moet geen rekening houden met het belang van de bank en ook niet met het belang van de eigenaar. Dus niet laag of hoog taxeren, niet de weg van de minste weerstand kiezen"*.

Objectiviteit wordt nagestreefd door de nadruk te leggen op professionele deskundigheid als machtsbasis: *"Autoriteit ontleen ik aan kennis. Vakinhoudelijke kennis, kennis van het gebied waar je in werkt. Ik denk dat de ouderwetse typologie van 'kennis is macht' nog steeds opgaat"*. Om te komen tot nauwkeurige taxaties, besteden taxateurs veel aandacht aan onderzoek en de kwaliteit van de beoordeling: *"Want het gaat om zorgvuldig werken. Systematisch een vaste volgorde hanteren en geen conclusies trekken zonder dat je eerst onderbouwing hebt"*.

Onderbouwing vereist onder andere grondig onderzoek naar relevante transactiereferenties en een helder inzicht in het potentieel van zowel het object als de markt: *"Je gaat toch graven en zoeken bij de referenties. En als het beeld van de referenties niet eensgezind is, dan moet de taxateur op zoek gaan en zo goed mogelijk weten hoe een transactie tot stand is gekomen, en de vertaalslag maken naar het taxatie-object"*. In het verlengde hiervan doen taxateurs hun best om zichzelf en anderen te overtuigen van de nauwkeurigheid van hun waardebeoordelingen: *"Je bent een goeie taxateur als je zelfstandig een taxatierapport kunt opstellen, waarvan anderen, als die het lezen, helemaal worden meegenomen in je onderbouwing en je beoordeling van het vastgoed"*.

In deze visie op taxeren staat de kwaliteit van het uitgevoerde taxatieproces voorop. Zodra taxaties zijn afgerond, dienen ze als referentie voor vergelijkbare toekomstige opdrachten en zetten ze aan tot reflectie (*"Uiteindelijk komt er een keer een taxatie van een vergelijkbaar pand. En dan vraag je toch jezelf af, heb ik dat toen bij die taxatie goed gedaan. En dan moet je voor jezelf kunnen verantwoorden dat je toch goed gedaan hebt"*). Als zodanig wordt professionaliteit uitgelegd in termen van een doelgerichtheid om alle relevante stappen in het taxatieproces onafhankelijk van de opdrachtgevers te doorlopen, en om stil te staan bij de kwaliteit van de taxatie die men wil afgeven om zichzelf en anderen te overtuigen van de juistheid ervan.

Een tweede belangrijk visie op professionaliteit waar deelnemers veelvuldig inhoudelijk op ingingen, is het leveren van een optimale dienstverlening. Veel geïnterviewden zien taxeren als een private aangelegenheid, waarin het belang van goede dienstverlening groot is: *"Ik denk dat taxeren hoofdzakelijk een private zaak is. Omdat er private partijen*

bij betrokken zijn zoals ondernemers, waar een overheid niks mee te maken heeft. Ook financiers zijn private instellingen. Ze willen geld verdienen".

Grote partijen zoals banken of (institutionele) beleggers werken met voorkeurslijstjes van taxateurs. Dit maakt het cruciaal om betiteld te worden als een favoriete dienstverlener: *"Op een lijstje bij banken staan is mijn bestaansrecht. Ik denk als je niet op zo'n lijst voorkomt, dat het als taxateur heel lastig wordt"*. Opdrachtgevers zijn in de gelegenheid om een focus op scherpe tarieven en strakke doorlooptijden af te dwingen. Daardoor zijn veel taxateurs gefocust op hun prijsstelling (*"Je moet dus altijd wel concurrerend blijven met je prijs. Anders blijft de klant niet, zo loyaal is hij niet"*).

Ook efficiëntie staat hoog in het vaandel bij veel deelnemers: *"Efficiëntie is heel belangrijk. Op het moment dat je concullega iets efficiënter kan dan jij, kunnen ze tegen lagere kosten hetzelfde aanbieden. Iets wat een selectie criterium is voor klanten"*. Deelnemers doen er veel aan om hun product tijdig te kunnen opleveren om te voorkomen dat opdrachtgevers zich negatief over hen uitlaten: *"Want goede mond-tot-mondreclame is gigantisch belangrijk in ons vak. Misschien is dat wel het grootste belang"*.

Behalve via prijsstelling geven geïnterviewden aan zich te ook onderscheiden in persoonlijk contact met opdrachtgevers: *"Ik heb dus extra werk aan het toezenden, het bellen, en het beargumenteren. Dat vinden mensen denk ik fijn"*. Het klantcontact wordt door veel taxateurs als belangrijk onderdeel gezien om klanten te binden: *"Ik probeer een goeie klantrelatie te managen door tevredenheid te creëren over de manier waarop je ze behandeld hebt. Het is wel echt een people's business"*.

Het feit dat taxeren als een people's business wordt gezien heeft bij veel geïnterviewden geleid tot een alerte en responsieve houding jegens opdrachtgevers: *"Als een klant belt, dan antwoord ik direct. En als ze zeggen: spoed, dan doe ik dat ook"*. Een belangrijke onderliggende waarde die hierbij een rol speelt is de eigen geloofwaardigheid: *"Je moet je afspraken nakomen en deadlines halen. Afspraak is afspraak"*. Een tweede belangrijk aspect van professionaliteit onder zakelijk vastgoedtaxateurs is dus het streven naar goede klantrelaties in het licht van marktconcurrentie. In de praktijk uit dit zich door focus op klantcontact, concurrerende tarieven en doorlooptijden, of een combinatie hiervan.

Naast aandacht voor nauwkeurigheid in taxaties en voor dienstverlening aan de opdrachtgever kwam tijdens de gesprekken ook een derde visie op professionaliteit naar voren: de kwaliteit van verslaglegging. Specifiek betreft dit de mate waarin

taxatierapporten beantwoorden aan voorschriften en regelgeving die opgelegd zijn vanuit NRVT of banken. Dit lijkt een betrekkelijk nieuw thema voor geïnterviewden dat de nodige aandacht vereist: *“Verslaglegging is steeds belangrijker geworden. Alles moet je uitleggen op schrift. De vanzelfsprekendheid dat je iets goed doet is er niet meer”*.

Voor taxateurs lijkt de kwaliteit van de verslaggeving binnen zeer korte tijd een dominant aspect van professionaliteit te zijn geworden: *“Compliance is het nieuwe speelveld waar alle financiers en opdrachtgevers en wij allemaal mee te maken hebben. En de mate waarin je dat eigen gemaakt hebt, is onderdeel van je professionaliteit.”* In de uitvoering wijzen deelnemers op de voordelen van voorschriften die als leidraad dienen bij rapportage. Maar er wordt op gewezen dat de richtlijnen ook veel vraagtekens oproepen: *“Wat moeten we wel en niet in het rapport zetten. Ik kan wel zelf een keuze maken hoe dat te verantwoorden in het rapport, maar ik wil geen problemen krijgen met lezers van het rapport dat ik de regels niet goed toegepast heb. Dat kost allemaal veel tijd”*.

Als gevolg daarvan geven de deelnemers aan de laatste jaren steeds vaker bezig te zijn met de kwaliteit van rapporten: *“Er is wel een soort van claimcultuur ontstaan de afgelopen jaren. Als er iets fout gegaan is in het proces, dan word je op de vingers getikt door NRVT of NVM of banken. Het gaat nooit om de waarde, maar altijd om de verslaglegging. Je bent dus continu bezig jezelf in te dekken”*. Het effect van de noodzaak van compliance met regelgeving varieert onder deelnemers. Sommigen erkennen zonder meer het gezag van NRVT als relatief ‘nieuwe’ speler op het veld: *“De regels van het NRVT worden hier echt compleet centraal gesteld. Dat is een enorm gevecht om dat goed te implementeren. De professionaliteit meet je af aan de compliance die we hier laten zien”*.

Anderen gaan hier minder ver in. Toch wijzen vrijwel alle geïnterviewden erop dat men kritiek vanuit NRVT, banken of toezichthouders op de uitvoering wil voorkomen, omdat dit kan leiden tot controles vanuit autoriteiten of verwijdering van een shortlist: *“Als een bank dan een controle krijgt van de toezichthouder, dan komen ze navraag bij je doen, soms pas na een half jaar of langer. En dan moet je goed je verhaal op orde hebben”*. Daarom omvat deze visie op professioneel handelen het vermogen van de taxateur om twijfels bij autoriteiten over de kwaliteit van taxaties te voorkomen. Dit vertaalt zich in het voldoen aan compliance vereisten, door rapporten af te leveren die gevalideerd worden en door dossiers volledig op orde te hebben voor een eventuele controle.

Samengevat kan worden gesteld dat de interviews hebben geleid tot het volgende beeld van professionaliteit. Professioneel handelen speelt zich voor taxateurs af op

drie vlakken: het vervaardigen van nauwkeurige taxaties, het behouden van goede relaties met opdrachtgevers en het voldoen aan reglementaire voorschriften. In de praktijk gaat elk van deze aspecten van professionaliteit gepaard met specifieke prestatievereisten die tijd en inspanning vragen van de taxateur. Deze worden hierna uitgewerkt in de vorm van ideaaltypen van taxateurs.

Ideaaltypen

Aan de hand van interviewgegevens en de bouwstenen van het logica-denken zijn onderstaand drie ideaaltypen van zakelijk vastgoedtaxateurs geschetst. De drie typen bepalen samen hoe een ‘goede’ taxateur zich zou moeten manifesteren. Ieder ideaaltype wordt onderstaand kort toegelicht; de belangrijkste kenmerken van elk type zijn in tabel 12 opgenomen.

Ideaaltype 1: de Expert

De eerste logica die onderscheiden kan worden op het speelveld van zakelijk vastgoedtaxateurs is het ideaalbeeld van de taxateur als Expert. De Expert is gericht op professioneel handelen vanuit de vakinhoud zoals voorgeschreven door beroepsorganisaties. De taxateur ziet zichzelf primair als een vertegenwoordiger van een beroepsorganisatie (bijv. RICS of TEGoVA). In de hoedanigheid van expert oefent hij/zij macht uit op het speelveld die ontleend wordt aan beroepsstandaarden als onafhankelijkheid, expertise en objectiviteit.

De missie die centraal staat in deze wijze van denken en handelen is het opleveren van een betrouwbare en degelijke taxatie. Dit uit zich in een goed onderbouwd en overtuigend taxatierapport. In de praktijk wordt daarom aandacht geschonken aan aspecten als onderzoek, analyse en reflectie (zoals het ‘even wegleggen’ ter overdenking), zodat een gedegen oordeel kan worden gevormd. Ook collegiaal sparren over aanpak of uitkomsten met andere taxateurs wordt hoog aangeslagen om het eigen oordeel te versterken. Voor de taxateur die primair affiniteit voelt met dit ideaaltype is *vakinhoudelijke* kwaliteit het belangrijkste aandachtspunt in taxeren.

Ideaaltype 2: de Dienstverlener

Daarnaast is een commercieel ideaalbeeld van de taxateur aanwezig onder zakelijk vastgoedtaxateurs: de Dienstverlener. Taxateurs die hun denken en handelen in eerste instantie baseren op dit ideaaltype zien de opdrachtgever als een belangrijke autoriteit op hun speelveld. De opdrachtgever beslist immers over toekomstige samenwerking, en dus omzet, en ontleent zijn status als autoriteit aan het bestaan van marktconcurrentie. Centraal in de missie van deze logica staat de ontwikkeling van goede relaties met opdrachtgevers met als doel voorkeurspartner te worden en te blijven.

Taxateurs proberen zich te onderscheiden door middel van prijs- en/of differentiatie strategie. Deze missie komt tot uitdrukking in de aandacht voor tarieven en efficiency en/of een attente of flexibele houding in de dienstverlening. Ook de levering van representatieve en makkelijk leesbare taxatierapporten valt onder deze strategie. Qua feedback wordt met name de mening van de opdrachtgever over de geleverde dienstverlening gewaardeerd. Dit biedt immers de mogelijkheid tot verbetering van de klantrelatie. De “Dienstverlener” is het tweede ideaaltype van taxateurs en richt zich vooral op de *commerciële* kwaliteit van taxeren.

Ideaaltipe 3: de Rapporteur

Ten slotte is er een derde logica die het denken van taxateurs vormgeeft: de taxateur als Rapporteur. In de visie van de Rapporteur is professioneel handelen primair gericht op risicomanagement tijdens taxeren. Deze denkwijze is gericht op het leveren van goede kwaliteit rapporten om toezichthouders (NRVT, AFM, DNB) tevreden te stemmen. De macht van toezichthouders hangt samen met de vrees voor disciplinaire maatregelen zoals claims of boetes in het geval van procedurele nalatigheid.

Centraal in de missie van deze logica staat daarom de naleving van geldende regelgeving, zoals het opleveren van volledige taxatierapporten en van verantwoordbare dossiers zonder omissies. De nadruk in het handelen ligt derhalve op het verantwoorden van procedures, zodat rapporten als ontvankelijk en valide kunnen worden aangemerkt. Aangezien taxateurs in de hoedanigheid van rapporteur alleen benaderd worden bij twijfels over het uitgevoerde werk, wordt het achterwege blijven van feedback vanuit autoriteiten opgevat als erkenning dat men het goed doet. Het derde ideaaltype van taxateurs betreft dus de rol van “Rapporteur”, die toeziet op de *procedurele* kwaliteit van taxeren.

<i>Logica</i>	Klassiek- professionele logica	Commerciële logica	Bureaucratische logica
<i>Rol taxateur</i>	“Expert”	“Dienstverlener”	“Rapporteur”
<i>Autoriteit</i>	Beroepsorganisatie	Opdrachtgever	Toezichthouder
<i>Type macht</i>	Expertmacht	(Financiële) beloningsmacht	Legitieme macht
<i>Legitimiteit van gezag</i>	Professionele waarden	Marktconcurrentie	Regelgeving
<i>Missie taxateur</i>	Afleveren van gedegen product	Creëren van hechte klantrelatie	Beheersing van compliance risico's
<i>Strategie taxateur</i>	Vakinhoudelijke kwaliteit: – Onderzoek en onderbouwing – Analytisch overtuigende rapportage	Commerciële kwaliteit: – Efficiency en klanthouding – Strak vormgegeven en prettig leesbare rapportage	Procedurele kwaliteit: – Compliance en dossierbeheer – Verantwoordbare/ traceerbare rapportage

Tabel 12 – Denklogica's in de Nederlandse taxatiepraktijk

Uit bovenstaande analyse valt op te maken dat het speelveld van zakelijk vastgoedtaxateurs in Nederland zich naast de traditionele vakinhoudelijke logica kenmerkt door de aanwezigheid van een commerciële logica en bureaucratische logica. De aanwezigheid van de drie bijbehorende ideaaltypen lijken het beeld van de taxateur als een ‘hybride’ professional te bevestigen. Elke logica wordt gepromoot door een autoriteit die zijn invloed op het denken en handelen van taxateurs in de praktijk probeert te laten gelden.

