

De facilitaire kosten per fte

Inzicht in de facilitaire kosten binnen Het Nieuwe Werken.

Bonny Koster

Mei 2011



De facilitaire kosten per fte

Inzicht in de facilitaire kosten binnen Het Nieuwe Werken.



Student

Naam: Bonny Koster
Studentnummer: 08078440
Adres: Jacoba van Beierenlaan 15
2613 HV Delft
Telefoonnummer: 06-18231235
Gevolgde minors: Strategic Choices en FM & Procurement

Opdrachtgever

Naam: Iwan Liem
Functie: Facilitair manager
Afstudeerorganisatie: Tata Steel
Adres: Wenckebachstraat 1
1951 JZ Velsen-Noord

Docent begeleider

Naam: Henk van der Sluis
Functie: Examinator en bestuursvoorzitter F-Mex

Medebeoordelaar

Naam: Pieter van Klaveren
Functie: Docent en manager projectevenementen

Auteursreferaat

Deze afstudeerscriptie beslaat een onderzoek naar het inzichtelijk maken van de **facilitaire kosten** per **fte** binnen organisaties met een **kantooromgeving** dat werkt volgens **Het Nieuwe Werken**. Met de komst van **HNW** is in veel organisaties het **kosteninzicht** verdwenen. Om dit inzicht terug te kunnen krijgen, is er een **model** ontwikkeld aan de hand van drie pijlers: de **NEN 2748, Activity Based Costing** (in combinatie met **Time Driven Activity Based Costing**) en een indeling van **activiteit gerelateerde werkplekken**. De **ABC methode** heeft uiteindelijk de indeling voor het **rekenkundige model** bepaald en door middel van invoering in Excel is het model bruikbaar voor verschillende organisaties. Zij zullen verschillende gegevens in het model moeten invoeren, de belangrijkste daarvan is de **werkplekverdeling** van de medewerkers. Aan de hand van de ingevoerde gegevens berekent het model vervolgens de facilitaire kosten per fte. De belangrijkste conclusies zijn dat het model geschikt zou kunnen zijn voor **benchmarking** en een bijdrage kan leveren aan het **bedrijfsresultaat**. Het model moet echter nog wel getest worden binnen verschillende organisaties.

Indexreferaat

ABC methode, activiteit gerelateerde werkplekken, Activity Based Costing, bedrijfsresultaat, benchmarking, facilitaire kosten, fte, Het Nieuwe Werken, HNW, kantooromgeving, kosteninzicht, model, NEN 2748, rekenkundig model, Time Driven Activity Based Costing, werkplekverdeling.

Managementsamenvatting

Het Nieuwe Werken (HNW) is een steeds vaker terugkomend begrip. Organisaties laten hun medewerkers plaats- en tijdonafhankelijk werken om zo hun productiviteit te verhogen. Medewerkers zitten hierdoor niet meer vast aan één bepaalde werkplek en de kosten die hieraan gekoppeld zijn. Dit betekent ook dat het facilitaire kosteninzicht met de komst van HNW bij veel organisaties verloren is gegaan. Om dit inzicht opnieuw te verkrijgen, is er aan de hand van dit rapport geprobeerd om antwoord te geven op de volgende probleemstelling:

Op welke wijze kunnen organisaties die Het Nieuwe Werken hebben doorgevoerd vanaf juni 2011 de facilitaire kosten volgens NEN 2748 per fte doorberekenen zodat deze kosten niet meer berekend hoeven te worden over de werkplekken en de m² die bij Het Nieuwe Werken niet meer van toepassing zijn?

Om antwoord te geven op deze vraag, zal er een model ontwikkeld worden dat oorspronkelijk zou rusten op de volgende drie pijlers: de NEN 2748, de Activity Based Costing (ABC) methode en de NFC Index. Door middel van een uitgebreid literatuuronderzoek zijn deze verschillende pijlers en het begrip HNW verder geanalyseerd. De NEN 2748 en de ABC methode (eventueel in combinatie met de Time Driven ABC methode) blijken goede bases te zijn voor een dergelijk te ontwikkelen model. De NFC Index blijkt echter meer onderdeel van de aanleiding te zijn dan een geschikte pijler.

Nadat er nog maar twee pijlers overbleven, is er gezocht naar mogelijke indelingen van fte's. Vervolgens is er door middel van interviews en verder deskresearch dieper ingegaan op de activiteit gerelateerde werkplekken die bij HNW passen. Deze verschillende werkplekken bleken zeer geschikt te zijn omdat iedere fte een verschillende werkplekverdeling heeft. Na veel vergelijking is hier uiteindelijk een classificatie naar tien verschillende werkpleksoorten in ontstaan. Deze indeling is vervolgens de derde pijler geworden.

Door middel van verdere analyse van de verzamelde gegevens en inzichten zijn de drie pijlers aan elkaar gekoppeld om zo een geschikt model te vormen. De ABC methode heeft de eerste indeling van het model bepaald; de kosten naar de activiteit gerelateerde werkplekken. Deze methode in combinatie met de Time Driven ABC sturen de kosten door naar de gebruikers van deze plekken.

De invulling van de kosten verloopt via de NEN 2748. De koppeling hiervan naar de werkplekken wordt bepaald door de kostenveroorzakers, ook wel de 'cost-drivers' genoemd. Aan de hand van deze cost-drivers worden kengetallen berekend en zo worden de kosten uiteindelijk over de verschillende werkpleksoorten verdeeld. De kostprijs (euro per uur) van iedere werkplek kan vervolgens, door middel van de systematiek volgens de TDABC methode, met behulp van de beschikbaarheid, bezettings- en benuttingsgraad uitgerekend worden. Hierna kan de werkplekverdeling van een fte ingevuld worden en zo ontstaat er inzicht in de facilitaire kosten per fte.

Door het model in een Excel bestand uit te werken, is het interactief geworden en gemakkelijk te gebruiken. Organisaties kunnen in theorie dus al met dit model aan de slag om zo een juist kosteninzicht te verkrijgen. Het gaat hier echter wel om een eerste, nog niet getoetste, versie van het model. Om deze reden is een belangrijke aanbeveling dat het model getest dient te worden.

Dit testen zal moeten gebeuren binnen verschillende organisaties die al bezig zijn met Het Nieuwe Werken en beschikken over alle gegevens die als input voor het model fungeren. Aan de hand van de resultaten uit de test, kan door middel van een kleine benchmark tussen deze organisaties bepaald worden of het model voldoende toereikend is. Na deze testfase kan het model daar waar nodig aangepast worden. Het is tevens raadzaam om de kostenstructurering ook om te zetten naar de CEN 15221-4 en een uitgebreide handleiding te schrijven.

Een organisatie die met het model aan de slag wil gaan, kan het best één persoon aanwijzen die verantwoordelijk is voor de invulling en uitwerking van het model. In te vullen gegevens zijn:

- Aantal ruimtes per werkpleksoort;
- Gemiddeld aantal m² per soort werkpleksoort;
- Gemiddeld aantal mogelijke personen per werkpleksoort;
- Gemiddelde bezettingsgraad per werkpleksoort;
- Gemiddelde benuttingsgraad bij bezetting per werkpleksoort;
- Gemiddeld aantal fte dat op externe locatie werkt;
- Aantal uur dat het kantoor open is per jaar;
- Aantal uur per jaar waaruit een fte wordt gedefinieerd;
- De facilitaire kosten gerubriceerd naar de NEN 2748 (of later CEN 15221-4);
- Compleet overzicht van het werkplekgebruik van de verschillende medewerkers.

Het model zorgt voor een compleet en duidelijk inzicht van de facilitaire kosten. Dit kosteninzicht is onder andere nodig om te kunnen bepalen tegen welke prijs producten en/of diensten van de organisatie aangeboden dienen te worden. Tevens kan door middel van dit inzicht gemakkelijker nagegaan worden waar bespaard kan worden en zou het model als benchmarkmiddel kunnen fungeren. Het model kan uiteindelijk dus een bijdrage leveren aan het bedrijfsresultaat.

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven naar aanleiding van het verminderde kosteninzicht dat de overstap naar Het Nieuwe Werken bij veel organisaties met zich mee heeft gebracht. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Tata Steel, dat in het kader van deze opdracht als leeromgeving heeft gefungeerd.

Hoewel het geen gemakkelijk onderzoek is geweest, het zelf ontwikkelen van het model, heb ik er erg van genoten. Het in elkaar puzzelen van de verschillende onderdelen was een mooie uitdaging maar zorgde er ook regelmatig voor dat ik vast kwam te zitten.

In het bijzonder wil ik Herman Leijdesdorff bedanken die niet alleen heeft gezorgd dat ik inzag dat financiën en facility management zeer goed te combineren zijn, maar mij ook iedere keer weer verder heeft weten te helpen wanneer ik vast zat. Verder wil ik natuurlijk Iwan Liem bedanken, die mij de mogelijkheid heeft gegeven om dit onderzoek in opdracht van Tata Steel uit te voeren en mij zo heeft weten te enthousiasmeren over het onderwerp dat ik het onderzoek met plezier gedaan heb. Tata heeft zich beschikbaar gesteld als onderzoeksobject zonder dat binnen de organisatie het model getoetst is. Dank gaat ook uit naar mijn docentbegeleider Henk van der Sluis, die ervoor heeft gezorgd dat ik minder onzeker werd over het kwaliteitsniveau van deze scriptie en mij vooral op verslaggevend gebied iedere keer verder heeft weten te helpen.

Dankbaar ben ik ook iedereen van F-Mex, de stichting waarbinnen ik het excellent student traject mee heb mogen lopen. Door middel van een intensief begeleidingstraject heeft F-Mex mij gemotiveerd en gestimuleerd om meer van mijzelf te vragen.

Verder gaat er nog dank uit naar Werner Toele, Bas Stam en Michel Tobé voor hun vrijgemaakte tijd waarin ze mijn vragen hebben willen beantwoorden.

Als laatste, maar zeker niet minder belangrijk, dank ik Jeroen. Hij heeft mij in deze tijd bijgestaan, gemotiveerd, aan het werk gezet en, wanneer nodig, voor afleiding gezorgd. Dit alles terwijl ik gedurende deze tijd zeker niet de gemakkelijkste was en hij het zelf ook erg druk had. Dankjewel.

Bonny Koster

Delft, mei 2011

Inhoudsopgave

Auteursreferaat.....	III
Managementsamenvatting.....	IV
Voorwoord.....	VI
1. Inleiding	1
2. Het onderzoek.....	2
2.1 Aanleiding	2
2.2 Probleemstelling	3
2.3 Sub-probleemstellingen	3
2.4 Onderzoeksmethoden.....	3
2.5 Afbakening	4
2.6 Begeleiding.....	4
3. Het Nieuwe Werken.....	6
3.1 HNW inhoudelijk	6
3.2 Resultaten	7
3.3 Aan de slag met HNW	7
3.4 Activiteit gerelateerde werkplekken	8
4. De pijlers	9
4.1 NEN 2748	9
4.2 NFC Index	12
4.3 Activity Based Costing	14
5. Toepasbaarheid pijlers	18
5.1 NEN 2748	18
5.2 NFC Index	18
5.3 Activity Based Costing	18
5.4 Toepasbaarheid.....	19
6. Indeling fte	20
6.1 Maslow piramide.....	20
6.2 CATS	20
6.3 Uiteindelijke indeling	21
7. Herziene pijlers	26
7.1 NEN 2748	26
7.2 Time Driven ABC en oorspronkelijk ABC	26
7.3 Activiteit gerelateerde werkplekken	26

8.	De activiteit gerelateerde werkplekken	27
8.1	Vaste werkplek.....	27
8.2	Stiltewerkplek	27
8.3	Bureauwerkplek met PC.....	28
8.4	Bureauwerkplek zonder PC	28
8.5	Informele werkplek	28
8.6	Samenwerkplek.....	28
8.7	Formele overlegplek.....	29
8.8	Informele overlegplek	29
8.9	Presentatieplek	29
8.10	Externe werkplek	29
9.	Ontwikkeling model	30
10.	Het model	33
10.1	Toewijzen kosten aan werkplekken	33
10.2	Bepalen werkplekkosten per persoon per uur	35
10.3	Invullen werkplekgebruik fte.....	35
10.4	Gegevens model.....	36
11.	Gebruikersvoorbeeld model	37
11.1	Gegevens organisatie	37
11.2	Persona's.....	38
12.	Conclusie en aanbevelingen.....	41
12.1	Conclusie	41
12.2	Aanbevelingen.....	42
13.	Implementatieplan.....	45
14.	Bedrijfskundige consequenties	47
14.1	Financieel	47
14.2	Personeel	47
14.3	Organisatorisch	47
	Literatuurlijst.....	48
	Bijlagen	51
	Bijlage 1 – Indeling activiteiten en bijpassende werkplekken	52
	Bijlage 2 – Bepaling cost-drivers	53
	Bijlage 3 – Uitleg keuze costdrivers.....	62
	Bijlage 4 – Tabblad “Uitleg”	65

Bijlage 5 – Tabblad “Het kantoor”	66
Bijlage 6 – Tabblad “De kosten”	67
Bijlage 7 – Tabblad “Additionele kosten”	73
Bijlage 8 – Tabblad “Werkplekgebruik” (Alex de accountmanager).....	74
Bijlage 9 – Tabblad “Werkplekgebruik” (Famke de facilitair manager).....	75
Bijlage 10 – Tabblad “Werkplekgebruik” (Marie de managementassistente).....	76
Bijlage 11 – Stappenplan invulling model	77

1. Inleiding

Door de snelle opkomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen en interesse in duurzaamheid, hebben verschillende organisaties al een vernieuwende manier van werken geïntroduceerd. Deze manier van werken wordt regelmatig 'Het Nieuwe Werken' of kortweg HNW genoemd. Hoewel organisaties hier vaak een eigen invulling aan geven, is HNW altijd bedoeld om de productiviteit en vrijheid van de medewerkers te verhogen. Meestal wordt dit gedaan door middel van activiteit gerelateerde werkplekken.

