

# Toegevoegde waarde van FM

Welke waarde en voor wie?

Theo van der Voordt

**Goede facilitaire voorzieningen zijn onmisbaar voor een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering. Toch wordt FM door sommige bestuurders nog steeds als een kostenpost beschouwd die zo laag mogelijk moet worden gehouden. Om ervoor te zorgen dat de toegevoegde waarde van FM zwaarder meeweegt in bestuurlijke beslissingen, moeten de baten van FM duidelijker in kaart worden gebracht. Dit artikel bespreekt de bevindingen uit enkele recente onderzoeken.**

Het lijkt zo eenvoudig: wat is de toegevoegde waarde van FM anders dan het verschil in waarde met en zonder FM? Kennelijk is er meer aan de hand, want nut en noodzaak van FM staan niet echt ter discussie. Denk uw gebouw en voorzieningen weg (bijvoorbeeld door een brand zoals de Faculteit Bouwkunde van de TU Delft in 2008 overkwam, of vanwege tijdelijk buiten gebruik door onverklaarbare trillingen zoals bij Rijkswaterstaat) en het effect op de bedrijfsvoering is onmiddellijk duidelijk.

### **Integrale benadering**

Dat FM toegevoegde waarde heeft voor een organisatie staat dus buiten kijf. Maar welke waarde precies, en voor wie? En wat is de toegevoegde waarde van afzonderlijke faciliteiten zoals beter maar duurder meubilair of een luxer restaurant en facilitaire processen zoals uitbesteden en inbesteden? Om dit soort vragen te kunnen beantwoorden moet het begrip concreet handen en voeten krijgen en (beter) meetbaar worden gemaakt. De laatste jaren is hieraan in verschillende publicaties aandacht besteed. In 2008 publiceerde Anna Liisa Lindholm (tegenwoordig Sarasoja) haar proefschrift over toegevoegde waarde van corporate real estate management. Op basis van interviews met CEO's van grote bedrijven benoemt zij acht velden waarop

huisvesting kan bijdragen aan een hogere aandeelhouderswaarde: financiële meerwaarde, bijdrage aan marketing en PR, stimuleren van innovaties, vergroten van de medewerkerstevredenheid, productiviteitsverbetering, grotere flexibiliteit en kostenreductie. Dit zijn volgens Lindholm geen doelen op zich, maar middelen ter vergroting van de omzet en productie en daarmee van de shareholder value.

Lindholm bouwt voort op een soortgelijk rijtje waarden die professor Hans de Jonge – hoogleraar vastgoedbeheer en -ontwikkeling aan de TU Delft – al eerder noemde. In haar proefschrift uit 2007 over *Presteren door Vastgoed van hbo-instellingen* heeft Jackie de Vries het begrip toegevoegde waarde verder uitgewerkt. In tegenstelling tot Lindholm ziet De Vries toegevoegde waarde niet als het vergroten van de aandeelhouderswaarde, maar als de mate waarin vastgoed en andere faciliteiten bijdragen aan het presteren van de organisatie, vanuit het perspectief van verschillende stakeholders. Daarmee is het begrip toegevoegde waarde verbreed van louter financieel naar een meer integrale benadering, monetair en niet-monetair, gericht op de belangen van alle betrokkenen. Uiteindelijk gaat het volgens De Vries om het vergroten van de productiviteit, winstgevendheid en onderscheidend vermogen. Deze benadering zien we ook terug in het proefschrift



**'De baten van FM moeten  
duidelijker in kaart  
worden gebracht'**

van Alexandra den Heijer uit 2011 – over het managen van universiteitscampussen - en in het boek *The Added Value of Facilities Management* uit 2012 – onder redactie van Per Anker Jensen uit Denemarken, Christian Coenen uit Zwitserland en ondergetekende. In laatstgenoemd boek wordt het begrip toegevoegde waarde door auteurs uit verschillende landen op veel manieren uitgelegd, variërend van 'de verhouding tussen kwaliteit en prijs' tot 'de mate waarin FM bijdraagt aan het realiseren van organisatiedoelen', van formules zoals 'volume x kwaliteit x flexibiliteit / kosten' tot 'de subjectieve waardering door verschillende stakeholders'. Aan de batenkant wordt ook nadrukkelijk gewezen op

de mogelijke bijdrage van FM aan maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen. In de meeste definities wordt toegevoegde waarde niet alleen gerefereerd aan de baten maar aan de baten, afgezet tegen de kosten in tijd en geld.

