

# De groeiende rol van benchmarking bij facilitaire bedrijfsvoering

Leo Schunck

*Dit artikel verschaft inzicht in de ontwikkelingen die leiden tot de groeiende inzet van benchmarken als bedrijfsvoeringsinstrument. Er wordt een beeld geschetst van de invloed van de NEN 2748 en de NFC index op de ontwikkeling van facilitaire benchmarkstudies. Een pleidooi wordt gehouden om niet alleen naar de efficiëntie te kijken maar om ook de effectiviteit van de facilitaire activiteiten meer in benchmarkonderzoeken te betrekken. Vervolgens worden kritische aandachtspunten aangegeven die het uitvoeren van een benchmarkproject kunnen ondersteunen.*

---

*drs. Leo Schunck is werkzaam voor Twynstra Gudde Adviseurs en Managers*

De omgeving waarin organisaties functioneren wordt steeds dynamischer. De bedrijfsresultaten fluctueren steeds meer en toegekende budgetten worden in toenemende mate afgeroomd. De scheidslijn tussen een succesvolle en een verliesgevende organisatie wordt dunner. Dit leidt tot onzekerheid voor het topmanagement. Wie vandaag winst boekt kan morgen verlies lijden. Een gevolg is dat het management naast aandacht voor de profitzijde, in toenemende mate aandacht schenkt aan de kostenzijde van de organisatie. Kosten, processen en bijbehorende interne maatregelen zijn namelijk verhoudingsgewijs makkelijker te sturen en te controleren dan resultaten. Ook in de publieke sector heeft het onderwerp interne bedrijfsvoering de laatste jaren fors in belang gewonnen en heeft het een prominente plaats in op de politieke agenda verworven.

Een gevolg van de groeiende aandacht voor de kostenzijde is dat er een tendens is waar te nemen in de ontwikkeling van kostenbeheersingsprojecten en het zoeken naar efficiëntieverbeteringen binnen de bedrijfsvoering. Door deze ontwikkeling kunnen de bedrijfsonderdelen die grote invloed hebben op de kostenpositie van de organisatie zich verheugen om in een groeiende aandacht te staan van het topmanagement. Een van deze onderdelen is het facilitair management.

In de kern vormt facilitair management immers een van de grootste kostenposten bij veel dienstverlenende en administratieve organisaties. In tijden van financiële neergang worden dergelijke kostencenters een agendapunt voor het topmanagement. Dergelijke aandacht is te herkennen aan de toenemende sturing op kostenbeheersing. Denk bijvoorbeeld aan de koppeling van het INK model aan een financiële meerjaren planning, een periodieke rapportage over de uitnutting van het budget, of aan het feit dat het resultaat van de verantwoordelijke manager beoordeeld wordt op zijn/haar mogelijkheden om kosten te beheersen en om de opgelegde bezuinigingsmaatregelen te realiseren. Voor je het weet staat de kaasschaaf klaar om de kosten wederom met 5% omlaag te brengen in het komende jaar. Of wordt een bezuinigingstarget van x mio vastgesteld voor de facilitaire organisatie, te behalen in de komende 4 jaar.

Om aan te tonen dat de facilitaire organisatie efficiënt en effectief functioneert, zijn er diverse instrumenten die de facilitair manager ter beschikking staan. Eén van de instrumenten die zich in de facilitaire wereld de afgelopen jaren sterk heeft ontwikkeld is benchmarken. Dit is een middel, gericht op het systematisch vergelijken en verbeteren van activiteiten binnen een organisatie door middel van 'best-practise' analyses.

In toenemende mate wordt benchmarken door veel facilitaire organisaties toegepast bij het beoordelen de eigen bedrijfsvoering. Het voordeel van dit instrument is dat het de facilitaire organisatie de mogelijkheid biedt om de eigen prestaties (financieel, kwantitatief en kwalitatief) transparant en vergelijkbaar te

maken met andere facilitaire organisaties. Op die wijze ontstaat er een goed beeld hoe de afdeling presteert in relatie met vergelijkbare bedrijfsafdelingen

Voor de eigen facilitaire afdeling is benchmarking een goed middel om inzicht te krijgen in de eigen sterke en zwakke punten in de bedrijfsvoering. Op basis van de conclusies uit het benchmarkproject kan de afdeling vervolgens verbeterprogramma's ontwikkelen en uitvoeren. Voor het hogere management is het een goed middel om de resultaten van de facilitaire organisatie op hun merites te beoordelen. Vaak heeft het hogere management namelijk geen goed idee hoe het functioneren van de facilitaire afdeling binnen de eigen organisatie moet worden beoordeeld. De meeste instrumenten en informatie waar het topmanagement de beschikking over heeft zijn met name gericht op de sturing en controle van het primair proces. Hierdoor is voor deze managementlaag moeilijk om de prestaties van de eigen facilitaire organisatie te beoordelen. Een benchmarkonderzoek biedt voor hen een goed referentiekader om prestaties van de eigen facilitaire organisatie te beoordelen.

