

Is benchmarking duurzaam?

Begin deze maand werden de resultaten van het jaarlijkse benchmarkonderzoek binnen hbo en ROC voor de vijfde respectievelijk zesde keer gepresenteerd. Daarnaast is onlangs in samenwerking met het Centrum voor FM (CFM) het vierde onderzoek naar facilitaire kosten en kwaliteit gepresenteerd. Een analyse van de houdbaarheid en toepasbaarheid van dergelijke onderzoeken.

Ron Brouwer

Sinds 1997 voert Capgemini Consulting benchmarkonderzoek naar facilitaire kosten en trends uit. Medio jaren negentig werd het initiatief genomen om te komen tot een standaard op benchmarking voor de facilitaire activiteiten. De NEN 2748, de Nederlandse basis voor benchmarkon-

derzoek, is inmiddels landelijk bekend. Daarnaast zijn wellicht de NEN 2745, de norm voor de gezondheidszorg, en de NTA 8101, de basis voor vergelijkend onderzoek in het onderwijs, bekend. Op 6 november 2009 werd het twaalfde Onderzoek Gemeenten gepresenteerd op het jaarlijkse FM-congres in Zutphen.

De grootste in benchmarking gespecialiseerde adviesbureaus hebben zich de afgelopen jaren verenigd in de NFC Index (Netherlands Facility Cost Index) en presenteren hun gegevens in de jaarlijkse kosten-indexaties. Bovendien werken zij momenteel aan het aspect 'kwaliteit', een belangrijke factor, waarbij het om de beïnvloeding van de facilitaire kosten gaat. Maar ook de klantbeleving en / of -waardering zijn elementen die voor de verklaring van kosten steeds nauwer worden onderzocht. Vorig jaar werd een vijfdimensionale benchmark aangekondigd. Maar is dit wel realistisch, gezien de huidige economische stand van zaken? Remko Oosterwijk, managing consultant bij Capgemini Consulting in Utrecht en voorzitter van de Normcommissie NEN 2748 en de Europese CEN/TC 348, aan het woord.

Tegenvallers

Oosterwijk: 'Het aantal deelnemers aan benchmarkonderzoeken is momenteel gering. Benchmarking draagt volgens veel deelnemers in belangrijke mate bij aan de professionele sturing van een facilitaire organisatie en heeft in die zin dan ook toegevoegde waarde. Desondanks haken veel facility managers van benchmarkinitiatieven af. Elk jaar worden deelnemers gevraagd naar hun beweegredenen om al dan niet deel te nemen aan een onderzoek. Afgezien van diverse plausibele redenen, betuigt slechts een enkeling zijn spijt en benadrukt de waarde van dergelijke onderzoeken. Daarnaast blijkt dat tien jaar na de eerste benchmark slechts een enkeling de NEN-normering heeft vertaald naar de financiële administratie. Terwijl juist de resultaten uit een vergelijking de aanleiding zouden moeten vormen om benchmarking in een organisatie in te bedden! Toegegeven, het vergt een inspanning, maar het levert elk jaar zowel resultaat als plezier op, mits goed georganiseerd en het motiveert om een volgende ronde opnieuw deel te nemen. Desondanks haken organisaties af. Medewerkers worden overspoeld met onder-



Remko Oosterwijk

zoeksvragen, enquêtes en wat dies meer zij. Alles wordt even belangrijk gevonden en motieven als toegevoegde waarde worden veelvuldig gehanteerd. Prioritering is gewenst, wanneer het belang van benchmarks in het geding is.'