De hybridisering van taxateurs vormt tegelijk ook een risico: elke taxateur maakt immers afwegingen in de voor hen juiste (passende) balans tussen verschillende visies op goed handelen. Die afwegingen hangen samen met ervaring en vaardigheden, maar ook met het gegeven dat taxateurs veelal onder tijdsdruk werken. Krappe deadlines en budgetten vereisen immers een zekere mate van prioriteitsstelling van activiteiten. Deelnemers aan de interviews gaven dit ook aan: “*De waan van de dag is, dat ik niet voor elk rapport een uitgebreide benadering kan opstellen hoe dingen tot stand zijn gekomen. Omwille van tijd. Tijd versus kosten*”.

Daarbij komt naar voren dat deze noodzaak tot prioritering de laatste jaren is versterkt door de opkomst van de bureaucratische kijk op goed taxeren. De profilering van het ideaaltype Rapporteur, de bijbehorende verantwoordingsplicht en compliance-eisen

zorgt ervoor dat de procedurele kwaliteit van taxaties steeds centraler in het denken van de taxateur lijkt te worden gepositioneerd: *“Het gaat bij regelgeving nog steeds wel om de kwaliteit van de taxatie, maar die sneeuwt in mijn visie onder omdat er meer naar het rapport gekeken wordt. Als het rapport goed is, dan zal de waarde ook wel goed zijn. En daar heb ik een beetje moeite mee”*.

De profilering van de Dienstverlener en Rapporteur vormt in algemene zin een risico voor de accuratesse van taxaties. Men heeft immers minder tijd beschikbaar voor gedegen inhoudelijke analyse en oordeelsvorming. Zo wordt de betrouwbaarheid van taxaties en de autoriteit van de rol van Expert ondermijnd door toenemende prioritering van andere aspecten van professionaliteit, zoals het behoud van klanten en/of voorkomen van het ‘strafbankje’ van de toezichthouder. Dit zet de maatschappelijke taak van de taxateur – het behoeden voor vastgoedgerelateerde financiële risico’s – onder druk.

Conclusie deelstudie

In de literatuur over oordeelsvorming in professionele dienstverlening en in het bijzonder in taxeren wordt beïnvloeding door de opdrachtgever gezien als belangrijke oorzaak van oordeelsbias. De studie in dit hoofdstuk heeft tot doel gehad als het ware in het hoofd te kruipen van de taxateur en te begrijpen hoe klantbelangen samenhangen met andere belangen. Voor dit doel is het concept van institutionele logica’s toegepast, waarmee patronen in het dagelijks denken en handelen van zakelijk vastgoedtaxateurs zijn opgesteld. Hiertoe hebben in 2019 diepte-interviews plaatsgevonden met een gevarieerde groep van twintig ervaren Nederlandse taxateurs.

Uit deze interviews zijn drie ideaaltypen van taxateurs naar voren gekomen. Een ideaaltype vormt ‘het ideale plaatje’ van de taxateur gezien vanuit een bepaalde autoriteit op het speelveld, te weten de beroeporganisatie, de opdrachtgever en de toezichthouder. Elke autoriteit propageert de eigen visie op professioneel taxeren onder taxateurs.

Het eerste ideaaltype is de Expert. In dit ideaal staat tijdens taxeren een vakinhoudelijk denken centraal op basis van beroepsstandaarden als expertise en onafhankelijkheid. Aandacht ligt vooral bij zorgvuldigheid in de oordeelsvorming op basis van analyse en onderzoek. Het tweede type vertegenwoordigt een commerciële kijk op professionaliteit; de taxateur beschouwt zichzelf in eerste instantie als Dienstverlener. In de praktijk vertaalt zich dit naar prioriteit bij optimale dienstverlening en het borgen van klanttevredenheid met het oog op marktconcurrentie. Daarnaast is een

bureaucratische logica aanwezig onder taxateurs. Deze hecht vooral belang aan de procedurele kwaliteit van taxaties en vormt de basis voor het derde ideaaltype, de Rapporteur. De vrees voor mogelijke disciplinaire maatregelen zorgt ervoor dat taxateurs in deze hoedanigheid focussen op compliance met regelgeving.

De zakelijk vastgoedtaxateur kan daarmee worden getypeerd als een hybride professional, die in de dagelijkse praktijk keuzes moet maken in de verdeling van aandacht over verschillende aspecten van professionaliteit. Oordeelsbias kan dus voortkomen uit het feit dat (te) veel nadruk op de ene rol (de Dienstverlener of Rapporteur) ten koste kan gaan van te weinig aandacht voor de rol van de Expert. In dit verband wordt opgemerkt dat deelnemers aan de interviews meermalen hun zorgen hebben geuit over (het gebrek aan) voldoende tijd en autonomie om de vakinhoudelijke kwaliteit van hun werk te waarborgen. De vraag die dit oproept is in hoeverre taxateurs in de praktijk in staat zullen zijn om direct en indirect betrokkenen vakkundig te behoeden voor financiële vastgoedgerelateerde risico’s.

Referenties

- [1] Spence, C., & Carter, C. (2014). An exploration of the professional habitus in the Big 4 accounting firms. *Work, employment and society*, 28(6), 946-962.
- [2] Wolverton, M. (2000). Self-perception of the role of the appraiser: Objective opinions or price validations? *The Appraisal Journal*, 68(3), 272-282.
- [3] Zie bijvoorbeeld: Levy, D., & Schuck, E. (1999). The influence of clients on valuations. *Journal of Property Investment & Finance*, 17(4), 380-400.
Of: Amidu, A., & Aluko, B. (2007). Client influence on valuation: Perceptual analysis of the driving factors. *International Journal of Strategic Property Management*, 11(2), 77-89.
Of: Wolverton, M., & Gallimore, P. (1999). Client feedback and the role of the appraiser. *Journal of Real Estate Research*, 18(3), 415-431.
- [4] Thornton, P., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism* (Vol. 840). Sage Publications.
- [5] Diaz, J. (1993). Science, engineering, and the discipline of real estate. *Journal of Real Estate Literature*, 1(2), 183-195.
- [6] Ocasio, W., Thornton, P., & Lounsbury, M. (2017). Advances to the institutional logics perspective. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, & R. Meyer, *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 509-531). London: SAGE Publications Ltd.
- [7] Bévort, F., & Suddaby, R. (2016). Scripting professional identities: How individuals make sense of contradictory institutional logics. *Journal of Professions and Organization*, 3(1), 17-3.
- [8] Noordegraaf, M. (2015). Hybrid professionalism and beyond: (New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organization*, 2(2), 187-206.
- [9] Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2000). In the name of the client: The service ethic in two professional services firms. *Human Relations*, 53(9), 1151-1174.
- [10] Freidson, E. (2001). *Professionalism, the third logic: On the practice of knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
- [11] Thornton, P., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process. Oxford: Oxford University Press on Demand.

6

**Rolopvatting van
Nederlandse taxateurs**

Inleiding

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat de (zakelijke) taxatiesector in Nederland zich kenmerkt door drie ideaaltypen van taxateurs: de Expert, de Dienstverlener en de Rapporteur. Elk ideaaltype wordt gepromoot door een bepaalde belanghebbende of autoriteit op het speelveld. Dat zijn respectievelijk de beroepsorganisatie, de klant en de toezichthouder. In dit laatste onderzoekshoofdstuk wordt ingegaan op de beleving van deze ideaaltypen door taxateurs zelf: hoe kijkt de gemiddelde taxateur naar zijn of haar eigen rol en welk ideaaltype heeft de meeste invloed op het dagelijks handelen?

Van accountants wordt wel eens gezegd dat ze twee meesters dienen: het publieke belang en de commercie.^[1] Hetzelfde kan in feite worden gezegd van taxateurs: ook zij hebben te maken met zowel opdrachtgevers als een maatschappelijk belang. Opdrachtgevers werken gemiddeld genomen graag samen met taxateurs die oog hebben voor hún belangen, zoals een efficiënte dienstverlening, concurrerende tarieven en een responsieve houding bij vragen of onduidelijkheden. De maatschappij als actor hecht vooral waarde aan de betrouwbaarheid van taxaties op basis van onafhankelijkheid en objectiviteit, aspecten die zijn vastgelegd in professionele standaarden. Eerder is beschreven hoe deze verschillende belangen kunnen botsen. In zo'n situatie kan de taxateur in het gedrang komen: welk belang prevaleert, het klantbelang of het maatschappelijke belang?

Belangenverstrengeling kan op den duur leiden tot rolconflicten bij professionals. Een rolconflict duidt op een loyaliteitsdilemma waarbij de professional zich gedwongen voelt een keuze te maken tussen verschillende actoren. Actoren kunnen de klant, de eigen organisatie, de maatschappij en/of de professional zelf zijn. Situaties van rolconflicten onder taxateurs zijn ten dele bestudeerd.^[2] Hieruit kwam naar voren dat taxateurs zich soms in de rol van prijsvalidator gedrukt voelen, d.w.z. dat een taxateur het gevoel heeft vooral bezig te zijn met het valideren van wenswaarden van opdrachtgevers, in plaats van een rol als onafhankelijke waardebepaler uitoefenen. Een concreet beeld van rolopvattingen onder (Nederlandse) taxateurs lijkt echter te ontbreken. Inzicht in dergelijke rolopvattingen onder taxateurs helpt echter bij het begrijpen van afwegingen in de dagelijkse taakuitvoering, bijvoorbeeld in relatie tot het risico op bias in oordeelsvorming.

In dit hoofdstuk wordt daarom de rolopvatting van de gemiddelde Nederlandse zakelijk vastgoedtaxateur onderzocht in relatie tot de eerder geschetste ideaaltypen. Hierbij is gebruik gemaakt van een enquête om de focus en aandachtspunten in

het taxatieproces van respondenten in kaart te brengen. Eerst wordt het begrip rolopvatting in een professioneel-organisatorische werkomgeving toegelicht en worden relevante onderzoekshypotheses opgesteld voor deze deelstudie.

Rolopvatting en rolconflict

Volgens de roltheorie vervullen professionals meerdere rollen in verschillende organisatorische contexten.^[3] Gezien het speelveld van taxateurs richt deze deelstudie zich op rolopvatting in een specifieke professioneel-zakelijke context: het balanceren tussen professionele belangen (uitgedragen door beroepsstandaarden) en organisatiebelangen in een commercieel speelveld. Voorbeelden van beroepsgroepen met een dergelijke werkcontext zijn notarissen, advocaten, fiscalisten, accountants en taxateurs.

Beroepsstandaarden leggen de nadruk op een klassieke vorm van professionaliteit die gefundeerd is in waarden als expertise, betrouwbaarheid en onafhankelijkheid. Deze waarden staan centraal in taxatieopleidingen. Maar eenmaal op het speelveld kunnen taxateurs, als lid van een organisatie, andere waarden belangrijk vinden of aangeleerd krijgen. Bijvoorbeeld commerciegericht organisatiewaarden om te overleven tussen concurrenten en kritische opdrachtgevers. De behoefte aan behoud en/of groei van omzet is groot, en daarmee ook de focus op klantgerichtheid, klantwensen en klanttevredenheid in de dagelijkse praktijk.

Normaal gesproken worden normen op de werkvloer grotendeels bepaald door voorbeeldgedrag van anderen en de 'tone at the top'. Wanneer in deze gedragsnormen een sterke mate van klantgerichtheid wordt uitgedragen, kan dat tot spanningen leiden onder professionals die vanuit hun opleiding bepaalde beroepsnormen (onafhankelijkheid, betrouwbaarheid, etc.) hebben aangeleerd. Dit kan gevolgen hebben voor de eigen rolopvatting en loyaliteit; ben ik loyaal aan de beroepsgroep of aan de organisatie? Dergelijke spanningen of rolconflicten zijn onder andere onderzocht in de advocatuur^[4], accountancy^[5], architectuur^[6] en controlling^[7]. Daarbij dient gezegd te worden dat uiteenlopende rolverwachtingen niet per se leiden tot rolconflicten. Zoals in vorig hoofdstuk is beschreven, wijst de literatuur op het bestaan van de zogenaamde 'hybride' professional; iemand die verschillende rolaspecten en verwachtingen succesvol kan integreren in zijn of haar werk, zonder in loyaliteitsconflict te komen met zichzelf of met anderen.^[8]

Omdat dit boek zich concentreert op de relatie tussen oordeelsvorming en klantgerichtheid is bij het opstellen van hypothesen gekeken naar het effect van het

ideaaltipe Dienstverlener op de roloppvatting van taxateurs. Onderstaand worden twee professioneel-zakelijke kenmerken behandeld die hierbij relevant zijn: het type organisatie waarin taxateurs werkzaam zijn en de positie als fulltime of parttime taxateur.

Type organisatie

Grootschalige organisaties in de zakelijke dienstverlening bieden doorgaans een breed pallet aan diensten aan hun klanten aan. In de literatuur over onder meer accountancy wordt onderkend dat uitbreiding van het dienstenpakket vaak samengaat met de behoefte aan het binden van klanten door deze te ontzorgen: “wat uw behoefte ook is, wij kunnen u van dienst zijn”. Deze strategie hangt samen met onder meer een toenemende concurrentiedruk: veel concurrenten vissen in dezelfde vijver van klanten.^[9] Kleinere organisaties in deze sector hebben doorgaans minder last van deze concurrentiedruk, omdat hun speelveld kleiner of gefragmenteerd is.