**Verskillende definities**

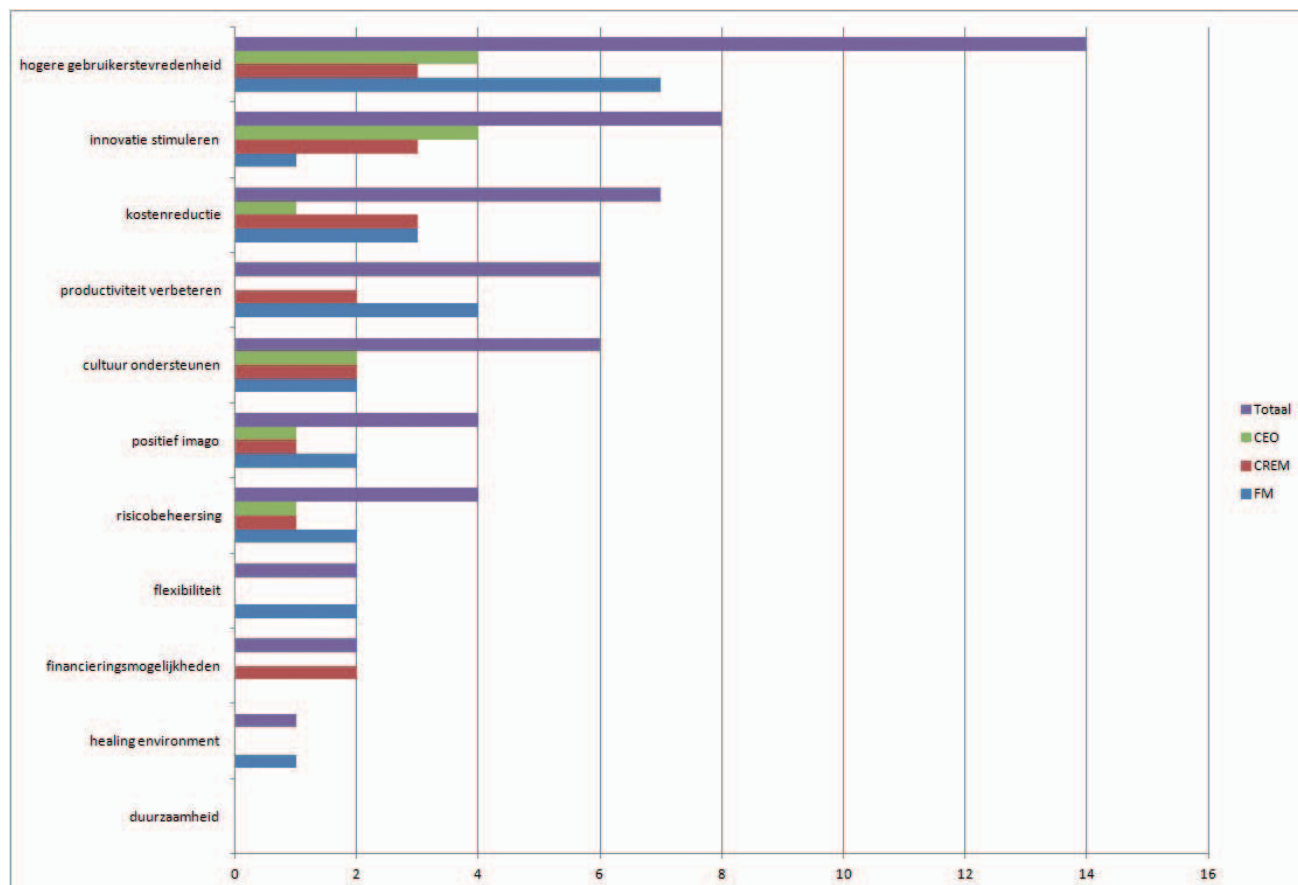
Dat de definities zo uiteenlopen heeft enerzijds te maken

met de verschillende disciplines waaruit zij voortgekomen zijn, en anderzijds met de variëteit in focus. Grofweg zijn vier perspectieven te onderscheiden:

- Bedrijfseconomisch: bijdrage van FM aan de productiviteit, winstgevendheid en het onderscheidend vermogen van een organisatie.
- Sociaal-economisch: verhogen van de tevredenheid van opdrachtgevers, klanten en eindgebruikers.
- Relatieel perspectief, gericht op de proceskant en relatiemanagement: vertrouwen, betrouwbare afspraken, korte levertijden.
- Duurzaamheidsperspectief: bijdrage van FM aan het terugdringen van de energieconsumptie, zorgvuldiger omgaan met schaarse materialen en vermijden van producten die schade toebrengen aan mens en milieu.

