

EFMC draagt bij aan The Value Added of FM

FM meetbaar en bespreekbaar maken

Een onderwerp dat geregeld terugkeert op de European Facility Management Conferences (EFMC) is The Added Value of FM. Ook tijdens het EFMC 2009 kwam het concretiseren van dit concept aan bod. Zo presenteerde professor Per Anker Jensen uit Denemarken de zogenaamde FM Value Map. Hieraan wordt verder gewerkt door een internationale werkgroep van onderzoekers uit Denemarken, Noorwegen, Zweden, Finland, Nederland, Engeland en Zwitserland.

TEKST: THEO VAN DER VOORDT

Geregeld hoor je facility managers verzuchten dat het zo lastig is om de toegevoegde waarde van FM aan te tonen. Merkwaardig eigenlijk. Geen enkele organisatie kan immers functioneren zonder goede huisvesting, diensten en middelen en een effectieve en efficiënte aansturing hiervan. Een extreem voorbeeld is de Faculteit Bouwkunde van de TU Delft. Na de brand op 13 mei 2009 lag het onderwijs en onderzoek enkele dagen zo goed als stil. Dankzij de inspanningen van de stafdienst Facility Management en Vastgoed (FMVG) en vele anderen die zich spontaan opwierpen als vastgoedbeheerder of facility manager stonden binnen een week tenten opgesteld om onderwijs te kunnen geven en kregen de medewerkers een laptop en mobiele telefoon uitgereikt om weer aan het werk te kunnen. Dankzij deze mensen functioneert de organisatie weer uitstekend in het nieuw ingerichte voormalige hoofdgebouw van de TU Delft (zie de artikelen hierover in dit blad van Alexandra den Heijer en Dennis Cruyen). De vraag is dus niet óf facility management toegevoegde

waarde heeft, maar veeleer hoe je de toegevoegde waarde ervan kunt vergroten en op een strategisch niveau kunt tillen. En ook hoe je de toegevoegde waarde meetbaar en bespreekbaar kunt maken.

Toegevoegde waarde

In 1996 presenteerde prof. Hans de Jonge, hoogleraar vastgoedbeheer en -ontwikkeling aan de TU Delft voor het eerst zijn bekende rijtje van zeven vormen van toegevoegde waarde van vastgoed. Zijn inzichten zijn voor een deel ook prima toepasbaar op andere faciliteiten dan huisvesting:

- Arbeidsproductiviteit verbeteren door de huisvesting, diensten en middelen als middel in te zetten voor efficiënter en effectiever werken. Bijvoorbeeld door een slimme locatiekeuze, korte looplijnen tussen functies die veel met elkaar samenwerken, ergonomisch verantwoord meubilair, probleemloos functionerende ICT en een prettig en gezond binnenklimaat.
- Kosten verlagen door het besparen op investeringskosten en

exploitatiekosten van vastgoed en andere faciliteiten. Bijvoorbeeld door een scherpe vierkantemeternormering, maatregelen ter beperking van het energieverbruik, invoering van flexibele werkplekken en monitoring van de uitgaven.

- Risico's beheersen, bijvoorbeeld door diversificatie van de vastgoedportfolio (locatiebeleid, verschillende eigendomsvormen zoals huur, lease, eigendom), ruimten geschikt te maken voor toekomstige verhuur aan derden en monitoring van de waardeontwikkeling van het vastgoed.
- Waardetoevoeging door tijdig kopen en verkopen van vastgoed, renovatie of transformatie van verouderd vastgoed en inspelen op kennis van de vastgoedmarkt.
- Flexibiliteit vergroten, bouwkundig door het gebouw zodanig te construeren en in te richten dat zonder veel hak- en breekwerk aanpassingen mogelijk zijn, organisatorisch door bijvoorbeeld flexibele werktijden toe te passen, en juridisch-financieel door een mix van eigendom, huur en lease.

- Cultuur verbeteren door de huisvesting en andere facilitaire voorzieningen in te zetten als katalysator of ondersteuning van een cultuurverandering of het laten versmelten van verschillende culturen na een fusie.
- Marketing en PR door het gebouw en andere faciliteiten zo te ontwerpen dat deze bijdragen aan de branding van de organisatie en een positief imago, om daarmee (meer) klanten aan te trekken.