Binnen deze nieuwe werkomgeving wordt er gestuurd op resultaat en mogen medewerkers zelf bepalen waar en wanneer zij hun werk doen. Dit resulteert in een grote afname van werkplekken en een toename van medewerkers die thuis of op een andere externe locatie zullen werken.

Door deze toename van flexibiliteit is ook de kostenstructuur veranderd. Huisvesting gerelateerde kosten nemen af en de ICT kosten lopen op. Om inzicht in de kostenveroorzakers te krijgen, werden voorheen de kosten per werkplek berekend, maar deze methode is nu niet meer toereikend. Hierom zal er een andere manier gevonden moeten worden om de facilitaire kosten door te berekenen, bijvoorbeeld per fte (fulltime equivalent). Naar aanleiding hiervan is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Op welke wijze kunnen organisaties die Het Nieuwe Werken hebben doorgevoerd vanaf juni 2011 de facilitaire kosten volgens NEN 2748 per fte doorberekenen zodat deze kosten niet meer berekend hoeven te worden over de werkplekken en de m² die bij Het Nieuwe Werken niet meer van toepassing zijn?

Het doel van dit rapport is antwoord te geven op deze vraag door middel van het ontwikkelen van een model dat organisaties kunnen gebruiken om zo de eigen facilitaire kosten aan fte's te koppelen. Het gaat hier dus niet om een model dat gebruikt kan worden voor de implementatie van 'Het Nieuwe Werken' of een model dat inzicht geeft welke kosten bespaard zouden kunnen worden wanneer er overgestapt zou worden naar deze nieuwe methode. Het gaat om een model dat inzicht kan geven in de facilitaire kosten per fte binnen een kantooromgeving die functioneert volgens HNW.

De opbouw van het rapport is als volgt. In hoofdstuk 2 wordt uitgebreid bij het onderzoek stil gestaan, waaronder de aanleiding, sub-probleemstellingen, onderzoeksmethoden, afbakening en begeleiding. Aan de hand van hoofdstuk 3 zal het begrip HNW verder uitgelegd worden. Het te ontwikkelen model zou oorspronkelijk gebaseerd worden op drie verschillende pijlers; de NEN 2748, de NFC Index en de Activity Based Costing methode. Deze pijlers worden uitvoerig behandeld in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 wordt gekeken naar de toepasbaarheid van deze pijlers en wordt duidelijk dat deze niet allemaal geschikt zijn voor de basis van een dergelijk model. Hierna wordt in hoofdstuk 6 de fte geanalyseerd en gekeken naar mogelijke indelingen hiervan. Hoofdstuk 7 stelt de uiteindelijke pijlers vast; de NEN 2748, de (Time Driven) Activity Based Costing methode en activiteit gerelateerde werkplekken. De laatste pijler wordt nog uitgebreid behandeld in hoofdstuk 8.

In de hoofdstukken 9 en 10 wordt uiteindelijk het model ontwikkeld en onderbouwd, in hoofdstuk 11 wordt er door middel van een fictieve organisatie een gebruikersvoorbeeld gegeven. Hoofdstuk 12 bevat de conclusie en aanbevelingen, hoofdstuk 13 het implementatieplan en hoofdstuk 14 de bijbehorende bedrijfskundige consequenties.

2. Het onderzoek

Voordat er met een onderzoek aan de slag gegaan kan worden, is het altijd van belang dat het doel en de opzet van het onderzoek duidelijk zijn. Om deze reden worden hier de aanleiding, (sub)probleemstelling(en), onderzoeksmethoden, afbakening en begeleiding uitvoerig beschreven.

2.1 Aanleiding

Steeds meer organisaties zijn bezig met maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en duurzaamheid. In de huidige maatschappij is het als organisatie ook bijna niet meer mogelijk om hier niet aan mee te doen. Daardoor ontstaat binnen veel organisaties het plan om over te stappen op 'Het Nieuwe Werken' (HNW). Door invoering van Het Nieuwe Werken, kunnen organisaties nog duurzamer worden, wordt de productiviteit per medewerker vaak verhoogd en worden de interne bedrijfskosten verlaagd¹.

Zeer opvallend aan Het Nieuwe Werken is dat medewerkers geen eigen werkplek meer hebben, maar deze delen met anderen. De zogenoemde flexwerkplekken. Dat betekent dat er minder werkplekken dan werknemers zullen zijn, wat een hogere bezettingsgraad met zich mee brengt. Dit kan vaak een oppervlakte- en kostenbesparing realiseren en niemand zit nog vast aan één werkplek.

Dit resulteert er in dat de facilitaire kosten niet meer per vierkante meters en werkplek berekend kunnen worden zoals dat voorheen altijd gedaan werd. Zo ook door de NFC Index, een stichting die ieder jaar door middel van benchmarks² de marktconforme facilitaire kosten per werkplek uitbrengt. Ook voor deze stichting zal het dus noodzakelijk zijn de facilitaire kosten op een andere manier door te rekenen en te benchmarken.

Voor organisaties is het erg belangrijk dat er een inzicht blijft bestaan in de kostenstructuur en de kostenveroorzakers. Dit inzicht is noodzakelijk voor de sturing en beheersing van de facilitaire kosten. Wanneer er geen geschikte methode meer is om deze kosten te berekenen, kunnen organisaties een verkeerd inzicht krijgen en daardoor verkeerde keuzes maken op beleidsniveau. Ook op de Facility Management Platform groep van LinkedIn³ zijn al verschillende discussies ontstaan met betrekking tot een nieuwe kostenberekening die nodig zal zijn in de omgeving van Het Nieuwe Werken.

Deze kosten die, voorheen door middel van kostprijzen per vierkante meter en per werkplek doorbelast werden, zouden nu per fte doorbelast kunnen worden. Hiervoor is er een nieuw model nodig dat organisaties in staat stelt de facilitaire kosten per fte vast te stellen.

Het doel is om het model zo te ontwikkelen dat het inzicht geeft in de kosten en een ondersteuning biedt voor te maken keuzes op beleidsniveau. Het model zal voor meerdere organisaties toepasbaar moeten zijn, het gaat hier dus om een generiek model.

De basis van het model zal rusten op drie pijlers⁴, te weten:

- de NFC index;
- de NEN 2748;
- de ABC methode.

¹ <http://hetnieuwewerkenblog.nl/waarom-organisaties-starten-met-het-nieuwe-werken/>

² Benchmarken is het vergelijken van de prestaties van de eigen organisatie met die van anderen.

³ <http://www.linkedin.com/groupItem?view=&srctype=discussedNews&gid=2758277&item=43800693&type>

⁴ Deze worden in hoofdstuk 4 uitgebreid behandeld.

2.2 Probleemstelling

Om een zo compleet mogelijk onderzoek te kunnen doen met een bruikbaar resultaat, is onderstaande probleemstelling opgesteld.

Op welke wijze kunnen organisaties die Het Nieuwe Werken hebben doorgevoerd vanaf juni 2011 de facilitaire kosten volgens NEN 2748 per fte doorberekenen zodat deze kosten niet meer berekend hoeven te worden over de werkplekken en de m² die bij Het Nieuwe Werken niet meer van toepassing zijn?

2.3 Sub-probleemstellingen

Om tot een juist en zo compleet mogelijk antwoord te komen op de probleemstelling, zijn er enkele deelvragen nodig, ook wel de sub-probleemstellingen genaamd.

- *Hoe wordt een fte gedefinieerd?*
- *Op welke wijze kunnen verschillende soorten functies binnen organisaties ingedeeld worden?*
- *Welke facilitaire behoeftes hebben deze verschillende soorten functies (welke servicegraad)?*
- *Wat is de NFC index en hoe kan deze gebruikt worden voor de ontwikkeling van een toepasbaar model?*
- *Wat is de NEN 2748 en hoe kan deze gebruikt worden voor de ontwikkeling van een toepasbaar model?*
- *Kan de huidige manier van doorbelasting van facilitaire kosten binnen een organisatie blijven bestaan, of is er een nieuwe kostenallocatie nodig omdat deze niet meer op m² berust?*
- *(Wat is de ABC methode en hoe kan deze gebruikt worden voor de ontwikkeling van een toepasbaar model?*
- *Zijn er andere kostenallocatie methoden die geschikt kunnen zijn of is de ABC methode de beste en waarom wel/ niet?)*
- *Hoe krijgt een dergelijk model vorm dat het voldoende informatie kan verstrekken aan een organisatie zonder dat het model te moeilijk in gebruik wordt?*

2.4 Onderzoeksmethoden

Om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling, zal er een kwalitatief onderzoek gedaan worden. Kwalitatief onderzoek is een vorm van wetenschappelijk (empirisch) onderzoek waarbij kwalitatieve gegevens geanalyseerd worden. Er wordt dus niet onderzocht op kwantiteiten zoals frequentie, hoeveelheid of omvang. Er zijn drie mogelijke soorten manieren om aan gegevens te komen voor een kwalitatief onderzoek:

1. Interviewen;
2. Observeren;
3. Gebruik maken van bestaande gegevens.⁵

Voor dit onderzoek is er gekozen voor het houden van interviews en er is een literatuuronderzoek gedaan.

⁵ D.B. Baarda, M.P.M. de Goede, Basisboek methoden en technieken, hoofdstuk 6

2.4.1 Interviews

Een interview is onder andere gehouden met een facilitair manager⁶ van de Rabobank die nauw betrokken is met het Rabo Unplugged⁷ project. Dit is gedaan om een beter beeld te krijgen van Het Nieuwe Werken in de praktijk en om een bepaalde standaardisatie in een omgeving met HNW te kunnen ontdekken. Tevens is er natuurlijk gevraagd in hoeverre deze organisaties zelf al bezig zijn met het vraagstuk hoe de facilitaire kosten doorberekend moeten worden.

Verder is er nog gesproken met bestuursleden van de NFC Index om een beter beeld te krijgen over de NFC Index en de methodiek die deze gebruikt voor zijn benchmarks. Ook hier is gevraagd in hoeverre ze binnen de NFC Index al bezig zijn met het vraagstuk.⁸

2.4.2 Literatuuronderzoek

Het grootste gedeelte van het onderzoek beslaat het raadplegen van reeds bestaande literatuur. Er zijn verschillende boeken geraadpleegd, voornamelijk over de verschillende pijlers en Het Nieuwe Werken op zich. Ook is er een aantal artikelen bekeken met HNW als onderwerp.

Door het combineren van kennis over verschillende relevante begrippen, kunnen er nieuwe inzichten ontstaan die kunnen leiden tot de ontwikkeling van een geschikt model.

2.5 Afbakening

Het gaat hier om de ontwikkeling van een model dat inzicht kan geven in de facilitaire kosten binnen een kantooromgeving die functioneert naar Het Nieuwe Werken. Het model zal generiek toepasbaar zijn binnen verschillende organisaties.

Het gaat hier dus niet om een model dat gebruikt kan worden voor de implementatie van Het Nieuwe Werken of een model dat inzicht geeft welke kosten bespaard zouden worden wanneer er over gestapt zou worden naar Het Nieuwe Werken.

De verschillende pijlers die voor dit model gebruikt worden, zijn bestaande pijlers waarvoor er op het facilitaire gebied al veel draagvlak ligt. Het model moet dus niet gezien worden als een compleet nieuw inzicht dat nog weinig basis heeft, maar als een koppeling van de reeds bestaande pijlers. De meeste mensen binnen het facilitaire werkveld zijn al met deze pijlers bekend, hierdoor zal de drempel voor het toepassen van dit model niet erg hoog zijn.