De verschillende aandachtsgebieden zijn terug te vinden in termen zoals *economic value, financial value, exchange value, use value, user value, consumer value, customer value, social value, relationship value; en environmental value.*

Gemeenschappelijk in alle definities, is dat het steeds gaat om de opbrengsten van FM – bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie en het ondersteunen van het primaire proces – in verhouding tot de offers die nodig zijn om de opbrengs-



Figuur 1: Mogelijke toegevoegde waarden van FM

### > Literatuur

- Burg, D. van der, Van der Voordt, T., Volker, L. (2011), Hogere arbeidsproductiviteit door een goed gebouw. *ZM Magazine* (27) no. 9, september 2011, 10-13.
- Burgmeijer, E., Van der Voordt, T., Wagenaar, C. (2012), Medewerkers binden door een goed gebouw. OK-zone hart van het gebouw. *Boardroom Zorg* no. 7, oktober 2012, pp. 28-31.
- De Jonge, H. (2002), De ontwikkeling van Corporate Real Estate Management, *Real Estate Magazine*, juni, 22, 8-12.
- Den Heijer, A. (2011), *Managing the university campus*. Delft: Eburon.
- De Vries, J.C. (2007), *Presteren door vastgoed*. Delft: Eburon.
- Jensen, P.A., van der Voordt, T., Coenen, C. (eds) (2012), *The Added Value of Facilities Management: Concepts, Findings and Perspectives*. Lyngby, Denmark: Centre for Facilities Management & Polyteknisk Forlag.
- Lindholm, A. (2008), *Identifying and measuring the success of Corporate real estate Management*. Helsinki University of Technology.
- Prevosth, J., Van der Voordt, T. (2011), *De toegevoegde waarde van FM. Begrippen, maatregelen, en prioriteiten in de zorgsector*. Naarden: Vereniging Facility Management Nederland.
- Prevosth, J.M., Van der Voordt, D.J.M. (2011), *Sturen op een gastvrij Albert Schweitzer ziekenhuis. Invloed van de gebouwde omgeving*. Delft: Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Van der Zwart, J. (2011), *Real Estate added value and decision-making in hospital infrastructure*. In: "Global health infrastructure – challenges for the next decade", Conference Proceedings HaCIRIC 2011, Health and Care Infrastructure Research and Innovation Centre, 26 - 28 September, Manchester, UK.

ten te genereren, monetair of niet-monetair, vanuit het perspectief van verschillende stakeholders. Volgens de internationale standaard EN 15221 ontleent FM haar waarde aan het leveren en onderhouden van huisvesting, diensten en middelen die de effectiviteit van het primaire proces ondersteunen. Van toegevoegde waarde is pas sprake als de opbrengsten de offers overstijgen.

### Sturen op toegevoegde waarde

Om er achter te komen of en hoe in de praktijk wordt gestuurd op toegevoegde waarde, zijn recent twee onderzoeken uitgevoerd in een aantal ziekenhuizen in Nederland. Voor zijn proefschrift over huisvestingsmanagement van ziekenhuizen vroeg Johan van der Zwart tien CEO's en hoofden van projectbureaus op welke waarden zij sturen, hoe zij dat doen, en welke waarden zij het belangrijkste vinden. Jet Prevosth hanteerde voor haar hbo-scriptie dezelfde aanpak en ondervroeg de hoofden van de facilitaire diensten van acht Nederlandse ziekenhuizen. In beide onderzoeken zijn de respondenten kaartjes voorgelegd waarop de verschillende toegevoegde waarden zijn benoemd en gevisualiseerd. figuur1 geeft de bevindingen weer.

