

FACILITAIR BENCHMARKEN MET BEHULP VAN NEN 2748

...EN HET NUT VAN DE NFC INDEX®

Binnenkort zal de Netherlands Facility Costs Index Coöperatie u.a. haar eerste jaarlijkse NFC Index® presenteren. De NFC Index® zal zicht geven op de ontwikkeling van facilitaire kosten in het algemeen en biedt coöpererende organisaties aanvullende inzichten op de ontwikkeling van hun facilitaire kosten in vergelijking met hun branchegenoten. De onderliggende datasets van de NFC Index® vormen een benchmark voor de faciliteiten.

Facility management is een bedrijfskundige benadering voor het integraal plannen en beheersen van huisvesting, services en middelen. Daarin ligt besloten dat de facilitaire kosten integraal zichtbaar worden en aandacht krijgen van bestuurders, directies, bedrijfscontrollers en interne klanten. Vanuit die inzichten en bovendien de noodzaak om in dit tijdsgewricht veelal te komen tot kostenreductie willen zij daarbij niet alleen een beeld hebben van de kosten maar ook weten hoe deze zich verhouden tot die van anderen. Sinds jaren zijn tal van goed bedoelde initiatieven opgestart om facilitaire taken en kosten te ordenen en uit te drukken in indicatoren of kengetallen. Dat heeft geleid tot een veelheid aan gegevens - met uiteenlopende grondslagen en sterk wisselende kwaliteit in termen van (gebrek aan) betrouwbaarheid, representativiteit en integraliteit.

In dit artikel geeft Anton Daamen van Hospitality Consultants een toelichting op de toepasbaarheid van facilitaire benchmarks op basis van 15 jaar ervaring.

SERVICE LEVEL EN VOLUME SERVICES

De omvang van de jaarlijkse facilitaire kosten is in de loop der jaren fors toe-

genomen en deze wordt in Nederland alleen al voor de kantooromgeving geschat op circa 50 miljard. Deze facilitaire kosten die variëren van huisvesting, diensten zoals schoonmaak en catering, tot kantoorartikelen variëren gewoonlijk tussen 20 en 40% van de totale kosten die organisaties maken.

Deze forse bandbreedte van 100% is vooral toe te schrijven aan de aard en omvang van de organisatie, de belangrijkste beïnvloeders van de omvang van de facilitaire kosten. Een bankbedrijf heeft nu eenmaal andere facilitaire wensen en andere bedrijfsprocessen dan bijvoorbeeld een producent van verpakkingsmaterialen. Het voorzieningenniveau en de omvang van de facilitaire voorzieningen zijn de primaire costdrivers voor facility management: service level en service volume.

Tabel 1 geeft aan wat de omvang is van het facilitair budget naar grootte van de organisatie. Uit de tabel blijkt dat bijvoorbeeld voor organisaties met 500 tot 1000 medewerkers het merendeel van de respondenten aangeeft dat hun facilitair budget € 2 tot 10 miljoen bedraagt. Uit de spreiding van de facilitaire budgetten is af te leiden dat het zeer waarschijnlijk

De NFC Index® is gebaseerd op de indeling van NEN 2748 (NEN 2748:2001 en NEN 2748/A1: 2003, nader toegelicht in NPR 2744:2003) en wordt gezien als een erkend definitiestelsel.

is dat facilitaire kosten op veel meer (kosten)plaatsen worden geregistreerd dan uitsluitend op die van de facilitaire organisatie. Juist dit gegeven geeft de behoefte weer aan een eenduidige definiëring, zoals de NFC index®, hanteert.

VALKUILEN BIJ MARKTVERGELIJK

Facilitaire kosten worden zelden eenduidig geregistreerd in organisaties – veelal ook nog op meerdere kostenplaatsen. Een casus in een onderwijsomgeving liet zien dat buiten de eigen facilitaire organisatie twee maal zoveel facilitaire kosten werden geboekt op diverse kostenplaatsen. Dit terwijl eenieder ervan uitging dat

alle facilitaire kosten op dezelfde kostenplaats werden geboekt. Door de verschillende interpretaties van de kostensoorten bleek het bovendien niet mogelijk om bijvoorbeeld de totale huisvestingskosten in beeld te krijgen. Enig vergelijk met een andere sector was daarmee volstrekt onmogelijk.