2.6 Begeleiding

Hoewel het te ontwikkelen model erg algemeen is en bedoeld is voor allerlei soorten organisaties, heb ik de afstudeerstage binnen Tata Steel gelopen. Tata Steel is een groot staalbedrijf met alleen al binnen de locatie IJmuiden 9.500 medewerkers en daardoor ook een groot facilitair bedrijf. Tijdens mijn afstudeerperiode ben ik tevens begeleid vanuit F-Mex, dit is een stichting voor en door mensen uit het facilitaire vakgebied.

⁶ Interview met Michel Tobé, facilitair manager bij Rabobank Zuid-Holland Midden.

⁷ Dit is een project omtrent 'de nieuwe manier van werken' binnen de Rabobank.

⁸ Interviews met Werner Toele, penningmeester NFC Index en met Bas Stam, coöperatiemanager NFC Index.

2.6.1 Tata Steel

Tata Steel is een staalfabrikant die zich bezig houdt met de productie, bewerking en distributie van staal. Het produceert voornamelijk voor de verpakkingindustrie, de bouw en de automobiellindustrie.

Door voortdurende ontwikkeling en vernieuwing wil Tata Steel zijn producten blijven verbeteren en zo 'slimmer' staal produceren. Ook maatschappelijk verantwoord ondernemen speelt bij Tata een grote rol. Mens en milieu zijn belangrijk voor het bedrijf, maar vooral veiligheid krijgt extra aandacht. De veiligheid voor medewerkers en omwonenden gaat voor alles. Tevens is Tata Steel zich erg bewust van zijn plek in de omgeving. Daarom staat duurzaam ondernemen ook hoog in het vaandel en zijn ze hier al volop mee bezig⁹.

Het facilitaire bedrijf van Tata Steel bestaat uit ongeveer 30 fte's. Deze wordt bestuurd door de facilitair manager Iwan Liem. Hij is een vooraanstaand facilitair manager die in het jaar 2004-2005 door de facilitaire branche vereniging FMN uit is geroepen tot beste facility manager van het jaar. Hij is tevens oprichter en penningmeester van F-Mex.

Het facilitair bedrijf staat altijd open voor nieuwe inzichten en ziet daardoor ook veel kansen liggen bij stagiaires. Om deze reden zijn er ook veel scripties en ander naslagwerk bij Tata te vinden. Tata Steel fungeert hierin regelmatig als leerbedrijf, zo ook in dit geval. Tata heeft het mogelijk gemaakt om organisatie onafhankelijk een model te ontwerpen dat inzicht kan verschaffen in de facilitaire kosten binnen een kantooromgeving met Het Nieuwe Werken. Het bedrijf zal na afloop natuurlijk vrij zijn om het ontwikkelde model zelf te gebruiken wanneer Tata hier behoefte aan heeft.

2.6.2 F-Mex

Stichting F-MEX is een beroepsorganisatie dat bedrijfsleven, onderwijs en aanstormend talent samen brengt om te werken aan de professionalisering van het vakgebied FM¹⁰. Door het bieden van activiteiten op het gebied van talent- en kennisontwikkeling en -verspreiding probeert F-MEX de beste en nieuwste praktijken te vinden in het kader van Facility Management.

Via F-MEX kan ik meelopen in het excellente student traject. Dit is een traject voor ambitieuze studenten die verder willen komen binnen hun studie en, vooral, binnen FM. De studenten krijgen een intensief begeleidingstraject en worden zo gemotiveerd en gestimuleerd om meer van zichzelf te vragen.

F-MEX verwacht van de studenten dat zij een proactieve houding hebben en deelnemen aan de maandelijkse intervisiebijeenkomsten, bedrijfsbezoeken, coaching en alle F-MEX activiteiten. Natuurlijk zal aan het einde van het gehele traject het onderzoeksresultaat ook gepresenteerd moeten worden.

⁹ www.tatasteel.nl

¹⁰ www.f-mex.com

3. Het Nieuwe Werken

Steeds meer organisaties zijn overgestapt op de nieuwe vorm van kantoorwerk; Het Nieuwe Werken (HNW). Wat hieronder verstaan wordt, wordt door veel organisaties verschillend ingevuld. Citaat uit het Facility management magazine: “HNW is vooral een containerbegrip om aan te geven dat we anders werken.”¹¹ Toch komt HNW over het algemeen neer op hetzelfde. Medewerkers genieten van de flexibiliteit die zij krijgen en de mogelijkheid om hun eigen tijd in te delen, zij werken namelijk tijd- en plaatsonafhankelijk. Organisaties die HNW inmiddels geïmplementeerd hebben genieten van de kostenbesparing die ruimtebesparing, vergrootte efficiëntie, vermindering in reiskosten en nog veel andere voordelen met zich meebrengen.

3.1 HNW inhoudelijk

Het Nieuwe Werken staat voor een nieuw soort organisatie waarin:

- Medewerkers tijd- en plaats onafhankelijk werken;
- Wordt gestuurd op resultaat;
- Medewerkers vrij toegang hebben tot kennis en informatie;
- Flexibele arbeidsrelaties bestaan.¹²

Het Nieuwe Werken is een nieuwe manier van organiseren. Er is meer vertrouwen nodig vanuit het management omdat medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid krijgen. Er wordt niet meer gecontroleerd of werknemers op tijd op kantoor zijn, er wordt alleen nog gekeken of de beoogde resultaten ook daadwerkelijk behaald worden.

Deze nieuwe manier van werken brengt ook een nieuwe kantoorinrichting met zich mee. De bezettingsgraad op kantoor zal namelijk nog meer afnemen en daardoor kunnen vooral in de huisvesting veel kosten bespaard worden. Het nieuwe kantoor moet aansluiten bij de nieuwe, flexibelere manier van werken. Om deze reden wordt het kantoor vaak ingericht als een inspirerende ontmoetingsplek met activiteit gerelateerde werkplekken.

Medewerkers kunnen, wanneer zij op kantoor zijn, aan de hand van hun werkzaamheden een werkplek uitkiezen. Verschillende soorten activiteit gerelateerde werkplekken zijn bijvoorbeeld:

- Concentratieruimte
- Brainstormruimte
- Kleine overlegkamer
- Lunchwerkplek

3.1.1 Bricks, bytes, behaviour

Binnen het boek van Baane, Houtkamp en Knotter, *Het nieuwe werken ontrafeld*, keren regelmatig de begrippen *Bricks*, *bytes* en *behaviour* terug. Deze drie begrippen draaien om de verschillende vereisten binnen een organisatie om HNW te kunnen laten slagen.

Bricks draait om de huisvesting van de organisatie, hoe deze aan kan sluiten op de nieuwe manier van werken. Vaak gebeurt dit door middel van een invulling aan de hand van activiteit gerelateerde

¹¹ Beijer M., van der Voordt T. & Hanekamp J. (2011). Het nieuwe werken onder het ontleedmes. *FMM* 187, 24^e jaargang.

¹² Baane R., Houtkamp P. & Knotter M., *Het nieuwe werken ontrafeld*, hoofdstuk 1

werkplekken. *Bytes* gaat om de ICT, deze zal binnen een organisatie met HNW een stuk complexer worden en een nog betere ondersteuning moeten bieden. De ICT zal vooral flexibeler moeten worden, maar ook veiliger. *Behaviour* gaat om het gedrag van de medewerkers en om de organisatie. Zowel vanuit de medewerkers als vanuit het management is er een cultuuromslag nodig en zullen zij op een andere manier moeten werken. De medewerkers zullen hun werk beter met hun privéleven kunnen combineren en hebben een grotere verantwoordelijkheid. De organisatie moet in staat zijn om meer los te laten en niet meer inspanning- maar resultaatgericht de mensen aan te sturen.¹³

3.2 Resultaten

Bedrijven die HNW geïmplementeerd hebben, hebben veel positieve resultaten bereikt. Hieronder staat een aantal hiervan¹⁴:

- Microsoft: Stijging van de productiviteit van gemiddeld 28 minuten per dag per medewerker;
- Rabobank: Beste werkgever volgens Intermediair 2009;
- IBM: Besparing van €500.000,- per jaar door teleconferencing;
- KPN: Huisvestingskosten verminderd met 42%.

3.3 Aan de slag met HNW

Veel organisaties zijn inmiddels wel overtuigd van de mogelijkheden voor Het Nieuwe Werken, maar weten niet hoe HNW binnen hun organisatie toegepast kan worden. Tevens zijn er organisaties die een poging gedaan hebben om HNW te implementeren, maar door te veel weerstand van de medewerkers is daar later weer vanaf gestapt. Om deze reden heeft adviesbureau Twynstra Gudde in samenwerking met adviesbureau YNNO een 5-stappenplan ontwikkeld voor de implementatie van Het Nieuwe Werken.

Het stappenplan is een middel om de facilitaire organisatie een cultuurverandering in te laten gaan, de facilitaire organisatie een goede positie in te laten nemen in de projectorganisatie en facilitaire producten en diensten te programmeren tijdens de ontwikkeling van HNW¹⁵.

De vijf stappen zijn als volgt:

1. Analyse
 - Wat is de behoefte van de organisatie?
 - Welke omgevingsfactoren hebben invloed op de organisatie?
 - Welke huidige facilitaire processen zijn er?
 - Welke mensen werken er?
2. Verbeelding
 - Ontwikkeling van een facilitair concept gebaseerd op de kernwaarden van HNW
 - Schrijven van een businesscase met kosten en baten analyse van facilitair concept
3. Ontwerp
 - Ontwerp van het kantoor- en werkplekconcept
 - Opnemen faciliteiten in het concept

¹³ Baane R., Houtkamp P. & Knotter M., *Het nieuwe werken ontrafeld*, hoofdstuk 2

¹⁴ http://www.brightcompany.nl/00/bright/18_52/nl/content/356/Bekijk%20de%20film.html

¹⁵ Rapport: In 5 stappen naar "Het nieuwe werken", *Facility Management Magazine*, <http://www.hnw-inbedrijf.nl/sites/default/files/In-5-stappen-naar-Het-Nieuwe-Werken.pdf>

- Vertaalslag maken van het facilitair concept naar een Programma van Eisen voor producten en diensten
- 4. Implementeren
 - Gereedmaken indelingsplannen
 - Start van het werkplek verander programma
- 5. Monitoring
 - HNW en de bijhorende facilitaire ondersteuning evalueren
 - Meten van ervaringen
 - Uitgangspunten vergelijken met daadwerkelijke situatie
 - Eventueel HNW bijstellen

Tijdens deze stappen zijn er drie factoren die integraal benaderd dienen te worden: de manier van werken, een passend kantoorconcept en een optimale ondersteuning. Het Nieuwe Werken vloeit voort uit de kernwaarden van een organisatie, binnen iedere organisatie krijgt HNW dus een eigen invulling.

3.4 Activiteit gerelateerde werkplekken

Binnen Het Nieuwe Werken wordt er gebruik gemaakt van activiteit gerelateerde werkplekken. Dat zijn werkplekken die aansluiten bij bepaalde activiteiten die werknemers binnen hun werk uitvoeren. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan:

- Concentreren
- Samenwerken
- Overleggen
- Bureauwerk

Werkplekken worden zo ontworpen dat deze zeer geschikt zijn voor een bepaalde activiteit. Een concentratiewerkplek is bijvoorbeeld een soort cel waar één persoon kan zitten, heeft dikkere wanden om meer geluid tegen te houden en om dezelfde reden vloerbedekking. Een overlegplek echter is ingericht voor meerdere personen, hoeft niet geluiddicht te zijn en heeft misschien wat luistere stoelen.

Organisaties die overstappen op HNW analyseren hun eigen medewerkers en diens activiteiten en bepalen aan de hand daarvan een passende werkomgeving. De werkomgeving wordt dus aangepast aan de processen van de medewerkers. Hoewel deze activiteiten binnen vrijwel alle organisaties vergelijkbaar zijn, is hier nog geen standaard voor ontwikkeld.

4. De pijlers

Om tot een realistisch, toepasbaar model te kunnen komen, is het noodzakelijk dat er reeds bestaande pijlers gebruikt worden. Dat geeft een te ontwikkelen model meer draagvlak en bekende pijlers zorgen ervoor dat een dergelijk model niet gaat zweven. Voor de ontwikkeling van het model is er gekozen voor drie pijlers; de NEN 2748, de NFC Index en de Activity Based Costing methode. Per begrip wordt uitgelegd wat het inhoudt en wat de link is naar de facilitaire kosten per FTE.

