

Het vergelijken van kosten van facilitaire diensten is eindelijk mogelijk!

De structuur van een databank.

Veel facility managers beseffen dat het beheersen van kosten gebonden is aan het registreren van deze kosten. Wanneer inzicht bestaat in de hoogte van de eigen facilitaire kosten, rijst de vraag hoe men het doet ten opzichte van de markt of ten opzichte van branchegenoten. Al snel blijkt dat er zeer weinig vergelijkingsmateriaal voorhanden is, of dat vergelijken van gegevens onderling eenvoudigweg niet mogelijk is.

In dit artikel wordt de aanpak beschreven om te komen tot een nieuwe standaard voor het rubriceren van kengetallen van facilitaire organisaties en producten. Door de gegevens van een groot aantal facilitaire organisaties computergesteund te analyseren en te vergelijken, ontstaan nieuwe inzichten over bandbreedtes waarbinnen de kosten van facilitaire producten zich moeten bevinden.

Nu bij een groot aantal organisaties het facility management-concept geïmplementeerd is, neemt de behoefte toe om kengetallen van facilitaire organisaties met elkaar te kunnen vergelijken.

Met name op het gebied van het analyseren van kosten van het facilitaire apparaat zijn duidelijke accentverschillen herkenbaar. Tot voor kort bleek de jaarlijkse kosten van een werkplek het belangrijkste kengetal voor de facility manager. Tegenwoordig heeft de facility manager ook behoefte aan kengetallen over bijvoorbeeld het food & beverage pakket of de communicatievoorzieningen. Opvallend hierbij is dat de kosten van de facilitaire dienstverlening nauwelijks per facilitair produkt geadministreerd worden. Hierdoor is het voor de facility manager erg moeilijk om de totale kosten per facilitair produkt te berekenen.

// Accentverschuiving

Sinds kort manifesteert zich echter de behoefte om een compleet overzicht te krijgen van alle kosten die met een bepaald facilitair produkt gemoeid zijn. In het verleden was het gebruikelijk om alleen de variabele kosten en een klein deel van de vaste kosten aan het facilitair produkt toe te rekenen. Het resterende deel van de vaste kosten werd meestal als inventariskosten of bij de post afschrijving opgevoerd.

Tegenwoordig wordt het steeds meer gebruikelijk om niet een gedeelte, maar alle vaste kosten die door een facilitair produkt worden veroorzaakt hier ook daadwerkelijk aan toe te rekenen. Dit betekent dat bijvoorbeeld de afschrijvingskosten van de kopieermachines niet meer tot uitdrukking komen in de afschrijvingskosten van de inventaris, maar als materieelkosten aan de copyshop worden

toegerekend. Hierdoor ontstaat een integraal beeld van de kosten die met de copyshop gemoeid zijn.

Een mogelijke verklaring voor deze integrale kostenbenadering ligt waarschijnlijk in de behoefte om in- en uitbestedingsvraagstukken cijfermatig nauwkeuriger te onderbouwen. Juist bij dergelijke vraagstukken kan alleen een vergelijking plaatsvinden indien zowel de vaste als de variabele kosten samen vergeleken worden met de prijs van de externe dienstverlener. Deze hanteert meestal een integrale prijs, waarbij de vaste en variabele posten zijn verdeeld.

Een andere belangrijke overweging voor de facility manager om de integrale kosten van een facilitair produkt of dienst te weten, is de behoefte om de facilitaire dienstverlening beter af te kunnen stemmen op de wensen en eisen van het primaire proces.

Deze accentverschuiving in de benaderingswijze van de kosten van een facilitair apparaat, leidt tot de volgende typerende vragen:

- Zijn de (interne) tarieven van mijn technische dienst marktconform?
- Zijn mijn cateringskosten niet te hoog?
- Hoe groot mag mijn facilitaire dienst qua personele omvang zijn?

Antwoorden op bovenstaande vragen zijn alleen te geven als goed referentiemateriaal aanwezig is. Dit blijkt echter nauwelijks beschikbaar te zijn.

Interessant aan deze vragen is dat de facility manager blijkbaar niet alleen behoefte heeft

aan een beeld van de hoogte van de kosten per facilitaire dienst op produkt maar meteen ook behoefte heeft om dit te vergelijken met soortgelijke bedrijven of instellingen. Indien de facility manager de bedrijfsleiding met dit vergelijkingsmateriaal kan informeren, levert hij een directe bijdrage aan het realiseren van de primaire doelstelling van het bedrijf of instelling. Immers door deze informatie is de bedrijfsleiding beter in staat om de prijsstelling van een produkt te bepalen.

