

# Vastgoedorganisaties zoeken efficiëntie met informatiemanagement

Trendrapport informatiemanagement  
vastgoedorganisaties 2010



De bedrijven die deel uitmaken van het wereldwijde netwerk van PricewaterhouseCoopers ([www.pwc.com](http://www.pwc.com)) verlenen sectorspecifieke diensten op drie gebieden: Assurance, Tax & HRS en Advisory. Ons doel is onze klanten te helpen slagvaardig te opereren. We zien onszelf daarbij niet alleen als dienstverlener, maar ook als business partner. We geven praktische adviezen, identificeren mogelijkheden en reiken vernieuwende oplossingen aan. Resultaatgericht en vaak vanuit een verrassend perspectief. In Nederland doen we dat met zo'n 4.900 collega's, wereldwijd met meer dan 163.000 mensen in 151 landen, op basis van ons gedachtegoed Connected Thinking. Dit doen we voor zowel grote nationale en internationale ondernemingen alsook voor overheden, not-for-profitorganisaties en private companies.

# Voorwoord

De vastgoedsector maakt een buitengewone periode door. De rendementen staan sterk onder druk en mede daarom wordt meer dan ooit gelet op de kosten en de opbrengsten van vastgoed. Bovendien eisen de aandeelhouders en de overheid meer transparantie in de bedrijfsvoering. Deze ontwikkelingen dwingen alle vastgoedorganisaties in de waardeketen om aan te sturen op een optimale informatiehuishouding.

Het centrale thema in dit trendrapport is de wijze waarop vastgoedorganisaties door innovatie van de bedrijfsvoering en de inzet van technologische mogelijkheden reageren op de uitdagingen waarvoor de sector staat. Ook komen zaken als het informatiebeleid en het gebruik van informatiesystemen aan de orde.

Het rapport is gebaseerd op een enquête onder 33 directeuren en topmanagers in de Nederlandse vastgoedsector. De respondenten zijn voornamelijk werkzaam bij vastgoedbeleggings- en vastgoedmanagementorganisaties. Daarnaast is in dit rapport gebruikgemaakt van informatie uit gesprekken met sectorexperts.

In dit rapport geven we de opmerkelijkste uitkomsten van de enquête weer, voorzien van onze visie daarop. Wij vertrouwen erop dat deze resultaten u voldoende vergelijkingsmateriaal en stof tot nadenken bieden voor het bepalen van uw koers.

Dit rapport is een initiatief van PricewaterhouseCoopers (PwC) en het NeVaP (Nederlands Vastgoedmanagement Platform). PwC en NeVaP bedanken alle respondenten voor hun medewerking.

Amsterdam, 2010

# Inhoud

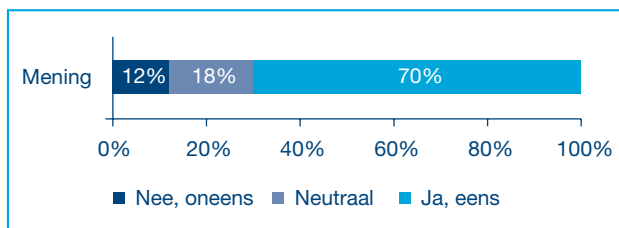
Voorwoord	3	
1	<b>Vastgoedorganisaties maken slagen met het verbeteren van stuurinformatie</b>	5
	De gewenste stuurinformatie wordt steeds beter opgeleverd	5
	Ruis in gegevensdefinities wordt aangepakt	5
	Er wordt gezocht naar het terugdringen van invoerfouten aan de bron	6
	Naadloze gegevensuitwisseling met ketenpartners staat hoog op de agenda	6
2	<b>Organisaties zetten in op nieuwe informatiesystemen</b>	7
	Meerderheid vastgoedorganisaties overweegt vervanging primaire informatiesysteem	7
	Gebruik van datawarehouse in opkomst	7
	Vastgoedorganisaties zoeken heil in een workflowsysteem	7
3	<b>Informatiemanagement sluit steeds meer aan op de ondernemingsstrategie</b>	8
	Organisatieprojecten worden steeds meer vanuit beleid bepaald	8
	Vastgoedorganisaties zetten automatisering buiten de deur	8
Slotwoord	10	

# 1 Vastgoedorganisaties maken slagen met het verbeteren van stuurinformatie

## De gewenste stuurinformatie wordt steeds beter opgeleverd

Uit het onderzoek van PwC en NeVaP blijkt dat meer dan twee derde van de ondervraagden (70%) aangeeft dat de huidige rapportage voor het management voldoende aansluit op de gedefinieerde prestatie-indicatoren. Ook wordt breed (72%) aangegeven dat er voldoende informatie in huis is om de portefeuille te kunnen besturen. Vastgoedorganisaties lijken daarmee steeds minder te worstelen met de rapportage van stuurinformatie.