4.1 NEN 2748

Als één van de drie pijlers zou de NEN 2748 zeer geschikt kunnen zijn. Dit is een Nederlandse Norm, ontwikkeld door het Nederlands Normalisatie-instituut (NNI), met betrekking tot de definiëring en rubricering van facilitaire voorzieningen. Het is mogelijk om facilitaire kosten in te delen via de classificatie van de NEN 2748, in het aspect van benchmarking wordt dit ook al regelmatig gedaan. Een eenduidige indeling van de facilitaire producten en diensten zorgt er voor dat er goed vergeleken kan worden.

4.1.1 Het NNI

Het Nederlands Normalisatie-instituut is in 1916 opgericht door het Koninklijk Instituut van Ingenieurs en de Nederlandse Maatschappij voor Nijverheid en Handel.¹⁶ Dit instituut begeleidt en stimuleert de ontwikkeling van normen; afspraken die marktpartijen met elkaar maken over de kwaliteit en veiligheid van hun producten, diensten en processen.

Sinds 8 mei 2000 is er tussen de stichting NEC (gespecialiseerd in de normalisatie van elektrotechniek en ICT) en het NNI een nauw samenwerkingsverband ontstaan en noemen zij zich de NEN. Als neutrale partij inventariseert NEN aan welke normen behoefte is en brengt de belanghebbenden bij elkaar om deze normen te financieren en te ontwikkelen. Daarnaast beheert en publiceert NEN de normen die in Nederland gelden. Er bestaan ruim 1500 Nederlandse normen en verder zijn er nog veel Europese normen (NEN-EN) en wereldwijde normen (ISO) die ook geldig zijn in Nederland.

4.1.2 Ontwikkeling van de NEN 2748

Omdat organisaties hun facilitaire voorzieningen steeds meer zagen als een productiemiddel waarvan de kosten gestuurd moesten worden, was er managementinformatie over deze kosten nodig. Lange tijd waren er grote verschillen in definities en samenstellingen van de facilitaire kosten van vergelijkbare organisaties. Om deze reden is er door het Nederlands Normalisatie-instituut een norm ontwikkeld met termen voor facilitaire voorzieningen in kantooromgevingen; de '*NEN 2748, Termen voor facilitaire voorzieningen – Rubricering en definiëring*'.

Deze norm vormt de basis voor het genereren van relevante informatie en cijfermateriaal op basis waarvan de facilitaire kosten kunnen worden vergeleken en gestuurd. Het is dus niet alleen een manier om facilitaire voorzieningen eenduidig te kunnen registreren, het kan tevens gebruikt worden om de facilitaire kosten te vergelijken. De NEN 2748 is dus een uitstekend benchmark middel.

De NEN 2748 is een echte Nederlandse norm en wordt alleen binnen Nederland toegepast. Ook op Europees niveau is er steeds meer behoefte aan eenduidigheid als het gaat om facilitaire voorzieningen omdat steeds meer Europese bedrijven onderling willen vergelijken. Om deze reden is

¹⁶ <http://nl.wikipedia.org/wiki/NEN>

momenteel de CEN 15221-4 in ontwikkeling. Deze heeft meer functies dan de NEN 2748 en zal door 29 verschillende Europese landen gesteund en toegepast worden.¹⁷

4.1.3 Opbouw van de NEN 2748

De facilitaire activiteiten, processen en diensten zijn binnen de NEN 2748 opgedeeld in vijf hoofdfuncties, te weten:

1. Huisvesting (onderhoud, renovaties e.d.);
2. Diensten en middelen (schoonmaak, catering, inrichting, kantoorartikelen e.d.);
3. Informatie- en communicatie technologie;
4. Externe voorzieningen (verblijf extern, inrichting thuiswerkplek, facilitair vervoer e.d.);
5. Facilitair management (milieu, Arbo, kwaliteit e.d.)

Deze hoofdfuncties worden vervolgens onderverdeeld in activiteiten, zaken, sub-zaken en eventuele sub-sub-zaken. In onderstaande tabel wordt deze opbouw met een voorbeeld toegelicht.

Tabel 4.1 Opbouw NEN 2748, pagina 11 NEN 2748: 2001

1	Huisvesting	Functie
1.6	Verbruik van	Activiteit
1.6.10	Gas	Zaak
1.6.10.1	Vastrecht	Sub-zaak
1.6.10.2	Verbruik	Sub-zaak
1.6.10.21		Sub-sub-zaak

Behalve de indeling naar de vijf functies, is de NEN 2748 ook ingedeeld naar verschillende kostensoorten¹⁸. Dit zijn er vijf:

- Kosten eigen personeel
 - o kosten van loon en overige personeelskosten
- Kosten ingehuurd of ingekochte goederen en diensten
 - o Kosten van grond- en hulpstoffen, diensten van derden, uitbesteed werk en andere externe kosten
- Afschrijvingskosten
 - o Het deel van de waardevermindering van een duurzaam productiemiddel dat periodiek ten laste van de resultatenrekening wordt gebracht
- Vermogenskosten
 - o Rente en provisie voor eigen en vreemd vermogen
- Opbrengsten
 - Vergoeding voor geleverde middelen en diensten

¹⁷ Interview Werner Toebe, penningmeester NFC Index

¹⁸ NEN 2748: *Termen voor facilitaire voorzieningen, rubricering en definiëring*, Pagina 5

4.1.4 De NPR 2744

Toen de NEN 2748 was opgesteld, bleek dat veel organisaties behoefte hadden aan een handleiding. Organisaties willen duidelijkheid over de posten van hun administratie waaronder hun facilitaire voorzieningen worden gerubriceerd¹⁹. Om deze reden is de Nederlandse Praktijk Richtlijn (NPR) 2744 opgesteld.

De NPR 2744 is een toelichting op de NEN 2748 bij de invulling van de kosten voor de facilitaire voorzieningen. Deze NPR geeft tevens achtergrondinformatie over de filosofie die ten grondslag heeft gelegen aan de NEN 2748.

4.1.5 Toepassing van de NEN 2748

Door middel van de NEN 2748 kunnen alle facilitaire voorzieningen eenduidig gedefinieerd en gerubriceerd worden. Hierdoor kunnen tevens de kosten op een eenduidige manier geregistreerd worden. Hierdoor bestaat er een kleinere kans dat de facilitaire kosten dubbel of niet geregistreerd worden.

Deze kosten zeggen echter nog niets over de kwaliteit of de prestaties van de facilitaire dienstverlening. Tevens zijn alleen kosten erg moeilijk om te vergelijken omdat deze kosten van veel verschillende factoren afhankelijk zijn. Om deze reden moeten de facilitaire kengetallen bepaald worden, zodat er uiteindelijk doorgerekend kan worden naar facilitaire kosten per werkplek.

De NEN 2748 geeft facilitaire managers de mogelijkheid om op een betrouwbare manier hun prestaties te vergelijken met anderen. Dit is dus een onmisbaar instrument voor het bestuur en het management van een organisatie.

4.1.6 Facilitaire kengetallen

Met het verschijnen van de NEN 2748 en de aanvullende NPR 2744 is er eenduidigheid. Deze eenduidigheid is de basis waarop er binnen het facilitair bedrijf op transparante en betrouwbare wijze facilitaire kengetallen kunnen worden ontwikkeld en vergeleken.

Facilitaire kengetallen, ook wel verhoudingsgetallen, zijn de uitkomsten van ratio's. Ratio's geven de verhouding tussen kosten en prestaties van facilitaire diensten en middelen weer. De ratio's die voor de functies van de NEN 2748 meestal gebruikt worden, zijn als volgt:

- Kosten huisvesting: €/m² VVO (kosten in EUR per m² verhuurbaar vloeroppervlak, bepaald volgens NEN 2580);
- Kosten diensten en middelen: €/FTE (kosten in EUR per full time equivalent);
- Kosten ICT: €/FTE (kosten in EUR per full time equivalent);
- Kosten externe voorzieningen: €/FTE (kosten in EUR per full time equivalent);
- Kosten facility management: €/FTE (kosten in EUR per full time equivalent).²⁰

Door middel van deze kengetallen kan er inzicht verkregen worden in productieprocessen en gestuurd worden op de planning, coördinatie en controle daarvan. Tevens kan er door middel van analyse onderling vergeleken en getoetst worden.

¹⁹ NPR 2744: *Termen voor facilitaire voorzieningen, toelichting op rubricering en definiëring*, pagina 5

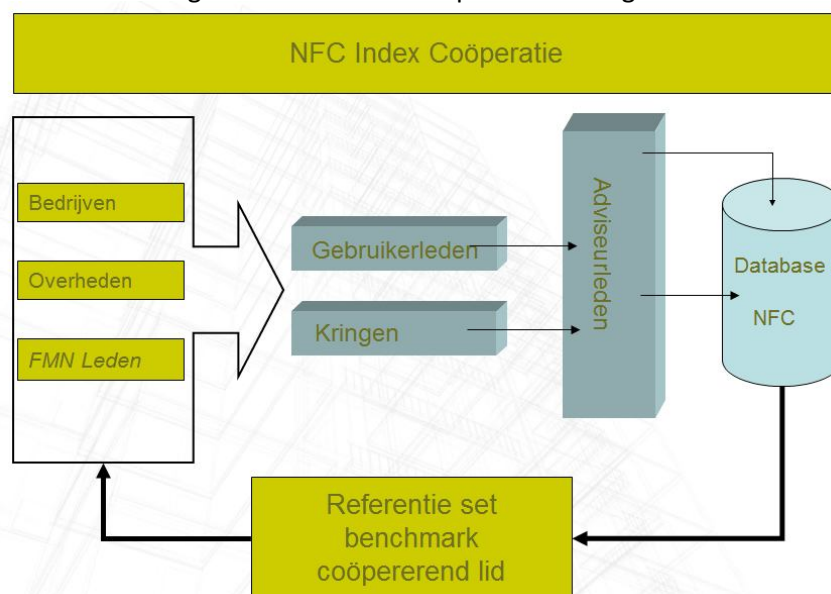
²⁰ NPR 2744: *Termen voor facilitaire voorzieningen, toelichting op rubricering en definiëring*, pagina 11

4.2 NFC Index

De *Netherlands Facility Costs Index Coöperatie* (NFC Index) is een onafhankelijke organisatie, opgericht in 2001. Deze coöperatie voorziet de Nederlandse markt van een actueel en objectief ijkpunt voor de facilitaire kostenontwikkeling per werkplek binnen kantooromgevingen²¹; de NFC Index kantoren. Door het samenbrengen van gegevens over de facilitaire kosten van leden van de NFC Index, kunnen de gemiddelde, marktconforme facilitaire kosten per werkplek berekend worden. Deze kunnen vervolgens door de leden van de NFC Index gebruikt worden om te benchmarken.

4.2.1 Methodiek

De NFC structureert de facilitaire kosten met behulp van de NEN 2748. De facilitaire kosten worden ingedeeld volgens dezelfde structuur als die van de NEN 2748. Zo is er een eenduidigheid in de indeling en kunnen leden hun gegevens in een gemakkelijke standaard aanvoeren. Per zaak en sub-zaak van deze NEN gaat de NFC Index Coöperatie vervolgens de kosten vergelijken.



Figuur 4.1 De werking van de NFC Index, www.nfcindex.nl

Leden van de NFC Index leveren ieder jaar hun financiële gegevens aan wat betreft de facilitaire voorzieningen binnen hun kantooromgeving. Tevens worden daarbij de vierkante meters verhuurbaar vloeroppervlak van het pand vermeld en het aantal werkplekken. Per lid worden vervolgens door de NFC Index Coöperatie de facilitaire kosten, per functie en (sub)zaak conform NEN 2748, per werkplek berekend. Door de mediaan van de kosten per werkplek van alle verschillende sub-(sub)zaken bij elkaar op te tellen, ontstaat de NFC Index kantoren.

De toe te voegen data van de leden worden gecontroleerd want deze moeten betrouwbaar zijn om tot correcte referentiegetallen te kunnen komen. Grote, onverklaarbare afwijkingen zorgen ervoor dat data niet mee worden genomen in de index. De werking van de Index is te zien in figuur 4.1.¹⁸

4.2.2 NFC Jaarbericht

Jaarlijks maakt de NFC Index coöperatie in mei de NFC Index van het voorafgaande jaar bekend. Dit gebeurt door middel van een presentatie en er komt een NFC jaarbericht uit waarin de gemiddelde facilitaire kosten per werkplek per jaar zijn uitgewerkt. Door deze jaarlijkse rapportage kan de ontwikkeling van de facilitaire kosten op lange termijn worden beoordeeld.

²¹ NFC Jaarbericht 2009, uitgave van NFC Index Coöperatie, 7^e jaargang juni 2010.

