

De vele namen van Toegevoegde Waarde

Dat facility management niet alleen geld kost maar ook waarde genereert lijkt steeds breder erkenning te vinden. Minder duidelijk is wat we nu precies onder de toegevoegde waarde van FM verstaan. Er zijn veel opvattingen in omloop over wat de toegevoegde waarde (*added value*) van FM is of kan zijn.

Dit kwam duidelijk naar voren toen ik samen met Per Anker Jensen (professor in FM aan de Technical University of Denmark) en Christian Coenen (hoogleraar Marketing & Services Management in Zürich) nog eens alle bijdragen doornam aan ons boek *The Added Value of Facilities Management – Concepts, findings and perspectives*. We telden meer dan 50 verschillende omschrijvingen. Toegegeven, nog niet zoveel als de 99 heilige namen voor God in de Islam - die de 100^{ste} naam oningevuld laat uit respect voor de Onkenbare - maar toch een stuk meer dan voor een heldere communicatie handig is. Definities van toegevoegde waarde variëren 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. Diverse auteurs gebruiken liever de actieve vorm: waarde toevoegen (*adding value*), gedefinieerd als alle activiteiten die gericht zijn op het realiseren van een positief effect en het vermijden van een negatief effect van huisvesting en andere voorzieningen op het presteren van de organisatie. Dat de definities zo uiteen lopen heeft enerzijds te maken met de verschillende disciplines waaruit zij voortgekomen zijn, en anderzijds met de variëteit in focus punten.

Grofweg kunnen we vier perspectieven onderscheiden:

- 1) Bedrijfseconomisch: bijdragen van FM aan de productiviteit, winstgevendheid en het onderscheidend vermogen van een bedrijf.
- 2) Sociaal-economisch: verhogen van de tevredenheid van opdrachtgevers, klanten en eindgebruikers.
- 3) Relatieel perspectief, gericht op de proceskant van relatiemanagement: vertrouwen, betrouwbare afspraken, korte levertijden.
- 4) 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 typeringen zoals *economic value*, *financial value*, *exchange value* (bedrijfseconomisch perspectief); *use value*, *user value*, *consumer value*, *customer value* (gebruikers- en klantenperspectief); *social value*, *relationship value* (relatieperspectief); en *environmental value* (duurzaamheidsperspectief). Gemeenschappelijk in alle definities van toegevoegde waarde 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 opbrengsten 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 diensten die de effectiviteit van het primaire proces ondersteunen. Van toegevoegde waarde is pas sprake als de opbrengsten de offers overstijgen. Dat de kosten en opbrengsten voor verschillende stakeholders heel verschillend kunnen uitpakken laat zich raden. De kunst en kunde om

te sturen op een uitgebalanceerde integratie van verschillende waarden en belangen is een belangrijk speerpunt voor FM, samen te vatten als waarde-toevoeging-management. In het Engels klinkt dit natuurlijk veel mooier: *Value Adding Management*.

Theo van der Voordt

Voor meer informatie over het boek *The Added Value of Facilities Management* zie <http://www.polyteknisk.dk/home/Detailjer/9788750210405>