Uit de gesprekken blijkt echter dat het proces om te komen tot een rapportage bij veel organisaties moeizaam verloopt en arbeidsintensief is. Vrijwel alle organisaties (97%) zijn het er over eens dat een transparante informatievoorziening het verschil maakt richting externe belanghebbenden en interne collega's. Ook is er consensus (94%) over de stelling dat voor het verkrijgen van externe financiering een goed trackrecord en een consistente informatievoorziening van de organisatie cruciaal zijn.



Figuur 1. De huidige rapportages sluiten voldoende aan op onze prestatie-indicatoren

## Ruis in gegevensdefinities wordt aangepakt

Vastgoedorganisaties werken hard aan de definitie van gegevens. Opvallend is dat voor twee derde van de ondervraagde vastgoedorganisaties (73%) verschil in de gegevensdefinities een belangrijk knelpunt is dat moet worden opgelost, voordat vastgoedsturing adequaat kan worden toegepast. Het is belangrijk om bijvoorbeeld tactische besluiten rond de aan- en verkoop van vastgoed gefundeerd te nemen. Het is essentieel juist dan op de gegevens te kunnen vertrouwen. Uit de gesprekken met investment managers blijkt dat de definitie van gegevens een belangrijk aandachtspunt is. 'Je kunt gewoon niet altijd

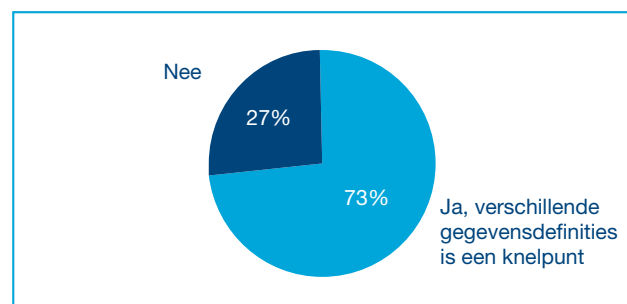
## 'Denk vanuit toegevoegde waarde en bouw flexibiliteit in de rapportagefunctie in'

Rapporteren is arbeidsintensief. Daarbij wordt meer tijd besteed aan niet waardetoevoegende activiteiten, zoals het vergaren, integreren en aanpassen van informatie, dan aan de analyse van het proces. Dikwijls is het rapportageproces meer evolutionair tot stand gekomen dan echt ontworpen.

Het is verstandig om flexibiliteit in het rapportageproces in te bouwen. Hiervoor is het belangrijk om zo veel mogelijk de dubbele invoer in diverse systemen terug te dringen, ook als het gaat om externen, zoals bijvoorbeeld de taxateur. Daarnaast is het verstandig om één centrale dataomgeving in te richten en afspraken te maken over *data governance*: wie is verantwoordelijk voor het ontwerp en de uitvoering. Ook de harmonisatie van de wensen en de eisen van de gebruikers levert een bijdrage aan de stroomlijning van het rapportageproces.

*vertrouwen op bijvoorbeeld de leegstandsrapportages door verschil in definities',* zegt een van de directeuren. Terwijl leegstand juist een belangrijke prestatie-indicator is die correct zou moeten zijn.

Opmerkelijk genoeg wordt het gebruik van zelfgebouwde spreadsheets niet als een serieus risico gezien. Slechts een op de drie respondenten (36%) ervaart het gebruik van spreadsheets als een knelpunt.



