

# Huisvesting in dienst van de medewerker

De economische conjunctuur leidt ertoe dat veel dienstverlenende ondernemingen gedwongen worden alle manieren om het bedrijfsresultaat te verbeteren, opnieuw onder de loep te nemen. Dat geldt zeker ook voor hun tweede kostenpost: de huisvesting. De laatste jaren is er dan ook toenemende aandacht voor de manier waarop huisvesting kan bijdragen aan de winstgevendheid van een onderneming.

De inzet van de huisvesting is hierbij vanuit twee invalshoeken te benaderen. Enerzijds door de jaarlijkse huisvestingslasten te reduceren, anderzijds door het primaire arbeidsproces optimaal te ondersteunen door in te spelen op de productiviteit van de medewerkers. Beide benaderingen komen de efficiëntie, en dus het prestatievermogen van de onderneming ten goede.

Indien reductie van de huisvestingslasten samengaat met een positieve beïnvloeding van de productiviteit van de medewerkers, wordt optimaal bijgedragen aan de winstgevendheid van een onderneming. De eerste benadering kan echter een negatieve impact hebben op de tweede en viceversa.

De vraag is nu hoe een dienstverlenende onderneming beide benaderingen met elkaar in balans kan brengen. Om antwoord te kunnen geven op deze vraag is allereerst een bedrijfskundig kader geschetst waarin de mogelijkheden om met huisvesting bij te dragen aan de zogenaamde prestatiecriteria van een onderneming in kaart zijn gebracht. Daarna wordt kort ingegaan op mogelijkheden tot reductie van de jaarlijkse huisvestingslasten, de mogelijkheden tot het optimaal ondersteunen van de productiviteitspotentie van de medewerkers, alsmede mogelijkheden om te komen tot de juiste balans tussen beide benaderingen. Ter afsluiting zijn een drietal conclusies gegeven.