Om te komen tot een vergelijking is het wel van belang dat er afspraken zijn over de toegepaste definities van de te vergelijken eenheden. Zonder definities is er geen basis om tot een vergelijking te komen. Om tot een dergelijk definitiekader te komen heeft de facilitaire wereld eerst een aantal stappen moeten maken.

#### **Doel van benchmarken**

**Primair is het doel van benchmarken dat organisaties van elkaar gaan leren door gezamenlijk processen en activiteiten te**

**vergelijken. Naast dit primaire doel vormen het creëren van transparantie en (in mindere mate) het afleggen van verantwoordelijkheid, belangrijke secundaire doelstellingen. Van belang is wel dat men hierbij moet realiseren dat benchmarken niet gebruikt moet worden om afdelingen of functionarissen af te rekenen op 'fouten'. Het mag niet zo zijn dat een dergelijk onderzoek beperkt blijft tot een (financiële) afrekening. Het is altijd makkelijk om met de kennis van nu, achteraf te beoordelen waar het fout ging. Indien men benchmarken hiervoor wenst te gebruiken is het instrument tot mislukken gedoemd! De kern van benchmarken is en blijft, leren van elkaar om te komen tot kwaliteitsverbeteringen of efficiëntieverbeteringen. De verkregen informatie moet de organisatie helpen om haar prestaties te verbeteren. Deelnemen aan een benchmarkproject leidt tot twee uitkomsten:**

- **Inzicht waaruit blijkt hoe de organisatie presteert ten opzichte van anderen; wat zijn de sterke en zwakke punten van de organisatie;**
- **Inzicht in zogenaamde kostendrijvende factoren; wat of wie heeft er invloed op de geleverde prestaties.**

**In de kern is benchmarken een instrument om te beoordelen of de bedrijfsvoering onder control is, hoe de prestaties beoordeeld moeten worden en waar eventueel aanpassingen toegepast moeten worden om tot een verbeterde bedrijfsvoering te komen.**

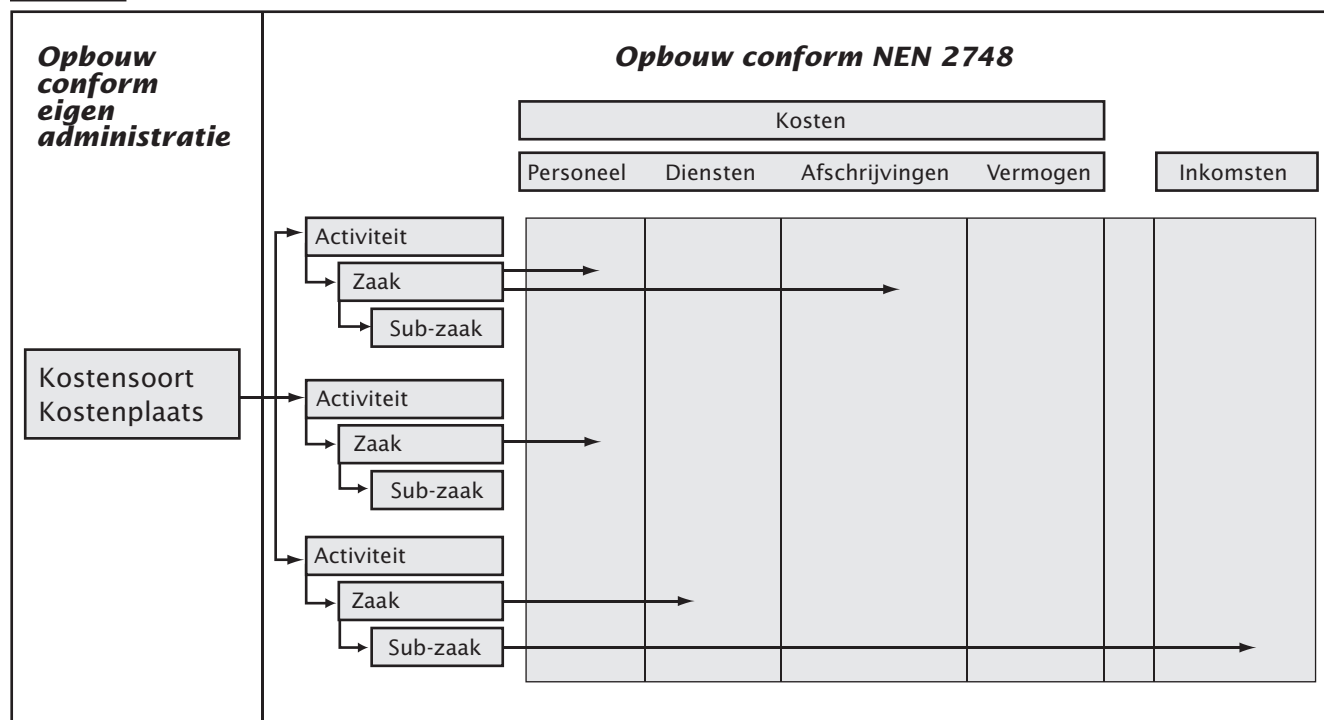
## ■ **De NEN 2748: zegen of vloek?**

In de jaren negentig werd het begrip benchmarken geïntroduceerd in de facilitaire wereld. Problematisch in de beginperiode was het feit dat er geen definities bestonden voor begrippen als schoonmaak, bewaking, reprografie et