De eerder genoemde focus op klantenbinding en fullservice dienstverlening gaat hand in hand met een vercommercialisering van de bedrijfscultuur waarin een klantgerichte attitude centraal staat. Het zichzelf eigen maken van deze houding wordt dan gezien als een belangrijke factor om op te klimmen naar de top van de organisatie. Dit komt tot uiting in gedrag (bijv. flexibiliteit, meedenken met de klant, responsiviteit), in omgangsvormen met de klant en zelfs in uiterlijke verschijning.^[10] Klassiek-professionele waarden als vakinhoudelijke expertise, onafhankelijkheid en objectiviteit kunnen ondergesneeuwd raken in het denken en handelen van organisatieleden, bijvoorbeeld wanneer bij interne promoties commercieel-professionele waarden belangrijker worden gevonden.^[11]

Het merendeel van de grote vastgoedkantoren in Nederland maakt deel uit van internationale organisaties die hun klanten binden door full-serviceconcepten en cross-selling.⁷ In lijn met bovenstaande redenatietrant wordt verondersteld dat taxateurs werkzaam bij de grote kantoren zich meer bewust zijn van de concurrentiedruk op klantbehoud en het streven naar de rol van ‘preferred supplier’ dan taxateurs werkzaam bij kleinere organisaties, en dus meer aandacht hebben voor het Dienstverlenersideaal tijdens taxeren. Op basis hiervan is de volgende onderzoekshypothese opgesteld: taxateurs werkzaam bij grootschalige vastgoedorganisaties (d.w.z. > 50 medewerkers) leggen in hun roloriëntatie meer nadruk op het Dienstverlenersideaal dan taxateurs die werkzaam zijn bij kleinere kantoren.

7 Fullservice kantoren worden in deze deelstudie gekenmerkt door een landelijke praktijk, brede vastgoed-dienstverlening en omvangrijke organisaties.

Taxateurspositie

In Nederland combineren relatief veel taxateurs het taxeren met makelaardij-werkzaamheden. Vanuit het oogpunt van roloppvatting ligt hierin een risico. In de makelaardij wordt kwaliteit vaak afgemeten aan aspecten van klantgerichtheid, zoals aandacht voor de klantrelatie, inlevingsvermogen en handelen vanuit klantbelang.^[12] Deze klantfocus wordt versterkt en beloond door de ‘no cure no pay’-courtagestructuur bij transacties.^[13] Daarmee vormen het vertrouwen van de opdrachtgever in de makelaar en diens reputatie als dealmaker belangrijke aandachtspunten in het dagelijks werk van makelaars.

Hoewel vertrouwen ook een belangrijk thema is voor taxateurs, is de betekenis ervan wezenlijk anders. Het werk van een taxateur staat in dienst van het publiek; men moet kunnen vertrouwen op de juistheid van de output van taxateurs, ongeacht de belangen van direct betrokkenen. Professionals die zowel makelen als taxeren acteren dus afwisselend in belangen van opdrachtgevers en maatschappij. Dat maakt dat deze groep constant moet schipperen tussen een klantgerichte rol (makelaar) en een onafhankelijke rol (taxateur). Na verloop van tijd bestaat het risico dat beide rollen in bepaalde mate samenvloeien, zeker indien beide functies over langere periode worden uitgeoefend door dezelfde persoon.

Van taxateurs die het taxeren combineren met makelen, hierna aangeduid als parttime taxateurs, wordt verondersteld dat zij vanwege hun makelaarsachtergrond en -ervaring meer nadruk leggen op klantgerichtheid dan taxateurs die niet makelen (fulltime taxateurs). Deze klantgerichtheid komt tot uiting in relatief hogere scores op het ideaaltipe van de Dienstverlener onder parttime taxateurs. Daarom luidt de tweede onderzoekshypothese als volgt: parttime taxateurs leggen in hun roloriëntatie relatief meer nadruk op het Dienstverlenersideaal dan fulltime taxateurs.

Methodiek

De scope van een willekeurige taxatieopdracht is een relatief vaststaand gegeven. Zoals beschreven in hoofdstuk 3 bestaat deze uit een aantal processtappen die verdeeld zijn over de inputfase, procesfase en outputfase van taxeren. Binnen deze fasen heeft een taxateur de ruimte om accenten aan te leggen, door bijvoorbeeld extra aandacht te geven aan die activiteiten die hij/zij in het dagelijks werk als belangrijk beschouwt. Naast persoonlijke voorkeur kunnen ook factoren als tijdsdruk en concurrentie hierin een rol spelen. Daarom is in deze studie het begrip roloppvatting geanalyseerd vanuit de accenten die taxateurs aanbrengen in hun dagelijks werk, waarmee men zich kan onderscheiden richting een of meerdere belanghebbenden.

Opzet van de vragenlijst

Ten behoeve van de enquête zijn relevante taken en activiteiten gebaseerd op informatie uit voorgaande hoofdstukken. In hoofdstuk 3 is aan de hand van diverse interviews met taxateurs het taxatieproces geanalyseerd. Hieruit zijn verschillende procesactiviteiten ontleed die typisch zijn voor Nederlandse commerciële taxateurs, maar die ook tot verschillen in uitvoering kunnen leiden.

Daarnaast zijn in hoofdstuk 5 de denkglogica's van taxateurs beschreven. Elke logica komt overeen met een bepaald ideaaltype taxateur, waarmee wordt geïllustreerd aan welke kwaliteitseisen het werk van een taxateur volgens een bepaalde zienswijze op taxeren moet voldoen. Taxateurs die primair affiniteit hebben met het ideaaltype Expert zullen zich vooral inzetten voor de onderzoekskwaliteit, analyse en inhoudelijke onderbouwing, in lijn met de eisen vanuit beroepsstandaarden. Taxateurs die de meeste verwantschap voelen met het ideaaltype Dienstverlener besteden relatief veel aandacht aan klantbeheer ten behoeve van behoud van klant en omzet. Taxateurs die tenslotte veel belang hechten aan het ideaaltype Rapporteur beschouwen de verantwoordelijkheid voor correcte procedures en compliance in rapportage als een zeer belangrijk aandachtsgebied in hun dagelijks werk.

In tabel 13 is weergegeven hoe de ideaaltypen op hoofdlijnen vertaald kunnen worden naar prioriteiten in procesactiviteiten tijdens het taxeren. Het Dienstverlenersideaal hecht logischerwijs belang bij aandacht voor klantcontact tijdens taxatieopdrachten, om de klant mee te nemen in de voortgang van de uitvoering en te zorgen voor een goede afronding van de opdracht. Het Expertideaal legt vooral de focus op vakinhoudelijke aspecten zoals zorgvuldigheid in informatieanalyse en rekenkundige overwegingen. Het Rapporteursideaal komt met name tot uiting in aandacht voor rapportagekwaliteit en dossiervorming.

Taxatieactiviteit:	Kenmerkend voor ideaaltype:
1. Klantcontact bij aanvang en tijdens uitvoering van taxatieopdracht	Dienstverlener (borgen/verbeteren klantrelatie)
2. Analyse marktdata	Expert (onderzoek, analyse en onderbouwing)
3. Rekenkundige overwegingen	Expert (onderzoek, analyse en onderbouwing)
4. Rapportage eisen en compliance	Rapporteur (verantwoording en verslaglegging)
5. Dossiervorming	Rapporteur (verantwoording en verslaglegging)
6. Klantcontact bij afronding en follow-up	Dienstverlener (borgen/verbeteren klantrelatie)

Tabel 13 – Aandachtsgebieden taxatieproces

In de vragenlijst is aan taxateurs gevraagd om keuzes te maken qua aandacht die men besteedt aan verschillende taxatieactiviteiten. Afhankelijk van hoe een taxateur het belang van elk van de drie ideaaltypen interpreteert zal hij of zij bepaalde prioriteiten aanbrengen in de kwaliteit van uitvoering in het dagelijks werk. Om toevalligheden in beantwoording door respondenten te verminderen is in de enquête op twee verschillende manieren gevraagd naar rangschikking van prioriteiten, zowel bij 'taken' als bij 'activiteiten' tijdens taxatieopdrachten. Beide begrippen hebben betrekking op dezelfde zes activiteiten uit tabel 13 en zijn later samengevoegd. Daarnaast is in de vragenlijst rekening gehouden met de complexiteit van taxatiewerkzaamheden en type opdrachten. Immers, taxateurs die gespecialiseerd zijn in complexe taxatieopdrachten zoals verzorgingscentra zullen - los van ideaalbeelden - relatief grote inspanningen leveren op het gebied van expertise en onderzoek.

Gegevens steekproef

De vragenlijst is in het voorjaar van 2020 verstuurd naar Nederlandse zakelijk vastgoedtaxateurs. Hiervoor is gebruik gemaakt van de database van de ACADEMIE VOOR VASTGOED, de grootste aanbieder van opleidingsprogramma's voor vastgoedtaxateurs en -makelaars in Nederland.

Ten tijde van het uitsturen van de enquête (april 2020) zat Nederland vanwege de wereldwijde coronapandemie sinds kort in een 'intelligente' lockdown (d.w.z. men werd niet verplicht maar dringend geadviseerd om zich zoveel mogelijk te houden aan beperkende maatregelen). Om potentiële corona-impact op de respons te ondervangen is respondenten in de vragenlijst specifiek verzocht om antwoorden te baseren op de pre-coronasituatie die men tot aan medio maart 2020 gewend was. De totale responstijd bedroeg circa 6 weken. Vergelijking van vroeg en laat ingezonden antwoordformulieren heeft niet geleid tot significante verschillen in uitkomsten met het oog op een mogelijk corona-effect onder respondenten.

In totaal zijn 217 ingevulde vragenlijsten retour ontvangen. Respondenten die zich vooral bezighielden met woningtaxaties en specialisten die voornamelijk complexe of incurante taxaties verrichten zijn in de analyse buiten beschouwing gelaten. Hierdoor bleef een steekproef van 151 antwoordformulieren over voor statistische analyse.

Resultaten

De kenmerken van de deelnemers aan de steekproef zijn vermeld in tabel 14.

Kenmerken steekproef			Total	
NRVT kamer	BV 110 (72,8%)	GZV 41 (27,2%)	151	
Taxatie ervaring	19,0 jaar (10,1 jaar)		145	
Organisatietype	≤5 pers. 70 (46,4%)	6-50 pers. 53 (35,1%)	>50 pers. 28 (18,5%)	151
Taxatiefocus	Fulltime 66 (43,7%)	Parttime 85 (56,3%)	151	

Opm.: bij ervaring is gemiddelde en standaarddeviatie vermeld. Zes respondenten hebben hier niets ingevuld.

Tabel 14 – Kenmerken steekproef

Het merendeel van de zakelijk vastgoedtaxateurs in de steekproef is geregistreerd in de kamer Bedrijfsmatig Vastgoed (73%). Zo'n 27% heeft een aanvullende aantekening Grootzakelijk Vastgoed, waarmee men onder meer exploitatiegebonden vastgoed en objecten boven €5 miljoen mag taxeren. In vergelijking met de eerdere steekproef uit hoofdstuk 4 is het aantal respondenten lager. Desalniettemin komt de gemiddelde werkervaring in beide steekproeven vrijwel overeen: 19 jaar in deze steekproef versus 18,3 jaar in de deelstudie uit hoofdstuk 4. Ten behoeve van de hypothesen wordt opgemerkt dat iets meer dan de helft van de steekproef (56%) parttime taxeert en bijna 20% van de respondenten werkzaam is in grote vastgoedorganisaties met meer dan 50 medewerkers.

Ten behoeve van statistische analyse zijn we geïnteresseerd in de mate waarin de logica van elk ideaaltype doorwerkt in de prioriteiten die taxateurs leggen in hun werk. In de vragenlijst is aan respondenten gevraagd op een Likertschaal van 1 tot 5 aan te geven of ze meer, minder of vergelijkbare aandacht schenken aan verschillende taxatieaspecten. In tabel 15 zijn de modale waarden bij de rollen Expert, Dienstverlener en Rapporteur weergegeven. Het getal 5 bij E1 geeft bijvoorbeeld aan dat deze score het vaakst voorkomt onder respondenten bij het Expert-item 'waardeberekeningen' op zowel Taak als Activiteit. Dit is de hoogst mogelijk score qua prioritering op een schaal van 1 tot 5.

Modale scores per rol (schaal 1-5)		
	Taak-score	Activiteit-score
Expert item (E1): waardeberekeningen	5	5
Expert item (E2): object/markt data-analyse	4	5
Rapporteur item (R1): compliant taxatierapport	4	4
Rapporteur item (R2): taxatiedossier	3	3
Dienstverlener item (D1): klantcontact bij opdracht	3	3
Dienstverlener item (D2): klantcontact bij oplevering	3	3

Tabel 15 – Modale scores per rol

Bij zowel taken als activiteiten is een vergelijkbaar patroon waarneembaar: de Expert-gerelateerde aandachtsgebieden krijgen de hoogste prioriteit, gevolgd door aspecten van de Rapporteur en de Dienstverlener. In het algemeen kan gesteld worden dat taxateurs daarmee een relatief hybride rolopvatting hebben. Wel voert de Expertrol de boventoon in de verdeling van aandacht bij taxatieopdrachten.

Hypothesen

Voor de toetsing van de hypothesen zijn de prioriteitsscores op taak en activiteit per item opgeteld tot een somscore. Ieder respondent heeft zo een somscore per rol-item op een schaal van 1 tot 10. Deze somscore is vervolgens geanalyseerd met behulp van de hypothesen. In lijn met de verkende literatuur worden onderstaand de verschillen in aandacht voor de rol van Dienstverlener beschreven; de resultaten op de rollen Expert en Rapporteur staan vermeld in de bijlage van dit hoofdstuk.

De eerste onderzoekshypothese zoomt in op een mogelijk verschil in aandacht voor het Dienstverlenersideaal tussen fulltime en parttime taxateurs. Theoretisch is verondersteld dat parttime taxateurs meer aandacht leggen bij dit ideaal vanwege hun makelaardijactiviteiten.

De resultaten zijn af te lezen in tabel 16. Fulltime taxateurs leggen relatief meer accent dan parttime taxateurs op zowel D1 (aandacht voor klantcontact tijdens uitvoering opdracht) als D2 (klantcontact bij oplevering). Het verschil op D1 is significant uitgaande van een standaard betrouwbaarheidsinterval van 95%, d.w.z. de kans op toeval is statistisch gezien kleiner dan 5% ($p = 0,005$). Op item D2 is het beeld tussen fulltime en parttime nihil en niet significant ($p = 0,646$). Dat betekent dat parttime en fulltime taxateurs statistisch gezien niet dezelfde mate van aandacht voor het Dienstverlenersideaal hebben. Het significante verschil op item D1 is echter tegengesteld aan wat theoretisch was verondersteld: fulltime taxateurs scoren juist *hoger* op de rol van Dienstverlener dan parttime collega's.

