

Prestatiemeting en benchmarking: belangrijke basis voor smart workplace management.

van der Voordt, Theo

Publication date

2018

Document Version

Final published version

Published in

Smart WorkPlace

Citation (APA)

van der Voordt, T. (2018). Prestatiemeting en benchmarking: belangrijke basis voor smart workplace management. *Smart WorkPlace*, 1(2), 74-79.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Belangrijke basis voor smart workplace management

PRESTATIEMETING EN BENCHMARKING

TEKST Theo van der Voordt



Door de disruptieve invloed van technologie op sociale en economische structuren vervagen de grenzen tussen branches, stad, gebouw en huis, wonen en werken, fysiek en virtueel.



Van smart workplaces wordt veel verwacht. Dit artikel presenteert een 4-stappenmodel voor het efficiënt en effectief sturen op toegevoegde waarde van smart workplaces. Vervolgens wordt ingezoomd op het meten en benchmarken van de geleverde prestaties, zowel van de huisvesting, diensten en middelen als van de organisatie en de medewerkers. Het artikel pleit voor een integrale benadering.

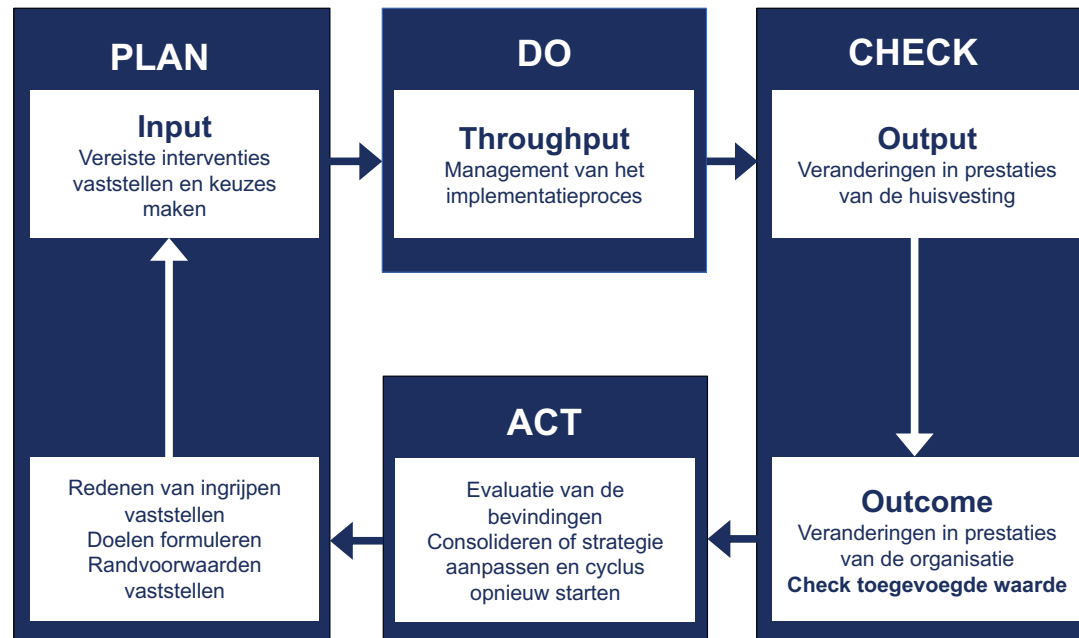
STUREN OP TOEGEVOEGDE WAARDE VAN SMART WORKPLACES

Het SWP platform hanteert een holistisch, branche-overstijgend eindgebruikersperspectief. Blijkens het eerste SWP Magazine en de SWP Gids 2017 worden aan smart workplaces veel positieve eigenschappen toebedacht. De verwachting is dat innovaties in de fysieke werkomgeving, technologische innovaties zoals verdere digitalisering van werk, informatie en communicatie, gebruik van big data, en veranderingen in het gedrag van de eindgebruiker resulteren in gezonde en circulaire werkomgevingen. Dit maakt het gebruik en beheer ervan effectiever en comfortabeler. Door de disruptieve invloed van technologie op sociale en economische structuren vervagen de grenzen tussen branches, stad, gebouw en huis, wonen en werken, fysiek en virtueel. Een werk-

omgeving moet overal beschikbaar en cognitief zijn. De reikwijdte van SWP is dus breed en ambitieus, zowel aan de middenkant (inzet van een breed scala aan fysieke, sociale en digitale interventies, integrale aanpak van FM, CREM, HRM en IT) als aan de kant van de beoogde resultaten (slimmer, efficiënter, gezonder, duurzamer, productiever, hoger niveau van welzijn en geluk, en 'passionate people' die het beste uit zichzelf halen).