Nederlandse gemeenten

Recente inzichten werden verkregen bij gemeenten. Oosterwijk: 'Vermeldenswaardig is het project KING (Kwaliteits-Instituut Nederlandse Gemeenten) van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Zij streeft naar inzicht in alle gemeentelijke benchmarks en inzicht in afspraken tussen de onderzoekers over de aanpak van onderzoeken. De concrete opdracht is om te zorgen dat er afspraken komen over de onderleggers van de onderzoeken (standaardisatie), zodat gemeenten met eenduidige vastlegging van gegevens in staat worden gesteld om de informatie veelvuldig en zonder veel werk te reproduceren (eenmalige vastlegging - meervoudig gebruik). Verrassend voor de betrokken onderzoeksbureaus, die het VNG Keurmerk benchmarking hebben ontvangen of nastreven, is het gegeven dat de gemeentelijke facilitaire benchmark reeds over een standaard beschikt, te weten de NEN 2748. Op basis van andere benchmarks wordt eveneens overwogen om een keurmerk in te stellen, waardoor onderzoekers verplicht worden kwaliteit te bieden op basis van een strak geregisseerd programma van wensen en eisen.'

Betrokkenheid

Oosterwijk: 'Als voorzitter van de Normcommissie Facilitaire Voorzieningen in Nederland en Europa maak ik mij zorgen over de betrokkenheid van onze FM-specialisten bij het doorontwikkelen van onze normen. Zeker nu in oktober vier nieuwe Europese normontwerpen gepresenteerd zijn en in 2010 de Europese benchmarknorm wordt opgesteld. Nederland is uitstekend vertegenwoordigd op Europees niveau en levert veel kennis en kwaliteit. De 28 overige betrokken landen bevestigen de leidende rol die Nederland heeft op het gebied van facility management, met name met betrekking tot benchmarking. Maar is de visie van een kleine groep specialisten - hobbyisten? - wel de visie van facilitair Nederland?' Oosterwijk heeft meer vragen: 'In hoeverre zijn de tot nu toe gepresenteerde kengetallen in diverse Nederlandse benchmarkonderzoeken representatief? Zijn ze valide? Is de werking van de NEN-normering op de juiste wijze uitgelegd en geïnterpreteerd? Onderzoek heeft een herhaaldelijke vraag om uitleg tot gevolg, extra controles en een kritische benadering van de al dan niet voorlopige resultaten. Het is dan ook de vraag of het nog wel zin heeft om deze onderzoeken uit te blijven voeren. Is de rek er uit, zijn de onderzoeken wel duurzaam - of wat moet worden gedaan om de onderzoeken duurzaam te maken? Zijn de NEN-

normen, de Europese CEN-normen en benchmarking in voldoende mate ingebed in het reguliere FM-onderwijs?’ Oosterwijk vermoedt van niet. Hij is mede namens de Stichting F-Mex betrokken bij het overleg tussen het FM-onderwijs en het werkveld met het doel om de kloof tussen werkveld en onderwijs te dichten; ‘managen van verwachtingen’. Er zijn verschillende argumenten aan te dragen waarom de genoemde aspecten rondom benchmarking en standaardisatie integraal en op korte termijn in het onderwijs moeten worden opgenomen. Er zijn echter meer wensen en beperkingen – met name aangaande flexibiliteit – aan de onderwijskant. De betrokkenen in het F-Mex-overleg hopen nog dit jaar een convenant aan het LOOFD te kunnen aanbieden.

Duurzaam

‘Het is niet aan mij om de verantwoordelijke facility manager te overtuigen van het nut en de noodzaak van transparantie in kosten op basis van een gestandaardiseerd proces. Evenmin hoeft ik hem ervan te doordringen dat een vergelijking van gegevens met vergelijkbare organisaties zinvol is. Dat is aan de betreffende professional.

Waar ik echter wel aan wil refereren, is de bezuinigingsproblematiek. Hoe je het ook wendt of keert, FM zal een wezenlijke bijdrage moeten leveren aan de interne discussie over besparingen. Ervan uitgaande dat FM de afgelopen jaren al sterk heeft bespaard op kosten en mensen, zal deze discussie op een ander niveau gevoerd moeten worden. De gangbare besparingsmogelijkheden zijn uitgeput. Nu wordt het tijd voor de creatieve oplossingen. En dat kan alleen maar door inzicht in de dagelijkse kosten en een vergelijking daarvan met de markt. Laat benchmarking nu de oplossing vormen voor dit deel van deze discussie, benchmarking levert betrouwbare informatie op ten behoeve van de interne verantwoording. Kortom, benchmarking wordt in toenemende mate het instrument – wat het in feite allang had moeten zijn – om discussies over kostenbesparingen objectief te onderbouwen. De balans kan daardoor twee kanten op, namelijk besparen of juist niet,’ vervolgt Oosterwijk gedreven.