Dienstverlenersideaal en taxateurspositie			
Positie taxateur	N	D1 Klantcontact tijdens uitvoering	D2 Klantcontact bij oplevering
Fulltime taxateurs	66	6,55	6,61
Parttime taxateurs	85	5,92	6,44
Steekproef	151	6,19	6,51

Tabel 16 – Dienstverlenersideaal en taxateurspositie

De tweede onderzoekshypothese zoomt in op de relatie tussen organisatiegrootte en de mate van aandacht voor aspecten behorend bij het Dienstverlenersideaal. Vanuit de literatuur is verondersteld dat taxateurs werkzaam bij de grootschalige vastgoedorganisaties relatief meer aandacht besteden aan dit ideaaltipe dan taxateurs verbonden aan kleinere vastgoedorganisaties.

De resultaten zoals weergegeven in tabel 17 laten zien dat taxateurs die werkzaam zijn bij grote vastgoedkantoren een hogere somscore behalen op zowel D1 als D2 dan taxateurs uit kleinere vastgoedorganisaties. In het geval van klantcontact tijdens de uitvoering (D1) blijkt dit verschil tussen organisatietype significant te zijn bij een betrouwbaarheidsinterval van 95% (de overschrijdingskans p is $< 1\%$). Op aspect D2 is geen sprake van significantie en kan de hogere score berusten op toeval ($p > 5\%$). Er is dus geen sprake van gelijke verdeling van aandacht qua Dienstverlenersrol. Taxateurs die werkzaam zijn bij de grote vastgoedkantoren leggen (deels) meer accent op aspecten van de Dienstverlener in hun dagelijks werk dan taxateurs werkzaam bij kleinere organisaties.

Dienstverlenersideaal en taxateurspositie			
Type organisatie	N	D1 Klantcontact tijdens uitvoering	D2 Klantcontact bij oplevering
Kleinschalig (≤ 5)	70	5,87	6,37
Gemiddeld (6-50)	53	6,15	6,43
Grootschalig (> 50)	28	7,07	7,00
Steekproef	151	6,19	6,51

Tabel 17 – Dienstverlenersideaal en taxateurspositie

Al met al constateren we dat er geen sprake is van een gelijke verdeling in aandacht voor de Dienstverlenersrol wanneer onderscheid gemaakt wordt naar enkele organisatiekenmerken zoals de positie van de taxateur en het type organisatie. De verschillen zijn hier en daar weliswaar significant, maar niet groot. Het verschil in aandacht voor het ideaal van de Dienstverlener is bij de eerste hypothese echter tegengesteld aan wat werd verondersteld op basis van bestaande literatuur. Dit kan te maken hebben met het feit dat bij grootschalige organisaties veel taakspecialisatie plaatsvindt en dus relatief veel fulltime respondenten werkzaam zijn. Ook andere verklaringen zijn denkbaar; fulltime taxateurs hebben slechts één bron van inkomsten (taxeren) wat hun focus op het Dienstverlenersideaal vergroot.

Het effect van de fulltime/parttime positie is zodoende minder zichtbaar. Het suggereert wel dat de organisatiecontext een belangrijke factor is in aandacht voor het Dienstverlenersideaal die nader onderzoek verdient.

Conclusie deelstudie

In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten beschreven van het onderzoek naar de rolopvattingen onder zakelijk vastgoedtaxateurs in Nederland. Via een enquête onder 151 taxateurs is onderzocht hoe de verschillende ideaaltypen tot uitdrukking komen in rolopvattingen. Met behulp van twee hypothesen zijn verschillen binnen de steekproef met betrekking tot professioneel-organisatorische kenmerken geanalyseerd. De resultaten wijzen het volgende uit.

De belangrijkste conclusie is dat de gemiddelde zakelijk vastgoedtaxateur de aandacht verdeelt over de verschillende ideaaltypen. Hierbij voert de Expertrol wel de boventoon in prioritering. Er zijn echter ook enkele afwijkingen tussen subgroepen gevonden. Taxateurs die werkzaam zijn bij grote vastgoedfirma's en fulltime taxateurs leggen (enigszins) meer nadruk op de Dienstverlenersrol dan taxateurs werkzaam bij kleinere organisaties en parttime taxateurs.

Deze studie toont aan hoe zakelijk vastgoedtaxateurs hun aandacht verdelen over de verschillende ideaaltypen en hoe de werkcontext hierop invloed kan hebben. Aandacht voor de klant is 'part of the job' in een dienstverleningsrelatie en biedt een mogelijkheid om zichzelf te onderscheiden van concurrentie. Teveel aandacht voor dit ideaal kan echter ook een risico op oordeelsbias vormen zoals in eerdere hoofdstukken is beschreven. Daarom is het van belang dat taxateurs zich (blijvend) bewust zijn van de eigen verdeling van aandacht over de verschillende ideaaltypen in het dagelijks werk en een passende balans hierin trachten te bewaken.

Bijlage

Somscores Expert- en Rapporteursideaaltypen

Expertideaal en taxateurspositie			
Positie taxateur	N	E1 Waardeberekeningen	E2 Data-analyse
Fulltime taxateurs	66	8,20	8,36
Parttime taxateurs	85	8,25	8,19
Steekproef	151	8,23	8,26

Opm.: Geen sprake van significante verschillen tussen fulltime en parttime taxateurs.

Tabel 18 – Expertideaal en taxateurspositie

Rapporteursideaal en taxateurspositie			
Positie taxateur	N	R1 Compliance rapport	R2 Taxatiedossier
Fulltime taxateurs	66	7,42	6,98
Parttime taxateurs	85	7,61	7,48
Steekproef	151	7,53	7,26

Opm.: Geen sprake van significante verschillen tussen fulltime en parttime taxateurs.

Tabel 19 – Rapporteursideaal en taxateurspositie

Referenties

- [1] Brenk, H., Renes, R., & Trompeter, G. (2020). Auditing in the public interest: Reforming the profession by building on the strengths of the existing accounting firms. *Critical Perspectives on Accounting*, 102184, 1-19.
- [2] Zie: Wolverton, M., & Gallimore, P. (1999). Client feedback and the role of the appraiser. *Journal of Real Estate Research*, 18(3), 415-431.
Of: Amidu, A., Aluko, B., & Hansz, J. (2008). Client feedback pressure and the role of estate surveyors and valuers. *Journal of Property Research*, 25(2), 89-106.
Of: Smolen, G., & Hambleton, D. (1997). Is the real estate appraiser's role too much to expect? *The Appraisal Journal*, 65(1), 9-17.
- [3] Carsten, M., & Uhl-Bien, M. (2018). Leader perceptions and motivation as outcomes of followership role orientation and behavior. *Leadership*, 14(6), 731-756.
- [4] Faulconbridge, J., & Muzio, D. (2008). Organizational professionalism in globalizing law firms. *Work, employment and society*, 22(1), 7-25.
- [5] Lander, M., Koene, B., & Linssen, S. (2013). Committed to professionalism: Organizational responses of mid-tier accounting firms to conflicting institutional logics. *Accounting, Organizations and Society*, 38(2), 130-148.
- [6] Thornton, P., Jones, C., & Kury, K. (2005). Institutional logics and institutional change in organizations: Transformation in accounting, architecture, and publishing. *Research in the Sociology of Professions*, 23(5), 125-170.
- [7] Maas, V., & Matějka, M. (2009). Balancing the dual responsibilities of business unit controllers: Field and survey evidence. *The Accounting Review*, 84(4), 1233-1253.
- [8] Spence, C., & Carter, C. (2014). An exploration of the professional habitus in the Big 4 accounting firms. *Work, employment and society*, 28(6), 946-962.
- [9] Thornton, P. (2002). The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of Management Journal*, 45(1), 81-101.
- [10] Gendron, Y. (2002). On the role of the organization in auditors' client-acceptance decisions. *Accounting, Organizations and Society*, 27(7), 659-684.
- [11] Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2000). In the name of the client: The service ethic in two professional services firms. *Human Relations*, 53(9), 1151-1174.
- [12] Zie: Seiler, V., Seiler, D., Winkler, D., Newell, G., & Webb, J. (2008). Service quality dimensions in residential real estate brokerage. *Journal of Housing Research*, 37(3), 101-118.
Of: Zietz, E., & Sirmans, G. (2011). Real estate brokerage in the new millennium. *Journal of Real Estate Literature*, 19(1), 5-40.
- [13] Allen, M., Cadena, A., Rutherford, J., & Rutherford, R. (2015). Effects of real estate brokers' marketing strategies: Public open houses, broker open houses, MLS virtual tours, and MLS photographs. *Journal of Real Estate Research*, 37(3), 343-369.

7

Resultaten en conclusies

Samenvatting resultaten deelstudies

Dit boek is geschreven om Nederlandse taxateurs van zakelijk vastgoed inzicht te geven in de relatie tussen klantgerichtheid en vakinhoudelijke oordeelsvorming. Ofschoon er vaak wordt gesproken over thema's als objectiviteit en onafhankelijkheid bij taxateurs, is er tot op heden weinig wetenschappelijk inzicht dat duidelijkheid schept in deze relatie. Het onderwerp is een soort black box. Meer zicht op de risico's van klantgerichtheid draagt bij aan versterking van de kwaliteit van oordeelsvorming en stimuleert de eigen professionele ontwikkeling, bijvoorbeeld via opleiding en training. Om kennis op dit vlak te stimuleren is in 2016 een promotieonderzoek gestart dat inzicht moet geven in de volgende probleemstelling:

Op welke wijze kan klantgerichtheid de professionele autonomie bij de oordeelsvorming van taxateurs van zakelijk vastgoed in Nederland beïnvloeden?

Voordat op deze probleemstelling wordt ingegaan, wordt eerst een kort overzicht gegeven van de resultaten van de vijf deelstudies uit het onderzoek. Elke deelstudie levert als het ware een bouwsteen voor het fundament waarop de conclusies zijn gebaseerd. Samen geven de deelstudies het volgende beeld over de relatie tussen klantgerichtheid en oordeelsvorming onder Nederlandse zakelijk vastgoedtaxateurs:

Deelstudie 1

Deelstudie 1 betreft een systematische literatuurstudie naar beschikbare kennis over oordeelsbias onder taxateurs.⁸ De studie vond plaats in 2016 en bestond uit het analyseren van internationale relevante papers over oordeelsbias in de periode 1986-2016. Op basis van een aantal selectiecriteria zijn uiteindelijk 32 papers systematisch met elkaar vergeleken op onderzoekscontext, methodiek en resultaten. Daaruit kwam naar voren dat in ongeveer de helft van alle papers oordeelsbias wordt aangetoond, d.w.z. de neiging om klantbelangen mee te wegen in de waardebeoordeling door taxateurs.

Dit bewijs is echter wel behoorlijk gestoeld op Amerikaanse leest. Bovendien levert herhaling van een aantal onderzoeken in een andere context niet hetzelfde bewijs op. De wetenschappelijke kennisbasis over oordeelsbias onder taxateurs is daarmee in feite te dun om algemene of systematische inzichten te genereren over het optreden van oordeelsbias.

⁸ Deze literatuurstudie is niet opgenomen in dit praktijkboek

Deelstudie 2

Op basis van de uitkomsten van de eerste deelstudie is in 2017 gestart met een verkenning van patronen in oordeelsvorming onder Nederlandse zakelijk vastgoedtaxateurs. Op basis van de gefundeerde theoriemethode zijn 18 ervaren taxateurs geïnterviewd over de werkwijze van taxateurs tijdens het taxeren. Hierbij is specifiek ingegaan op het begrip taakcomplexiteit: de complexiteit die taxateurs ervaren bij het maken van keuzes bij non-routineuze situaties (bijvoorbeeld onzekerheid over de kwaliteit van uitvoering). Het taxatieproces is daartoe in drie fasen opgedeeld. In elke fase zijn de belangrijkste situaties van taakcomplexiteit aangegeven, waaronder klantmanagement (inputfase), data-analyse (procesfase) en conceptbespreking (outputfase).

Uit dit onderzoek is geconcludeerd dat taxateurs alert zijn op omgevingsignalen bij de uitvoering van complexe taxatieonderdelen. Kenmerken van de klant of de eigen organisatie spelen hierbij een rol, evenals tijd en budgetbeperkingen. Dit geldt niet alleen voor zaken die direct met de opdrachtgever te maken hebben, zoals de fase van informatieverzameling of conceptbespreking, maar ook analytische taken als berekeningen en data-analyse.

De studie toont aan dat taxateurs vaak omgevingsgevoelig te werk gaan in geval van onzekerheid bij taakuitvoering, waarbij per situatie relevante kenmerken van de klant (zoals diens expertise of processtandaarden) een rol van betekenis kunnen spelen in keuzes. Zodoende lijkt de klant als een omgevingsvariabele doorlopend aanwezig te zijn tijdens taxatieprocessen.

Deelstudie 3

Vervolgens is onderzocht hoe klantgerichtheid een rol speelt in vakinhoudelijke kwesties tijdens het taxeren. Hiertoe is gebruik gemaakt van een enquête die in 2018 onder zakelijk vastgoedtaxateurs is verspreid. Deze enquête bestond onder meer uit drie praktijkcases waarin respondenten is gevraagd naar hun voorkeursaanpak.

Alle cases hadden betrekking op een voor taxateurs belangrijke taak: de selectie en verificatie van de informatie die wordt gebruikt ter ondersteuning van de oordeelsvorming en uiteindelijke waardebeoordeling. Elke casus bevatte gevoelige informatie in relatie tot de belangen of positie van de klant. Hiermee is de mate van 'professionele scepsis' onder taxateurs onderzocht, oftewel de mate waarin klantgevoelige informatie geverifieerd wordt als een geschikte informatiebron. Deze scepsis kan theoretisch gezien variëren van het ene uiterste (goedgelovig) tot het andere uiterste (achterdochtig).

Uit dit onderzoek komt naar voren dat taxateurs met aanzienlijke ervaring in de makelaardij, en/of taxateurs die binnen hun organisatie partner zijn, minder sceptisch zijn (d.w.z. minder kritisch) en lager scoren op verificatie van klantgerelateerde informatie dan collega's die niet aan deze kenmerken voldoen. Beide professionele aspecten zijn bovengemiddeld aanwezig in de steekproef, die bestond uit 290 Nederlandse taxateurs van zakelijk vastgoed.

Taxateurs die uit hoofde van hun functieniveau of nevenactiviteiten (zoals makelen) een nauwe relatie met hun opdrachtgevers nastreven, ogen dus kwetsbaar voor (onbewuste) sturing in de oordeelsvorming. Deze uitkomst wordt toegeschreven aan 'klanthechting': het onderhouden of nastreven van hechte werkrelaties met opdrachtgevers. Het streven naar hechte klantrelaties kan onbedoeld of onbewust een negatief effect hebben op de autonomie en neutraliteit in oordeelsvorming van taxateurs bij waardebeoordelingen.