De oorzaak van het niet voorhanden zijn van referentiemateriaal ligt in het feit dat ondernemingen, zelfs in dezelfde branche, op het eerste gezicht moeilijk met elkaar te vergelijken zijn. Dit is niet vreemd omdat een bedrijf of instelling zich juist wil onderscheiden van concurrenten. Minder zichtbaar voor de buitenwereld, maar zeker belangrijk zijn de verschillen in begrippenkader die door de verschillende bedrijven of instellingen worden gehanteerd. De benaming van een facilitair produkt mag dan wel overeenstemmen, inhoudelijk worden vaak totaal verschillende taken onder het produkt verstaan.

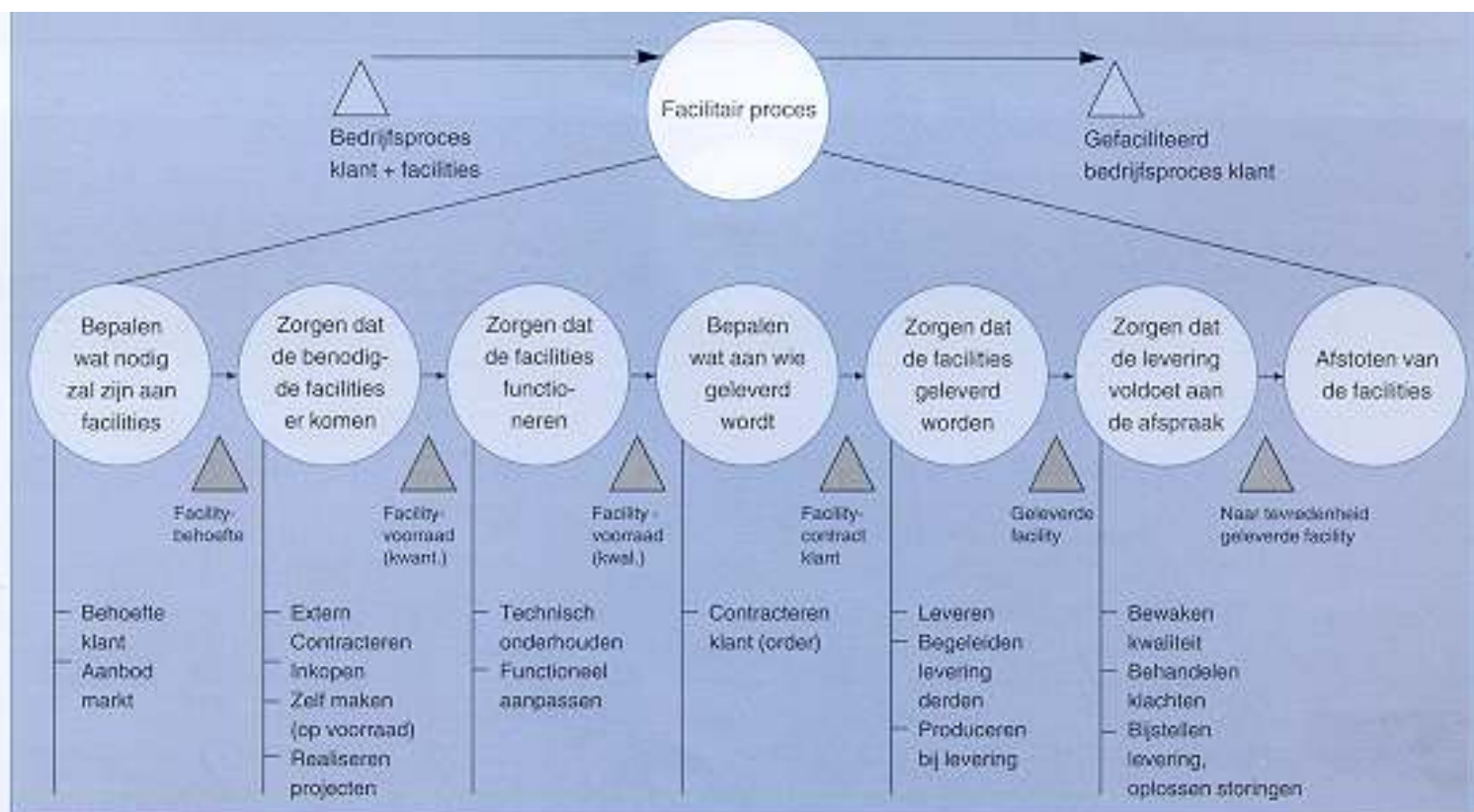
Naast bovengenoemde taalkundige verschillen, zijn ook administratieve verschillen te constateren. De kosten van facilitaire producten of diensten worden meestal administratief verwerkt in de standaard financiële administratie van het bedrijf. Deze zijn in het algemeen niet toegerust om, in tegenstelling tot het primaire bedrijfsproces, de facility manager van management-informatie te voorzien. De financiële analyses van het primaire proces worden door de controller verzorgd. Om ook op financieel gebied management-informatie voor de facility manager te kunnen genereren, is een andere kostenregistratie noodzakelijk.