Figuur 2. Verschillende definities bij het gebruik van meerdere bronnen vormt een knelpunt

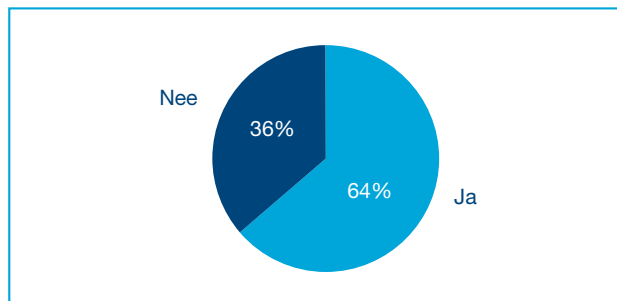
**‘Het *managen* van gegevens is vaak operationeel belegd, terwijl de besluitvorming op basis van deze gegevens per definitie strategisch is.’**

Financiële gegevens hebben uiteraard een directe relatie met de vastgoedgegevens. De financiële gegevens zijn vaak wel op orde, maar de informatie over het vastgoedobject zelf, zoals het aantal vierkante meters en de kenmerken van het gebouw, loopt achter. Hierdoor ontstaat een schijnzekerheid, omdat juist deze gegevens over het object de basis vormen voor de vergelijking en een juiste waardering.

Voor veel organisaties is niet duidelijk wie verantwoordelijk is voor welke informatie. Bij veel organisaties vindt afstemming over gegevensdefinities alleen plaats als er acuut gegevens moeten worden opgeleverd. Het lijkt eenvoudig, maar in de praktijk ontstaan daardoor fouten en frustraties. Het is de taak van het management om de gegevens te (laten) managen en de gegevens juist ook op strategisch en tactisch niveau af te stemmen, intern en met andere partijen in de keten, zoals de taxateur, de opdrachtgever en de opdrachtnemer.

### **Er wordt gezocht naar het terugdringen van invoerfouten aan de bron**

Een ander knelpunt dat moet worden opgelost voordat een vastgoedorganisatie sturing voor de hele organisatie kan toepassen, wordt gevormd door invoerfouten aan de bron; die moeten worden geëlimineerd. Bijna twee derde (64%) van de bevroegde organisaties geeft aan dat dit een probleem is. De kwaliteit van de invoer van bijvoorbeeld huuropties en -kortingen van een contract, wordt grotendeels bepaald door de medewerkers. Fouten aan de bron brengen de nodige risico's met zich mee in de besluitvorming. Daarnaast kost het corrigeren van fouten tijd, wat de besluitvorming niet ten goede komt.



Figuur 3. Zijn invoerfouten aan de bron een knelpunt voor goede sturing?

### **Naadloze gegevensuitwisseling met ketenpartners staat hoog op de agenda**

In het proces van de projectontwikkeling tot en met de exploitatie van het vastgoed, zijn meerdere partijen betrokken. Een naadloze gegevensuitwisseling tussen die verschillende partijen staat hoog op de agenda van alle partijen. Vooral in de gegevensuitwisseling tussen de investment manager, de vastgoedmanager en de taxateur is veel tijd en kwaliteit te winnen door een degelijk uitwisselingsproces. Door de komst van nieuwe uitwisseltechnologieën zijn er betere mogelijkheden om gegevens uit te wisselen.

### **‘Winnaars en verliezers bij het uitbesteden van vastgoedmanagementtaken’**

In een tijd waarin vastgoedrendementen onder druk staan, is het belangrijk een snelle en vlekkeloze informatievoorziening over de kosten en de opbrengsten te hebben. Veel investment managers besteden het technisch, commercieel en administratief beheer uit aan vastgoedmanagers, zonder daarbij goede en gedetailleerde afspraken te maken over de wederzijdse informatievoorziening.

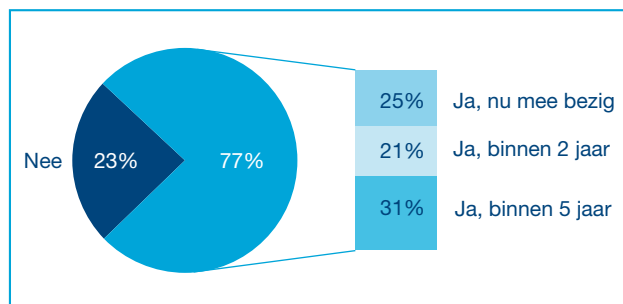
Investment managers die een heldere regie houden over het uit- of inbesteden van de beheertaken en dit goed weten door te voeren in de informatievoorziening en -processen, zijn de *winnaars* van morgen. Ook het inzetten van de juiste technologie is daarbij cruciaal.