cetera. Iedereen hanteerde zijn of haar eigen omschrijving. Voordat men aan benchmarken toekwam was de discussie al gestrand in de omschrijving van de te hanteren definities. Een ander probleem was het feit dat adviesbureaus ieder hun eigen definities hanteerde. Het kon dus gebeuren dat een organisatie bij het ene bureau goed scoorde en bij het andere een matige score vertoonde. Herkenbaar is in die zin de kreet 'appels met peren vergelijken!' Zonder een duidelijke begripsomschrijving ontstond de vraag in hoeverre er gediscussieerd werd over overeenkomstige processen. Het FKG (Facilitaire Kengetallen) project komt de eer toe dat het als eerste een poging heeft gewaagd om te komen tot een overeenstemming over de inhoud en de interpretatie van facilitaire begrippen als schoonmaak, beveiliging, reprografie enzovoort.

Een enorme stap in de goede richting is de NEN 2748. De NEN 2748 schept een theoretisch kader dat de processen uit het facilitaire werkveld in verschillende rubrieken plaatst en aan begrippen definities hangt. Niet alle gebieden zijn even gedetailleerd in kaart gebracht en zijn er in de dagelijkse praktijk nog wel problemen met het consequent toepassen van de 'activity based costing' (ABC) methode die de NEN voorschrijft. Deze methode houdt in dat de kosten van de activiteiten van de facilitaire organisatie uitgesplitst worden. Het voordeel van de ABC methode is dat een sterke verbijzondering van de kosten naar de activiteiten van een organisatie inzicht geeft in de onderlinge relaties tussen activiteiten en onderliggende kostendrijvers. Het nadeel is dat de gehanteerde rekenmethode complex is. Het kenmerk van de facilitaire organisatie is dat er sprake is

**Figuur 1**  
**Allocatieproblematiek bij de vertaling van de eigen kostenplaats en kostensoort naar de NEN 2748 opbouw.**



van een breed producten en dientenscala en dat er niet altijd een directe relatie is tussen een product of dienst en de onderliggende bedrijfsactiviteiten. De inzet van bijvoorbeeld het eigen personeel is niet altijd aan specifieke processen te koppelen of kan niet zomaar uit het volume of de output van de processen worden afgeleid. In het door de NEN voorgeschreven model dienen de kosten van eigen personeel, ingekochte middelen en diensten, afschrijvingen en opbrengsten per activiteit in kaart gebracht te worden.

Dit leidt bij een vertaalslag van het eigen financiële systeem naar de NEN tot verschillende allocatieproblematiek. De te verdelen kostensoort en kostenplaats, zoals door de eigen financiële administratie uitgewerkt, moet uit elkaar

gehaald en geplaatst te worden bij de juiste NEN activiteit. Vervolgens dient binnen de activiteit bepaald te worden onder welke zaak (of sub-zaak) de kosten thuishoren. Daarna moet feitelijk bekeken worden uit welke bestanddelen de kosten zijn opgebouwd. Hierbij wordt er gekeken of er sprake is van personele kosten, kosten als gevolg van diensten van derden, of er sprake is van investeringen en afschrijvingen, vermogenskosten en of er ook nog inkomsten worden gegenereerd door de facilitaire organisatie. Om tot een objectieve vergelijking te komen moet de doorberekende overhead en de interne doorbelastingen uit de kostenberekening gehaald worden.

Bij facilitaire organisaties die hun kosten niet goed inzichtelijk hebben leidt dit proces tot allerlei discussies over de

aard en de opbouw van de kosten. Vragen over de te verwachte inzet van eigen personeel bij het verzamelen van de data in een benchmarkonderzoek zijn dan ook eigenlijk niet zomaar te beantwoorden. Alles is in sterke mate afhankelijk van de mate van centralisatie en de gehanteerde opbouw van o.a. de financiële administratie en de kwaliteit van de aangeleverde data.