// Genormeerde kostenregistratie

Er bestaat in Nederland (nog) geen norm voor het registreren van facilitaire kosten. De NEN 2632 betreft weliswaar de exploitatiekosten en beslaat inderdaad een aantal facilitaire kostenposten, maar in de toelichting op deze norm wordt niet aangegeven uit welke elementen de kostenpost bestaat.

Door de slechts gedeeltelijke bruikbaarheid van de NEN 2632 voor het analyseren en vergelijken van facilitaire kosten, is TG enige tijd geleden gestart met het formuleren van een nieuwe structuur voor het rubriceren en registreren van kosten. Door de facilitaire kosten van een aantal ondernemingen en

L.H.J.M. Janssen en Ir. J.G.F.M. Konickx zijn beiden adviseur bij de adviesgroep Facility Management van Twijnstra Gudde te Amersfoort. De computergesteunde databank FACANA is door Twijnstra Gudde (TG) ontwikkeld.



Figuur 1. Universeel procesmodel van een facility.

De zeven stappen

Bepalen wat nodig zal zijn aan facilities

Op basis van gegevens over het bedrijfsproces van de klant-organisatie (bedrijfsstrategie) en de ontwikkelingen in de markt, wordt de facilitaire strategie bepaald. In deze strategie worden onder meer zaken vastgesteld als:

- uitbestedingsbeleid,
- koop- of leasebeleid,
- produktenpakket,
- service-policy,
- prijsbeleid.

Aan de hand van deze strategie en de globale gegevens over vraag en aanbod, wordt bepaald wat er aan facilities nodig is om aan de vraag van de klant te kunnen voldoen (facilitaire behoefte). Het resultaat van dit deelproces is de facility planning.

Zorgen dat de benodigde facilities er komen

Op basis van de aldus bepaalde facilitaire behoefte worden de benodigde facilities verworven door deze in te kopen, van derden in beheer te nemen, of door contracten met externe leveranciers af te sluiten (uitbesteden). Het resultaat van dit deelproces is dat het facilitaire

bedrijf de benodigde facilities in de juiste hoeveelheid en op het juiste moment ter beschikking heeft.

Zorgen dat de facilities functioneren

De facilities moeten niet alleen beschikbaar zijn, maar ze moeten ook aan zekere kwaliteitseisen voldoen. Dit wordt bereikt door ze technische te onderhouden en bij gewijzigde gebruikseisen ze functioneel aan te passen. Aan het eind van dit deelproces beschikt het facilitaire bedrijf over facilities waarmee de aangeboden producten kunnen worden geleverd.

Bepalen wat aan wie wordt geleverd

Op basis van de in de facilitaire strategie gedefinieerde produkten, worden met de klant facility-contracten afgesloten. In deze contracten wordt naast de door het facilitaire bedrijf te leveren prestaties ook vastgelegd wat hiervoor van de zijde van de klant dient te worden geregeld.

Zorgen dat de facilities worden geleverd

Op basis van voornoemde contracten vindt de feitelijke levering plaats. Dit gebeurt door het leveren uit voorraad, door het produceren van

de facilities door de medewerkers van het facilitaire bedrijf, of levering door derden. Hierbij verzorgt het facilitaire bedrijf alleen de begeleiding en controle.

Zorgen dat de levering voldoet aan de afspraak

Tijdens en na de levering zorgt het facilitaire bedrijf voor het 'tevreden houden' van de klant, binnen de grenzen van het facility-contract. Dit gebeurt door het opvangen van eventuele klachten, gevolgd door een kleine bijstelling van de levering of door het doorgeven van de klacht aan de leverancier. Het facilitaire bedrijf kan ook zelf de geleverde kwaliteit periodiek toetsen. Dit deelproces eindigt met de beëindiging van het facility-contract.