Hoewel de kredietcrisis veel organisaties verleidt om primair in te zetten op kostenreductie is het verstandig om de baten van adequaat facility management en de kosten van suboptimaal facility management niet uit het oog te verliezen. Een van de deelnemers aan EFMC 2009 stelde in dit verband de uitdagende vraag: 'How much does it cost to be cheap?' Het rijtje van De Jonge is overigens niet uitputtend. Belangrijke aanvullingen zijn bijvoorbeeld 'de medewerkertevredenheid verhogen' en sectorspecifieke waarden zoals 'het creëren van een healing environment' in de zorgsector of 'het bevorderen van de leerprestaties' in een onderwijsomgeving. De opsomming gaat voornamelijk in op de productkant (facilities) en minder op de proceskant (management) c.q. hoe facility managers hierop kunnen sturen.

Toegevoegde waarde voor de maatschappij

Op EFMC 2009 is in aanvulling op de toegevoegde waarde van facility management voor de organisatie ook en vooral gesproken over de toegevoegde waarde voor de samenleving als geheel. Wat kan facility management bijvoorbeeld bijdragen aan de gebruiks- en belevingswaarde van de directe omgeving en de stad als geheel? En aan het realiseren van een meer duurzame samenleving?

Een interessante bijdrage aan een antwoord op de laatste vraag was de presentatie van Pieter Le Roux en Karel Dekker van het Center for People and Buildings (CfPB) in Delft. Uit een studie van de Europese Commissie blijkt dat de gebouwde omgeving verantwoordelijk is voor

circa 40 procent van het totale energieverbruik en de CO₂-emissie. Hun analyse van 19 gebouwen liet zien dat de gemiddelde energieconsumptie tussen 1989 en 2007 bijna verdubbeld, van bijna 50 kWh per m² BVO tot circa 90 kWh per m² BVO. Aan de hand van modelmatige berekeningen hebben de auteurs de effecten doorgelicht van 15 verschillende strategieën in de vorm van keuzecombinaties van technische maatregelen en maatregelen voor de gedragsbeïnvloeding van kantoor- en technisch personeel. Afhankelijk van welke combinatie wordt toegepast, kan het energiegebruik in theorie worden gereduceerd met 10 – 40 procent. Gecombineerd met nieuwe wijzen van werken en energiezuinige computers en servers loopt de theoretische besparing zelfs op tot meer dan 60 procent.

Vooral de toepassing van innovatieve technieken (zogenoeten 'forgiving technologies') kosten veel geld. Door de relatief bescheiden kosten van gedragsbevorderende maatregelen (kennisoverdracht en training, motivatie, de thermostaat een graadje lager, minder gebruik maken van de lift) is de kosten/baten ratio van dit type maatregelen juist erg gunstig.

Het belang van facility management bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken was ook al aan de orde gekomen tijdens de voorbereiding van EFMC 2009. In enkele door het CfPB georganiseerde rondetafelgesprekken -'op weg naar EFMC 2009'- wezen zowel redacteuren van diverse facility management-bladen als facility managers uit de publieke en private sector op het toenemend belang van maatschappelijk verant-

Het is belangrijk om de consumptie van energie beter en meer continu te meten

Uit effectieve sturing op technische maatregelen en de wijze waarop gebruikers hiermee omgaan, valt dus veel winst te behalen.

Uiteraard moet deze maatschappelijke opbrengst en de kostenreductie worden afgewogen tegen de benodigde investeringen. Bij het cumulatief toepassen van alle mogelijke maatregelen kunnen de extra kosten oplopen tot 75 euro per m² BVO.



Theo van der Voordt is onderzoeker bij het Center for People en Buildings en is tevens docent aan de Faculteit Bouwkunde van de TU Delft, afdeling Real Estate & Housing.

woord ondernemen. Onder meer door beter te sturen op duurzaamheid. Bijvoorbeeld door meer bouwflexibiliteit in te bouwen, computers energievriendelijker te gebruiken, het woon-werkverkeer terug te dringen door beleidsmatig te sturen op meer telewerken en thuiswerken en doelstellingen zoals CO₂-reductie en Cradle-to-Cradle concreet handen en voeten te geven. Het is belangrijk om de consumptie van energie beter en meer continu te meten, bijvoorbeeld door automatische feedback registraties met behulp van sensoren. Een mogelijke gedragsbeïnvloedende maatregel is het belonen van de afdeling met het laagste energieverbruik.

Internationale werkgroep

Eind 2008 nam Per Anker Jensen uit Denemarken het initiatief tot een internationale Workshop on the Added Value of FM. Professor Jensen is voormalig voorzitter van de Research Network Group van EuroFM en sinds kort als hoogleraar Facility Management aan de Denmark Technical University en tevens directeur van het nieuw opgerichte Centre for Facilities Management.