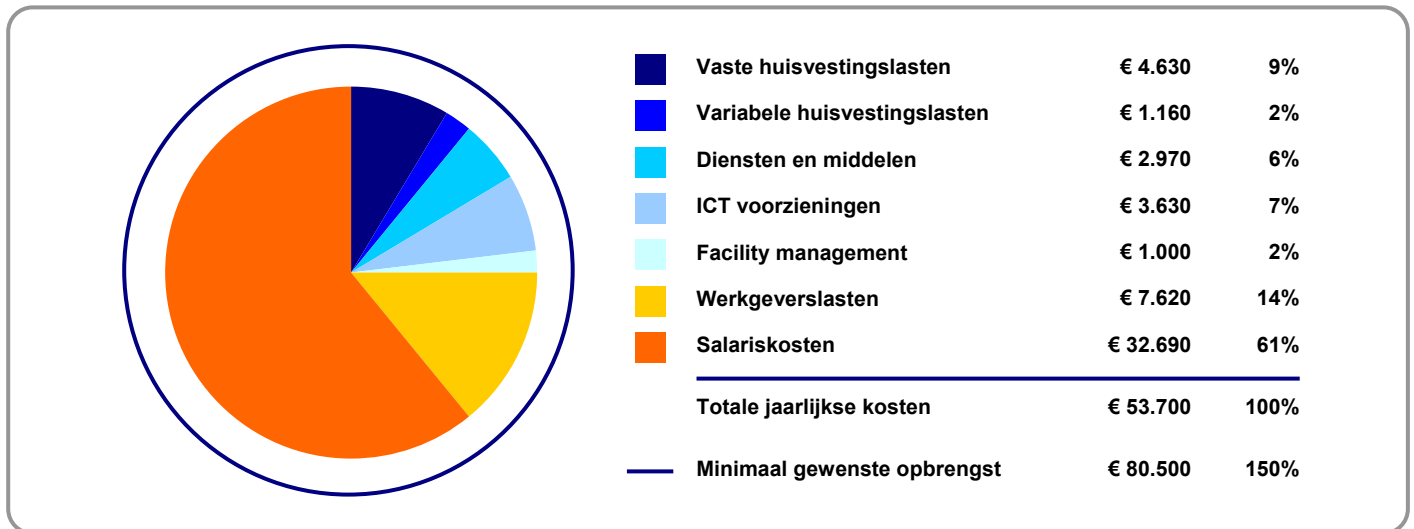
## Bedrijfskundig kader

Het prestatievermogen van een onderneming is afhankelijk van de mate waarin wordt voldaan aan de zogenaamde prestatiecriteria: effectiviteit, efficiëntie, productiviteit, flexibiliteit en creativiteit. Daarbij gaat het niet om de criteria afzonderlijk; een onderneming moet gelijktijdig in voldoende mate tegemoetkomen aan alle prestatiecriteria om een optimaal resultaat te behalen.

De praktijk leert dat ook kantoorhuisvesting een bijdrage aan de winstgevendheid van een onderneming kan leveren. Enerzijds door de huisvesting efficiënt in te zetten, wat neerkomt op het zoveel mogelijk reduceren van de totale huisvestingslasten. Anderzijds door de huisvesting effectief in te zetten, wat neer

komt op het optimaal ondersteunen van de medewerkers van de onderneming. Omdat de gewenste personele opbrengsten in de dienstverlenende sector vele malen hoger liggen dan de huisvestingslasten (zie Figuur 1), is het terrein van efficiëntie overigens kleiner dan het terrein van effectiviteit.

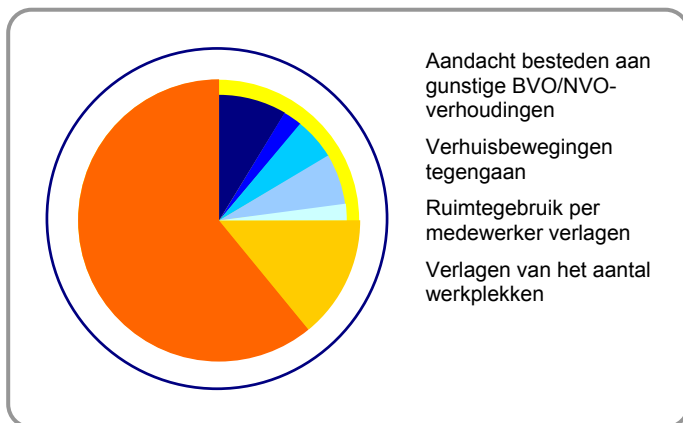
Het effectief inzetten van de huisvesting kan een negatieve impact hebben op de efficiëntie van de huisvesting en viceversa. De twee benaderingen om via huisvesting bij te dragen aan de winstgevendheid van een onderneming mogen dan ook niet los van elkaar beschouwd worden. Hiertoe wordt het begrip productieve huisvesting geïntroduceerd; het betreft de verhouding tussen de kosten gemoeid met de huisvesting (efficiëntie van huisvesting) en de bijdrage aan de productiviteit van de medewerkers door de huisvesting (effectiviteit van huisvesting). Door sturing op het begrip productieve huisvesting zijn de consequenties van een eventuele meer- of minderinvestering in huisvesting voor de productiviteit van de medewerkers inzichtelijk en beheersbaar te maken. Zo is uit Figuur 1 bijvoorbeeld op te maken dat een relatief grote meerinvestering van 10% op de € 4.630,- aan jaarlijkse vaste huisvestingslasten gerechtvaardigd is, mits de productiviteit van de werknemers ongeveer 0,6% stijgt (deze meerinvestering in huisvesting van € 463,- komt, berekend over de € 80.500,- minimaal gewenste opbrengst van een kantoorwerker, overeen met nog geen 0,6%).