Om van toegevoegde waarde te zijn voor een organisatie dienen de beoogde voordelen van smart workplaces te worden afgewogen tegen de kosten, risico's en tijd die gepaard gaan met het initiëren, implementeren en exploiteren ervan. Om organisaties te ondersteunen in het sturen op toegevoegde waarde is door Jan Gerard Hoendervanger, Feike Bergsma, de auteur van dit

STUREN OP
TOEGEVOEGDE WAARDE
IN VIER STAPPEN



artikel en Per Anker Jensen een *Value Adding Management model* ontwikkeld. Om aan te sluiten bij wat in de managementpraktijk al vaker wordt toegepast, volgt het model de vier stappen uit de bekende Deming cirkel: Plan-Do-Check-Act.

De belangrijkste managementactiviteiten in de *Plan-fase* zijn: 1. vaststellen of er redenen zijn voor interventies in de huisvesting, diensten en middelen ('drivers to change'); 2. formuleren van doelstellingen en randvoorwaarden; 3. vaststellen welke interventies naar verwachting tot welke verbetering leiden; 4. inschatting maken van de kosten en baten en keuzes maken. De *Do-fase* behelst de voorbereiding en implementatie van de interventies. In de *Check-fase* worden de kosten en baten gemeten en bepaald of de effecten per saldo positief zijn voor

het presteren van de organisatie en bijdragen aan de beoogde doelen. Om te weten of de prestaties daadwerkelijk verbeterd zijn is een nulmeting van dezelfde prestaties vóór de interventie zeer wenselijk. Bij een toets op toegevoegde waarde is het ook relevant om te onderzoeken welke interventies meerdere doelen dienen en welke interventies conflicterende uitkomsten opleveren, bijvoorbeeld een hogere klanttevredenheid maar ook hogere kosten.

Het model maakt onderscheid in *output* en *outcome*. Output verwijst naar de verandering in het presteren van de werkomgeving (bijvoorbeeld lagere huisvestingskosten, of een hogere energieprestatiecoëfficiënt). Outcome heeft betrekking op de prestaties van de organisatie, bijvoorbeeld een hogere omzet, duurzamer, meer tevreden klanten en

medewerkers. Als een interventie bijdraagt aan de doelen en strategie van de organisatie is toegevoegde waarde voor de organisatie geleverd. Als de beoogde resultaten volledig voldoen aan de eisen en verwachtingen, kan in de *Act-fase* worden volstaan met consolidatie van de bereikte situatie, totdat er nieuwe redenen zijn om veranderingen in gang te zetten. Als de doelstellingen niet zijn bereikt, of als er teveel negatieve bijeffecten zijn, zullen nieuwe interventies nodig zijn en start de hele cyclus opnieuw. Het kan ook zijn dat de doelstellingen te hoog gegrepen waren en moeten worden bijgesteld.

PRESTATIEMETING EN BENCHMARKING

Prestatiemeting is een noodzakelijke voorwaarde om vast te kunnen stellen hoe goed de werkomgeving presteert, op zichzelf en in relatie tot de strategische doelen van de organisatie. In de literatuur worden tal van redenen genoemd om prestaties te meten:

- opsporen van problemen, verspilling en mogelijke verbeteringen,
- vaststellen of de organisatie aan de wensen en eisen van haar klanten voldoet,
- beter begrip van de bedrijfsprocessen,
- ondersteunen van management initiatieven, verbeterprocessen en verandermanagement,
- optimaal inzetten van schaarse middelen,
- motiveren tot het stellen van doelen en adequaat gedrag,
- vaststellen van succesfactoren,
- beslissen op basis van feiten (in plaats van of in aanvulling op aannames, verwachtingen, emoties en onderbuikgevoelens),
- bijdragen aan een efficiënt en effectief planning en control systeem,
- managers stimuleren tot een lange termijn visie.