In het NFC jaarbericht 2009 kwam bijvoorbeeld naar voren dat de facilitaire kosten binnen kantooromgevingen als volgt verdeeld zijn:

- 48% Huisvesting (NEN 2748 categorie 1);
- 21% Diensten en middelen (NEN 2748 categorie 2);
- 25% ICT (NEN 2748 categorie 3);
- 1% Externe voorzieningen (NEN 2748 categorie 4);
- 5% Facility management (NEN 2748 categorie 5).

Verder komen in dit jaarbericht naar voren dat de facilitaire kosten in 2009 per werkplek €10.280,- exclusief BTW bedragen, dat de omvang per werkplek gemiddeld 18,7 m² is en dat de NFC Index kantoren 2009 een daling van 1% vertoont ten opzichte van 2008.

4.2.3 Leden

De leden van de NFC Index bouwen zelf mee aan de NFC Index en kunnen aan de hand daarvan de eigen facilitaire kosten benchmarken om deze beheersbaar te maken. Verder hebben leden toegang tot de website waar zij publicaties kunnen downloaden en deel kunnen nemen aan een interactief platform waar kennisdeling en informatievergaring centraal staan.²² Tevens is op dit, beveiligde, gedeelte van de website onder meer de opbouw van de gemiddelde jaarlijkse indices per functie op zaakniveau getoond.

De NFC Index coöperatie kent drie soorten leden:

1. Gebruikersleden: bedrijven die vastgoed gebruiken of exploiteren;
2. Adviseursleden: bedrijven die adviseren over facilitaire kosten en vastgoed of leveranciers van managementdiensten met betrekking tot facilitaire kosten en vastgoed;
3. Maincontractor leden: leveranciers van integraal facility management.

Om de leden actief informatie te laten delen, zijn er verschillende NFC kringen opgesteld. Dit zijn platformen waarin jaarlijks de benchmarks worden opgeleverd, besproken en geanalyseerd. Ook kunnen binnen deze kringen actuele gemeenschappelijke onderwerpen besproken en onderling vergeleken worden. Momenteel is de 7^e NFC kring in oprichting.

4.2.4 Ontwikkelingen

Vanuit de NFC Index is er gewerkt aan de totstandkoming van vijf nieuwe normen op het gebied van facility management op Europees niveau. Dit zijn de EN 15221-3 (kwaliteit), EN 15221-4 (rubricering), EN 15221-5 (processen), EN 15221-6 (meting) en EN 15221-7 (benchmark). De NFC Index wil zich onder andere door middel van deze nieuwe Europese normen ook steeds meer gaan richten op de benchmarking van serviceniveaus, klanttevredenheid en duurzaamheid.

Verder is de NFC Index momenteel bezig met de verdere ontwikkeling van een *NFC Light Index* voor de zorg en voor het onderwijs. Deze zijn voor het eerst gepresenteerd in december 2010. Omdat het hier geen kantooromgevingen betreft, wordt er binnen deze indices slechts uitgegaan van de NEN rubrieken 1, 2 en 5. ICT en externe voorzieningen worden niet in deze berekeningen meegenomen, vandaar dat het om een *NFC Light Index* gaat.

²² http://www.nfcindex.nl/view.php?Pagina_Id=6

4.3 Activity Based Costing

In de jaren tachtig werden de productieprocessen steeds meer uiteenlopend en namen de indirecte kosten steeds meer toe. Een juist en compleet kostenoverzicht werd hierdoor steeds lastiger en de huidige rekenmethodes waren niet meer nauwkeurig genoeg. Naar aanleiding hiervan hebben Robert Kaplan en Robin Cooper in 1988 de Activity Based Costing methode ontwikkeld.²³

Activity Based Costing betekent letterlijk *activiteit gebaseerde kosten*. Dat houdt in dat de indirecte kosten aan de producten worden toegerekend aan de hand van activiteiten die nodig waren voor het maken van deze producten of diensten.

4.3.1 Doel ABC

Een FMIS (facility management informatie systeem) is een samenstelling van gegevens en procedures die gericht is op het beheren en verstrekken van de informatie dat ondersteuning biedt aan het management bij vragen in het kader van planning en beheersing van de facilitaire organisatie. Een onderdeel van dit systeem is het management accounting systeem (MAS), dit systeem vertaalt inspanningen, plannen, wensen en prestaties in financiële termen. In theorie heeft iedere (facilitaire) organisatie het bestaansrecht ontleend aan het aanbieden van producten en/ of diensten. Aansluitend bij deze theorie laten de plannings- en beheersingsfuncties van het management zich vertalen in drie vragen:

1. Welke producten en/ of diensten moet ik aanbieden?
2. Tegen welke prijs?
3. Hoe moet ik ze maken?²⁴

Om antwoord te kunnen geven op deze vragen, is een helder kosteninzicht noodzakelijk. Om dit inzicht te verkrijgen, zullen de verschillende kosten aan de verschillende producten en diensten gekoppeld moeten worden om de kostprijzen vast te stellen. Het vraagstuk hoe deze koppeling vorm krijgt, kan beantwoord worden door middel van een kostenverbijzonderingssysteem. Hieronder wordt ingegaan op de Activity Based Costing methode als kostenverbijzonderingssysteem.

4.3.2 De ABC methode

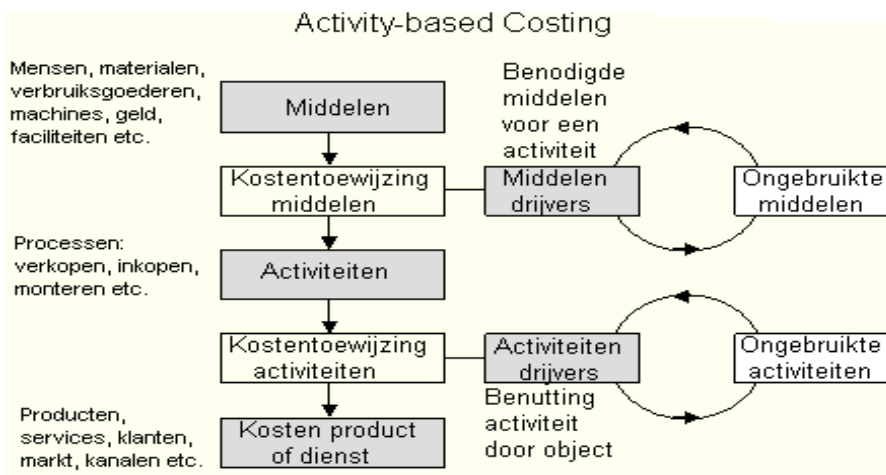
Zoals eerder vermeld, is Activity Based Costing gebaseerd op activiteiten. Verschillende activiteiten worden geanalyseerd en de kosten worden per activiteit bepaald. Vervolgens wordt er per product of dienst bekeken welke hoeveelheid van welke activiteiten nodig was om deze te vervaardigen. Door de bijbehorende kosten op te tellen, ontstaat er een kostprijs van het betreffende product of de betreffende dienst.

De ABC methode is dus een kostprijsberekenningsmodel dat kostenplaatsen of activiteitencentra in een organisatie identificeert.²⁵ Het wijst kosten toe aan producten en diensten gebaseerd op het aantal activiteiten dat tijdens het aanbieden van een dienst of produceren van een product plaatsvinden.

²³ http://nl.wikipedia.org/wiki/Activity-based_costing

²⁴ Boons A.A.M., Roberts H.J.E & Roozen F.A., *Activity Based Costing; strategisch cost management voor vernieuwende bedrijven*, pagina 21.

²⁵ http://www.12manage.com/methods_abc.html



Figuur 4.2 Schematisch model ABC methode, vertaald vanaf www.12manage.com

4.3.3 Toepassing ABC methode

In figuur 4.2 is duidelijk te zien dat de ABC methode uit verschillende stappen bestaat, in beginsel zijn dit er vier²⁶:

1. Het identificeren van de belangrijkste activiteiten

Het benoemen van de belangrijkste activiteiten waaruit het productieproces is opgebouwd en het samenvoegen van gelijksoortige activiteiten, dat worden dan de 'activity centers' genoemd.

2. Het verbijzonderen van kosten naar activity centers

De kosten van de verschillende activiteiten bepalen en bedenken of het om een volume afhankelijke of –onafhankelijke activiteit gaat. De kosten van de eerste activiteitsoort zullen meer zijn naar mate de activiteit meer uitgevoerd wordt, bij de tweede is dit geen verschil.

3. Het kiezen van 'cost-drivers' die de relatie tussen de activiteiten binnen een activity center en de voortbrenging van een product aangeven

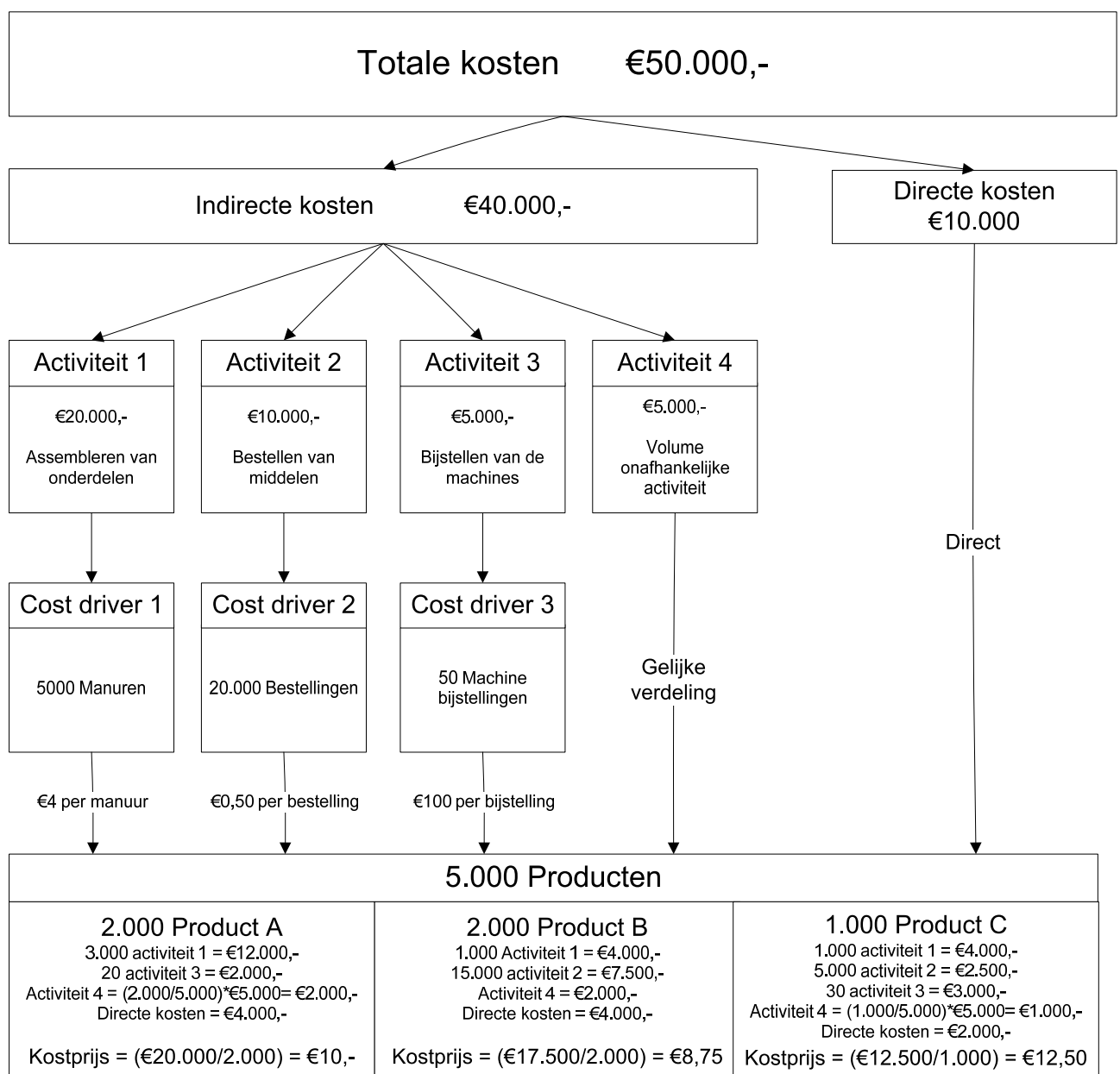
Bepalen van de kostenveroorzakers (cost-drivers) van de activiteiten. De cost-drivers zijn de factoren die het meeste invloed hebben op de intensiteit (kosten, uren, hoeveelheden) van een activiteit. Voorbeelden van cost-drivers zijn aantal bestellingen, aantal bonnen, aantal betalingen etc.) Aan de hand van de kosten van de activity centers en de cost-drivers kan er per activiteit een kostprijs berekend worden.