Deelstudie 4

De voorgaande deelstudie heeft aspecten van klanthechting bij taxateurs aan het licht gebracht. Daarom is voor deelstudies 4 en 5 een nieuw perspectief toegepast. In plaats van te kijken naar het taxatieproces (zoals in deelstudies 2 en 3) wordt nu de rol van de taxateur het object van studie. Dit rolperspectief biedt de mogelijkheid om de positie van klanten in de ogen van de taxateur te vergelijken met andere belanghebbenden zoals beroepsorganisaties en toezichthouders.

In 2019 is op basis van de gefundeerde theoriemethode een serie van interviews met 20 ervaren taxateurs uitgevoerd. In deze interviews is ingegaan op de betekenis van professioneel handelen voor taxateurs en hoe men hieraan uiting geeft in het dagelijks werk. Als leidraad voor deze interviews is het concept van de institutionele logica's toegepast, waarmee de rode draad in het denken en handelen van geïnterviewden systematisch kan worden ontleed.

Uit de interviews zijn drie typen logica's naar voren gekomen die (mede) sturing geven aan het denken van de gemiddelde zakelijk vastgoedtaxateur. Elke logica kan worden gevat in een ideaaltype dat als het ware het ideale profiel van een taxateur volgens een bepaalde logica voorstelt.

Het eerste ideaaltype, de 'Expert', richt zich primair op professionele taxatienormen. Dit ideaal legt in de dagelijkse praktijk de nadruk op vakinhoud, in de vorm van aandacht voor hoogwaardige kwaliteit onderzoek, analyse en onderbouwing van taxaties.

Het tweede ideaaltype dat aanwezig is, is de 'Dienstverlener'. Deze hecht een groot belang aan het ontwikkelen van nauwe relaties met opdrachtgevers met het oog op concurrentie en het zekerstellen van toekomstige omzet. Vanuit dit ideaal wordt veel aandacht geschonken aan de kwaliteit van dienstverlening in taxatieprocessen (waaronder efficiëntie, responsieve houding, flexibiliteit).

Het derde ideaaltype, de 'Rapporteur', legt nadruk op de procedurele kwaliteit en compliance met regelgeving in taxatieprocessen (bijv. rapportagekwaliteit, dossiers). Hiermee wordt tegemoet gekomen aan de kwaliteitseisen van toezichthouders en wordt negatieve feedback in de vorm van disciplinaire maatregelen of boetes voorkomen.

Elk van deze ideaaltypen is in meer of mindere mate aanwezig in het denken van de gemiddelde taxateur. Ofschoon de normen van de drie ideaaltypen in beginsel elkaar niet bijten, zorgen factoren als beperkte beschikbaarheid van tijd of budget en intrinsieke motivatie ervoor dat men keuzes maakt in de balans tussen deze ideaaltypen. Of anders gezegd; men kan alleen een ideaalniveau bereiken als men andere ideaaltypen minder aandacht geeft.

Deelstudie 5

In de laatste deelstudie uit 2020 is de roloppvatting van Nederlandse taxateurs onderzocht: hoe ziet men de eigen rol ten opzichte van de drie genoemde ideaaltypen? Hiervoor is gebruik gemaakt van een enquête, waarmee respondenten konden aangeven welk belang ze hechten aan activiteiten in het taxatieproces die illustratief zijn voor een bepaald ideaaltype (bijv. extra nadruk op een compliant rapport duidt op verhoogde status van het ideaaltype Rapporteur).

De steekproef van 151 respondenten levert het volgende beeld op. De gemiddelde taxateur besteedt inderdaad aan alle drie ideaaltypen aandacht, al voert de Expertrol daarin de boventoon. De zakelijk vastgoedtaxateur kan daarmee worden aangeduid als een *hybride* professional; iemand die verschillende typen belangen probeert te integreren in zijn of haar handelen in de dagelijkse praktijk om zodoende belangrijke externe stakeholders tevreden te stellen.

Verder komt uit de resultaten naar voren dat taxateurs die fulltime taxeren, of werkzaam zijn bij grootschalige vastgoedorganisaties, relatief meer aandacht besteden aan de Dienstverlenersrol dan parttime taxateurs die ook makelen dan wel werkzaam zijn in kleinere organisaties. Deze aandacht voor het Dienstverlenersideaal kan een risico vormen, in de zin van voldoende aandacht voor de uitoefening van de Expertrol

en daarmee de vakinhoudelijke kwaliteit van taxaties. De kracht van commercie en organisatiebelangen zijn hierin belangrijke factoren die nader onderzoek verdienen.

Conclusies onderzoek

Op basis van de bovenstaande samenvatting van de deelstudies kan de eerder geformuleerde probleemstelling worden beantwoord: *“Op welke wijze kan klantgerichtheid de professionele autonomie bij de oordeelsvorming van taxateurs van commercieel vastgoed in Nederland beïnvloeden?”*

Het rolperspectief, dat als leidraad is gehanteerd voor de laatste twee deelstudies, laat zien hoe de actor ‘opdrachtgever’ onder zakelijk vastgoedtaxateurs lijkt te worden beschouwd als een autoriteit op het speelveld. De studie naar institutionele logica’s in hoofdstuk 5 wijst uit dat deze actor een vergelijkbare status wordt toegekend als andere relevante belanghebbenden zoals beroepsorganisaties of toezichhouders, namelijk één die in meerdere opzichten bepalend is voor het denken en handelen van Nederlandse taxateurs tijdens de uitvoering van taxaties.

De autoriteit van opdrachtgevers op het speelveld komt tot uiting in de dienstverlenersrol. Deze rol wordt gekenmerkt door een eigen logica van goed handelen, gebaseerd op een streven naar hechte relaties met opdrachtgevers. In deze logica ligt daarom veel nadruk op de dienstverlenende aspecten van de taxatiepraktijk zoals efficiëntie en een klantgerichte, flexibele houding.

De autoriteit en macht van opdrachtgevers kan worden verklaard uit het competitieve karakter van het speelveld waarop zakelijk vastgoedtaxateurs opereren. Prijsconcurrentie en servicedifferentiatie zijn gemiddeld genomen belangrijke gunfactoren om taxatieopdrachten te verkrijgen, zo blijkt uit hoofdstuk 3. De macht van opdrachtgevers komt niet zozeer tot uiting in de huidige opdracht (beloning is immers afgedekt met de opdrachtbrief), maar vooral in het perspectief op vervolgoopdrachten. Klanttevredenheid vormt immers de opmaat voor klantenbinding en daarmee voor borging van toekomstige omzet.

Wanneer we vervolgens het taakperspectief erbij betrekken wordt duidelijk hoe deze klantgerichtheid effect kan hebben op de kwaliteit en autonomie in oordeelsvorming bij waardebeoordelingen. Enerzijds kan het streven naar klanttevredenheid onder ‘machtige’ klanten leiden tot acceptatie van bodemtarieven en/of uitdagende deadlines door taxateurs, waardoor het risico van (te) weinig tijd en budget voor gedegen onderzoek en analyse opdoemt.

Maar de macht van de opdrachtgever reikt verder. In hoofdstuk 3 kwam de betrekkelijk ‘brede’ oriëntatie bij taakcomplexiteit van taxateurs naar voren. Taxateurs lijken in hun werk bij ingewikkelde kwesties ontvankelijk te zijn voor omgevingsfactoren zoals verwachtingen, kennis of belangen van opdrachtgevers. Deze alertheid kan gezien als een kenmerk van klantgerichtheid van de taxateur; men probeert tot passende oplossingen te komen die niet leiden tot problemen met opdrachtgevers.

Opdrachtgevers kunnen deze klantgerichtheid misbruiken door tussen de regels door ook feedback over bijvoorbeeld conceptwaarden en/of wenswaarden te communiceren. Daardoor ontstaat een situatie van belangen die door elkaar lopen. Een taxateur staat namelijk doorgaans wel open voor feedforward of feedback over de geleverde taxatiedienst vanuit oogpunt van klantbehoud. Maar deze deur biedt opdrachtgevers ook de mogelijkheid om ook inhoudelijke feedback al dan niet subtiel mee te geven. Zo raken de rol van dienstverlener en expert als het ware verstrengeld in de dagelijkse praktijk, zoals is gebleken bij de deelstudie naar informatieverificatie in hoofdstuk 4.

Oordeelsbias in de uitvoering van de expertrol kan dus te maken hebben met tijdsdruk maar ook met prioriteitstelling. De eerder genoemde omgevingsgevoeligheid van taxateurs maakt dat men alert is op klantsignalen. Ongewenste informatie kan zo de taxateur vrij eenvoudig bereiken en voor ruis zorgen in de oordeelsvorming.

De mate van klantgerichtheid verschilt van persoon tot persoon en is mede afhankelijk van de omstandigheden bij de taxatieopdracht in kwestie. Daarom dient er meer aandacht te komen voor bewustwording van de eigen klantgerichtheid en keuzes op dit vlak die taxateurs maken in de dagelijkse praktijk. Daarmee wordt voorkomen dat de kwaliteit van oordeelsvorming in elk geval niet onbewust kan lijden onder het streven naar goede dienstverlening.

Uitzoemen naar de actualiteit

In de context van een zakelijk-financiële beroepsuitoefening kan de impact van klantgerichtheid op gedrag van taxateurs niet los worden gezien van toenemende commercialisering in diverse professionele dienstensectoren. In hoofdstuk 2 is beschreven hoe aandacht voor de kwaliteit van de dienstverlening aan het einde van de twintigste eeuw sterk in opkomst kwam, om zo meer concurrentievoordeel te behalen in een dynamische marktomgeving.

De (Nederlandse) taxatiepraktijk lijkt geen uitzondering te vormen op deze ontwikkeling. Contact met en feedback van de opdrachtgever worden gewaardeerd als middel om informatie te verzamelen over de geleverde kwaliteit van dienstverlening. Inzicht in de mate van klanttevredenheid over de geleverde dienst versterkt immers de kans op behoud van klantrelatie en de daarmee samenhangende omzet.

In professioneel-financiële beroepsgroepen als accountancy, notariaat, advocatuur en taxeren impliceert professioneel handelen dus niet alleen het inzetten van vakinhoudelijke kennis en zorgvuldige oordeelsvorming, maar in sterke mate ook een hoge kwaliteit van dienstverlening en een klantgerichte houding. Dat vraagt om bewustwording van de keuzes die iedere taxateur voor zichzelf maakt in het vinden van een balans tussen deze kwaliteitseisen.

Dit heeft gevolgen voor de maatschappelijke positie van de taxateur. Wanneer de prioriteit verschuift van de inhoud van de dienst naar de kwaliteit van het proces van dienstverlening, loopt men het risico om in de ogen van opdrachtgevers, en daarmee in de eigen rolopvatting, te worden gezien als een standaard dienstverlener. Als een externe hulpbron die louter ingehuurd wordt om primaire processen van opdrachtgevers, bijvoorbeeld de belegger of financier, zo efficiënt mogelijk in te richten. De maatschappelijke taak van taxateurs raakt daardoor ondergesneeuwd. Opdrachtgevers zullen immers gefocust zijn op hun processen en bijbehorende risico's en minder terughoudend zijn om hun eigen ideeën over taxatie-uitkomsten te delen. Dat zet de autonomie van taxateurs verder onder druk. Voor dergelijke risico's is in andere sectoren al eerder gewaarschuwd.

Dit risico vormt ook een verklaring voor de prominente aanwezigheid van toezichthouders AFM en DNB in de sector sinds de laatste financiële crisis uit 2008. Immers, de geuite zorgen over een glijdende schaal van de betekenis van professionalisme onder taxateurs hebben geleid tot stringenter regelgeving. Deze maatregelen zijn genomen om naleving van de maatschappelijke taak van taxateurs af te dwingen.

Het effect van de aanwezigheid van toezichthouders in de sector is naar voren gekomen in de hoofdstukken 5 en 6, in de vorm van het ideaaltype Rapporteur. Dit ideaaltype vloeit voort uit een bureaucratische logica waarin aandacht voor compliance, regelgeving en verantwoording centraal staat. Men zou kunnen stellen dat het ideaaltype Rapporteur als het ware door toezichthouders mede gecreëerd

is om tegenwicht te bieden aan de macht van het ideaaltype Dienstverlener. Voorbeelden hiervan zijn de gestelde eisen aan opdrachtbrief en taxatierapportage.

Maar onbedoeld kan de Expertrol van taxateurs te leiden hebben van de opkomst van de Rapporteursrol. Wanneer de dreiging van disciplinaire maatregelen in de ogen van taxateurs groter wordt, bijvoorbeeld in geval van wetgeving, zal navenant meer aandacht aan procedurele kwaliteit besteed worden. De vraag is dan: zal dat ten koste gaan van de Expertrol of de Dienstverlenersrol? Gezien de huidige competitieve setting in de sector en het belang dat opdrachtgevers hechten aan hoge kwaliteit dienstverlening, rijst het vermoeden dat de risico's bij de prioritering van de expertrol zullen liggen. Om de balans in aandachtverdeling onder taxateurs nu en in de toekomst te versterken worden in het volgende hoofdstuk op basis van dit onderzoek drie aanbevelingen gegeven voor professionalisering van taxateurs.

8

Doorvertaling naar de praktijk

Inleiding

In elk hoofdstuk in dit boek is naar voren gekomen dat taxateurs zowel een privaat als publiek belang dienen. Veel financiële en andere markten maken gebruik van taxaties in het maatschappelijke verkeer en vertrouwen op de geloofwaardigheid van taxaties. Dit kan zijn voor vastgoedactiviteiten zoals transacties en hypotheekleningen, voor verantwoording van jaarrekeningen of voor naleving van regelgeving. Degenen die op een taxatie vertrouwen als basis voor een beslissing moeten er daarom vanuit kunnen gaan dat het oordeel van de taxateur zuiver is en vrij van bias, d.w.z. vrij van vooringenomenheid of beïnvloeding voor zover mogelijk.

De impact van taxaties reikt, zoals geschetst in hoofdstuk 2, verder dan de belangen van direct betrokkenen. De financiële crisis uit 2008 heeft aangetoond dat de beroepsgroep van taxateurs als een soort 'systeemactor' wordt gezien; gebrek aan vertrouwen in het functioneren ervan kan het financiële systeem ontregelen. Taxateurs dienen dus (ook) een maatschappelijk belang.