In een aantal gevallen is de gehanteerde definitie van de NEN 2748 niet eenduidig en kan tot een interpretatieverschil leiden. Bijvoorbeeld, volgens de NEN valt inkoop onder 5.2.50 Inkoopmanagement. De definitie van deze activiteit is: 'alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het formuleren van het strategisch beleid met betrekking tot het inkoopproces'. Betekent dit nu ook dat een inkoper die zich bezig houdt met allerlei inkoopzaken, zowel operationeel als beleidsmatig, hier geplaatst moet worden? Wie bepaald bijvoorbeeld wat beleidsmatig is? En hoe zit het dan met de inkoper die voor 60% van zijn tijd verantwoordelijk is voor het inkoopbeleid ten aanzien van schoonmaak? De laatste kan volgens het ABC methode ook geplaatst worden bij 2.3.10 schoonmaak. Immers, de inzet (en dus de kosten) van de betreffende inkoper is voor een bepaalde periode gericht op de dienst schoonmaak. Is het sluiten van een mantelcontract voor meerdere jaren een operationele of strategische activiteit? Een andere is bijvoorbeeld het schoonmaken van het restaurant. Vallen deze kosten onder bedrijfsrestaurantieve diensten of onder 2.3.10 schoonmaak? Zo zijn nog enkele voorbeelden te bedenken waarbij de NEN 2748 of geen direct antwoord te bieden heeft, of waarbij het ABC methode tot discussies leidt.

Ondanks deze punten is het grote voordeel van de NEN 2748 dat de discussie over het te hanteren definitiestelsel binnen Nederland grotendeels is beslecht. Er is nu een uniform begrippenstelsel dat door veel facilitaire bedrijven wordt geaccepteerd. De NEN 2748 heeft geprobeerd om in de gehanteerde rubricering een theoretische en logische opbouw te hanteren. De gehanteerde opbouw komt niet uit de lucht vallen maar is grotendeels gebaseerd op overeenkomstige rubriceringen die al langer gebruikt worden als bijvoorbeeld de NLSfb. Daarnaast is pragmatisch gekeken naar kosten die bij veel organisaties op dezelfde soort grootboekrekeningen worden geplaatst zoals huur, energie en belastingen.

Voor het uitvoeren van benchmarkonderzoeken is dit model een zegen. Gezien de geschetste haken en ogen mag het duidelijk zijn dat het niet mogelijk om de NEN 2748 één op één over te nemen binnen een organisatie. Iedere organisatie hanteert immers zijn eigen grootboek. De meerwaarde van de NEN 2748 is dat de facilitaire wereld een instrument in handen heeft waarmee gestructureerd kosten kunnen worden gealloceerd. Dit biedt zekerheid bij het uitvoeren van een vergelijking. Iedereen hanteert immers dezelfde definities. De mogelijke interpretatieverschillen die kunnen ontstaan bij het toepassen van de NEN, zijn interpretatieverschillen binnen afgebakende grenzen.

Het bewijs dat de NEN 2748 in een behoefte voorziet is dat deze in de afgelopen jaren op een snelle wijze breed is geaccepteerd binnen facilitair Nederland. Momenteel wordt er in samenwerking met de CEN (het Europese Normalisatie Instituut) gewerkt aan een

uitwerking van de NEN 2748 voor Europa. Ook is er een tendens waarneembaar dat grotere organisaties als nationale overheden, financiële instellingen, verzekeraars e.d. die vaak een belangrijke huisvestingsportefeuille bezitten, de NEN 2748 geheel of in delen toepassen binnen de eigen kostenmodellen en grootboekrekeningen. Op termijn zullen naar verwachting steeds meer organisaties de NEN 2748 toepassen. Uiteindelijk zal dit proces leiden tot een grotere transparantie van kosten en facilitaire activiteiten. Dit heeft tot gevolg dat benchmarken steeds minder inspanning zal vragen van de eigen facilitaire organisatie. De kosten zijn immers voor een belangrijk deel gebaseerd op dezelfde definities. Hierdoor worden ook de vergelijkingen en kostenanalyses steeds betrouwbaarder worden en ontstaat er meer zekerheid over de mogelijke potentiële besparingen. Organisaties die vaker gebruik hebben gemaakt van de NEN 2748 bij een benchmarkonderzoek kunnen dit proces bevestigen.

In die zin is het veilig om te stellen dat het Normalisatie-instituut door de ontwikkeling van de NEN 2748, de facilitaire wereld een kader heeft verschaft dat in samenwerking met benchmarken een enorme meerwaarde biedt voor het verbeteren van de bedrijfsvoering.

### ■ **NFC index: wel of geen benchmark?**

Een van de laatste initiatieven op benchmarkgebied binnen de facilitaire wereld en een direct gevolg van de NEN 2748, vormt de Netherlands Facility Cost Index (NFC). Het NFC is een onafhankelijke stichting die zich ten doel heeft gesteld