4. Het verbijzonderen van de kosten van activity centers naar de producten op basis van de cost-drivers.

Per product en/ of dienst bepalen welke activiteiten en in welke hoeveelheden ervoor uitgevoerd zijn. Hoeveelheden per activiteit met de kostprijs van de betreffende activiteit vermenigvuldigen en deze kosten vervolgens optellen. Zo ontstaat uiteindelijk de kostprijs van de betreffende dienst of het betreffende product.

²⁶ Werre, M.D., *Een evaluatie van activity-based costing*.

In figuur 4.3 is de Activity Based Costing methode eenvoudig uitgewerkt met een rekenvoorbeeld. Het gaat hier om de totale productiekosten van €50.000,-. Daarvan is €40.000 indirect en €10.000 direct. De directe kosten (bijvoorbeeld materiaalkosten) kunnen direct verdeeld worden over de verschillende producten, de indirecte kosten worden aan activiteiten gekoppeld. Vervolgens wordt per activiteit de cost-driver bepaald en aan de hand daarvan de kostprijs per eenheid. Door vervolgens per product te bepalen welke activiteiten nodig waren en in welke hoeveelheid, komen er verschillende kosten bij de producten terecht. Door uiteindelijk al deze kosten op te tellen en te delen door het aantal geproduceerde producten, ontstaat per product de kostprijs.



Figuur 4.3 Vereenvoudigd schema Activity Based Costing met rekenvoorbeeld

4.3.4 Time Driven Activity Based Costing

Na de ontwikkeling van Activity Based Costing is er een nieuwe, vereenvoudigde, methodiek ontwikkeld, de zogenaamde Time Driven Activity Based Costing (TDABC). De ABC methode bracht bij sommige organisaties teveel administratie met zich mee, vooral vanwege de eerste stap. Het bleek vaak een enorme taak te zijn om de verschillende soorten activiteiten te benoemen. Sommige organisaties verdronken hier bijna in en beseften zich dat de kosten voor de toepassing van deze nieuwe methode van kostenbepaling velen malen hoger lagen dan de kosten die ze daar uiteindelijk mee zouden kunnen besparen.

Om organisaties van deze administratieve last te ontzien, maar tegelijkertijd niet de detailkosten te verliezen, heeft Robert S. Kaplan (één van de grondleggers van de ABC methode) samen met Steven R. Anderson de Time Driven Activity Based Costing methode ontwikkeld²⁷. Deze nieuwe methode is gebaseerd op twee parameters, te weten:

1. Kosten per tijdseenheid;
2. Aantal tijdseenheden benodigd per product, dienst of klant.

De benodigde tijdseenheden worden bepaald door middel van 'Time-Equations', deze kennen tijd toe aan producten. Dit werkt vanuit een basisactiviteit waar een bepaalde tijd voor staat, varianten op deze activiteit leveren extra tijd op. Zo kan een basisorder bijvoorbeeld 10 minuten kosten. Wanneer het dan om een order gaat voor een nieuw product, kan dit bijvoorbeeld 2 minuten extra kosten wat betekent dat de activiteit 12 minuten kost.

De TDABC methode is een vereenvoudigde methode van de oorspronkelijke ABC methodiek omdat hier niet de lastige discussie gehouden hoeft te worden tot welk detailniveau er op de activiteiten ingegaan moet worden.

4.3.5 Voor- en nadelen ABC en TDABC

Wanneer de oorspronkelijke ABC methode wordt vergeleken met de vereenvoudigde, TDABC methode, hebben beiden zowel voor- als nadelen.

Traditioneel ABC zorgt voor een gedetailleerd en compleet kosteninzicht waardoor het zinvolle en nuttige informatie aan managers kan leveren. Toch wordt deze methode vaak als erg complex ervaren waardoor niet alle stappen juist doorlopen worden en het kosteninzicht niet compleet is. Een andere tekortkoming van de methode is dat er geen rekening gehouden wordt met de werkelijke productiviteit. Dit kan ten koste gaan van de nauwkeurigheid.

De Time Driven Activity Based Costing methode is een vereenvoudiging van de traditionele methode omdat hier slechts met twee parameters gewerkt wordt. Een groot voordeel van de TDABC methode is dat al gelijk met de werkelijke productieve tijd gerekend wordt, wat dat betreft zit hier dus minder onnauwkeurigheid in dan bij traditioneel ABC. Echter, doordat er bij deze methodiek gebruik gemaakt wordt van tijdsinschattingen gaat er toch ook wat nauwkeurigheid verloren.

In theorie is TDABC dus een simpelere versie van de oorspronkelijke ABC methode, toch kan er veel nauwkeurigheid verloren gaan bij de inschatting van tijden per activiteit.²⁸

²⁷ Kaplan R.S & Anderson S.R., *Time-driven activity based costing*

²⁸ Nijland B.A.W.M., *Scriptie, Activity-based costing & time-driven activity-based costing*, pagina 21.

5. Toepasbaarheid pijlers

Nu alle pijlers belicht zijn, kan beoordeeld worden in hoeverre zij relevant en toepasbaar zijn voor het ontwikkelen van een model dat de facilitaire kosten in een kantooromgeving per fte inzichtelijk kan maken. In dit hoofdstuk wordt er per pijler belicht wat de eventueel toepasbare onderdelen zijn en waar op gelet moet worden.

5.1 NEN 2748

De NEN 2748 is een duidelijke, eenduidige methode om alle facilitaire voorzieningen te definiëren en te rubriceren. Vooral voor benchmarking is dit een bruikbare norm. De facilitaire kosten per werkplek, zoals ze gepresenteerd worden door de NFC Index, is een samenvoeging van de facilitaire kengetallen zoals deze bij de NEN 2748 worden toegepast. Behalve de huisvesting, waarbij de kosten per m² gaan, worden alle kengetallen opgebouwd uit kosten per full time equivalent. De vraag die hierdoor zou kunnen ontstaan is of het dan noodzakelijk is om een geheel nieuw model te ontwikkelen, terwijl misschien eveneens de huisvestingskosten omgerekend zouden kunnen worden naar euro per fte in plaats van de huidige euro per m².

Dit is echter geen optie. Met Het Nieuwe Werken wordt er namelijk niet alleen minder oppervlakte gebruikt, ook andere facilitaire voorzieningen worden minder gebruikt wanneer medewerkers minder vaak in het pand aanwezig zijn. De gehele verdeling van alle facilitaire voorzieningen zal dus veranderen en niet alleen die van de huisvesting.

Hoewel de kengetallen van de NEN 2748 niet direct te linken zijn aan kosten per fte, is de NEN 2748 eventueel wel geschikt voor de basisstructurering van een te ontwikkelen model. De NEN 2748 zal binnenkort vervangen worden door de CEN 15221-4, wat de Europese norm voor facilitaire voorzieningen wordt. Om deze reden is het raadzaam te bedenken of de NEN 2748 een van de pijlers moet blijven of dat deze vervangen moet worden door de CEN 15221-4.

5.2 NFC Index

De NFC Index is een benchmarkmiddel. Binnen deze index wordt uitgegaan van de facilitaire kosten per werkplek. De werkomgeving in het kader van Het Nieuwe Werken is hier nog niet in opgenomen en ook de NFC Index zal hier veranderingen voor moeten ondergaan. De NFC Index coöperatie kan daarom zeker baat hebben bij een dergelijk model en tevens een voorbeeld zijn voor de kostenberekening, maar de NFC Index zal als pijler geen toegevoegde waarde hebben.

5.3 Activity Based Costing

De ABC methode is erg complex. Hoewel deze methodiek het mogelijk maakt om alle kosten tot in detail inzichtelijk te maken, kan ook de vraag worden gesteld of het overzicht hierdoor niet verloren gaat.

De nieuwe, vereenvoudigde versie van ABC, de Time Driven ABC, kan ook een bruikbaar hulpmiddel zijn. Ook deze methode maakt het mogelijk om de kosten inzichtelijk te maken, alleen is hier niet de onduidelijkheid tot hoever er in activiteitendetail wordt gegaan. Met het gebruik van deze methode zal dus minder snel het overzicht verloren gaan. Wel geldt dat er binnen deze methode onnauwkeurigheid kan liggen in de tijdsinschattingen van activiteiten.

Er kan overwogen worden om één van de twee of een combinatie van beide methodes voor het te ontwikkelen model te gebruiken.

5.4 Toepasbaarheid

De NEN 2748 blijkt een geschikte en relevante pijler te zijn. In de toekomst zal deze komen te vervallen en vervangen worden door de CEN 15221-4, daarom zal er nagedacht moeten worden of deze CEN niet beter geschikt is voor het te ontwikkelen model.

De NFC Index blijkt minder geschikt te zijn dan oorspronkelijk werd verwacht. Deze zal dus niet als pijler voor het model gebruikt worden. Wel kan deze dienst doen voor achtergrondinformatie.

De Activity Based Costing methode blijkt een uitgebreide en ingewikkelde methode te zijn die hulp kan bieden bij het inzichtelijk maken van kostenveroorzakers en kostprijzen. Afgevraagd moet worden of deze uitgebreide methode geschikt is, of dat de vereenvoudigde Time Driven ABC methode beter te gebruiken is voor het model.

Nu er nog maar twee potentiële pijlers overblijven, de NEN 2748 en de (Time Driven) ABC methode, is het van belang om te bekijken wat er nog meer bij kan dragen aan het vormen van een model. Omdat het doel van het model is om de facilitaire kosten per fte inzichtelijk te maken, zal het model tevens uitkomst moeten bieden hoe deze facilitaire kosten aan de fte's gekoppeld worden. Hiervoor is het noodzakelijk verder naar deze fte's te kijken en hier een indeling voor te maken die kan helpen bij deze kostenkoppeling. In het volgende hoofdstuk wordt er dan ook verder ingegaan op de fte's en een mogelijkheid tot indeling.

6. Indeling fte

Fte staat voor fulltime equivalent. Dat betekent een medewerker die fulltime (38 of 40 uur per week) werkzaam is. Wanneer een medewerker bijvoorbeeld maar 3 dagen in de week werkt, wordt er gesproken van 0,6 fte.

Om de facilitaire kosten te kunnen koppelen aan de fte's binnen een organisatie, zal er een indeling van deze fte's moeten komen om te kunnen bedenken welke kosten naar welke fte gaan. In dit hoofdstuk zullen dus verschillende indelingsmogelijkheden belicht worden en wordt uiteindelijk de meest geschikte methode gekozen.

6.1 Maslow piramide

De Maslow piramide, ontwikkeld door de psycholoog Maslow, is een ordening van de primaire, secundaire en tertiaire behoeften van de mens²⁹. Deze behoeften zijn voor iedere mens hetzelfde. Hoe hoger in de piramide een behoefte staat, hoe belangrijker deze behoefte voor de mens is om te overleven.



Figuur 5.1 De Maslow piramide, http://nl.wikipedia.org/wiki/Piramide_van_Maslow

Een van de eerste ideeën was om medewerkers in te delen naar gelang de facilitaire behoefte die zij hebben. Deze facilitaire behoefte zou dan vertaald kunnen worden vanuit de Maslow piramide. Omdat de menselijke behoeften over het algemeen voor iedereen gelijk zijn, zou deze vertaling uiteindelijk ook voor iedereen gelijk zijn. Daardoor is dit idee na de doorvertaling van menselijke behoefte naar facilitair behoefte niet meer verder uitgewerkt.

6.2 CATS

Later ontstond het idee om een functie indeling te maken aan de hand van het CATS systeem. Dit is een systematiek van De Leeuw Consult³⁰ om functies in te delen.

CATS staat voor:

- Commercieel
- Administratief
- Technisch
- Sociaal

²⁹ www.over-maslow.com

³⁰ Adviseur op uiteenlopende HRM gebieden.

CATS is een puntenmethode met negen gezichtspunten, vanuit elk gezichtspunt worden functies geanalyseerd. De negen gezichtspunten zijn als volgt:

1. Fysieke aspecten
2. Speciale eisen
3. Afbreukrisico
4. Contacten extern
5. Leidinggeven
6. Contacten intern
7. Zelfstandigheid
8. Kennis
9. Heterogeniteit

Aan de hand van deze gezichtspunten, worden er punten aan bepaalde functies toegekend. Zo zal een productiemedewerker bijvoorbeeld tussen de 10 en 20 punten scoren, terwijl bijvoorbeeld een manager tot de 300 punten kan scoren. Zo ontstaat er een functierangorde.³¹

Het idee om gebruik te maken van deze methodiek was dat bij verschillende functies eventueel ook verschillende facilitaire behoeftes zouden passen. Helaas is het erg lastig en niet erg realistisch om deze twee aan elkaar te koppelen. Er zijn namelijk erg veel verschillende functies die toch dezelfde facilitaire behoefte zullen hebben. Om deze reden is ook dit geen geschikte functie indeling.