Afstoten van de facilities

Op basis van de facilitaire strategie, de facilitaire behoefte en het al dan niet in gebruik zijn van een facility (facility-contract) kan zo'n facility worden afgestoten. Dit kan gebeuren door verkoop, door teruggave van in beheer genomen facilities, of door beëindiging van afgesloten contracten met externe leveranciers.

instellingen in een databank op te slaan, zijn vergelijkingen mogelijk van onder andere:

- de kosten van de facilitaire diensten bij de verschillende ondernemingen,
- de organisaties van de verschillende facilitaire diensten,
- de offertes van de verschillende aanbieders.

// Typering van ondernemingen

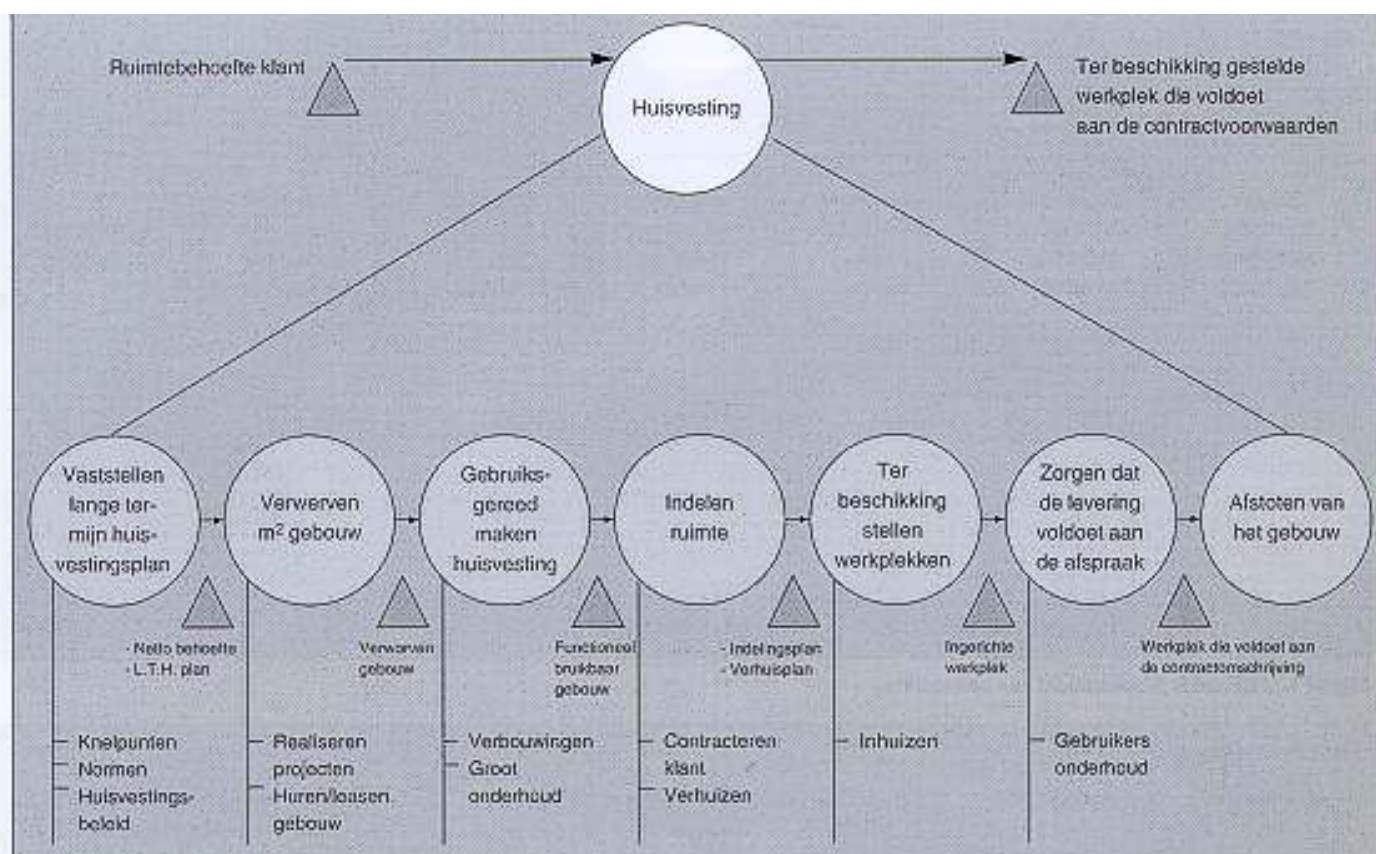
Om ondernemingen en instellingen onderling wel vergelijkbaar te maken, onderscheiden

wij soorten en klassen op basis van onder meer de volgende karakteristieke kenmerken