## 2 Organisaties zetten in op nieuwe informatiesystemen

### Meerderheid vastgoedorganisaties overweegt vervanging primaire informatiesysteem

De meeste organisaties (77%) denken concreet na over het vervangen van hun primaire informatiesysteem. Bijna een kwart van de ondervraagde organisaties geeft aan reeds met die vervanging bezig te zijn; de overige 52% wil binnen vijf jaar het huidige informatiesysteem vervangen. Uiteraard zal niet elke organisatie binnen vijf jaar een nieuw informatiesysteem hebben.

Een belangrijke reden voor het zoeken naar een nieuw informatiesysteem is dat organisaties niet tevreden zijn over de huidige leverancier van hun primaire informatiesysteem. Slechts een op de drie organisaties geeft aan tevreden te zijn; geen van de ondervraagde organisaties is heel tevreden. Dit kan leiden tot een potentiële shake-out in de markt van IT-leveranciers en biedt dus kansen voor nieuwe leveranciers.



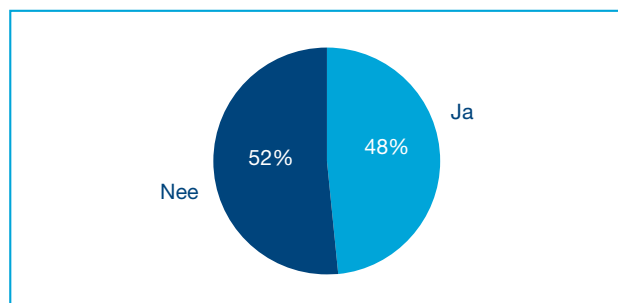
Figuur 4. Verwacht u binnen afzienbare termijn een heroverweging van het huidige primaire systeem?

### Datawarehouse als 'digitaal pakhuis' met gegevens

Een datawarehouse is een digitaal 'pakhuis' met gegevens uit een of meerdere informatiesystemen. Het gaat daarbij veelal om historische en actuele gegevens (vaak met een dag achterstand). Deze verzameling van gegevens kan in de organisatie worden ingezet voor analyses en rapportages. Het implementeren van een datawarehouse dwingt vastgoedorganisaties om de gegevensdefinities vooraf te definiëren, waardoor het juist invoeren vaak als lastig wordt ervaren.

### Gebruik van datawarehouse in opkomst

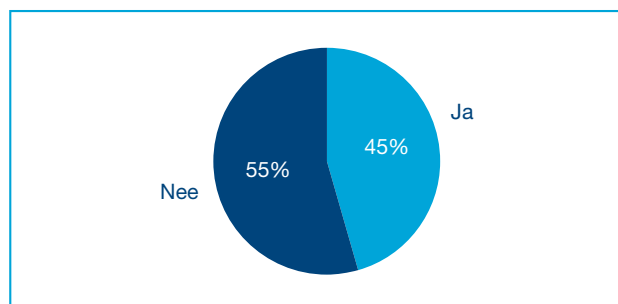
Naast de gebruikelijke primaire informatiesystemen wordt veel gebruikgemaakt van datawarehouses. Bijna de helft van de bevroegde vastgoedorganisaties (48%) heeft een dergelijk 'gegevenspakhuis' waarbij de gegevens uit de verschillende informatiesystemen bij elkaar komen. Een datawarehouse wordt vooral gebruikt voor het genereren van standaardrapportages. De verwachting is dat het gebruik van datawarehouses zal toenemen, als reactie op de stijgende vraag naar informatie en vastgoedanalyses.



Figuur 5. Heeft uw organisatie een datawarehouse?

### Vastgoedorganisaties zoeken heil in een workflowsysteem

Steeds meer vastgoedorganisaties werken met een workflowsysteem. Van de ondervraagden gebruiken vier op de tien (45%) organisaties een workflowsysteem. Een dergelijk systeem biedt ondersteuning bij de beheersing van de processen binnen de organisatie. Het systeem kan het juiste verloop van taken borgen tussen de medewerkers en/of de afdelingen. Met name in een omgeving waar taken zo veel mogelijk zijn gestandaardiseerd, kan een workflowsysteem zorgen voor efficiency in de bedrijfsvoering.



Figuur 6. Werkt uw organisatie met een workflowsysteem?