	Productiviteit verhogen - Huisvesting, diensten en mid- delen als middel inzetten voor efficiënter en effectiever werken. Bijvoorbeeld door een slimme locatiekeuze, korte looplijnen tussen functies die veel met elkaar samenwerken, ergonomisch verantwoord meubilair en probleemloos functionerende ICT.
	Kosten verlagen - Besparen op investeringskosten en exploitatiekosten van vastgoed en andere faciliteiten. Bijvoorbeeld door een scherpe vierkante meter normering, maatregelen ter beperking van het energieverbruik, invoering van flexibele werkplekken, efficiënter gebruik van ruimtes en efficiënte inkoop.
	Risico's beheersen - Voorkomen van ongewenste situa- ties met betrekking tot veiligheid, gezondheid en finan- ciële risico's. Bijvoorbeeld door beveiliging, risico in- ventarisatie, bedrijfshulpverlening, arbo en verzekerin- gen.
	Waardestijging - Sturen op de toekomstwaarde van het gebouw. Bijvoorbeeld door planmatig onderhoud en renovatie van het vastgoed, kortom alles wat met de financiële waarde van het vastgoed te maken heeft.
	Flexibiliteit vergroten - De organisatie zodanig inrichten dat er gemakkelijk aanpassingen mogelijk zijn. Bijvoorbeeld ruimtelijk-bouwkundig door flexibele sy- steemwanden, organisatorisch door flexibele werktijden toe te passen, juridisch door slimme contracten af te sluiten.
	Cultuur ondersteunen - Een bijdrage leveren aan de organisatiecultuur. Bijvoorbeeld doormiddel van lay-out en inrichting een cultuurverandering ondersteunen, mensen stimuleren tot positief gedrag, door een nette en verzorgde omgeving, of door verschillende culturen te laten versmelten na een fusie.
	Imago ondersteunen - Bijdragen aan de <i>branding</i> van de organisatie en een positief imago. Bijvoorbeeld door een aantrekkelijk ontwerp van het gebouw en andere faciliteiten, de kwaliteit van dienstverlening of klant- vriendelijk personeel.
	Innovatie stimuleren - Bevorderen van creativiteit en innovatie. Bijvoorbeeld door de inrichting van ruimtes en het faciliteren van interactie tussen medewerkers.
	Tevredenheid verhogen - Zorgen voor een hoge klant- en medewerkerstevredenheid. Bijvoorbeeld door gastvrij- heid, het realiseren van een functionele, plezierige en comfortabele omgeving, een prettig en gezond binnen- klimaat en kwalitatief hoogwaardige faciliteiten.
	Duurzaamheid - Zo min mogelijk schade toebrengen aan het milieu. Bijvoorbeeld door bewust inkopen, sturen op lager energieverbruik en milieuvriendelijk materiaalge- bruik.
	Healing environment - Het creëren van een omgeving die bijdraagt aan de genezing van patiënten. Bijvoorbeeld door kleurgebruik, bejegening, en kwali- teit van voedsel. Door het toepassen van elementen uit het healing environment principe, wordt ook bijgedra- gen aan andere toegevoegde waarden zoals tevreden- heid, imago en productiviteit.

Figuur 2: Mogelijke toegevoegde waarden van FM

Figuur 2 geeft de pictogrammen uit het onderzoek van Prevosth met een korte omschrijving van de waarden. Kostenreductie, vergroten van de gebrui- kerstevredenheid en productiviteitsverbetering staan hoog op veel prioriteitenlijstjes. Ook het stimuleren van innovaties wordt erg belangrijk gevonden. Opval- lend is dat duurzaamheid laag scoort 'omdat het primair gaat om goede zorgkwaliteit tegen een betaal- bare prijs'. Bij doorvragen naar hoe op waarden wordt gestuurd, blijkt dat dit bij veel managers nog niet erg is uitgekristalliseerd. Meestal werden maar een paar maatregelen genoemd en alleen op hoofdlijnen. Er is nog veel onderzoek en discussie nodig om de waarden meetbaar en implementeerbaar te maken.

### Verdiepingslag

Samen met afstudeerders wordt op de TU Delft ge- werkt aan een verdere concretisering van de waarden in figuur 1. In opdracht van het Albert Schweitzer- ziekenhuis is onderzocht wat de invloed van het ge- bouw is op de gastvrijheidsbeleving door patiënten. Hierover geeft de literatuur weinig uitsluitel. Wel zijn er raakvlakken met een Healing Environment. Zowel het genezingsproces als het gevoel als welkome gast bejegend te worden, vraagt om een uitnodigende, prettige, comfortabele en veilige omgeving. Op basis van deze literatuur is een checklist uitgewerkt met negen thema's: autonomie en keuzevrijheid, privacy en territorium, natuur, veiligheid, oriëntatie en routing, sociale interactie, ramen en uitzicht, inrichting, en sensorische kwaliteiten.

Door zorgvuldig te sturen op deze thema's kan het gebouw bijdragen aan een positieve gastvrijheidsbe- leving.

Erik Burgmeijer onderzocht de invloed van het zie- kenhuisgebouw (de operatiezone) op de medewer- kerstevredenheid. Ook Burgmeijer gebruikte kaartjes om prioriteiten te achterhalen. Verder zijn vragenlijst- en uitgezet in verschillende ziekenhuizen. Op basis hiervan is een zogenaamde OK-Wijzer opgezet met richtlijnen voor het ontwerpen en beheren van de OK-zone, onder meer over zichtlijnen, looplijnen, daglicht en uitzicht, en opslagruimte voor apparatuur. Dirk van den Burg onderzocht de invloed van het gebouw op de arbeidsproductiviteit en vatte zijn be- vindingen eveneens samen in een checklist. Het zou mooi zijn als de wetenschap en de praktijk de handen ineenslaan en samenwerken om meer van dit soort onderzoeken van de grond te krijgen. Een mooie uitdaging voor Facility Management Nederland en FMGezondheidszorg!

fmi

> Theo van der Voordt is universitair hoofddocent Corporate Real Estate Management aan de Faculteit Bouwkunde TU delft, afdeling Real Estate & Housing.