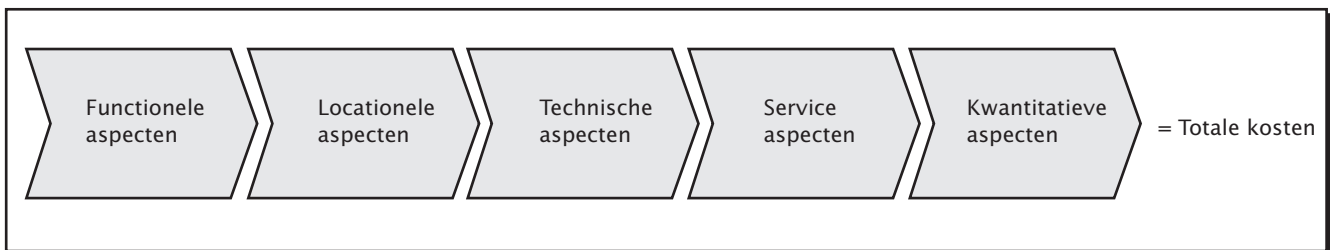
om de Nederlandse facilitaire managers en anderen die belangstelling hebben in de facilitaire bedrijfsvoering te voorzien van gewenste objectieve en actuele ijkpunten inzake facilitaire kosten en de ontwikkeling in de tijd daarvan.

Het voordeel van de NFC index is dat deze voor veel organisaties een platform biedt waarmee men de financiële prestatie van de eigen facilitaire organisatie op een eenvoudige wijze kan vergelijken met de BV Nederland. Een ander groot voordeel is dat er mede dankzij de promotieactiviteiten van de NFC een discussie is aan het ontstaan tussen de controllers en de facilitaire managers over het belang en de toewijzing van de huisvestingskosten en facilitaire kosten. Door de presentatie van de NFC indexen van 2003 en 2004 begint er steeds meer inzicht te ontstaan bij controllers over de opbouw en de hoogte van de facilitaire kosten.

Hoewel het streven goed is, kan de vraag gesteld worden of hetgeen geleverd wordt door het NFC onder de noemer benchmarken valt. Het nadeel is dat de vergelijking met de NFC index zich beperkt tot een tot een algemene beeld van de gemiddelde kosten per eenheid voor een bepaalde dienst of product. De vergelijking is gebaseerd op een black box referentiegroep. Er is geen duidelijk beeld met wie wordt vergeleken en er wordt in de index niet ingegaan op de kostbeïnvloedende factoren of de effectiviteit van de processen.

Een kostenkengetal zonder een kwalitatieve beoordeling levert beperkte stuurinformatie op en is een verkeerde basis voor besluitvorming om over te gaan tot efficiëntiemaatregelen of om effectief te

Figuur 2

**De relatie tussen de kostbeïnvloedende factoren.**

kunnen sturen. Door de afwezigheid van kwalitatieve informatie achter de cijfers is er geen goed inzicht in de potentiële verbetermogelijkheden. Dit is nu net de kern waar benchmarken om draait. De combinatie van kwantitatieve data en de kwalitatieve data vormt juist de benchmark en geven inzicht en waarde aan de kostenkengetalen.

Er ontstaat bijvoorbeeld een totaal vertekend beeld wanneer men de kosten van risicobeheersing (beveiliging?) van een gebouw van 3.000 m<sup>2</sup> vergelijkt met de kosten van de NFC index. Door de teller / noemerverhouding zal de vergelijking voor het gebouw van 3.000 m<sup>2</sup> een uiterst nadelige resultaat tot gevolg hebben.

**Zin en onzin van Best-practise**

**Een belangrijk element in het benchmarkproces is de best-practise toepassing. Maar wat betekent nu 'best-practise'? Best practise is het zoeken naar de methode die kan leiden tot een verbetering van de eigen bedrijfsvoering. Een mooi voorbeeld van een goed best-practise onderzoek stond afgelopen juli in de Volkskrant. Het Oogziekenhuis in Rotterdam heeft bij het opstellen van een planningsprogramma voor polikliniekspreekuren en operaties gekeken naar het boekingssysteem voor vliegtuigstoelen van KLM<sup>1</sup>.**

**Een van de belangrijkste leermomenten was dat het systeem dat door KLM**

**gehanteerd wordt bij het plannen van vliegtuigen uitermate goed geschikt bleek te zijn voor het plannen van polikliniekafspraken. Als gevolg hiervan heeft de vergelijking geleid tot een soortgelijk planningsstelsel binnen het ziekenhuis.**

**Best-practise is een subjectief begrip. Sterk bepalend voor het vaststellen van best-practise activiteiten is het uitgangspunt dat wordt gekozen voor een onderzoek. Wat voor de een als best-practise wordt gezien is valt voor de ander onder de beruchte appel-peren vergelijking. Voor de ene organisatie is het leveren van een dienst tegen de beste prijs (lees: de laagste prijs) best-practise en voor een andere organisatie is best-practise het leveren van de beste kwaliteit. Kan er sprake zijn van best-practise als de onderhoudskosten per vierkante meter van een industrieel kantoorcomplex lager zijn dan die van een hoofdkantoor van een bank? Of is hier sprake van een vergelijking op basis van een verkeerde referentiegroep?**