PRESTATIEGEBIEDEN EN PRESTATIE-INDICATOREN

In de literatuur worden veel verschillende prestatiecriteria genoemd, die elkaar deels overlappen, bijvoorbeeld: effectiviteit, efficiency, kwaliteit, productiviteit, innovatie en winstgevendheid. Efficiency refereert vooral aan de *input*

(gebruik van bedrijfsmiddelen), effectiviteit vooral aan de *output* (resultaten). De *Balanced Scorecard* (BSC) van Kaplan and Norton onderscheidt vier perspectieven voor het meten van organisatieprestaties: 1. financieel: winstgevendheid, inkomsten, verkoopcijfers; 2. klantperspectief: aantrekken van klanten, klanttevredenheid, marktonderzoek; 3. interne bedrijfsprocessen: voldoen aan de verwachtingen van de klant of daar bovenuit stijgen; en 4. leren en groeien om nieuwe uitdagingen het hoofd te bieden. Anderen maken onderscheid in vier typen indicatoren om de prestaties van gebouwen te meten: 1. financiële indicatoren; 2. fysieke indicatoren (bouwtechnische en bouwfysische conditie van gebouwen, veiligheid, gezondheid, energieverbruik); 3. functionele indicatoren (productiviteit, functionaliteit van ruimten); en 4. op enquêtes gebaseerde indicatoren (bijvoorbeeld tevredenheid van medewerkers en klanten). Organisaties doen er goed aan om de beoogde prestatiecriteria 'smart' te definiëren: specifiek, meetbaar, acceptabel voor de organisatie en andere stakeholders, realistisch (haalbaar) en tijdgebonden (wanneer moet het doel bereikt zijn).

BENCHMARKING

Om te kunnen beoordelen of de werkomgeving en de organisatie goed presteren is een maatstaf nodig, bijvoorbeeld door de resultaten te vergelijken



Efficiency refereert vooral aan de input (gebruik van bedrijfsmiddelen), effectiviteit vooral aan de output (resultaten).



Prestatiemeting is een noodzakelijke voorwaarde om vast te kunnen stellen hoe goed de werkomgeving presteert.



Benchmarking verschuift van een eenzijdige focus op kostenreductie naar een bredere en meer strategische insteek, met meer aandacht voor toegevoegde waarde.

met vooraf gestelde doelen, wettelijk voorgeschreven normen, of de prestaties van andere, vergelijkbare werkomgevingen en organisaties. De internationale standaard EN 15221-7 definieert benchmarking als het proces om strategieën, processen, en prestaties te vergelijken met vergelijkbare organisaties. Het is een middel om *best practices* op te sporen en op basis hiervan doelstellingen ten aanzien van de eigen prestaties te formuleren. Benchmarking als proces kan helpen om prioritering in de aanpak van problemen aan te brengen en de effectiviteit van processen te verbeteren. Daarmee verschuift benchmarking van een eenzijdige focus op kostenreductie naar een bredere en meer strategische insteek, met meer aandacht voor toegevoegde waarde. De FM standaard bespreekt verschillende typen benchmarking, qua inhoud (strategie, proces, prestaties), meeteenheden (kwantitatief versus kwalitatief), vergelijkingsgebied (intern, concurrerende organisaties, sector-overstijgend), schaal (lokaal, nationaal, internationaal), en frequentie (eenmalig, periodiek, continu). EN 15221-7 presenteert ook benchmark indicatoren voor kosten, m2, duurzaamheid, kwaliteit, tevredenheid over diensten, en productiviteit, en richtlijnen voor het proces van benchmarken: voorbereiden, vergelijken en verbeteren.

PRESTATIEMETING EN BENCHMARKING IN DE PRAKTIJK

Uit interviews met praktijkmensen blijkt dat doorgaans vooral wordt gestuurd op kostenreductie, verbetering van de arbeidsproductiviteit, en een hogere klant- en medewerkerstevredenheid. Andere genoemde doelstellingen zijn meer flexibiliteit, bevorderen van creativiteit en innovatiekracht, bijdragen aan de identiteit van de organisatie (vastgoed als marketing middel), en – meestal met een lagere prioriteit – duurzaamheid en verhoging van de vastgoedwaarde. In de praktijk worden veel verschillende termen gebruikt, zoals gezondheid en welzijn, slimmer en beter

faciliteren van bedrijfsprocessen, efficiënter ruimtegebruik, transparantie, betaalbaarheid, *return on investment*, een goede balans tussen huur en eigendom of het vrij abstracte begrip kwaliteit. Veel van deze waarden zijn niet uitgewerkt in meetbare prestatie-indicatoren.