Vanaf 2012 hebben de toezichthouders DNB en AFM rondetafelgesprekken gevoerd met brancheverenigingen en vertegenwoordigers van de Nederlandse taxatiesector. Doel van deze gesprekken was om taxateurs aan te zetten tot reële betrouwbare taxaties voor publiek en toezichthouders. Om de positie van de beroepsgroep te versterken kreeg de sector in 2015 met het NRVt een eigen zelfregulerend stelsel, los van de makelaardijsector. "De totstandkoming van zelfregulering van taxateurs met specifieke beroeps- en gedragsregels en daarmee een ontvlechting van makelaarsregels is noodzakelijk voor het verder professionaliseren en waarborgen van het onafhankelijke taxatievak", aldus AFM.^[1]

De introductie van het NRVt kan worden gezien als een eerste formele stap om professionalisering te stimuleren, doordat aangesloten register-taxateurs zich verbinden aan gestelde kwaliteitseisen. Maar AFM en DNB hebben tevens gesteld dat hun aandacht zich zal blijven richten op de effectiviteit van het systeem van zelfregulering in de praktijk: 'The proof of the pudding is in the eating'.^[2] In 2017 en 2018 stellen zij vast dat dit systeem nog niet leidt tot het noodzakelijke vertrouwen in de sector en is voor wetgeving van vastgoedtaxateurs bepleit bij het ministerie van Financiën.^[3] Ook is in 2019 een onderzoek van DNB gepubliceerd waarin naar voren komt dat er sprake is van systematische overwaardering in woningtaxaties.^[4] In dit rapport wordt geconcludeerd dat aanvullende maatregelen, waaronder wetgeving, nodig geacht worden om de onafhankelijkheid en kwaliteit van taxaties te verbeteren. Eerder hebben DNB en AFM al wetgeving bepleit voor de sector.^[5]

De bovenstaande ontwikkelingen laten zien dat vertrouwen in de beroepsgroep van zakelijk vastgoedtaxateurs te maken heeft met zowel kwaliteit van het werk als met onafhankelijkheid van de uitvoerende professional. Bewustwording van de eigen positionering als onafhankelijk taxateur kan gestimuleerd worden. Hiertoe worden drie aanbevelingen gegeven.

Aanbeveling 1: Promoot het maatschappelijke belang van taxateurs

Voor het onderzoek dat ten grondslag ligt aan dit boek zijn sinds 2016 veel taxateurs geïnterviewd. Veelal waren dit ervaren taxateurs met een lange staat van dienst. Door hun meerjarige ervaring zijn zij in staat om te reflecteren op hun ervaringen in hun taxatiepraktijk en hebben ze door de jaren heen een eigen visie op taxeren ontwikkeld.

Iedere geïnterviewde was zich bewust van de regels op het gebied van onafhankelijkheid en van de noodzaak van betrouwbare taxaties, maar tijdens interviews kon vrijwel geen enkele taxateur uit zichzelf het maatschappelijk belang van zijn of haar vak benoemen. De behoefte aan een betrouwbare taxatie werd vooral gekoppeld aan direct betrokkenen, zoals opdrachtgever of eigenaar, zodat deze een solide basis heeft voor bijvoorbeeld een aankoop of financieringsbeslissing. De maatschappij als een belanghebbende werd zelden (h)erkend, of alleen zijdelings wanneer men een taxatieopdracht voor een (semi-)publieke opdrachtgever zoals gemeente of overheidsinstantie uitvoert.

Als de eerder genoemde interviews als maatgevend voor de beroepsgroep worden gesteld, dan lijkt men met name gericht op de cirkel van direct betrokkenen; het zicht op de impact van het werk in de maatschappij is beperkt. Daarmee is nadrukkelijk niet gezegd dat taxateurs zich welwillend opstellen richting de belangen van betrokkenen; een aantal taxateurs ziet zichzelf als 'slot op de deur', die met een realistische taxatiewaarde tijdig waarschuwt voor risico's van hoge transactiepreisen of financieringsaanvragen in de markt. Wat is dan het probleem van een beperkte blik van taxateurs op de impact van hun werk?

Wanneer de maatschappij als indirect betrokkene niet op het netvlies van de taxateur staat, zullen maatschappelijke belangen ook niet worden meegenomen in taxatieafwegingen. Dat is wel nodig om *tegenwicht* te bieden aan de financieel-commerciële belangen van opdrachtgevers waar taxateurs toch vaak mee geconfronteerd worden. Contact met de eigenaar of opdrachtgever is nodig om de taxatiedoelstelling en aandachtspunten van het onroerend goed scherp te krijgen. Die situatie zorgt er ook voor dat de taxateur (ongevraagd) informatie tot zich krijgt

over de financiële positie van de opdrachtgever of over het belang van de taxatie die aan zijn of haar geweten gaan knagen. Zo kan een taxateur vatbaar worden voor argumenten en belangen van direct betrokkenen, en die belangen bewust of onbewust laten meewegen in de oordeelsvorming (het zogenaamde grijze gebied of marge binnen taxaties).

Bij zo'n keuzemoment heeft de taxateur baat bij het besef van diens maatschappelijke taak, namelijk het bijdragen aan financiële systeemstabiliteit via betrouwbare taxaties. Dat staat los van de (korte termijn) belangen van opdrachtgevers. Anders gezegd, bij het maken van de juiste oordeelsafwegingen dient een taxateur niet alleen de opdrachtgever als belanghebbende te zien van de taxatie, maar ook de maatschappij.

Een voorbeeld kan dit verduidelijken. Een taxateur wordt gevraagd voor de taxatie van een bedrijfspannd voor een herfinanciering. Een lage taxatiewaarde uitbrengen kan onvrede of weerstand opwekken bij direct betrokkenen zoals de eigenaar of de financier. Beiden voorzien immers negatieve gevolgen. De geplande herfinanciering is misschien niet haalbaar (omzetderving voor de financier), en in het verlengde daarvan kunnen bepaalde bedrijfsactiviteiten op losse schroeven komen te staan (de bedrijfscontinuïteit kan in het gedrang komen). In een neergaande economie kan een behoudende taxatiewaarde zelfs desastreuze gevolgen hebben voor MKB'ers of beleggers die het hoofd boven water proberen te houden.

Het *geweten* van de taxateur kan gaan opspelen als direct betrokkenen financieel worden geraakt door de uitkomst van de taxatiewaarde. En als hier geen alternatief belang tegenover wordt geplaatst, zoals de maatschappij behoeden voor financieel risico, dan zal een taxateur makkelijker de grenzen van het redelijke kunnen opzoeken om ondernemers en opdrachtgevers te helpen deze impact te vermijden. Niet alleen uit commercieel oogpunt (een tevreden klant is een terugkerende klant), maar ook uit moreel oogpunt (hulp bieden). Daarom is het belangrijk dat een ander moreel belang, dat van vertrouwen in de beroepsgroep als systeempartij binnen de maatschappij, tegenover klantbelangen worden gepositioneerd in de *mindset* en denkwijze van taxateurs.

De vraag die vervolgens gesteld kan worden: wat wordt momenteel gedaan vanuit register, onderwijssector of praktijk aan de inbedding van het publieke belang en de maatschappelijke positionering van de beroepsgroep onder Nederlandse taxateurs? Om met het eerste te beginnen: het NRVT geeft in haar missie onder meer aan dat zij als centraal register het publieke belang van vastgoedwaarderingen dient. Maar in

reglementen en handleidingen die taxateurs gebruiken in de dagelijkse praktijk blijft het publieke belang onderbelicht.⁹ In het landelijke beroepscompetentieprofiel, dat de opmaat vormt voor taxatieonderwijs voor aangesloten NRVT-leden, wordt hier ook niet nader op ingegaan. En in hoeverre wegen collega-taxateurs het publieke belang mee bij een plausibiliteitscontrole in de praktijk? Kortom, hoe vaak wordt de taxateur eigenlijk geconfronteerd met het maatschappelijke belang van taxaties?

Zolang dit belang onderbelicht blijft, zal het voor de taxateur lastig kunnen zijn om de eigen maatschappelijke positie te begrijpen, om keuzes in maatschappelijk perspectief te plaatsen en om zich te verantwoorden voor die keuzes. Het besef van een publiek belang dat bij de betrouwbaarheid van taxaties gediend is, helpt tevens om een ongunstige of onwenselijke uitkomst te rationaliseren, zowel voor de taxateur zelf als richting betrokkenen.

De eerste aanbeveling luidt daarom: versterk het besef van de maatschappelijke positie als hoeder van financieel gerelateerde vastgoedrisico's voor direct én indirect betrokkenen.

Dit vergt inspanning, onder meer vanuit het NRVT gezien haar missie. Maar ook andere belanghebbenden in de sector zoals beroepsorganisaties, opleidingsinstituten, de wetenschap en uiteraard taxatieorganisaties zelf hebben een belangrijke rol in de bewustwording van deze taak en in het internaliseren (het eigen maken) van het meewegen van dit belang in de dagelijkse oordeelsvorming. Of zoals Simon Sinek al vaker heeft aangegeven om mensen te inspireren en motiveren: 'start with WHY'.^[6]

Aanbeveling 2: Positioneer taxeren meer als een gedragswetenschap

Aspirant-professionals moeten op een passende wijze worden voorbereid op de uitdagingen van de beroepspraktijk. Net als in veel andere sectoren wordt in de taxatiesector hierbij onder meer gebruik gemaakt van een beroepscompetentieprofiel; een overzicht van competenties, kerntaken en kwalificaties dat voor de opleidingsinstituten de leidraad vormt om professionals klaar te stomen voor de praktijk.

In de laatste versie van het beroepscompetentieprofiel voor taxateurs (d.d. juni 2018) zijn, naast geëigende vakgebieden als bouwkunde, recht, waarderingssleer

⁹ Ter illustratie, in het Reglement Gedrags- en Beroepsregels van het NRVT komt de term publiek belang alleen voor in de bijlage (p.11).^[8]

en vastgoedeconomie, ook thema's als ethiek en communicatieleer opgenomen.^[7] Daarmee wordt aangegeven dat taxeren steeds meer wordt gezien als een vak dat niet alleen draait om kennis en analytische vaardigheden, maar ook om menselijk handelen, relaties en belangen. Of anders gezegd, de complexiteit in taxeren zit deels in analytische uitdagingen (incomplete marktdata, heterogeen product) en deels in het handelen richting anderen.

In hoofdstuk 1 zijn beide vormen van complexiteit eerder aan bod gekomen. Taxateurs die passend willen worden voorbereid of zich als professional verder willen bekwamen hebben hiervoor input nodig uit een vakgebied dat tot nu toe relatief onderbelicht is in het taxatiecurriculum: het thema psychologie. Onderstaand wordt dit toegelicht.

In dit boek is naar voren gekomen dat taxateurs in hun oordeelsvorming vrijwel altijd te maken hebben met een bepaalde mate van inschattingonzekerheid. Tversky en Kahneman maakten reeds in de jaren zeventig duidelijk dat cognitieve beperkingen in ons brein leiden tot suboptimale of zelfs irrationele beslissingen (oordeelsbias). Door cognitieve beperkingen in ons brein maken we graag gebruik van vuistregels, ook wel *heuristieken*, om complexe informatie te verwerken en te analyseren.

Sinds 1990 heeft heuristiek in oordeelsvorming van taxateurs als onderzoeksthema de nodige aandacht heeft gekregen.^[9] Hierbij valt te denken aan de neiging om informatie te selecteren die aansluit bij de eigen overtuiging van de taxateur ('positivity heuristics'), of de invloed van een ankerpunt waarop bewust of onbewust gekoerst wordt tijdens de waardebepaling (zoals een voorgaande taxatiewaarde of verwachte verkoopprijs; er is dan sprake van 'anchoring heuristics'). Hierdoor ontstaat het risico van onzorgvuldigheid in de oordeelsvorming of wellicht tunnelvisie.

In latere onderzoeken is oordeelsbias ook gekoppeld aan externe invloeden, zoals invloed van de opdrachtgever. Taxateurs zijn zoals beschreven vrij omgevingsgericht in de taakuitvoering; men is alert op prikkels van andere actoren in de taakomgeving. De interviews met taxateurs hebben aangetoond dat klanten en opdrachtgevers op diverse wijzen taxateurs proberen te informeren, bewegen en manipuleren, of zelfs dreigen om concepttaxaties aan te passen. Ook de rol van de eigen organisatie dient hier genoemd te worden: in hoeverre worden organisatiebelangen meegewogen in de oordeelsvorming van de taxateur? Menig taxateur heeft tijdens interviews voor dit boek aangegeven dat ze ook intern "sterk in hun schoenen moesten staan", bijvoorbeeld als ontevreden taxatieklanten dreigen om omzet bij andere afdelingen weg te halen.

Bewustwording van heuristieken en van externe invloeden op het eigen oordeel helpt om het proces van oordeelsvorming te versterken. Men leert bias te herkennen en hiervoor te corrigeren. Zo wordt het uiteindelijke oordeel minder kwetsbaar voor onbewuste invloeden en dus meer betrouwbaar.

Het proces van het zuiveren van de eigen oordeelsvorming van bias vereist in het algemeen inspanning op meerdere niveaus. In de eerste plaats is kennis nodig over de werking van oordeelsvorming in het brein in relatie tot informatie-*cues* uit de omgeving, de toepassing van heuristieken en invloedsfactoren. In de tweede plaats vereist dit inzicht in de huidige kennisbasis van psychologie in taxeren: hoe vatbaar zijn peers voor bijvoorbeeld *anchoring*, collegiale feedback of klantendruk? Hoe staan taxateurs daar zelf in? En in de derde plaats dienen taxateurs te oefenen in het herkennen van heuristiek en oordeelsbias, zodat men leert welke aspecten van de eigen oordeelsvorming in de praktijk versterkt kunnen worden. Met input vanuit de psychologie kan men (praktijk/oefen)situaties beter op waarde schatten, d.w.z. herkennen en begrijpen wat er plaatsvindt en ervan te leren, en zo kan professionele ontwikkeling van taxateurs op dit vlak worden ondersteund.

De tweede aanbeveling op basis van dit onderzoek luidt daarom: verrijk het opleidingscurriculum van vastgoedtaxateurs met gedragswetenschappelijke disciplines als psychologie op het gebied van oordeelsvorming en bijbehorende risico's.