**Of iets wel of niet als best-practise wordt gezien is sterk afhankelijk van het perspectief waaruit men de activiteit of dienst bekijkt. Heeft de vergelijking als doel om het allergeodkoopste alternatief in kaart te brengen dat voorhanden is, los van kwaliteitsniveau van pand en omgeving. Dan is er inderdaad sprake van best-practise. Heeft de vergelijking echter als doel om de marktconformiteit van de kosten in relatie tot de kwaliteit**

**van het hoofdkantoor vast te stellen dan is er gewoon een verkeerde vergelijking gemaakt!**

## ■ Verdere ontwikkeling benchmarken

Er is al veel bereikt in de afgelopen jaren. Van een instrument dat tot discussies en meningsverschillen leidde is benchmarken dankzij FKG, de NEN 2748 en het NFC een geaccepteerd instrument in het facilitaire werkveld geworden. In de komende periode is het van belang om de aandacht in benchmarkonderzoeken te verschuiven van kostkengetallen naar de identificatie van de bepalende kostbeïnvloedende factoren in relatie met de effectiviteit van de geleverde diensten.

De meeste facilitaire organisaties zitten nu nog in 'kostenbewustzijnsfase'. Onder invloed van de bovenliggende managementlaag, wiens belang vaak alleen gericht is op beheersing van de facilitaire kosten, zijn deze facilitaire organisaties sterk inputgeoriënteerd. De behoefte van deze facilitaire organisaties is sterk gefocust op de vraag of de geleverde prestaties met de inzet van minder (financiële) middelen gerealiseerd kan worden.

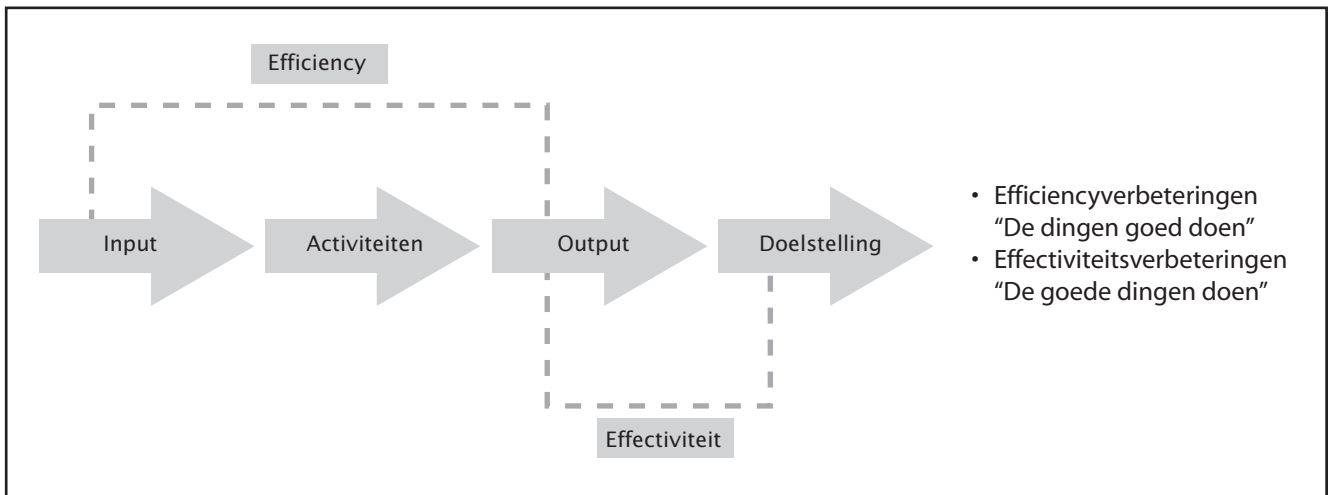
Bij de organisaties die dankzij hun benchmarkervaringen de kosten transparant in beeld hebben en hun directe leidinggevende hebben overtuigd van hun eigen mogelijkheden om de kosten te controleren, ontstaat langzaam maar zeker de behoefte om niet alleen inzicht te hebben in de kosten. Deze organisaties willen hun kostenkennis daadwerkelijk gaan toepassen. Zij willen zich niet alleen beperken tot het onder controle houden van de kosten maar willen ook

meer aandacht besteden aan het koppelen van de kostkengetallen aan de sturing van de facilitaire bedrijfsvoering op korte en langere termijn.

Er wordt dan niet alleen gekeken naar de inzet van minder (financiële) middelen, maar ook naar de middelen die het bedrijfsresultaat beïnvloeden op een wijze dat tegemoet kan worden gekomen aan de gestelde facilitaire doelstellingen op korte en langere termijn. Voor de facilitaire afdelingen is de discussie verplaatst van het inzichtelijk maken van de kosten naar de vraag: 'waar kan ik als facilitaire organisatie op sturen, waar heb ik invloed op'. Voor deze organisaties wordt het inzichtelijk krijgen van de kostbeïnvloedende factoren en het inzichtelijk krijgen van de effectiviteit van de uitgevoerde processen de volgende stap. Waarom op korte termijn veel aandacht en kosten besteden aan activiteiten die weinig meerwaarde bieden waar de organisatie niet op zit te wachten?