6.3 Uiteindelijke indeling

Iedere werknemersfunctie is anders en dezelfde functies binnen verschillende bedrijven zijn ook weer anders. Wat iedere medewerker wel gemeen heeft, is dat deze bepaalde activiteiten binnen het werkproces uitvoert. Iedere medewerker voert iedere werkweek verschillende activiteiten uit, hierdoor kan één fte gezien worden als een samenstelling van verschillende activiteiten. Deze samenstelling kan per bedrijf en per functie verschillen, maar de activiteiten zelf zijn over het algemeen hetzelfde.

Zoals in paragraaf 3.4 beschreven is, zijn binnen de omgeving van Het Nieuwe Werken vaak activiteiten gerelateerde werkplekken terug te vinden. De facilitaire kosten zouden dan aan de fte gekoppeld kunnen worden afhankelijk van de activiteiten die deze uitvoert en dus de werkplek(ken) waar deze gebruik van maakt. Omdat er nog geen standaard is voor de indeling van de activiteit gerelateerde werkplekken, zal daar eerst naar gekeken moeten worden.

6.3.1 Verschillende activiteiten

De medewerker en diens werkzaamheden staan in de omgeving van Het Nieuwe Werken meer centraal dan voorheen. Organisaties analyseren de activiteiten van hun medewerkers om hier de werkomgeving op aan te sluiten. Organisaties definiëren verschillende activiteiten.

³¹ <http://www.deleeuwconsult.nl/nl-NL.mvc/1/Home>

Bij vrijwel alle organisaties wordt er een onderscheid gemaakt tussen het zelfstandig werken en het samenwerken. Binnen deze varianten kunnen weer verschillende activiteiten vallen. Enkele voorbeelden van huidige onderverdelingen van de verschillende activiteiten zijn als volgt:

Kantoorconcept Rijksoverheid:³²

- Telefoneren
- Lezen
- PC-werk
- Formeel overleg
- Informeel overleg
- Administratieve handelingen
- Pauzeren
- Anders

Gemeente Heemstede:³³

1. Concentratie
2. Samenwerken
3. (Formeel of informeel) overleg
4. Klantencontact
5. Niet specifiek/ overig

HNW Rapport:³⁴

- Samenwerken
- Overleggen
- Geconcentreerd werken
- Individueel werken
- Telefoneren
- Ontmoeten

Naar aanleiding van de verschillende activiteiten die naar voren komen, ontstaat de vraag of er voor iedere activiteit een apart soort werkplek moet zijn. Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zal er eerst gekeken moeten worden naar de mogelijke soorten werkplekken.

6.3.2 Verschillende werkplekken

Veel organisaties hebben de inrichting reeds aangepast op de activiteiten van de medewerkers, zij noemen dit de activiteit gerelateerde werkplekken. Toch hebben de meeste organisaties een verschillend beeld van welke soorten werkplekken daarbij passen. Op de volgende pagina worden deze verschillende indelingen belicht.

³² Center for people and buildings & Rijksgebouwendienst, *Werkplekwijzer*, pagina 7

³³ Heemstedse manier van werken

www.heimstede.nl/Documenten%20overig/2010/Basispresentatie%20flexconcept,%20mei%202010.pdf

³⁴ <http://www.digitalemobiliteit.nl/introductie/kantoor>

Gemeente Heerhugowaard:³⁵

- Open/half open werkplek;
- Cockpit (kleine omsloten 1-persoons werkplek voor concentratie);
- Coupé (half open werkplek met hoge tussenschotten van geluiddempend materiaal voor individueel en geconcentreerd werk);
- Projectwerktafel;
- Plekken/ruimtes voor klein overleg en informele ontmoeting;
- Vergaderruimtes;
- Multifunctionele plekken voor overleg en pc-werk;

Werkplekwijzer:³⁶

- Werkplekken
 - o 1-persoonsruimte
 - o Stiltewerkplek
 - o 2-persoonsruimte
 - o Teamruimte
 - o Open werkruimte
 - o Halfopen werkruimte
 - o Lounge werkruimte
- Overlegplekken
 - o Kleine overlegruimte
 - o Grote overlegruimte
 - o Brainstormruimte
 - o Open overlegruimte (klein)
 - o Open overlegruimte (groot)
 - o Ontmoetingsruimte

MKB Nederland:³⁷

- Standaard werkplekken
- Café en lunchwerkplekken
- Individuele focusplekken
- Gezamenlijke stilteplekken
- Overlegruimtes
- Presentatieruimtes

Vodafone Amsterdam:³⁸

- Touchdownplekken
- Flexwerkplekken

³⁵ Van de Vendel D., scriptie, *Waar is mijn bureau?*, pagina 42-43.

³⁶ Center for people and buildings & Rijksgebouwendienst, *Werkplekwijzer*, hoofdstukken 3 en 4

³⁷ <http://www.mkb servicedesk.nl/739/flexibel-werken.htm>

³⁸ Terburg S., (november 2009). Vodafone in Amsterdam, Mobiel en flexibel werken op testlocatie. *Kantoor & Efficiency*, No. 7, jaargang 48.

- Focus rooms
- 'huddle' ruimtes voor brainstorm
- 'Ear chairs' voor rustig overleg

Het is duidelijk dat er verschillende indelingsmogelijkheden zijn als het gaat om soorten werkplekken. Deze kunnen dus niet zo direct gekoppeld worden aan de activiteiten zonder dat er verder op ingegaan wordt. In de bijlagen³⁹ is een eerste opzet terug te vinden van deze koppeling.

6.3.3 De activiteit gerelateerde werkplekken

Aan de hand van de verschillende activiteitenindelingen, is er een algemenere indeling gemaakt waarin alle activiteiten zijn opgenomen:

1. Zelfstandig werken
 - a. Werk op vaste plek
 - b. Concentratiewerk
 - i. Lezen (individuele focusplekken, cockpit, coupé etc.)
 - c. Bureauwerk
 - i. Pc-werk (flexwerkplekken, open/ halfopen werkplekken, kantoortuinen etc.)
 - ii. Administratieve handelingen (individuele focusplekken, café en lunchwerkplekken gezamenlijke stilteplekken etc.)
 - d. Overig
 - i. Telefoneren (Cockpit, coupé etc.)
 - ii. Niet-specifieke werkzaamheden (flexwerkplek, kantoortuin etc.)
2. Niet zelfstandig werken
 - a. Samenwerken
 - i. Samenwerken (projectwerkruimte of brainstormruimte)
 - b. Overleg
 - i. Formeel overleg (vergaderruimte)
 - ii. Informeel overleg (ruimte voor klein overleg)
 - iii. Presenteren (Presentatieruimtes)

Omdat er voor verschillende werkzaamheden meerdere soorten werkplekken mogelijk zijn en op verschillende werkplekken meerdere werkzaamheden gedaan kunnen worden, is bovenstaande indeling niet de optimale. Om deze reden wordt er verder gekeken naar een scherpere afbakening om de verschillende activiteiten in te delen.

Voor het niet zelfstandig werken zijn de sub-activiteiten zeer bepalend, hier horen vrij specifieke ruimtes bij. Zo zal er niet snel de keuze gemaakt worden om een formeel overleg in een informele omgeving te houden of een klein, informeel overleg in een grote vergaderzaal te houden. Om deze reden blijft de indeling van het niet zelfstandig werken hetzelfde.

De indeling van het wel zelfstandig werken is echter een ander verhaal. Deze activiteiten hebben meer overeenkomsten en kunnen om zeer vergelijkbare ruimtes vragen. De medewerker moet echter zelf bepalen in wat voor ruimte hij of zij de betreffende activiteit het beste uit kan voeren.

³⁹ Zie bijlage 1 – Indeling activiteiten en bijpassende werkplekken.

Om die reden zijn er binnen deze indeling vijf soorten werkplekken overgebleven:

- Vaste werkplek
Niet in alle organisaties zal het lukken om geheel over te stappen naar flexibele werkplekken omdat men niet ziet hoe sommige functies van één bepaalde werkplek los moeten komen.
- Stille werkplek
Kan worden gebruikt voor concentratiewerk, maar ook voor telefoneren;
- Bureauwerkplek met pc
Is geschikt voor bureauwerk, zoals pc-werk en administratief werk, kan in veel verschillende vormen voorkomen zoals kantoortuinen, open/ halfopen werkplek enzovoort;
- Bureauwerkplek zonder pc
Is gelijk aan de bureauwerkplek met pc, alleen is deze flexibeler omdat er geen computer staat.
- Informele werkplek
Kan geschikt zijn voor alle soorten werk, naar gelang de medewerker hier productief kan zijn. Hieronder vallen alle werkplekken in gezamenlijke ruimtes zoals de café- en lunchwerkplekken of loungewerkplekken.

Verder hoort bij Het Nieuwe Werken natuurlijk ook het thuiswerken, telewerken en onderweg werken. Deze vormen worden samengevoegd onder 'externe werkplek'.

De uiteindelijke indeling van activiteit gerelateerde werkplekken waar de facilitaire kosten aan verbonden kunnen worden, is dus al volgt:

Interne werkplekken:

1. Individueel werk
 - a. Vaste werkplek
 - b. Stiltewerkplek
 - c. Bureauwerkplek
 - i. Met PC
 - ii. Zonder PC
 - d. Informele werkplek
2. Niet individueel werk
 - a. Samenwerkplek
 - b. Formele overlegplek
 - c. Informele overlegplek
 - d. Presentatieplek

Externe werkplek:

1. Werken op een externe locatie
Kan zijn auto, thuis, trein, klant etc.

7. Herziene pijlers

Nu ook duidelijk is waaruit een fte bestaat, zijn de verschillende pijlers, waarop het model gebaseerd wordt, compleet.

7.1 NEN 2748

De NEN 2748 is een zeer duidelijke structurering, die bij vrijwel alle facilitair managers bekend is. Deze is dus ook zeer geschikt als onderdeel van het te ontwikkelen model. Momenteel is de CEN 15221-4 in ontwikkeling, welke de NEN 2748 over zal nemen. Om deze reden kan er in een later stadium van het model een vertaalslag naar de CEN 15221-4 gemaakt worden.

7.2 Time Driven ABC en oorspronkelijk ABC

De ABC methode is een uitvoerige kostenallocatiemethode die helpt om de indirecte kosten aan de producten of diensten te koppelen. Deze methode kan zeer nauwkeurig zijn, maar kan daardoor ook te gedetailleerd worden. Tevens mist deze methode het verschil tussen werkelijk en verwacht gebruik.

De TDABC methode is een eenvoudigere methode en gaat wel uit van het werkelijke gebruik (weliswaar een tijdsschatting). In theorie zou deze versie van de ABC methode de oorspronkelijke versie dus aan kunnen vullen daar waar nodig. Eventueel kunnen deze twee methodieken in een te ontwikkelen model gecombineerd worden.

7.3 Activiteit gerelateerde werkplekken

Binnen de omgeving van Het Nieuwe Werken, werkt men al regelmatig met activiteit gerelateerde werkplekken. Door deze soorten werkplekken een generieke indeling te geven, worden alle soorten ingesloten. De koppeling van verschillende activiteiten, die uit worden gevoerd op deze verschillende soorten werkplekken, komt samen tot een fte.

Door een duidelijk inzicht van de werkzaamheden van de medewerkers, kan er naar voren komen welke activiteiten, in welke mate, door welke fte uitgevoerd worden. De kosten die een fte gebruikt, zullen dus afhangen van de werkplek waar deze zit en de tijd dat deze daar zit.

8. De activiteit gerelateerde werkplekken

Voordat de facilitaire kosten aan de activiteit gerelateerde werkplekken gekoppeld kunnen worden, is het van belang om te weten welke facilitaire voorzieningen binnen welke werkplek gebruikt zullen worden. Om deze reden worden de verschillende soorten werkplekken een voor een uitgewerkt. Hierbij wordt de relevante informatie uit de Werkplekwijzer⁴⁰ gebruikt.

Interne werkplekken	Individuele werkplekken	Vaste werkplek	
		Stiltewerkplek	
		Bureauwerkplek	Met PC
			Zonder PC
	Niet individuele werkplekken	Informele werkplek	
		Samenwerkplek	
		Formele overlegplek	
		Informele overlegplek	
Externe werkplek	(thuis, trein, klant etc.)	Presentatieplek	

Tabel 8.1 De activiteitgerelateerde werkplekken

8.1 Vaste werkplek

Hoewel veel organisaties de beste intenties zullen hebben bij het invoeren van Het Nieuwe Werken, zal het niet altijd gemakkelijk zijn om de gehele organisatie mee te krijgen. Dit heeft als gevolg dat niet alle werkplekken flexibel zullen zijn en dat er dus nog steeds enkele medewerkers zijn die hun eigen, vaste werkplek hebben.