Figuur 1 Gemiddelde jaarlijkse kosten en minimaal gewenste opbrengst van een kantoorwerker in de tertiaire sector (Facana, 2001 en CBS, 2001)

### De input georiënteerde huisvester

Om bij te dragen aan de winstgevendheid van een onderneming worden de verantwoordelijken voor de huisvesting continu uitgedaagd de jaarlijkse huisvestingslasten te reduceren. In de praktijk komt dit neer op het zoeken naar mogelijkheden tot het reduceren van de vaste en/of variabele huisvestingslasten, bezuinigen op de benodigde diensten en middelen, het niveau van de ICT voorzieningen verlagen of het terugdringen van de facilitaire kosten in een kantoorgebouw (zie geel gearceerde deel in Figuur 2). Praktisch haalbare oplossingen zijn bijvoorbeeld: streven naar een gunstige BVO/NVO-verhouding, het tegengaan van verhuisbewegingen, het ruimtegebruik per medewerker verlagen of het aantal werkplekken verlagen.



Figuur 2 Sturing op efficiëntie door de huisvester

Het gevaar hierbij is dat bijvoorbeeld de productiviteit van de medewerkers terugloopt of dat het ziekteverzuim omhoog gaat. Het sturen op efficiëntie van huisvesting draagt dus alleen bij aan het prestatievermogen van een onderneming als de productiviteit van de medewerkers niet negatief beïnvloed wordt.

### De output georiënteerde HR manager

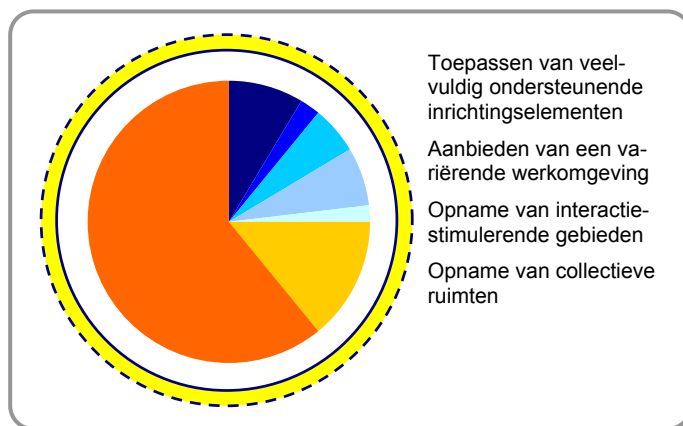
Vragen we de HR manager om bij te dragen aan de winstgevendheid van een onderneming dan zal hij of zij gaan zoeken naar mogelijkheden om de productiviteitspotentie van de medewerkers optimaal te benutten. De productiviteit van een medewerker in de dienstverlenende sector is, vanwege de complexiteit aan sterk verschillende taken en activiteiten toebedeeld aan een enkel individu, echter nagenoeg niet meetbaar. Probeert u zelf maar een te beredeneren of en waarom u deze week meer of minder productief bent geweest dan vorige week. Daarbij komt dat productiviteit als afhankelijke van motivatie, situatie en persoonlijke bekwaamheid slechts voor een klein deel door de werkomgeving beïnvloed kan worden. Een eventuele productiviteitsstijging of -daling welke direct gerelateerd is aan de werkomgeving is dus nagenoeg niet te kwantificeren.

*Wel is er een veronderstelde, parabolisch verlopende relatie tussen de productiviteit en de arbeidssatisfactie van een kantoorwerker. Naarmate mensen meer tevreden zijn over hun werkomgeving zal de productiviteit toenemen, echter tot een bepaald maximum. Na dit maximum zal de productiviteit teruglopen; als we het de werknemers te comfortabel gaan maken zouden ze wel eens op hun lauweren kunnen gaan rusten. Verder geldt dat de tevredenheid over het werk of de werkomgeving ook negatief kan uitvallen. Mensen kunnen namelijk ergens ontevreden over of mee zijn. Deze onvrede zal resulteren in een lagere arbeidsproductiviteit.*