Het is hartstikke fijn als uit een benchmarkonderzoek blijkt dat je voor terreinonderhoud, bewaking, schoonmaak etc. een hoge kwaliteit biedt tegen een marktconform tarief. De belangrijkste vraag is dan echter nog niet beantwoord: 'lever je wel datgene waar je organisatie op zit te wachten?' Wat als de gebruikers dat gevoel niet hebben, of dat de directie juist bezig om de grootste kostenposten van de organisatie omlaag te krijgen. Voldoet de ondersteunende organisatie dan nog aan de doelstellingen van de organisatie? Naast een leerelement om de efficiëntie van de uitvoerende processen te beoordelen biedt een benchmark onderzoek juist de mogelijkheid om te beoordelen

Figuur 3  
**Efficiencyverbeteringen en effectiviteitsverbeteringen.**



of de uitgevoerde werkzaamheden voldoen aan de gestelde doelstellingen van de organisatie. De koppeling van kostengetallen aan kostbeïnvloedende factoren en de wensen van management en gebruiker geeft inzicht in:

- Wat het primair proces verwacht van de facilitaire organisatie;
- Waar de mogelijkheden zijn voor de facilitaire organisatie om invloed op uit te oefenen op het primaire en secundaire proces;
- Het gewenste facilitair beleid en de besturingsparameters daarin.

### ■ **De praktijk**

In de vorige paragrafen is ingegaan op het doel van benchmarken en de ontwikkelingen in het facilitaire werkveld. Maar nu de praktijk, waarmee moet je rekening houden bij het uitvoeren van een benchmarkproject. Wat zijn de eigen kritische succesfactoren om een benchmarkproject tot een goed einde te volbrengen? Hieronder worden de belangrijkste voor-

waarden weergegeven om een succesvol benchmarkproject uit te voeren.

#### □ **Onderzoeksvraag**

Belangrijk is dat van tevoren de opdracht duidelijk is geformuleerd. Dit is bepalend voor het type data dat gevraagd zal worden. Een onderzoek zonder een duidelijk vooraf vastgestelde onderzoeksvraag zal aan het einde onherroepelijk leiden tot discussie over de geleverde resultaten. Welke vraag moet worden beantwoord? Betaal ik teveel, presteer ik marktconform, waar kan ik bezuinigen of zijn mijn processen effectief? Voor elke vraag geldt een andere soort vergelijking. Het vaststellen van de onderzoeksvraag bepaalt uiteindelijk de te stellen vragen en de onderzoeksmethode.

#### □ **Borging en communicatie**

Een van de belangrijkste succesfactoren. Zonder een goed draagvlak binnen de (facilitaire) organisatie, of bij een plat-

form, de deelnemende organisaties, zal elk project falen. Al vanaf het begin moet duidelijk gecommuniceerd worden wat het doel is van het onderzoek en wat de verantwoordelijkheden en verwachtingen zijn van eenieder.

### □ **Planning**

Het aantal verzamelingsrondes en de mate van diepgang en heeft grote invloed op de planning. Er moet rekening worden gehouden met een periode van drie tot maximaal vijf maanden voor het totale benchmarkproject. Langere projectplanningen leiden tot een verminderde motivatie van de medewerkers. Het verzamelen van data is een intensief karwei dat voor een belangrijk deel op de schouders ligt van eigen medewerkers. Dit verzamelen van gegevens zal plaats vinden naast de bestaande dagelijkse activiteiten. In de planning is het van belang om goed rekening te houden met vakantieperiodes e.d. Zorg verder voor verschillende terugkoppelmomenten waarbij medewerkers een beeld krijgen van de eerste resultaten.

### □ **Definities**

Zoals aangegeven is een benchmarkproject een vergelijkingsproces. Het succes van een vergelijkingsproces staat en valt met het hanteren van goede definities en afspraken. Zonder definities zijn er geen vergelijkingsmogelijkheden. De definities van de verschillende producten, diensten of activiteiten leveren namelijk de noodzakelijke ijkpunten om mee te kunnen vergelijken. Zonder het hanteren van deze definities ontstaat een voedingsbodemp voor onzekerheden. Dit geldt voor zowel noemer als teller.

Deze onzekerheden hebben een grote invloed op de kwaliteit van een vergelijkingsonderzoek. Wanneer men de te hanteren definities niet duidelijk afbakt en met elkaar de definitiekaders afspreekt ontstaat het risico dat achteraf door de betrokken organisaties de vergelijkingsmethodieken ter discussie worden gesteld. Dankzij de Normalisatie-instituut zijn er gestandaardiseerde definities, waaronder de NEN 2748, die geheel ontwikkeld zijn voor en door vakmensen in het facilitaire-, en huisvestingsterrein.