Een tweede valkuil is het abstractie-niveau waarop vergelijk plaatsvindt. Alleen al de hoofdrubricering in services, huisvesting en middelen kent per organisatie en per sector een sterk wisselende onderverdeling. Zo boekt de ene organisatie de kosten van haar lease-auto's onder facilitaire kosten en boekt een

andere organisatie deze zelfs onder productiekosten. In de praktijk komen we tussen de tien en zeventig facilitaire kostensoorten tegen.

Binnen de verschillende facilitaire kosten is het op functie niveau eveneens een woud aan begrippen, definities en benaderingen. Investerings in cateringvoorzieningen worden bij de één als huisvestingskosten geboekt en bij de ander als cateringkosten. Kopieerapparaten zijn voor de meesten duidelijk facilitaire kosten, terwijl printers meestal worden gezien als ICT-voorzieningen. Kortom iedereen heeft gelijk. En dan hebben we het dan nog niet eens over de kwaliteit van de voorzieningen in relatie tot de kosten. Het behoeft dan ook geen nader betoog dat het hanteren van eenduidige – algemeen geaccepteerde – definities noodzakelijk is om te komen tot enig zinvol vergelijk.

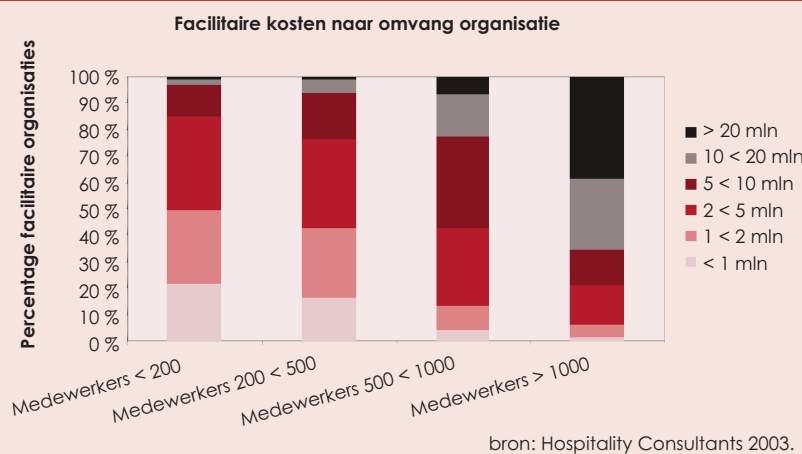
REFERENTIEGROEP

Het is erg praktisch om te beschikken over een referentiegroep van organisaties die qua bedrijfsprocessen en omvang als belangrijkste kostenbeïnvloedende factoren min of meer vergelijkbaar zijn. In dat licht is het initiatief van de NFC Index® een grote stap voorwaarts! Het principe van NFC Index® is gebaseerd op in de NEN 2748 genormaliseerde definities die naar verwachting steeds breder ingang zullen vinden, op dubbele controle van de integriteit van de coöperatieve data (NFC Data) en op het vergelijken binnen peergroups (NFC Kring, de coöperatieve kringen).

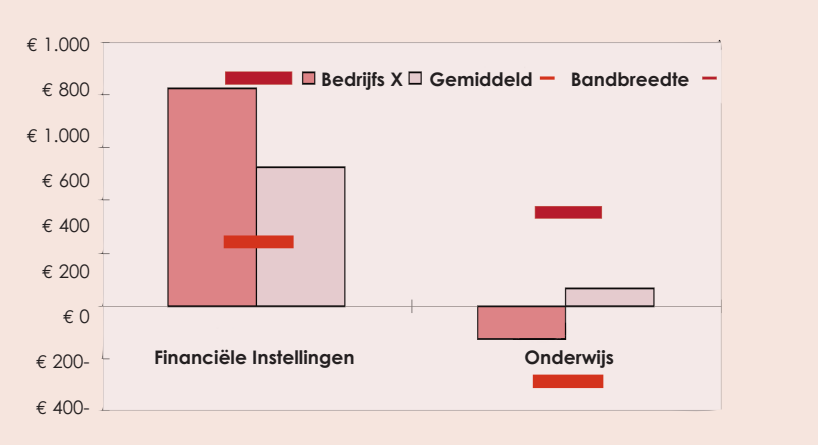
PRAKTIJK EN BENCHMARK: CATERING

Hospitality Consultants (HC) onderzoekt jaarlijks onder meer de cateringkosten van een groot aantal organisaties in verschillende sectoren. De Bedrijfsvergelijking Catering® is gebaseerd op een gestandaardiseerde vragenlijst met defini-