In mei 2009 presenteerden tien onderzoekers uit acht verschillende organisaties hun inzichten aan elkaar. Nederland was met Dries van Wagenberg (Wageningen University) en auteur dezes goed vertegenwoordigd. Het is de bedoeling om elkaar twee keer per jaar te ontmoeten om verder te praten en onderzoeken uit te wisselen.

Een belangrijke bijdrage leverde Anna-Liisa Lindholm uit Helsinki, die in 2008 promoveerde op het onderwerp 'Identifying and measuring the success of corporate real estate management'. Voor haar onderzoek ondervroeg Lindholm 26 vertegenwoordigers van grote publieke en private organisaties in Nederland, Finland en de Verenigde Staten naar hun definitie van added value. Met afnemende percentages typeerden de ondervraagde organisaties added value als het vergroten van de winstgevendheid, het ondersteunen van de corebusiness, het verbeteren van de efficiency en productiviteit, het verlagen van de kosten en het verhogen van de waarde (inclusief shareholder value) van de onderneming.

Bij specifiekere doorvragen naar de toegevoegde waarde van vastgoedmanagement scoorden kosten-

reductie, productiviteitsverbetering en participatie in strategische processen het hoogst. Andere veel genoemde added values zijn het verhogen van de medewerkertevredenheid (onder meer met het oog op het aantrekken en vasthouden van goed personeel), het verhogen van de waarde van de assets, het verbeteren van de flexibiliteit, het inzetten van vastgoed in marketing en PR, en het vergroten van de innovatiekracht. Gezamenlijk draagt dit bij tot een positief rendement ('revenue growth') and winstgevendheid ('profitability'). Lindholm heeft haar bevindingen vertaald in een 'beslisboom' en een 'strategische kaart' (figuur 1) die managers kunnen helpen om adequaat te sturen op added value. De strategische kaart is ingedeeld volgens de vier perspectieven uit de Balanced Score Card van Kaplan en Norton.

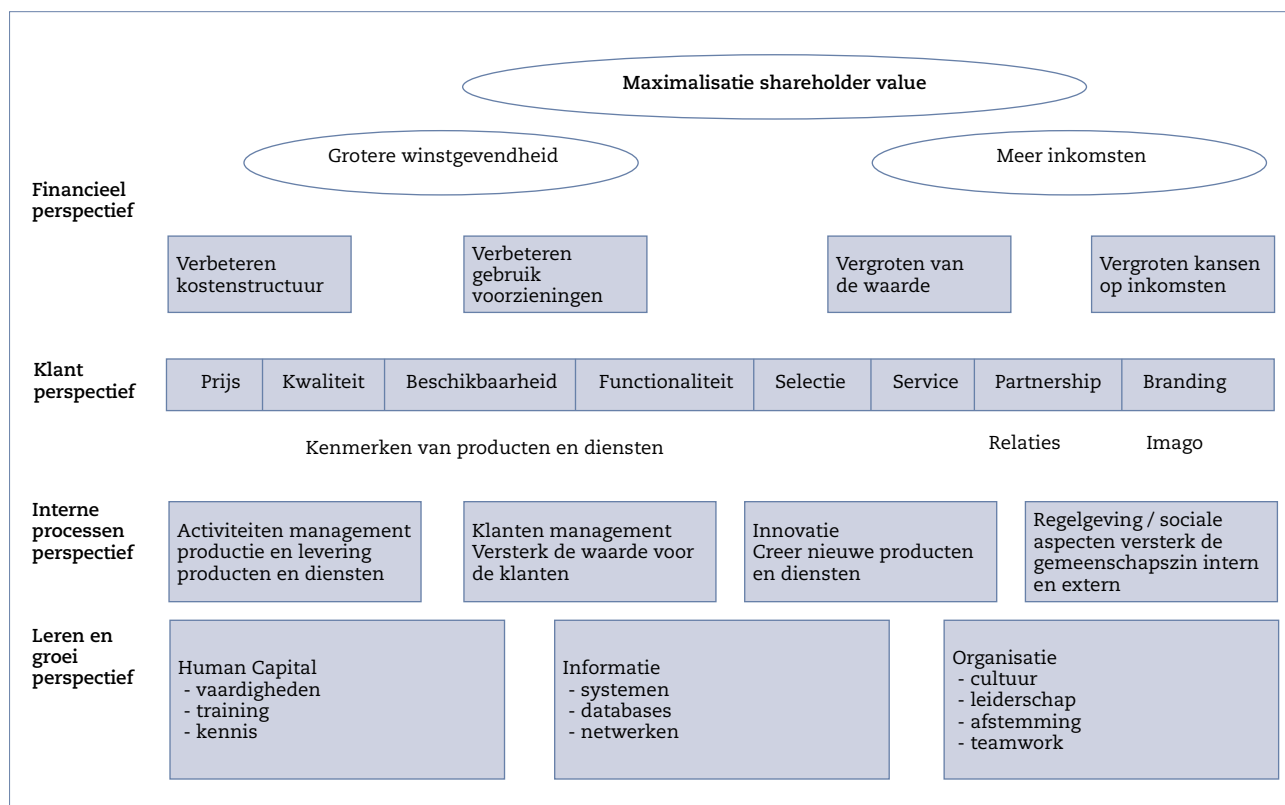
Ter illustratie een voorbeeld van een strategische redeneerlijn: invoering van flexibel werken en differentiatie in huur en eigen dom -> flexibeler organisatie en huisvesting -> meer keuzeruimte voor locatiekeuzes, huurcontracten en afstoten van vastgoed voor niet-kernactiviteiten -> kostenreductie en soepeler verhuismogelijkheden