### □ **Databronnen**

Bij alle organisaties zijn meerdere databronnen aanwezig die van belang zijn voor een benchmarkonderzoek. De keuze voor de te gebruiken databronnen is bepalend voor het eindresultaat. Een onderzoek gebaseerd op het budget zal op deelgebieden tot andere resultaten leiden dan een onderzoek gebaseerd op werkelijke kosten. Naast de gegevens afkomstig uit de financiële systemen zijn ook operationele gegevens van belang. Het probleem van deze gegevens is dat zij in veel gevallen niet centraal aanwezig zijn, niet altijd up to date zijn en persoonsafhankelijk zijn. Anderzijds is het van groot belang om de onzekerheidsfactor te minimaliseren. Door vooraf vast te stellen welke informatiebronnen gehanteerd worden, creëert duidelijkheid over de oorsprong van gegevens.

### □ **Referentiegroepen**

Van belang is dat er een referentiegroep wordt samengesteld die in verband staat met de organisatie, de aard van de huisvesting en de kwaliteit van de geleverde

diensten. Om tot betrouwbare vergelijkingen te komen is het van belang dat de referentiegroep kenmerken vertoont die overeenkomen met de eigen organisatie en de eigen huisvesting. Niet alleen moet worden gekeken naar de totale oppervlakte en aantal werkplekken. Ook zullen andere factoren meegenomen moeten worden, als aard van de locatie, aard van proces etc.

#### □ **Kostbeïnvloedende factoren**

De kostbeïnvloedende factoren vormen een belangrijk aspect bij de uitvoering van een benchmarkproject. Zonder inzicht in de kostbeïnvloedende factoren wordt het beeld achter de cijfers niet toegelicht en dreigt het gevaar dat de getallen en grafieken een eigen leven gaat leiden.

#### □ **Dataverzameling**

Het ophoesten van de 'ruwe' data alleen is onvoldoende. De verzamelingsrondes vormen het valideringsproces van de aangeleverde data. De eerste resultaten leiden vaak tot een tweede verzamelingsronde om foutieve interpretaties te corrigeren of om oorzaken van grote afwijkingen te achterhalen. Afhankelijk van de kwaliteit van de aangeleverde ruwe data zal het valideringsproces bestaan uit twee tot drie dataverzamelingrondes. Het is niet aan te bevelen om meer dan drie dataverzamelingrondes te hanteren.

#### □ **Analyse**

Uiteindelijk is het van belang om duidelijkheid te hebben in de wijze van analyseren. Deze is namelijk van grote invloed op de prestatie van de eigen

gebouwen. Hoewel benchmarken geen wetenschappelijke activiteit is wordt er veel gebruik gemaakt van statistische rekenmethodes. Naast deze statistische rekenmethodes spelen echter ook andere zaken een rol. Denk aan de niet kwantificeerbare aspecten als beleid van de organisatie of de zaken die weliswaar kwantificeerbaar zijn maar een behoorlijk effect kunnen hebben op de kostprijs als afschrijvingsmethodiek, projectdefiniëring e.a. kostbeïnvloedende factoren. De effecten van deze aspecten dienen goed in kaart gebracht te worden tijdens het project. Het is te eenvoudig om te denken dat door een statistische berekening een goede vergelijking is geleverd.

#### □ **Ontwikkelen van verbeterplannen**

Door de resultaten ontstaan inzicht in de efficiëntie en effectiviteit van de facilitaire organisatie. Terugkoppeling van deze inzichten aan de gestelde doel en het beleid van de organisatie biedt een goede mogelijkheid om structurele verbeterprogramma's te implementeren.

### ■ **Tot slot**

Het blijft van groot belang om te realiseren dat een benchmarkonderzoek maar een onderdeel is van een continue proces om tot betere resultaten te komen. De ontwikkelde kengetallen en overige kwalitatieve informatie vormen een ondersteuning om te komen tot een verbeterde bedrijfsvoering. Dankzij de resultaten van een benchmarkonderzoek is er een grote hoeveelheid informatie van de eigen organisatie in beeld gebracht en zijn de resultaten en prestaties van de eigen organisatie vergeleken

met andere organisaties. Juist de combinatie van deze informatiebronnen vormt de basis om te komen tot verbeteringsprogramma's en het kritisch beoordelen van de eigen processen. De koppeling van benchmarken aan output gerichte sturingsinstrumenten als het INK of Balanced scorecard model en de inputgeoriënteerde kostendrijvers de activiteiten geven op termijn een goed beeld van de geleverde bedrijfsvoering en mogelijke verbeteracties. Door de koppeling van benchmarken aan deze stuurinstrumenten is het mogelijk om eigen tendensen te ontwikkelen en daar ook daadwerkelijk de bedrijfsvoering te gaan verbeteren.

**Noot**

1. Volkskrant maandag 11 juli 2005: 'Een Rotterdamse fabriek voor staaroperaties'.