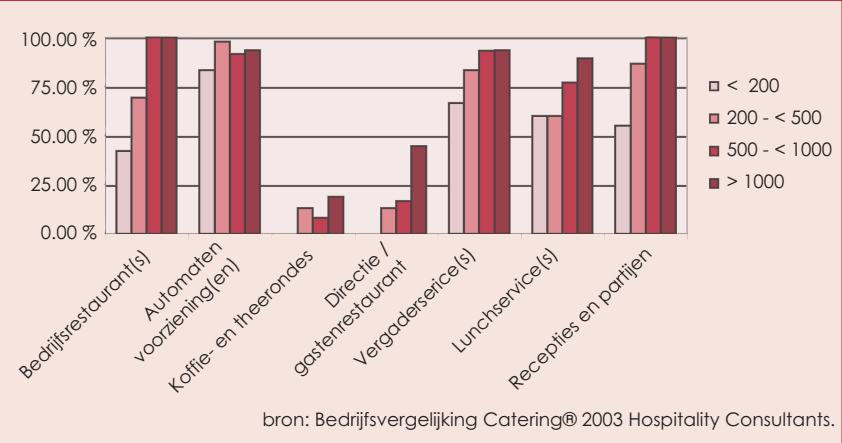
TABEL 1. BUDGET FACILITAIRE ORGANISATIE 2003 OP BASIS VAN 550 RESPONDENTEN.



TABEL 2. KOSTEN BEDRIJFSRESTAURANT PER POTENTIËLE GEBRUIKER PER JAAR NAAR BRANCHE.



TABEL 3. AANWEZIGHEID CATERINGVOORZIENINGEN NAAR BEDRIJFSGROOTTE.



ties waar de belangrijkste costdrivers en relevante omgevingsfactoren mee worden geïnventariseerd.

De kosten van bedrijfs catering variëren sterk. Cateringkosten per pandbewoner (exploitatiekosten) per jaar blijken zich te bewegen tussen de bandbreedte € 0 en € 800, met uitschieters tot € 1.500. Tabel 2 laat zien dat de cateringkosten per pandbewoner ook per branche fors verschillen. Zo komt het regelmatig voor dat in het onderwijs de cateringvoorzieningen per saldo geen geld kosten, soms zelfs opleveren, terwijl het bedrijfsleven in dat opzicht een 'big spender' is.

Een belangrijke verklaring voor de enorme verschillen is in eerste instantie het voorzieningenniveau. Tabel 3 laat zien dat de feitelijke voorzieningen behoorlijk variëren al naargelang de omvang van de organisatie. Bedrijven vanaf 500 of meer pandbewoners hebben - in tegenstelling tot bedrijven met minder pandbewoners - een bedrijfsrestaurant. Circa 45% van de bedrijven boven de 1.000 pandbewoners heeft bovendien een directie- of gastenrestaurant.

Het voorzieningenniveau omvat bovendien meer dan het wel of niet beschikken over voorzieningen. De kwaliteit van producten en diensten, prijsbeleid, openingstijden, serviceniveau, inrichting en entourage zijn wezenlijk van invloed op het kostenniveau van een organisatie.

De tweede belangrijke factor is de mate van het gebruik van voorzieningen. De eindgebruiker betaalt (als werknemer, student of gast) zelden als consument de integrale kostprijs. Daarmee betekent meer afname dus ook meer kosten voor de werkgever of instelling. Ook het doorbelasten van gebruik aan interne afdelingen is op zichzelf een fraai instrument om de opbrengsten te vergroten maar komt uiteindelijk toch voor rekening van de organisatie.

Op het moment dat er helderheid is over het voorzieningenniveau in relatie tot kosten is het pas goed mogelijk om de mate van efficiency vast te stellen. Immers moet duidelijk zijn of de hoge cateringkosten niet het resultaat zijn van een relatief kostbaar service-level en gebruik. De praktijk wijst uit dat de marktverschillen tussen cateraars 0 tot 15% bedraagt. Dat verschil ligt hoofdzakelijk in uurtarieven, productiviteit, managementkosten, inkoopvoordelen en de mate waarin men in staat is om margebrengende verlopen te realiseren. In veel situaties

BENCHMARKEN LOONT: EEN PRAKTIJKCASE.

Een internationale organisatie met een omvang van ruim 3.000 pandbewoners (overwegend kantoorpersoneel) in het westen des lands, heeft in 2002 een benchmark voor haar cateringvoorzieningen laten uitvoeren door HC. De huidige cateraar was circa 7 jaar geleden gecontracteerd tijdens een indertijd uitgevoerde aanbesteding.