‘Ook in het FM-onderwijs is inbedding van deze materie noodzakelijk,’ aldus Oosterwijk. ‘De gezamenlijke betrokkenheid bij standaardisatie binnen het FM-onderwijs en het werkveld moet de volgende stap zijn. De professionele en ambitieuze minderheid heeft er een handje van om de beginnende minderheid te dicteren, maar waar het in feite om gaat is oprechte betrokkenheid in dat deel van het proces waar dat nog zin heeft. Een professional sluit zich aan bij een professioneel platform, zoals de NEN.’

Dat deelname aan benchmarks zin heeft, toont Oosterwijk aan de hand van enkele recente voorbeelden uit onderzoeken in een aantal branches van dit onderzoeksjaar (2009 over de boekhouding van 2008)

aan. Die onderzoeken bevatten onder meer een aantal suggesties voor de interne discussie over besparingen.

Digitalisering en andere duurzame oplossingen

‘Overheidsorganisaties typeren zich als documentgeoriënteerd’, weet Oosterwijk uit jarenlange ervaring. ‘Zo’n vijf jaar geleden werden de eerste brede initiatieven voor digitalisering van de documentaire informatievoorziening genomen. De verwachtingen over de afname van het papier – de ‘paperless environment’ – zijn allerm minst uitgekomen. De oorspronkelijke verwachtingen rondom mogelijke besparingen bij de digitalisering van de poststromen en het archief waren net zo hoog gespannen. Desondanks kunnen deze verwachtingen voor het eerst in dit onderzoeksjaar in positieve zin worden gepresenteerd: de kosten per werkplek voor documentmanagement zijn in 2008 gedaald met circa duizend euro!’

Bijzonder in het onderzoek is wel dat de aantallen kopieën en afdrukken niet zijn gedaald, maar dat de besparingen vooral in de ondersteuning (personele lasten) liggen. Een bijkomend – niet meegeteld – verschijnsel is dat de snelheid van handelen en de werkefficiëntie duidelijk is toegenomen. Dat wordt mede veroorzaakt door organisatorische maatregelen, die zich parallel aan digitaliseringstrajecten afspelen.

‘De professionalisering van de inkoop ontwikkelt zich meer en meer. Uit onze onderzoeken blijkt dat samenwerking een grote vlucht neemt, niet alleen in gemeenten, maar ook bij onderwijsinstellingen. Er is behoefte aan sturingsinformatie om contracten te verlengen of aanbestedingen voor te bereiden. Professionele inkoop beïnvloedt in sterke mate de benodigde middelen. Nog steeds zijn door een professionele blik in het inkoopproces besparingen tot dertig procent te realiseren! En: duurzaam inkopen is niet alleen een trend, het draagt bij aan een forse kostenreductie op de langere termijn. De slogan ‘duurzaam inkopen kost niets meer, maar levert veel meer op’ moet wat mij betreft de slogan van het jaar worden.’

Tot slot

Oosterwijk: ‘Benchmarking heeft als voorheen toekomst en kan een wezenlijke bijdrage leveren aan de discussie over duurzaamheid. Veel facilitaire thema’s zijn daar geschikt voor. Standaardisatie is hier onlosmakelijk mee verbonden. Maakt u ook dit onderdeel van uw duurzaam beleid?’

fmi

> Ron Brouwer is docent aan de Academie voor Facility Management van de Haagse Hogeschool en redactielid FMI. Reacties zijn welkom via remko.oosterwijk@capgemini.com en wiene.wijnstra@NEN.nl.