*Nader onderzoek naar de relatie tussen motivatie, satisfactie en productiviteit en de betekenis van de werkomgeving daarin is dringend nodig.*

Het is erg moeilijk om een mogelijke bijdrage van de werkomgeving aan een eventuele productiviteitsstijging van een kantoorwerker (zie geel gearceerde deel in Figuur 3) in kaart te brengen. Wel meetbaar is bijvoorbeeld een reductie in ziekte-dagen wat direct is om te rekenen naar een productiviteitsstijging. Verder zou het in de nabije toekomst zelfs wel eens kunnen leiden tot een verlaging van de werkgeverlasten als blijkt dat de medewerkers minder vaak ziek zijn dan het landelijk gemiddelde.

Ook meetbaar is de periode die werknemers bij de onderneming blijven werken. Als bedacht wordt dat het aantrekken van goed gekwalificeerde en hoog opgeleide werknemers naar schatting een half jaarsalaris kost, scheelt het veel geld als mensen bijvoorbeeld vijf in plaats van drie jaar bij de onderneming blijven.



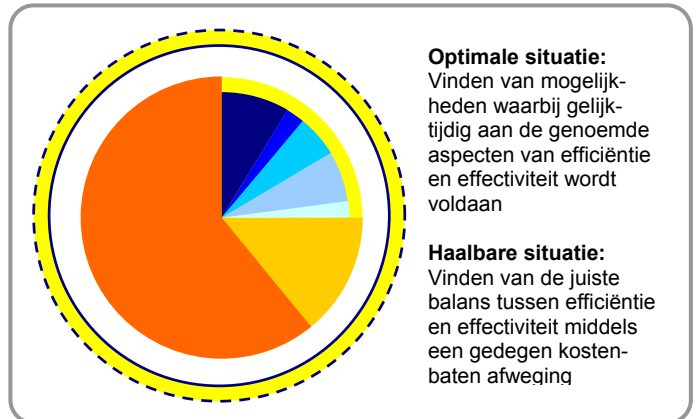
Figuur 3 Sturing op effectiviteit door de HR manager

De huisvesting kan bijdragen aan de productiviteit -en het behoud- van medewerkers door bijvoorbeeld het aanbieden van een variërende werkomgeving, verschillende ondersteunende inrichtingselementen, interactiestimulerende werkgebieden en/of collectieve ruimten.

Het gevaar van deze benadering is dat bijvoorbeeld de variabele huisvestingslasten of de kosten voor facility management omhoog gaan. Het sturen op effectiviteit van huisvesting draagt dus alleen bij aan het prestatievermogen van een onderneming als de productiviteit van de medewerkers proportioneel meer stijgt dan de daarmee gemoeide huisvestingslasten.

### De zoektocht naar de juiste balans

Huisvestingsmaatregelen welke gelijktijdig leiden tot een reductie van de huisvestingslasten en een positieve impact hebben op de productiviteit van de werknemers dragen optimaal bij aan de winstgevendheid van een onderneming (zie Figuur 4). De praktijk leert echter dat dergelijke maatregelen zeldzaam zijn.



Figuur 4 Productieve huisvesting; de balans tussen efficiëntie en effectiviteit

De vraag hoe de huisvesting daadwerkelijk kan bijdragen aan de winstgevendheid van een onderneming kan beantwoord worden door het vinden van de juiste balans tussen reductie van de jaarlijkse huisvestingslasten en de mate van ondersteuning van het primaire arbeidsproces door de huisvesting. Dit vraagt echter een gedegen kosten-baten afweging, waarbij de baten helaas niet altijd zijn te kwantificeren. Hier ligt een grote uitdaging voor zowel de huisvester als de HR manager. Samen moeten zij alle mogelijke kosten en baten in kaart brengen, operationaliseren en meetbaar maken. Het gaat hierbij om de kosten en de moeilijk meetbare baten van zaken als ergonomisch meubilair, binnenmilieu, ruimtegebruik en werkplekfaciliteiten.