De resultaten van de benchmark gaven een eerste duidelijke indicatie dat de kosten van de cateringvoorzieningen ten opzichte van de markt (referentiegroep van soortgelijke organisaties qua omvang en branche) zich bevonden aan de bovengrens van de bandbreedte. De afwijking in financiële zin ten opzichte van het gemiddelde van de bandbreedte van de referentiegroep bedroeg circa 23 %, hetgeen geleet op het cateringvolume van circa € 2.2. miljoen aan kosten, aanzienlijk kon worden genoemd. Naast financiële afwijkingen kwamen ook een aantal kwalitatieve aspecten aan het licht welke min of meer afwijkend waren met de referentiegroep. Onder meer werd op geen enkele wijze -in tegenstelling tot de referentieorganisaties- aandacht besteedt aan het toetsen van de kwalitatieve performance van de cateraar ten opzichte van de gecontracteerde kwaliteit van de dienstverlening.

Naar aanleiding van de eerste indicatie uit de benchmark heeft de desbetreffende organisatie besloten de cateringvoorzieningen opnieuw te gaan aanbesteden in de markt. De resultaten van de benchmark zijn betrokken als aandachtsgebieden in de aanbesteding. Dit heeft onder meer toe geleid om na afstemming over het cateringbeleid een Functioneel en Technisch Programma van Eisen (PvE) op te stellen. Het Functioneel PvE omvat het service-level zoals prijsbeleid, type producten en diensten, openingstijden en assortiment. Het Technisch PvE voorziet onder meer in de richtlijnen van uitvoeringscriteria voor de dienstverlener zoals hygiëne en wettelijke eisen, managementinformatie, facturatie en contractvorm. Verder is besloten om de contractvorm te wijzigen van een zogenaamde openboek overeenkomst (rekening en risico opdrachtgever) naar een meer prestatiegerichte contractvorm. Hiermee werd vooral zorggedragen voor een betere risicoafbakening in financiële maar ook in kwalitatieve zin. Uitgangspunt bij het opstellen van het PvE is geweest dat de huidige kwaliteit en service-level minimaal gewaarborgd dienden te zijn. Het PvE is dusdanig gespecificeerd zodat gedurende de uitvoering van de dienstverlening van de cateraar de kwalitatieve performance en financiële realisatie getoetst kunnen worden. Vooral hierdoor is het behaalde resultaat van de aanbesteding gewaarborgd. Uiteindelijk heeft de organisatie de cateringkosten gereduceerd met 27 %, waarmee een absolute reductie werd bereikt van circa € 600.000 per jaar. In dat kader kan met recht gesteld worden: Benchmarken loont!

waar sinds langere tijd geen markttoetsing heeft plaatsgevonden kan dit verschil oplopen tot ca. 40 % van de huidige kosten. Een niet onbelangrijke factor is op welke wijze de cateraar is gecontracteerd, m.a.w: welke mate van risico kan en wil de cateraar aanvaarden en welke controle wordt op de prijs / kwaliteit-verhouding uitgeoefend?

BESPARING BEGINT BIJ VERGELIJK

Uit het vorenstaande blijkt dat vergelijken met andere organisaties zin heeft – zelfs wanneer dat uitsluitend gebeurt op basis van kosten. Zo'n vergelijking biedt – mits zinvol uitgevoerd – een eerste indicatie om vast te stellen of er forse verschillen zijn in het uitgaatpatroon van de beschouwde organisatie(s) in relatie tot branchegenoten. Voorwaarde is dat de integriteit van de data gewaarborgd is. En zoals hiervoor beschreven blijkt dat voor de facilitaire kosten niet altijd even eenvoudig te zijn. Verschillen laten zich pas verklaren als de koppeling gemaakt kan worden met het voorzieningenniveau en het volume.

Daarmee wordt zichtbaar of de besparingen kunnen worden gevonden in het facilitair beleid óf bij de facilitaire producent – zoals de contractcateraar.

Voor informatie over de NFC Index® verwijzen wij u graag naar www.nfcindex.nl of kunt u contact opnemen met dhr. ing Rinus Vader MFM CFM, voorzitter van het bestuur van NFC Index Coöperatie u.a; vader@tiscali.nl



AUTEUR

A. J. Daamen MFM is adviesgroepmanager Purchasing & Contractmanagement van Hospitality Consultants; een onafhankelijk onderzoeks- en adviesbureau dat zich richt op facility management in de sectoren werk, zorg, onderwijs en vrije tijd. HC is lid van de Netherlands Facility Costs Index Coöperatie u.a; a.daamen@hospitalityconsultants.nl