naar andere gebouwen dichtbij nieuwe klanten.

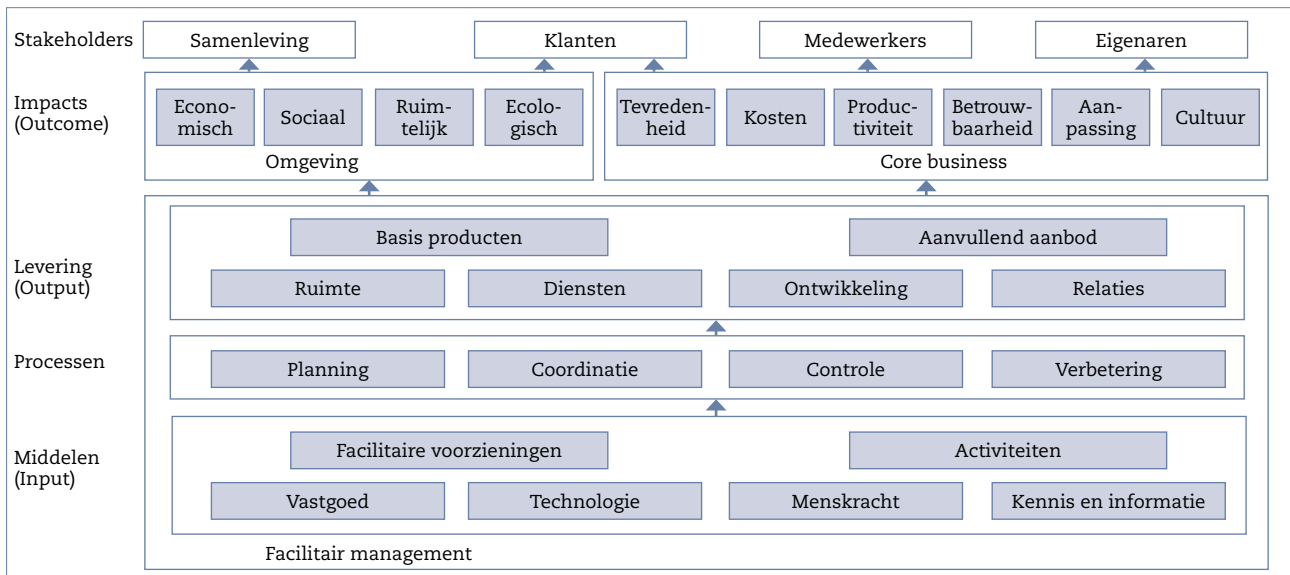
Value Map

Voortbouwend op de inzichten van de Jonge en Lindholm, recente publicaties van onder andere Smit (2008) en De Vries e.a. (2008) en de bevindingen uit 36 casestudies (Jensen e.a., 2008) presenteerde Per Anker Jensen op EFMC 2009 een zogenaamde FM Value Map (figuur 2). De kaart visualiseert de verschillende manieren waarop facility management toegevoegde waarde kan genereren voor de corebusiness van een organisatie en haar omgeving. De terminologie van de FM Value Map is zoveel mogelijk afgestemd op de Europese standaard prEN 15221-4 van CEN/TC 348, Taxonomy of Facility Management – Classification and Structures. Dit is terug te vinden in het onderscheid in facilitaire voorzieningen en facilitaire activiteiten, toepassing van de Plan-Do-Check-Act cyclus in de facilitaire processen, en het onderscheid in basisproducten en aanvullende diensten.

Het model representeert een proces van input (bedrijfsmiddelen) -> throughput (facilitaire processen van planning, uitvoering en evaluatie tot aanpassing) -> output (diensten en



Figuur 1: Strategiekaart voor het sturen op Added Value (Lindholm, 2006).