Verrijking van het taxatiecurriculum met het vakgebied psychologie zorgt aan een betere balans tussen klassieke taxatiethema's en gedragsthema's in het beroepscompetentieprofiel.¹⁰ Het draagt bij aan een betere voorbereiding van aspirant-taxateurs op de uitdagingen van een commercieel speelveld. Het stimuleert ook professionele ontwikkeling van praktiserend taxateurs, bijvoorbeeld in het opbouwen van een gezonde relatie met opdrachtgevers zonder dat dit ten koste hoeft te gaan van goede kwaliteit oordeels- en besluitvorming. Op basis van het voorgaande wordt daarom gepleit voor verbreding van het taxatiecurriculum met relevante kennis en inzichten uit het psychologische domein.

Een kanttekening hierbij is dat taxateurs dienen te beschikken over een actuele en relevante voedingsbodem aan kennis op het gebied van oordeels- en besluitvorming. Hoewel internationaal gezien de nodige onderzoeken naar oordeelsvorming hebben

¹⁰ Binnen het vakgebied economie vindt ook een verschuiving plaats van klassieke theorieën gebaseerd op het rationeel handelen van individuen naar sub-rationeel menselijk gedrag, getuige de recente ontwikkelingen en aandacht voor thema's als behavioural finance & economics.

plaatsgevonden, is de Nederlandse literatuur op dit gebied nog vrij beperkt. De sector zou daarom gebaat zijn bij verdere kennisontwikkeling op het gebied van taxateursgedrag, waarbij een belangrijke rol lijkt weggelegd voor Nederlandse kennisinstellingen op het gebied van vastgoedonderzoek.

Aanbeveling 3: Versterk de professioneel-kritische houding van taxateurs

In de literatuur wordt professionele oordeelsvorming geduid als het vermogen om zelfkritisch te kijken naar het gevolgde proces van informatieverzameling en informatieanalyse, zodat een gefundeerd en weloverwogen oordeel tot stand komt. Vragen die tot kritisch denken aanzetten luiden bijvoorbeeld: is de verzamelde informatie actueel en afkomstig van een betrouwbare (neutrale) bron? Heb ik de informatie zorgvuldig geanalyseerd? En tot welke conclusie leidt deze informatie? Het gaat dus meer om de wijze waarop het oordeel tot stand komt dan het oordeel zelf. Daarbij speelt ook de factor tijdsdruk en deadline een rol van betekenis. Immers, een gedegen analyse biedt meer zekerheid maar kost ook meer tijd; een *quickscan* is snel uitgevoerd maar biedt een incompleet beeld.

Deze zelfkritische houding bij informatieanalyse is een standaard onderdeel in de professionele vorming van bijvoorbeeld een accountant of notaris. Dergelijke beroepsgroepen stimuleren de ontwikkeling van een kritische beroepshouding om zich staande te houden te midden van opdrachtgevers en andere betrokkenen met sterke financiële belangen. Zo'n beroepshouding, ook wel professioneel-kritische instelling genoemd (Engels: professional scepticism) wordt in deze sectoren gezien als essentieel om zorgvuldige en onafhankelijke afwegingen te maken en tot een eindoordeel te komen.

Ook in de taxatiesector wordt het belang van een kritische beroepshouding onderstreept. De IVS 2020 benadrukt in standaard 102 de noodzaak van toereikend onderzoek. Alle informatie die de taxateur wordt aangereikt, met name afkomstig vanuit klant of eigenaar, dient te worden geverifieerd op geloofwaardigheid en betrouwbaarheid.^[10] Ook de 9^e editie van de EVS uit 2020 benadrukt dat een taxateur onderzoek moet doen naar de kwaliteit en bron van gebruikte informatie om tot een solide onderbouwing van de waardebeoordeling toe komen (standaard 4.6).^[11] De NRVT richtlijnen vermelden eveneens het belang van zorgvuldigheid als één van de fundamentele beginselen van taxeren.^[12]

Maar wordt de professioneel-kritische instelling bij gevoelige informatie in het taxatiedossier ook als essentieel ervaren? In hoofdstuk 4 is de kritische beroepshouding

aan bod gekomen in de vorm van inspanning op verificatie van gevoelige informatie voor de taxatiewaarde. Ruim één op de vijf register-taxateurs uit de steekproef bleek laag tot (zeer) laag te scoren op informatieverificatie- inspanning. Bovendien kwam naar voren dat lagere scores op informatieverificatie samenhangen met familiariteit met de klant ('klanthechting'), wat aangeeft dat commerciële belangen (onbewust) een rol kunnen spelen bij informatieverificatie.

Klanthechting wordt in de accountancysector genoemd als één van de vijf onafhankelijkheidsrisico's die een professionele uitvoering van de kritische beroepshouding in de weg staan.^[13] Te dicht op de klant zitten leidt (onbewust) tot een grote betrokkenheid en daarmee tot onafhankelijkheidsrisico's.¹¹ Een taxateur heeft een vergelijkbare positie ten opzichte van de klant als de accountant. Ook de taxateur gebruikt (deels) informatie die afkomstig is vanuit de klantorganisatie of gelieerde partijen voor de eigen oordeelsvorming, zoals huurinformatie, kostenstaten, of marktinformatie en referenties afkomstig van de klant. Gezien de klantbelangen kan dit type informatie rooskleurig of eenzijdig zijn, hetgeen de noodzaak van kritische analyse duidelijk maakt. Los van de klant heeft de taxateur veelal te maken met marktinformatie of referentiedata die arbitrair van aard kan zijn qua actualiteit, objectiviteit en volledigheid.

De derde aanbeveling is daarom: schenk als taxateur (meer) aandacht aan de ontwikkeling van de eigen professioneel-kritische instelling in de praktijk.

Hoe kan deze beroepshouding worden versterkt? Vanuit de literatuur worden hier handvatten voor aangereikt. Een kritische beroepshouding kenmerkt zich namelijk door zes eigenschappen, die via training (door-)ontwikkeld kunnen worden. Deze eigenschappen zijn^[14]:

1. Nieuwsgierigheid: een leergierige houding gericht op beeldvorming en kennisontwikkeling;
2. Uitstel van oordeel: het verzamelen van voldoende basis voordat tot oordeelsvorming wordt overgegaan;
3. Onderzoekende geest: zichzelf bevragen en uitdagen in hoeverre de getrokken conclusie rechtvaardig en juist is;
4. Interpersoonlijk begrip: begrip hebben en bewust zijn van de motivatie en belangen van een informatieverstrekker;

11 Andere hier genoemde onafhankelijkheidsrisico's zijn budgetdruk, klantbelang versus maatschappelijk belang, deskundigheid van de professional en de 'tone at the top' binnen de eigen organisatie.

5. Autonomie: zelfstandig kunnen beslissen over de vraag of voldoende bewijs is verzameld voor een gedegen oordeel c.q. vervolgacties instellen;
6. Zelfvertrouwen: het vermogen om een gevormd oordeel uit te dragen en weerstand te bieden aan poging tot beïnvloeding door een ander.

Bovenstaande eigenschappen kunnen worden verdeeld over kritisch denken (eigenschap 1-4) en kritisch handelen (eigenschap 5-6). Kritisch denken voorziet in een vorm van zekerheid over ons oordeel, d.w.z. de wijze waarop we informatie verzamelen, analyseren en daaruit conclusies trekken. Kritisch handelen heeft betrekking op onze positie ten opzichte van anderen: zijn we in staat om zonder inmenging van derden tot een eigen oordeel te komen, en kunnen we dat uitdragen c.q. vervolgacties inzetten qua onderzoek? Ofschoon kritisch handelen verder reikt en meer impact heeft dan kritisch denken – ook omgevingsfactoren zoals tijd, werkdruk en het handelen van andere actoren spelen hierin een rol – zijn elk van deze eigenschappen vatbaar voor ontwikkeling. Hierbij valt te denken aan training en persoonlijke ontwikkeling op het gebied van analytische vaardigheden, persoonlijk leiderschap, gespreks- & debattechnieken, conflicthantering, etc.

Samenvatting

De bovenstaande drie aanbevelingen – profilering van de maatschappelijke positionering, verbreding van het opleidingscurriculum en de professioneel-kritische instelling van de taxateur – richten zich op het versterken van de kwaliteit van oordeelsvorming van de taxateur. De taxateur wordt hiermee gezien als een professional die acteert op een speelveld dat bol staat van commerciële en financiële belangen, maar die in staat moet zijn om los van die belangen tot een gedegen oordeel te komen. Zo wordt beoogd een bijdrage te leveren aan de professionele ontwikkeling van taxateurs, waarbij kwaliteit en (onafhankelijke) positie van de taxateur op het speelveld samenkomen.

In het laatste hoofdstuk wordt nader ingegaan op de professionele ontwikkeling vanuit normatief oogpunt, oftewel van de bewustwording van het eigen gedrag, persoonlijke opvattingen over goed handelen en onderliggende waarden en overtuigingen.

Referenties

- ^{[1][2]} AFM. (2015, 2 oktober). Actueel: nieuwsoverzicht. Opgehaald van NRVT website: <https://www.nrvt.nl/afm-taxateurs-goed-op-weg-met-nrvt/>
- ^[3] AFM. (2018). Kwetsbaarheden in de structuur van de accountancysector. Amsterdam: Autoriteit Financiële Markten.
- ^[4] DNB. (2019). De kwaliteit en onafhankelijkheid van woningtaxaties. Amsterdam: De Nederlandsche Bank.
- ^[5] PropertyNL. (2017, 15 juni). Nieuws: AFM en DNB willen wetgeving voor taxateurs. Opgehaald van PropertyNL: <https://propertynl.com>
- ^[6] Sinek, S. (2011). Start with why, 1st edition. Londen: Penguin Books.
- ^[7] SVM NIVO. (2018, juni). Beroepscompetentieprofiel register-taxateur. Rotterdam: NRVT.
- ^[8] NRVT. (2019, oktober). Reglement Gedrags- en Beroepsregels NRVT. Rotterdam: NRVT. Opgehaald van NRVT: <https://www.nrvt.nl/regelgeving/kamer-en-reglementen>.
- ^[9] Zie bijvoorbeeld: Diaz, J., & Hansz, J. (2007). Understanding the behavioural paradigm in property research. *Pacific Rim Property Research Journal*, 13(1), 16-34.
Of: Klamer, P., Bakker, C., & Gruis, V. (2017). Research bias in judgement bias studies – a systematic review of valuation judgement literature. *Journal of Property Research*, 34(4), 285-304.
- ^[10] IVSC & NRVT. (2020). International Valuation Standards (Nederlandse vertaling). Londen: International Valuation Standards Council; Rotterdam: NRVT.
- ^[11] TEGoVA. (2020). European Valuation Standards, 9th edition. Brussels: The European Group of Valuers' Associations.
- ^[12] NRVT. (2019, oktober). Reglement Gedrags- en Beroepsregels NRVT. Rotterdam: NRVT. Opgehaald van NRVT: <https://www.nrvt.nl/regelgeving/kamer-en-reglementen>.
- ^[13] NBA. (2014). Eindrapportage programmacommissie professional scepisis. Amsterdam: Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants.
- ^[14] Hurtt, K. (2010). Development of a scale to measure professional skepticism. *Auditing: a Journal of Practice and Theory*, 29(1), 149-171.

9

Pleidooi voor normatieve professionalisering

In samenwerking met prof. dr. Cok Bakker¹²

¹² Professor Cok Bakker is hoogleraar Levensbeschouwelijke vorming aan de Universiteit Utrecht en lector Normatieve Professionalisering aan de Hogeschool Utrecht.

Inleiding

Uit het voorgaande hoofdstuk is naar voren gekomen dat het handelen van taxateurs op allerlei aspecten een moreel en normatief karakter heeft. Moraliteit komt tot uiting wanneer men zich bewust wordt van de mogelijk negatieve gevolgen van een taxatiewaarde voor betrokkenen. Mededogen met een betrokkene bij de taxatie staat dan op gespannen voet met de objectiviteit van de taxateur.

Verschuiven persoonlijke en zakelijke waarden kunnen zo botsen in de dagelijkse praktijk. Er is sprake van een dilemma, dat vraagt een afweging door de taxateur. Hiermee komen we op het terrein van (normatieve) *professionaliteit* van een taxatieprofessional; welke keuze maak ik in lastige situaties, op basis van welke norm, en hoe passend vond ik deze beslissing achteraf?

Normatieve *professionalisering* is het proces waarbij we ons als professional bewust(er) worden van onze eigen opvattingen over goed handelen en keuzes die daarbij passen. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet waarom de taxatiesector gebaat zou zijn bij meer aandacht voor deze vorm van professionalisering, onder meer aan de hand van een praktijkcase.

Huidige praktijk

Het NRVT verlangt van aangesloten register-taxateurs dat diverse fundamentele beginselen nageleefd worden bij de uitvoering van taxatiewerkzaamheden. Deze beginselen, of gedragsprincipes, zijn ontleend aan de ethische codes van de taxatiestandaarden EVS en IVS en omvatten onder meer aspecten als integriteit, objectiviteit en vertrouwelijkheid.^[1]

Onder integriteit wordt bijvoorbeeld verstaan het eerlijk en oprecht optreden en het vermijden van (de schijn van) belangenverstremming. Objectiviteit veronderstelt dat een taxateur alleen een opdracht aanvaardt indien hij/zij autonoom, onafhankelijk en zonder ongepaste beïnvloeding de opdracht kan uitvoeren. Deze waarden vormen de basis van goed taxeren; van de taxateur wordt verwacht dat deze er voor zorgt dat naleving van deze beginselen niet in het gedrang komt. Is dat wel het geval, dan dient men “maatregelen te nemen om dit te voorkomen” (p.11).

Vanuit het NRVT en andere betrokken instanties zijn tevens enkele waarborgen ingesteld om passend gedrag te bevorderen. Hierbij moet gedacht worden aan compliance-procedures in werkzaamheden en regels over de duur en omvang van

de werkrelatie met opdrachtgevers, zoals beschreven in een praktijkhandleiding.^[2] Daarnaast worden taxateurs in hun werk gesteund c.q. gestuurd door beroepsdocumenten als gedragsrichtlijnen en praktijkhandreikingen.

In de bovenstaande praktijkschets wordt de taxateur min of meer beschreven als een uitvoerder van wat het systeem voorschrijft. Het ‘systeem’ betreft hier het geheel van regels, protocollen en richtlijnen dat is opgesteld in de nasleep van de financiële crisis uit 2008 om de kwaliteit van taxaties te waarborgen. Hiertoe heeft de taxateur de beschikking over een bepaald kennis- en handelingsrepertoire en voldoet hij/zij aan regelgeving qua opleiding en werkzaamheden.