# 3 Informatiemanagement sluit steeds meer aan op de ondernemingsstrategie

## Organisatieprojecten worden steeds meer vanuit beleid bepaald

Een goede samenhang tussen de diverse organisatie- en IT-projecten is belangrijk om voldoende draagvlak te krijgen en te houden en om onnodige vertragingen en/of verkeerde investeringen te voorkomen. Een informatieplan helpt om die samenhang te borgen. Uit het onderzoek van PwC en NeVaP blijkt dat inmiddels een op de vier organisaties (27%) een informatieplan heeft. Organisaties hanteren een verschillend beleid rond de keuze van (nieuwe) softwarepakketten: een derde kiest voor een geïntegreerd systeem, een derde kiest voor 'best of breed'-oplossingen en een derde van de organisaties heeft geen specifiek beleid hiervoor.

### 'Gebruik een informatieplan als routekaart'

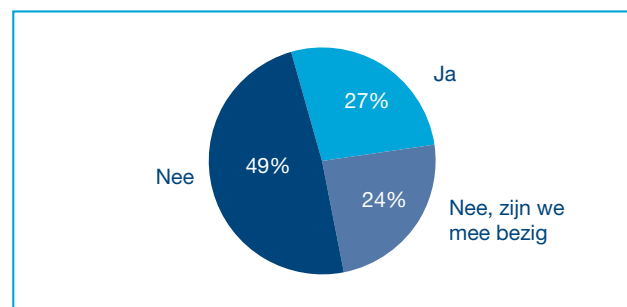
Het hebben van een duidelijke strategie is goed, de daadwerkelijke implementatie van die strategie is echter belangrijker. In een goed informatieplan maakt de organisatie een concrete vertaling van de strategie en de doelen van de organisatie naar de vereiste informatievoorziening voor de realisatie ervan. In een routekaart naar deze gewenste informatiehuishouding worden organisatie- en IT-projecten benoemd. Daarbij worden de projecten in een logische volgorde in de tijd uitgezet.

De belangrijkste speler in de totstandkoming van het informatieplan is de *informatiemanager*. Die zorgt voor de aansluiting tussen de technologie en de bedrijfsprocessen, zodat de juiste informatiehuishouding is en blijft geborgd. Het gaat hier om zowel het beleidsniveau als het projectmanagementniveau.

Het informatieplan was van oudsher nog wel eens een 'papieren tijger'. Vaak is er dan onvoldoende aansluiting met de echte prioriteiten van de organisatie of ontbreekt een concrete vertaling naar een routekaart.

Bij een 'best of breed'-oplossing is er sprake van verschillende pakketten of modules van diverse leveranciers die los van elkaar staan en soms aan elkaar zijn gekoppeld.

Bij de afweging tussen het in- of uitbesteden blijft de informatiemanager bij de meeste organisaties 'in huis' (81%). Dit geeft het belang aan dat organisaties hechten aan informatiemanagement.

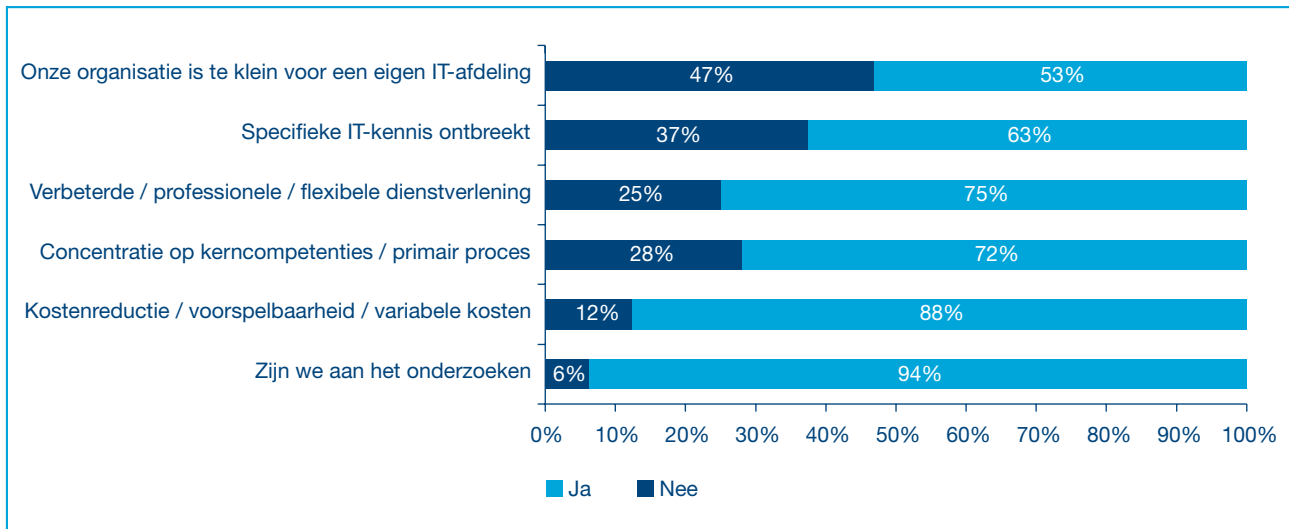


Figuur 7. Beschikt uw organisatie over een informatieplan?