Figuur 2: FM Value Map (Jensen, 2009).

middelen) met allerlei beoogde en mogelijk ook onbedoelde effecten op de samenleving, de klanten en medewerkers van de organisatie en de eigenaren van het bedrijf. Het model visualiseert terecht ook de maatschappelijke effecten. Volgens Jensen is het uitermate belangrijk dat facility managers actief betrokken zijn bij het ontwikkelen en verbeteren van facilitaire diensten en langdurige vertrouwensrelaties opbouwen tussen facility management-aanbieders en de klanten. De huidige FM Value Map is niet bedoeld als finaal antwoord op de vraag naar de toegevoegde waarde van facility management. Verdere toetsing en validatie zijn noodzakelijk, zowel kwalitatief/conceptueel als kwantitatief/empirisch (data!). Een aandachtspunt is de benaming van de toegevoegde waarden. Door anderen onderscheiden waarden zoals innovatiekracht, risicobeheersing, waardevermeerdering, winstgevendheid, concurrentievermogen en imago c.q. marketing en PR zijn niet als zodanig in de FM Value Map terug te vinden. Een ander belangrijk punt van aandacht is de contextgevoeligheid van toegevoegde waarden. De economische conjunctuur, bedrijfscultuur, politieke context, wet- en regelgeving, arbeidsmarkt, demografie (vergrijzing!) en technologische innovaties, al deze factoren zijn mogelijk van invloed op prioriteiten in doelstellingen en het (kunnen) inzetten van facility management als middel om de bedrijfsdoelstellingen te realiseren.

Tot besluit

Vanwege het belang van 'evidence based' inzicht in de toegevoegde waarde van facility management - conceptueel en vertaald in Key Performance Indicators- is de verdere zoektocht naar relaties tussen facilitaire voorzieningen en processen en diverse organisatiedoelen door verschillende deelnemers aan EFMC 2009 hoog op de onderzoeksagenda van de komende jaren gezet. Het zou interessant zijn om de FM Value Map ook te toetsen in een aantal Nederlandse cases. Herkennen publieke en private organisaties zich in de opbouw en terminologie? Hoe bewust sturen facilitaire afdelingen in ons land op het realiseren van strategische doelstellingen van de organisatie? Welke opvattingen en -nog interessanter- data zijn in omloop om oorzaak-gevolg relaties tussen input, output en effecten te kunnen vaststellen? Recent is door het Center for People and Buildings een kenniskring gestart rond het door haar ontwikkelde huisvestingskeuzemodel (zie FMM 169, april 2009). Een mooie gelegenheid om samen met de praktijk verder invulling te geven aan het begrip toegevoegde waarde van facility management!

BRONNEN

- Jensen, P.A. (2009), Theoretical Model Demonstrating the Value Adding Contribution of Facilities Management, EFMC 2009, Amsterdam, 16-17 juni.
- Jensen, P.A., Nielsen, K., Nielsen, S.B. (2008), Facilities Management Best Practice in the

Nordic Countries, 36 cases, Technical University of Denmark.

- de Jonge, H. (1996), Toegevoegde waarde van concernhuisvesting. NSC-Conference, 15 oktober 1996.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004), Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Le Roux, P.C., Dekker, K. (2009), Towards improving energy-efficiency in office buildings. EFMC 2009, Amsterdam, 16-17 juni.
- Lindholm, A., Gibler, K.M., Liväinen (2006), Modeling the Value-Adding Attributes of Rral Estate to the Wealth Maximization of the Firm, Journal of Real Estate Research Vol. 28 no. 4, 445-475.
- Pullen, W., van der Voordt, Th. (2009), Op weg naar EFMC 2009. FMI nr. 4, April, 88-90.
- Pullen, W.R., van der Voordt, Th. J.M., Hanekamp, H. (2009), Input for the 2015 FM Research and Action Agenda. EFMC 2009, Amsterdam, 16-17 juni.
- Smit, I. (2008), A Study on the Added Value of Facility Management, Afstudeerscriptie Wageningen University.
- De Vries, J.C., Jonge, H. de, van der Voordt, Th. J.M. (2008), Impact of Real Estate Interventions on Organizational Performance, Journal of Corporate Real Estate Vol. 10 no. 4, 208-223.
- dr. ir. D.J.M. van der Voordt is universitair hoofddocent aan de Faculteit Bouwkunde TU Delft, afdeling Real Estate & Housing, en senior onderzoeker bij het kenniscentrum Center for People and Buildings in Delft.

REAGEREN?
redactie@fmm.nl