- de ontwikkelingscategorie van het bedrijf; hierin wordt beschreven of het bedrijf zich bevindt in een periode van groei, verandering van werktypologie, stabiele omzettingontwikkeling of krimp,
- de organisatiestructuur en het besturingsprincipe van het facilitaire apparaat zoals kostencentrum, profit centrum, not-for profit,
- de ondernemingstypering volgens Starreveld,

- het type facilitaire bedrijf zoals traditioneel, facilitaire apparaat, facilitaire units met een gemeenschappelijke kennisgeving, uitsluitend contractmanagement,
- de wijze van middelenoverdracht tussen de klant en het facilitaire bedrijf,
- de typering van de lokatie waar de onderneming gehuisvest is.

Binnen deze hoofdcriteria zijn een aantal subcriteria te onderscheiden. Het voert echter te ver om deze hier compleet te beschrijven.



Figuur 2. De deelprocessen van de facilititeit huisvesting.

// Vergelijking van faciliteiten

Bij het vergelijken van bijvoorbeeld de huisvestingskosten van verschillende ondernemingen, bestaat al gauw het gevaar dat men appels met peren gaat vergelijken. Zoals hierboven reeds beschreven, worden identieke facilitaire producten bij verschillende ondernemingen anders gedefinieerd en op verschillende wijze geadmistreerd. Met behulp van een algemeen geldende beschrijving van een facilitair proces in een aantal levensfasen, kan deze moeilijkheid worden omzeild. Hiertoe kunnen, analoog aan het activity based costing-concept, elk facilitair dienstverleningsproces worden opgedeeld in zeven processtappen (figuur 1). Zo'n processtap kan worden opgevat als een levensfase uit de totale levenscyclus van een facility.

De zeven fasen zijn:

- Bepalen wat nodig zal zijn aan faciliteiten.
- Zorgen dat de benodigde faciliteiten er komen.
- Zorgen dat de faciliteiten functioneren.
- Bepalen wat aan wie wordt geleverd.
- Zorgen dat de faciliteiten worden geleverd.
- Zorgen dat de levering voldoet aan de afspraak.
- Afstoten van de faciliteiten.

Voor elke facility, zoals huisvesting (figuur 2), communicatie, bedrijfsveiligheid, reprografie, enz., kunnen deze deelprocessen worden uitwerkt.

// Beschrijving proces

Door gebruik te maken van dit universele procesmodel wordt het mogelijk om de specifieke facilitaire producten van ondernemingen en instellingen te relateren aan de door ons gehanteerde universele faciliteiten of facilitaire elementen. Er vindt dus taalkundig en financieel een vertaalslag plaats van de specifieke facilitaire producten naar universeel bruikbare faciliteiten en facilitaire elementen. Aan de hand van een voorbeeld verduidelijken wij nu eerst de taalkundige vertaalslag. Binnen een facilitair dienstverleningsproces/faciliteit worden een aantal facilitaire elementen onderscheiden: een facilitair element is een bepaald facilitair dienstverleningsproduct dat zich onderscheidt van een facility, doordat het typerend is voor één bepaalde levensfase. Als voorbeeld kan hierbij gedacht worden aan het facilitaire element 'space planning'. Dit element is een verbijzondering van 'bepalen wat nodig zal zijn aan faciliteiten', en zal dus onder de facility 'Huisvesting' in de eerste levensfase worden geplaatst.

Als een facilitaire dienst bij een onderneming of instelling niet onder te verdelen is in een levensfase, maar alle fasen bestrijkt, kan worden gesproken van een facility.

Hoe deze indeling in de praktijk werkt, is weergegeven in figuur 3. Horizontaal zijn de levensfasen uitgezet; verticaal zijn een aantal voorbeelden van faciliteiten en facilitaire elementen genoemd.