## Vastgoedorganisaties zetten automatisering buiten de deur

Veel vastgoedorganisaties besteden onderdelen van hun automatisering uit aan specifieke dienstverleners. Door het uitbesteden van de automatisering kan de IT-afdeling zich meer richten op de eigen toegevoegde waarde voor de bedrijfsvoering. Vooral het ontwikkelen van applicaties vindt bij meer dan de helft (56%) van de organisaties via uitbesteding plaats. Maar ook het systeembeheer en het technisch applicatiebeheer wordt in meer dan de helft van de organisaties (53%) niet door eigen medewerkers verzorgd. Het configureren van de applicaties wordt door een op de drie organisaties uitbesteed (34%). De servicedesk is bij de helft van de organisaties uitbesteed. Een belangrijke reden om taken uit te besteden is dat de organisatie te klein is.





Figuur 8. Wat is de reden om te kiezen voor IT-outsourcing?

#### Uitbesteden van verschillende IT-beheerrollen

Binnen het IT-gebied zijn verschillende rollen te onderscheiden. Hieronder staan de door ons gehanteerde definities van de verschillende rollen.

- Onder applicatieontwikkeling verstaan wij het bedenken en programmeren van informatiesystemen.
- Bij de servicedesk gaat het om het verwerken van verzoeken op IT-gebied (bijvoorbeeld een telefonische IT-helpdesk).
- Functioneel applicatiebeheer is het stroomlijnen van een applicatie ten opzichte van het werkproces.
- Bij technisch applicatiebeheer gaat het om het installeren en upgraden van informatiesystemen.
- Bij systeembeheer gaat het om het in stand houden van de technische infrastructuur (servers et cetera).

# Slotwoord

Vooraf vastgoedbeleggers zullen duidelijke keuzes moeten maken in hun bedrijfsvoering. Besteed je het vastgoedmanagement deels of helemaal uit? Hoe zorg je voor eenduidige processen bij het uitbesteden? En hoe borg je een samenhang tussen de verschillende informatiesystemen? Heldere en eenduidige organisatieantwoorden op deze vraagstukken maken het verschil in de markt. De komende periode zal blijken welke organisaties adequaat reageren.

Laat ons uw vragen of opmerkingen weten over de onderzoeksresultaten, de ICT-ontwikkelingen en in het bijzonder informatiemanagement voor vastgoed.

## **NeVaP: innovatie in vastgoedexploitatie**

NeVaP is een vereniging voor professionals die op enigerlei wijze betrokken zijn bij de exploitatie van vastgoed. Doelstelling van NeVaP is het aanjagen van de innovatie in vastgoedexploitatie door het verbeteren van de kwaliteit, de transparantie, de integriteit en de economische kracht.

## **PricewaterhouseCoopers: adviseurs in informatiemanagement voor vastgoed**

De adviseurs van PricewaterhouseCoopers informeren u graag over vraagstukken omtrent strategie, organisatie en de waardeontwikkeling van uw vastgoed, interne beheersing en informatiemanagement. Wij bieden u advies en ondersteuning waarmee u op een bedrijfsmatige wijze invulling kunt geven aan uw ondernemerschap. Onze professionele knowhow op het gebied van accountancy, belastingadvies en organisatieadvies, zorgt in combinatie met onze jarenlange ervaring in de vastgoedbranche voor effectieve en innovatieve oplossingen.

# Contact

## **PricewaterhouseCoopers**

Maurits Cammeraat  
088 792 74 36  
maurits.cammeraat@nl.pwc.com  
www.pwc.nl/realestate

Thomas R. Malthusstraat 5  
1066 JR Amsterdam  
Postbus 90351  
1006 BJ Amsterdam

## **NeVaP**

Mariëlle Wieman  
030 658 50 02  
m.wieman@nevap.nl  
www.nevap.nl

Postbus 19249  
3501 DE Utrecht