De taxateur is daarmee als het ware het ‘instrument’ geworden waarmee taxaties worden gerealiseerd, een onderdeel in een systeem waarin tot op zekere hoogte objectief omschreven wordt wat het beste taxeren is.^[3] Deze systeembenadering van professioneel handelen past bij een regulerende kijk op professionalisering, waarin vooral nadruk wordt gelegd op technisch/procedurele aspecten van professionaliteit. Het traject van professionalisering – hoe word ik een goede taxatieprofessional – wordt daarmee vooral instrumenteel opgevat: gericht op het leren kennen van het ‘systeem’ door de (aspirant-)taxateur en het oefenen van bijbehorende vaardigheden die aansluiten op goed handelen.

Weliswaar bieden de genoemde beroepsdocumenten duidelijkheid over de grens van toelaatbaar gedrag en effectieve handvatten voor veel standaardsituaties in het werk, maar het risico bestaat dat te veel nadruk op instrumentele professionaliteit niet voldoende recht doet aan de complexiteit van taxeren. Zoals in hoofdstuk 1 aan bod kwam, verwijst complexiteit hier naar een dagelijks veranderende realiteit waarop geen pasklaar antwoord is te geven met betrekking tot juist handelen.^[4] In het geval van de taxateur verwijst deze naar de steeds wisselende context van taxatieopdrachten, waarbij de context van waardebepaling (de eerder genoemde type I complexiteit) en beheer van de klantrelatie (type II complexiteit) per opdracht verschillen.

Iemand die in een dergelijke situatie werkzaam is, zal niet altijd objectief op basis van beschikbare richtlijnen en protocollen de juiste keuze kunnen maken. Dat komt enerzijds omdat de juiste keuze vaak contextgebonden is aan beroepsspecifieke situaties, en anderzijds omdat het werk van professionals per definitie *waardegeladen* is, d.w.z. deels gebaseerd op persoonlijke waarden en opvattingen over goed handelen.

Daarom willen we – naast de instrumentele of technische invalshoek – graag een ander perspectief plaatsen op professionele ontwikkeling: het perspectief van normatieve professionalisering. Hierin geldt de subjectiviteit van de taxateur in afwegingen bij lastige situaties taxateur als vertrekpunt voor professionele ontwikkeling.

Een ander perspectief: de normatieve professional

Het normatieve aspect komt naar voren als we ons realiseren dat het hebben van een overzicht van mogelijke input, maatregelen en in te zetten instrumenten in het taxatieproces op zich nog niet tot professioneel handelen leidt. Het gaat uiteindelijk om de specifieke keuze in een bepaalde situatie voor een bepaalde handeling of maatregel. Hierin is de taxateur geen zuiver instrumentele professional, maar een normatieve professional: een oordelend en bepalend persoon.

De taxateur zal dit oordeel laten afhangen van zowel instrumentele aspecten (voorschriften) en eigen opvattingen over goed handelen (persoonlijke waarden). Immers, de ene taxateur zal communicatie over wenswaarden en groeiambities als achtergrondinformatie beschouwen, terwijl de ander dit ervaart als een inbreuk op zijn of haar objectiviteit. In het tweede geval dient de taxateur passende maatregelen te treffen; in het eerste geval mogelijk niet. In beide gevallen is echter een bepaalde staat van bewustzijn vereist, namelijk het besef of men zelf vatbaar is voor beïnvloeding én het besef van passende maatregelen in een gegeven situatie. Oftewel: wat passend en niet passend is, is persoonsgebonden en situatiegebonden. Hieraan is eerder in hoofdstuk 3 gerefereerd in de vorm van taakcomplexiteit tijdens het taxeren.

Naleving van de ethische gedragsprincipes veronderstelt dus een hoge mate van zelfbewustzijn van de taxateur. Alle genoemde principes zijn immers vatbaar voor persoonsgebonden interpretatie. Dat maakt dat taxateurs gebaat zijn bij de ontwikkeling van de eigen professionaliteit. Hiermee wordt niet zo zeer vakinhoudelijke expertise bedoeld, maar groei in het passend handelen in uitdagende en wisselende omstandigheden. Daarmee wordt recht gedaan aan de complexiteit van het taxatievak, waarin het niet alleen draait om keuzes in oordeelsvorming, maar ook om keuzes in de positionering tussen en communicatie met belanghebbenden. Een voorbeeld uit de praktijk kan dit proces van normatieve professionalisering verduidelijken.

Casus

De casus betreft een taxateur die werkzaam is op een regionaal vastgoedkantoor. Een vergelijkbare context zou eveneens geschetst kunnen worden voor een grotere of kleinere vastgoedorganisatie.

Mark werkt bij een regionaal vastgoedkantoor dat diensten aanbiedt op het gebied van makelaardij, consultancy, beheer en taxaties. Eén van de klanten van het kantoor is een belegger die al geruime tijd af en toe gebruik maakt van de diensten van het kantoor. Periodiek wordt er vastgoed getaxeerd, en voor aan- of verkoop klopt de belegger soms bij de makelaardijcollega's aan. Graag zou het kantoor ook een deel van het beheer van de vastgoedportefeuille van deze belegger op zich willen nemen.

Recent heeft deze klant een opdracht verstrekt voor de taxatie van een bedrijfshal op een bedrijventerrein aan de rand van de stad. Het terrein is goed gelegen, maar kampt met leegstand. Enkele grote partijen zijn de afgelopen jaren vertrokken. De belegger ziet een kans om het gebied nieuw leven in te blazen met de herontwikkeling van één van de grotere bedrijfsgebouwen die leeg is komen te staan. Hij heeft een overeenkomst met een potentiële huurder gesloten: een landelijke keten van indoorspeeltuinen. Hij heeft hiervoor bankfinanciering nodig en dus een actuele taxatiewaarde van het object. Mark is hiervoor benaderd.

De belegger is heilig overtuigd van de kracht van de locatie en wil graag de kale hal omtoveren tot een speelparadijs. Hij heeft behoorlijk wat financiering nodig. Als ervaren taxateur kent Mark de lokale markt goed. De collega's van de makelaardij hebben de verhuizingen op het bedrijventerrein van dichtbij meegemaakt en zijn wat sceptisch over de potentie van het terrein op korte termijn. De komst van de speeltuin is goed nieuws en zorgt voor verbreding van het aanbod op het terrein, maar wie gaat die andere leegstaande panden in deze markt opnemen? Mark is nog niet overtuigd van de potentie in huur en waardeontwikkeling: één zwaluw maakt nog geen zomer.

Tijdens de uitwerking komt de taxatiewaarde lager uit dan het bedrag dat de belegger nodig heeft om de financiering rond te krijgen. Met enige tegenzin mailt Mark de concepttaxatiewaarde met de vraag of de klant het rapport wil controleren op feitelijke onjuistheden. Niet veel later gaat de telefoon. De klant is het duidelijk niet eens met de visie van Mark op de huurpotentie van het gebied en geeft aan dat hij aan deze taxatiewaarde "helemaal niets heeft". Hij geeft aan

zelf nog wat contacten te hebben in de markt die positiever zijn over de toekomst van het bedrijventerrein. Mark geeft aan de markt goed te kennen, maar altijd open te staan voor nieuwe informatie om zijn marktvisie te updaten.

Een paar dagen later forward de belegger een email van een collega-makelaar uit de regio. Deze makelaar is duidelijk positiever dan Mark over de huurgroeimogelijkheden in het gebied. De mail bevat weliswaar geen marktanalyse of referenties, maar blijkbaar is de makelaar bezig met één of twee partijen die zich oriënteren op vestiging op het bedrijfsterrein. De belegger laat daarbij doorschemeren dat hij graag met professionele partijen samenwerkt die de markt goed kennen.

Tijdens de lunch de volgende dag informeren collega's hoe het ervoor staat met de taxatie. Mark geeft aan dat hij wat nog wat twijfels heeft, nu blijkt dat er meer dynamiek is rond het bedrijventerrein dan hij aanvankelijk dacht. Maar het 'bewijs' is dun. Hij voelt dat anderen zich afvragen wat de eventuele gevolgen zullen zijn van de uitkomst van de taxatie voor de klantrelatie van het kantoor met deze belegger. Maar intern wil niemand Mark onder druk zetten en heeft iedereen vertrouwen in zijn vakkennis. Mark staat voor een dilemma: kan hij voldoende onafhankelijk taxeren zonder de klantrelatie op het spel te zetten?

Een dergelijke situatie zal voor menig taxateur herkenbaar zijn. Mark voelt druk, maar is dit genoeg druk om naleving van het principe van objectiviteit in gevaar te brengen? Is hij gevoelig voor de kritiek dat hij de markt niet goed zou kennen? Ook organisatiebelangen spelen een rol in deze situatie, zoals de relatie van Mark met collega's en de klantrelatie met het kantoor.

De makkelijke keuze is wellicht contact opnemen met de collega-makelaar uit de regio om de informatie te verifiëren. Dat biedt wellicht een oplossing voor de korte termijn, maar doet dat voldoende recht aan de complexiteit van de situatie? Zal de klant een volgende keer weer dezelfde tactiek hanteren, of zou Mark een volgende keer (onbewust) wat positiever taxeren om gedoe met deze klant te voorkomen? Onderzoek wijst uit dat taxateurs immers gevoelig kunnen zijn voor klantfeedback. De echte complexiteitsvraag handelt niet over de taxatie zelf, maar over de relatie van Mark met betrokkenen (klant, collega's). De vraag die Mark zichzelf moet stellen is of hij deze opdrachtgever in de toekomst nog wil bedienen als taxateur en zo ja, onder welke voorwaarden.

Er is dus geen richtlijn die beschrijft wat Mark moet doen. De beschreven situatie bevindt zich als het ware in het grijze gebied, ergens tussen de ondergrens van toelaatbaar handelen en het ethische ideaal zoals eerder beschreven in de fundamentele beginselen van het NRV in hoofdstuk 8. Het is een vraagstuk waarin de beide typen complexiteit die taxateurs ervaren, waardebepaling respectievelijk beheer van de klantrelatie, verweven lijken te zijn. De belegger doet in feite niets verkeerd, hij zoekt recente marktinformatie op en deelt Mark mee dat hij veel waarde hecht aan actuele marktkennis. Toch voelt Mark dat de druk wordt opgevoerd als de conceptwaarde als onwenselijk wordt betiteld door de klant.

Dergelijke gevallen doen een beroep op het inschattingsvermogen van de taxateur om te bepalen wat passend is om te doen. Hierbij staan persoonlijke vragen centraal als: in hoeverre staat mijn onafhankelijkheid ter discussie richting klant of collega's? Wat zijn passende maatregelen zodat ik mij weer onafhankelijk kan opstellen? Doe ik dat ook echt en tot welke consequenties leidt dat voor mij?

Normatieve professionalisering draait daarmee dus om het zich bewust worden van wat iedere professional voor zichzelf als goed en passend handelen ervaart, en van de normen en waarden die onderliggend zijn aan dat handelen. Het is een houding die erop gericht is om zichzelf te verbeteren als professional, door de combinatie van reflectie op eerdere ervaringen, voortschrijdend inzicht en zorgvuldigheid in de afweging van keuzes in wisselende contexten. Hierbij gelden voorschriften, protocollen en beroepscode samen met de eigen moraliteit als vertrekpunt voor het bepalen van goed handelen. Normatieve professionalisering draagt zo bij aan persoonlijke groei van taxatieprofessionals te midden van commerciële en financiële belangen die hun speelveld kenmerken.

Samenvatting

Instrumentele of technische vormen van professionaliteit, zoals regels, protocollen en voorschriften, zijn vanuit het publieke belang noodzakelijk om de ondergrens en kaders van professioneel handelen te bepalen op een speelveld dat zich kenmerkt door marktconcurrentie, commerciële doelstellingen en financiële belangen. Maar aan de andere kant is ook duidelijk dat regels en voorschriften op zichzelf niet voldoende zijn om het ideaalbeeld van de gedragsprincipes te kunnen waarborgen.

De inkleuring van het juiste handelen is subjectief. De taxateur als normatieve professional beseft dat er geen standaardoplossingen zijn, maar dat van hem of haar gevraagd wordt in iedere unieke situatie de regels toe te passen binnen een

bepaalde context. Dat maakt de taxateur tot een échte professional, iemand die een bepaalde handelingsvrijheid heeft om in verschillende situaties een bewuste keuze te maken voor passend handelen, en die keuze achteraf kan verantwoorden in het licht van beroepsregels. Dit boek biedt hopelijk voldoende handvatten aan taxateurs om zich verder te bekwamen als een professional die opereert op het snijvlak van maatschappelijke en financiële belangen.

Referenties

- [1] NRVT. (2019, oktober). Reglement Gedrags- en Beroepsregels NRVT. Rotterdam: NRVT. Opgehaald van NRVT: <https://www.nrvt.nl/regelgeving/kamer-en-reglementen/>
- [2] NRVT. (2020, oktober). Praktijkhandleiding Bedrijfsmatig Vastgoed. Rotterdam: NRVT. Opgehaald van NRVT: <https://www.nrvt.nl/regelgeving/kamer-en-reglementen/>
- [3] Wassink, H., & Bakker, C. (2013). Op zoek naar balans: Instrumentele en normatieve professionalisering. MESO magazine, 191, 9-13.
- [4] Van Ewijk, H. (2019). Conceptuele inleiding: Ontvouwing van normatieve professionalisering. In H. Van Ewijk, & H. Kunneman (eds), *Praktijken van normatieve professionalisering* (3 editie). Amsterdam: SWP.

Over de auteur

Na zijn studie economie aan de Vrije Universiteit heeft Pim Klamer (1975) circa 10 jaar werkervaring opgedaan in de commerciële vastgoedsector. Sinds 2009 is Pim actief in het hoger onderwijs als docent, opleidingsadviseur en onderzoeker. Zijn belangstelling gaat daarbij uit naar de vastgoedsector in het algemeen en de beroepsgroep van taxateurs in het bijzonder. In maart 2021 rondde hij zijn proefschrift af aan de Universiteit Utrecht over vastgoedtaxateurs getiteld: “Valuing the client or the property? An examination of client-related judgement bias in real estate valuation”. Een exemplaar van dit proefschrift of nadere informatie kan worden verkregen via pim@klameradvies.nl.



Foto: Van der Lee fotografie