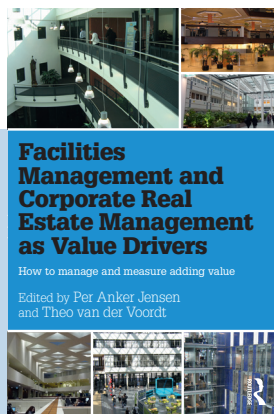
TOEGEVOEGDE WAARDE ALS VERSCHIL TUSSEN BATEN EN LASTEN

Het is opvallend dat organisaties die nieuwe manieren van werken toepassen in open settings met activiteit-gerelateerde werkplekken vaak vooral de voordelen benadrukken, en minder expliciet zijn over mogelijke nadelen en de kosten van voorbereiding, implementatie en beheer. Veel genoemde (verwachte/beoogde) voordelen zijn: betere communicatie en samenwerking door grotere openheid en dynamiek, hogere arbeidsproductiviteit door betere afstemming tussen werk en plek, lagere kosten door efficiënter ruimtegebruik, grotere flexibiliteit in ruimtegebruik, beter passend bij de gewenste cultuur, hogere medewerkerstevredenheid, en een grotere aantrekkingskracht voor jong talent. Daar staan kosten en risico's tegenover, zoals de kosten van voorbereiding en implementatie, weerstand tegen verandering, ontevreden medewerkers door verlies van een eigen plek en minder privacy, afname van teambinding, en productiviteitsverlies door afleiding van telefoontjes en gesprekken. Het is daarom belangrijk om zowel de baten als de kosten in kaart te brengen, te meten, te monitoren en te benchmarken.

Qua kosten geeft de NFC index een goede indicatie van de mediane kosten van een werkplek. In 2016 was dat € 461 per m2 vvo, exclusief BTW. Het mediane werkplekoppervlak was 19,8 m2 vvo. Daarmee kwamen de mediane kosten per werkplek uit op € 9.128 per jaar. De NFC Index brengt ook de veranderingen in de afgelopen jaren in beeld en de differentiatie voor verschillende pandgroottes, maar geeft geen

informatie over de invloed van het kantoorconcept en het al dan niet toepassen van smart workplaces. Eerdere cijfers van Twynstra Gudde uit 2010 lieten zien dat de huisvestingskosten per m2 bruto vloeroppervlak in kantoren met een flexfactor van 0,7 á 0,8 en 0,5 á 0,7 hoger liggen dan in traditionele kantoren met iedereen een eigen werkplek (ca € 340 en € 425 versus € 325). Dit komt vooral door de hogere kwaliteitseisen die hieraan gesteld worden. Omgerekend per persoon lagen de huisvestingskosten per jaar in flexkantoren aanzienlijk lager (€ 4.300-5.200 bij een flexfactor van 0,7 á 0,8 en € 4.000-4.900 bij een flexfactor van 0,5 á 0,7 versus € 6.000-7.800 in traditionele kantoren. Deze cijfers maken ook duidelijk dat het belangrijk is om de kosten en m2 in standaard eenheden te presenteren, en niet wisselend in kosten per bruto of netto m2, werkplek, persoon of fte.

Ten aanzien van benchmarking op medewerkerstevredenheid biedt de Tevredenheidsindicator van het Delftse Center for People and Buildings (CfPB) uitkomst. Uit de gemiddelde tevredenheidspercentages in meer dan 100 door het CfPB geëvalueerde projecten blijkt bijvoorbeeld, dat flexkantoren over het algemeen hoger worden gewaardeerd op architectuur van het gebouw en het interieur, maar op privacy, ondersteuning van concentratiewerk, archivering, akoestiek en ondersteuning van de arbeidsproductiviteit meer dan tien procent lager worden gewaardeerd.



HET BOEK 'FACILITIES MANAGEMENT AND CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT AS VALUE DRIVERS' - HOW TO MANAGE AND MEASURE ADDING VALUE - IS IN 2017 UITGEGEVEN BIJ UITGEVERIJ ROUTLEDGE (WWW.ROUTLEDGE.COM). ISBN 978-1-138-24387-3

MEDEWERKERSTEVREDENHEID IN TRADITIONELE KANTOREN EN FLEKANTOREN IN NEDERLAND (CFPB)