Alle denkbare facilitaire producten en diensten kunnen op deze manier worden gerubriceerd. De financiële vertaalslag is noodzakelijk, omdat de financiële administratie van de diverse ondernemingen en instellingen lang niet altijd op deze indeling zullen aansluiten. Indien de facility manager echter besluit om zijn administratie op deze wijze te rubriceren, wordt het genereren van financiële management-informatie sterk vereenvoudigd. Zo kunnen bijvoorbeeld management-kosten van operationele kosten worden onderscheiden, en kan er een inzicht gaan ontstaan over de totale (integrale) kosten van bijvoorbeeld de facility reprografie of bewaking of beveiliging.

// Integrale kostenbenadering

Belangrijke aanleiding voor het ontwerpen en maken van een databank was de behoefte aan inzicht in de totale kosten van de verschillende facilitaire producten en diensten. Dit betekent dat de personeel-, materiaal- en materieelkosten direct aan het facilitaire product of dienst kunnen worden toegerekend. Het aantal kostensoorten blijft hierdoor beperkt.

De kostensoorten zijn:

- personeelskosten,
- materiaalkosten,
- materieelkosten,
- diversen,
- kosten externe dienstverlening (bij eventuele uitbesteding).

De afschrijving van de keuken-inventaris wordt dus geboekt onder de kostensoort *materieelkosten*, de kroppen sla onder *materiaalkosten* en de BTW onder de kostensoort *diversen*. Zo ontstaat een integraal beeld van de met een faciliteit samenhangende werkelijke kosten. Deze totale kosten kunnen nu beter worden vergeleken met marktprijzen, zoals die van externe dienstverleners.

De vergelijking van de kosten kan op een aantal niveaus plaatsvinden. Zo'n niveau is afhankelijk van de gedetailleerdheid van de beschikbare gegevens. Op het meest gedetailleerde niveau worden, behalve kosten en hoeveelheden, ook een aantal kostenbepalende factoren en prestatieniveaus onderscheiden. Tot nu toe is slechts gesproken over de absolute hoogte van kosten in een bepaalde situatie. Maar het vergelijken van kosten is pas zinvol als de prestatieniveaus van de facilitaire diensten gelijkwaardig zijn. Het maakt bijvoorbeeld een groot verschil of koffie op de werkplek wordt gereserveerd of dat er automaten zijn opgesteld. Een ander sprekend voorbeeld zijn de schoonmaakkosten: hoort de glas- en gevelreiniging ook bij de schoonmaakkosten? en: wordt er gebruik gemaakt van een dagschoonmaakkracht voor de kleine schoonmaakklusjes overdag?

Het vergelijken van kosten van facilitaire diensten wordt met behulp van de databank mogelijk, doordat:

- een onderneming getypeerd wordt aan de hand van een aantal criteria,
- de facilitaire produkten of diensten bij bepaalde ondernemingen en instellingen worden getransformeerd naar algemene facilitaire produkten of diensten,
- er per facilitair element een aantal kosten- en prestatieniveaubepalende factoren worden onderkend.

Bij de vergelijking van kosten moet worden benadrukt dat het steeds over een bandbreedte (een gemiddelde met marges) gaat. Naarmate meer gegevens in de databank zijn ingevoerd, worden de marges smaller. Op dit moment zijn de gegevens van vijftig huisvestingsituaties ingevoerd.

Met behulp van de hierboven beschreven databank willen wij pleiten voor een andere rubricering van de kosten van de facilitaire dienstverlening. Naar onze overtuiging kan de facility manager door deze nieuwe wijze van administreren van kosten een flinke stap voorwaarts komen in de verdere professionalisering van het facilitair apparaat en de verbetering van de klantgerichtheid. □

Databank

De databank maakt het mogelijk in het vervolg:

De kosten te vergelijken

Op basis van het typeren van de onderneming, het facilitair bedrijf en het prestatieniveau van de dienstverlening, kan een bandbreedte worden berekend voor de minimale en maximale facilitaire kosten van produkten en diensten.

De doorberekeningsmethodiek te analyseren

Met behulp van de databank is het mogelijk om doorberekeningsmethodieken van de faciliteiten en de hoogte van de tarieven te toetsen aan algemene normen.

Voorspellingen te doen

Bij het opzetten van een facilitair bedrijf ontstaan vragen over de samenstelling, het benodigde budget en het aantal medewerkers.

Met de databank is het mogelijk vergelijkbare situaties te traceren en zodoende een voorspelling te doen over de te verwachten organisatiegrootte en het budget.

Contracten te vergelijken

Ten slotte is het mogelijk om met behulp van de databank het prijs-prestatieniveau van contracten voor het uitbesteden van facilitaire diensten te vergelijken.

Figuur 3. De begrippenstructuur van FACANA.