Enkele concrete voorbeelden zijn:

- Het aanschaffen van relatief dure ergonomische stoelen waardoor medewerkers minder vaak uitvallen wegens fysieke klachten (€ 200 meerinvestering komt overeen met de minimaal gewenste opbrengst van een halve dag werk)
- Het verkiezen van een kwalitatief hoogwaardig binnenklimaatstelsel boven een standaard systeem waardoor het aantal ziekte-dagen wegens zintuiglijke en vermoeidheidsklachten terugloopt (€ 400 hogere exploitatielasten komt overeen met de minimaal gewenste opbrengst van een dag werk per jaar)
- Het reduceren van het aantal koffiecorners leidt tot een directe besparing, maar heeft waarschijnlijk wel een negatieve impact op de productiviteit van medewerkers omdat loopafstanden groter worden en er minder informeel contact optreedt (€ 1000 besparing per jaar is al onverantwoord indien 6 medewerkers elke dag minstens 1 minuut meer tijd besteden aan het halen van koffie)

Deze voorbeelden laten zien dat vele maatregelen zich snel terugverdienen, de vraag blijft echter hoeveel de maatregelen werkelijk bijdragen aan de productiviteit van medewerkers. Motivatie en tevredenheid kunnen de balans namelijk wel eens anders door laten slaan.

### **Ter afsluiting**

Als een substantieel deel van de totale bedrijfsvoeringskosten binnen een dienstverlenende onderneming kan huisvesting een positieve impact hebben op het prestatievermogen van een onderneming.

De grootste bijdrage aan de winstgevendheid wordt geboekt als een reductie in huisvestingslasten (efficiënte huisvesting) gelijktijdig leidt tot productiviteitsstijging van de medewerkers (effectieve huisvesting). Verhoogde efficiëntie heeft echter vaak een negatieve impact op de effectiviteit van de huisvesting, andersom brengt het optimaal ondersteunen van de productiviteit van de medewerker vaak extra kosten met zich mee. Door de impact van de ene benadering op de andere inzichtelijk te maken kunnen interventies meer succesvol zijn.

Gegeven het feit dat de minimaal gewenste personele opbrengsten in de dienstverlenende sector vele malen hoger liggen dan de huisvestingslasten, is het investeren in een productiviteitsondersteunende werkomgeving een meer intelligente manier om bij te dragen aan de winstgevendheid van een onderneming. Kortom: stel huisvesting in dienst van de medewerker.

**Hermen Jan van Ree en Anca Hartjes** zijn werkzaam als onderzoeker aan het Center for People and Buildings te Delft. Dit onafhankelijke kenniscentrum richt zich op de relatie tussen mens, werk en werkomgeving met als doel het ontwikkelen van kennis en producten en het overdragen van kennis zodat bedrijven en instellingen professioneler en deskundiger hun vastgoed kunnen managen: als productieondersteunend middel, als investering of als icoon.

In het werk van het Center for People and Buildings wegen de fundamentele verdieping van kennis en praktische toepasbaarheid van kennis even zwaar. Zonder kennis over de mens in de werkomgeving geen evenwichtig huisvestingsbeleid en zonder praktijkervaring geen verbreding en verdieping van kennis.

Op dit moment wordt veel aandacht besteed aan het project 'Sustainable Accommodation for Productive Organisations' wat ingediend zal worden als Integrated Project binnen het Zesde Kaderprogramma van de Europese Commissie. In dit project participeren verschillende multinationale eindgebruikers -welke een vraag leveren- en diverse brancheleiders vanuit de bouwindustrie -welke een aanbod leveren-, alsmede enkele toonaangevende Europese universiteiten en onderzoeksinstituten om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen.

Voor meer informatie kunt u terecht op [www.cfpb.nl](http://www.cfpb.nl) of e-mailen naar [info@cfpb.nl](mailto:info@cfpb.nl).