PERCENTAGES TEVREDEN EN ZEER TEVREDEN MEDEWERKERS OVER:	VASTE WERKPLEKKEN		ACTIVITEIT-GERELATEERDE WERKPLEKKEN	
	TEVREDEN	TEVREDEN	ONTEVREDEN	ONTEVREDEN
uiterlijk van het gebouw	42	64	30	11
hoeveelheid/diversiteit plekken en ruimten	42	46	27	29
positie ruimten t.o.v. elkaar	53	53	18	20
openheid/transparantie werkomgeving	50	53	18	23
comfort van de werkplek	58	54	22	25
sfeer en uitstraling van het interieur	37	58	33	20
privacy	50	29	24	44
concentratiemogelijkheden	46	33	34	45
communicatiemogelijkheden	71	69	10	12
archieff en opslagmogelijkheden	42	32	22	33
ICT voorzieningen	56	52	19	22
faciliteiten in het gebouw	53	54	14	14
akoestiek	46	38	22	35
ONDERSTEUNING PRODUCTIVITEIT	ONDERSTEUNEND	ONDERSTEUNEND	NIET ONDERSTEUNEND	NIET ONDERSTEUNEND
eigen arbeidsproductiviteit	46	36	19	30
teamproductiviteit	43	36	17	26

Vet gedrukt = meer dan 10% verschil

Er zijn ook tal van internationale benchmarks beschikbaar, zoals de Leesman Index (over medewerkerstevredenheid) en de Global Occupier Metrics van Cushman & Wakefield (o.a. kosten en m2).

Prestatiemetingen zijn op zichzelf niet voldoende om de best mogelijke oplossingen op te sporen. Het is evenzeer van belang om te onderzoeken welke oplossingen organisaties die beter presteren hebben gekozen. Ook dit is een vorm van benchmarking.

NAAR EEN GESTANDAARDISEERDE EN GEÏNTEGREERDE AANPAK

Ondanks de beschikbare literatuur en jarenlange inspanningen om betere benchmark data en praktisch toepasbare benchmark systemen te genereren, lijkt er nog weinig consensus te bestaan over welke prestatievelden en prestatie-indicatoren hierin zouden moeten worden meegenomen. De praktijk laat een grote variatie zien, uitgedrukt in veel verschillende termen en Key Performance Indicators (KPIs). Op basis van een vergelijking van waardenparameters uit verschillende publicaties stellen Jensen en Van der Voort in hun boek *FM and CREM as Value Drivers* (2017)

voor om twaalf waarden als leidraad aan te houden, onderverdeeld in vier categorieën:

- mensgericht: tevredenheid, imago, cultuur, veiligheid en gezondheid;
- proces- en productgericht: productiviteit, aanpasbaarheid/flexibiliteit, innovatie en creativiteit, risicobeheersing;
- financieel-economisch: kosten en vastgoedwaarde en
- maatschappelijk: duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Door experts uit zes verschillende Europese landen is voor elk van deze waarden de state-of-the art van de beschikbare kennis in kaart gebracht en zijn voorstellen gedaan om deze waarden te meten, met bijbehorende KPIs.

CONCLUSIE

Er lijkt nog een lange weg te gaan voordat een breed geaccepteerde standaard voor prestatie-meting en benchmarking beschikbaar is. Kosten en efficiency zijn vaak leidend. Het meten van diverse andere kosten en baten, ook niet-monetair, lijkt nog onderontwikkeld. De FM benchmark standaard EN 15221-7 kan als uitgangspunt dienen, maar vraagt om uitbreiding met andere

prestatievelden, bijvoorbeeld flexibiliteit, veiligheid en gezondheid, imago en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een holistisch perspectief vraagt om integrale business cases die het niveau van spreadsheets met kosten en m2 overstijgen. In aanvulling hierop is het meten of op zijn minst bespreekbaar maken van andere waarden evenzeer relevant, ook als die niet eenvoudig kwantitatief te meten zijn.

Omdat tijd en geld beperkt zijn, is het aan te bevelen om prioriteiten te stellen in het sturen op toegevoegde waarde en wat wel of niet te meten. Mogelijke stappen hierin zijn bijvoorbeeld:

1. Stel de belangrijkste redenen vast waarom interventies gewenst of noodzakelijk zijn. Een SWOT-analyse van de organisatie en de werkomgeving kan hierbij helpen.
2. Focus op de belangrijkste thema's op basis van belang, urgentie nu, en haalbaarheid.
3. Start met metingen die relatief eenvoudig en snel zijn uit te voeren, kwantitatief of kwalitatief. Gesprekken en groepsdiscussies zijn ook een vorm van 'meten'.
4. Als uit deze metingen specifieke problemen naar voren komen, kan gericht diepgaander worden gemeten.