Deze vaste werkplek is geschikt voor één persoon, zal beschikken over een bureau, een bureaustoel, een vaste PC en er zal vaak eigen opslagruimte zijn. Omdat op deze plek voor langere tijd achter elkaar gewerkt kan worden, zal de minimale oppervlakte 8 tot 10 m² bedragen. Doordat deze ruimte altijd door één en dezelfde persoon benut wordt, kan deze persoonlijke eigendommen aan de werkplek toevoegen waardoor deze niet meer over een 'clean desk' beschikt.

8.2 Stiltewerkplek

Naar deze werkplek wordt ook wel gerefereerd als concentratiewerkplek, cel, cockpit, afgezonderde werkplek of cocon. Deze plek is vaak bedoeld voor tijdelijk gebruik (maximaal twee uur volgens de Arboret aan de hand van de NEN 1824⁴¹) voor één persoon. Mogelijke activiteiten binnen deze ruimte zijn telefoneren en concentreren.

⁴⁰ Center for people and buildings & Rijksgebouwendienst, *Werkplekwijzer*

⁴¹ Center for people and buildings & Rijksgebouwendienst, *Werkplekwijzer*, pagina 15

Om te kunnen garanderen dat het in de betreffende ruimte ook daadwerkelijk stil is, hebben deze ruimtes vaak dikkere wanden en een vloerbedekking. De minimale oppervlakte voor een dergelijke ruimte is 4 m² (mits niet langer achter elkaar gebruikt dan 2 uur). De ruimte beschikt over een afstelbare stoel, een bureau en stroom- en internetvoorziening. Vaak ligt deze ruimte inpandig (niet aan de gevel) omdat dat af kan leiden en er bij een maximale werkduur van twee uur geen daglicht verplicht is.

8.3 Bureauwerkplek met PC

Deze individuele werkplek is geschikt voor pc-werk achter een bureau. Deze kan in veel verschillende vormen voorkomen zoals kantoortuinen en open/ halfopen werkplekken. De minimale ruimte voor deze werkplek zal ongeveer 7 m² bedragen, dat is de minimale 6 m² plus 1 m² voor pc⁴². Deze werkplek beschikt over een afstelbare stoel, bureau en een vaste computer.

8.4 Bureauwerkplek zonder PC

Deze werkplek is vrijwel geheel gelijk aan de vorige individuele werkplek, met het enige verschil dat deze werkplek, zonder PC, vaak minder ruimte in zal nemen. Dit is vaak een minimale ruimte van 6 m². Wel beschikt deze werkplek over de mogelijkheden voor eigen laptopgebruik, zoals stroomvoorzieningen en draadloos internet.

8.5 Informele werkplek

De informele werkplek is een plek die niet standaard bedoeld lijkt als werkplek, maar hier wel voor gebruikt kan worden. Hieronder vallen de plekken zoals loungewerkplekken, 'dug out' plekken⁴³ of plek in het bedrijfsrestaurant. Kortom, plekken binnen het gebouw die in eerste instantie niet als werkplek gezien zullen worden.

Deze werkplekken worden vaak gebruikt voor kortere duur en beschikken daarom vaak maar over een kleine 3 m². Ze hebben wel allen de mogelijkheid om de laptop van stroom en draadloos internet te voorzien.

8.6 Samenwerkplek

De samenwerkplek is een ruimte voor meerdere personen waarin zij kunnen samenwerken. Onder dit samenwerken vallen vormen zoals brainstormen, projectwerk en eventueel ook workshops. Deze ruimte is vaak voorzien van flip-overs en whiteboards, soms ook van pc's.

Omdat de ruimte als doel heeft de creativiteit zijn beloop te laten, beschikt deze vaak over een creatieve indeling. Afwijkende materialen, kleuren en meubilair zijn daar onderdeel van. De minimale

⁴² Center for people and buildings & Rijksgebouwendienst, *Werkplekwijzer*, pagina 15

⁴³ Binnen Microsoft Schiphol is dit de benaming voor plekken waar mensen even snel hun laptop in kunnen pluggen om kort te werken.

oppervlakte binnen deze samenwerkplek ligt op 3 m² per persoon. De indeling van de ruimte moet wel zo zijn dat alle aanwezigen elkaar kunnen horen en zien.

8.7 Formele overlegplek

De formele overlegplek is een aparte ruimte bedoeld voor minstens vier personen waar zij kunnen vergaderen. Hierin staat vaak een grote vergadertafel met meerdere stoelen eraan. Deze zijn zo opgesteld dat iedereen elkaar moeten kunnen horen en zien. De minimale oppervlakte per persoon in een dergelijke ruimte is 2,2 m² per persoon.

Vaak beschikt deze ruimte ook over de mogelijkheid voor videoconferentie. Dit zal uiteraard extra ICT kosten met zich mee brengen.

8.8 Informele overlegplek

De informele overlegplek is een ruimte voor ontmoeten en informeel overleg. Deze hoeft niet als eerste doel overlegplek te hebben, maar kan vaak voor verschillende activiteiten gebruikt worden. Vaak ligt deze in een wat meer open gedeelte, het kan een tafel met stoelen zijn aan het eind van een gang, een tweetal banken bij elkaar in het bedrijfsrestaurant of gewoon een statafel in de koffiecorner.

Deze verschillende plekken hebben in ieder geval gemeen dat ze voor minstens twee personen ruimte bieden van ten minste 1,5 m² per persoon.

8.9 Presentatieplek

Deze plek is bedoeld om presentaties te geven en bij te wonen. Dat betekent dat deze ruimte over verschillende audiovisuele middelen beschikt, ruimte biedt aan minimaal acht personen en een projectiewand met beamer of een groot beeldscherm aan de wand zal hebben. Eventueel beschikt de ruimte over een kathedraal en verder over verschillende zitplekken.

De ruimte zal eenvoudig verduisterd kunnen worden, misschien beschikken over wat extra geluidsdemping zoals dikkere wanden en vloerbedekking en een minimale ruimte bieden van 2 m² per persoon.

8.10 Externe werkplek

Onder de externe werkplek vallen alle werkplekken die niet binnen het eigen kantoorpand liggen. Dit kan dus uiteenlopen van een thuiswerkplek tot een plek in de trein tot een gereserveerde werkplek bij een klant. Wanneer er op een externe werkplek gewerkt wordt, zal er geen gebruik gemaakt kunnen worden van de in pandige faciliteiten. De gebruiker van de externe werkplek zal echter wel gebruik willen maken van het netwerk en eventuele software. Met deze werkplek zijn dus wel ICT kosten gemoeid.

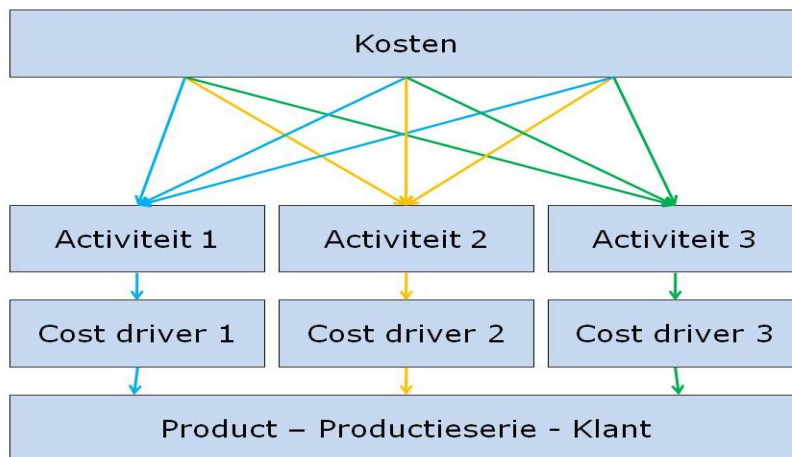
9. Ontwikkeling model

Aan de hand van de vorige hoofdstukken waarin de verschillende mogelijke pijlers geanalyseerd zijn, is gebleken dat er een drietal pijlers is dat bruikbaar is voor de ontwikkeling van een model.

Deze drie pijlers zijn als volgt:

- NEN 2748 (kan later vertaald worden naar CEN 15221-4)
- (Time driven) Activity Based Costing
- Activiteit gerelateerde werkplekken

Het doel van het model is dat de facilitaire kosten uiteindelijk terecht komen bij de medewerkers, met een 'kostprijs' van € per fte. Omdat het hier om een doorberekening van de indirecte kosten gaat, is de ABC methode hier zeer geschikt voor. In figuur 9.1 is een zeer vereenvoudigd model van de ABC methode te zien. Aan de hand van dit schema kan de basisvorm van het model ontwikkeld worden.



Figuur 9.1 Vereenvoudigd model Activity Based Costing, www.managementmodellensite.nl

De kosten zullen de totale facilitaire kosten zijn, die uiteindelijk terecht moeten komen bij de fte's. Om dit gelijk door middel van de activiteit gerelateerde werkplekken te doen, kan dit het wat onoverzichtelijk maken. Het is dus handig om hier een tussenstap in te maken en eerst de kostprijzen van deze verschillende soorten werkplekken te berekenen. Deze kunnen daarna gekoppeld worden aan de fte's.

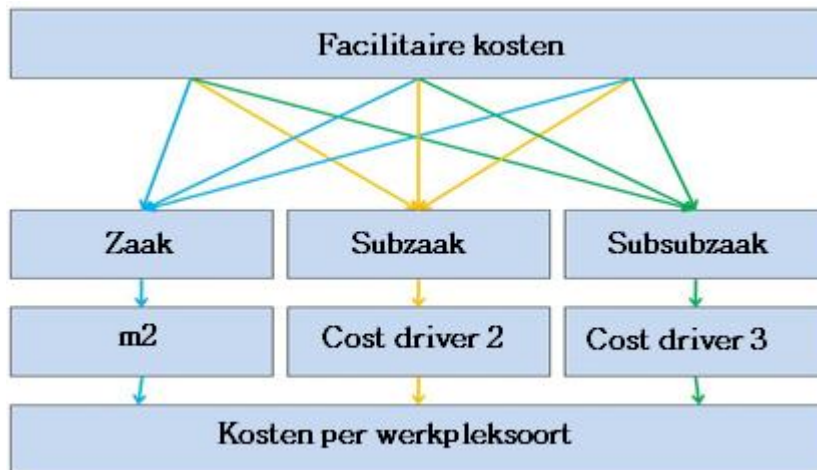
Om als eerste van de totale facilitaire kosten te komen aan de kostprijs per werkplek, zullen de activiteiten en diens cost-drivers bepaald moeten worden. Dit is waar de NEN 2748 in het model geïmplementeerd wordt. Deze NEN beschikt namelijk al over een soort activiteiten indeling. Wanneer de facilitaire kosten dus ingedeeld worden volgens de NEN 2748, kan er per activiteit (rubriek, zaak, sub-zaak) de cost-driver bepaald worden. Door de kosten per rubriek vervolgens te delen door het aantal cost-drivers bij die rubriek, ontstaat er een kengetal. Dat kan bijvoorbeeld zijn €/m².

Bij de NEN 2748 wordt er binnen deze duidelijke kostenstructuur gebruik gemaakt van twee verschillende soorten kengetallen: de kosten per fte en de kosten per vierkante meter. De NFC Index bepaalt aan de hand van deze kengetallen de jaarlijkse kosten per werkplek. Eventueel zijn deze

kengetallen dus ook bruikbaar bij berekening van de verschillende activiteit gerelateerde werkplekken.

Omdat binnen dit onderzoek ook een eenduidig beeld van de verschillende soorten werkplekken is gevormd, kan er snel gezien worden welke soorten werkplekken invloed hebben op welke cost-drivers. Door middel van de kengetallen kunnen de kosten per activiteit aan de verschillende werkplekken gekoppeld worden.

Het model ziet er vervolgens uit zoals in figuur 9.2.



Figuur 9.2 Eerste opzet model

De volgende koppeling, van werkpleksoort aan de gebruiker (fte), is eigenlijk ook nog onderdeel van de ABC methode, maar hiervoor is de TDABC methode meer geschikt. De laatste houdt namelijk rekening met de werkelijke benutting van de werkplekken, wat de eerste niet doet. Deze volgende koppeling gaat volgens de vereenvoudigde methode, de Time Driven ABC, door middel van tijd. Hiervoor zijn dan twee parameters nodig:

- De kosten van een bepaald soort werkplek per uur
- Het aantal uur dat een fte deze werkplek gebruikt.

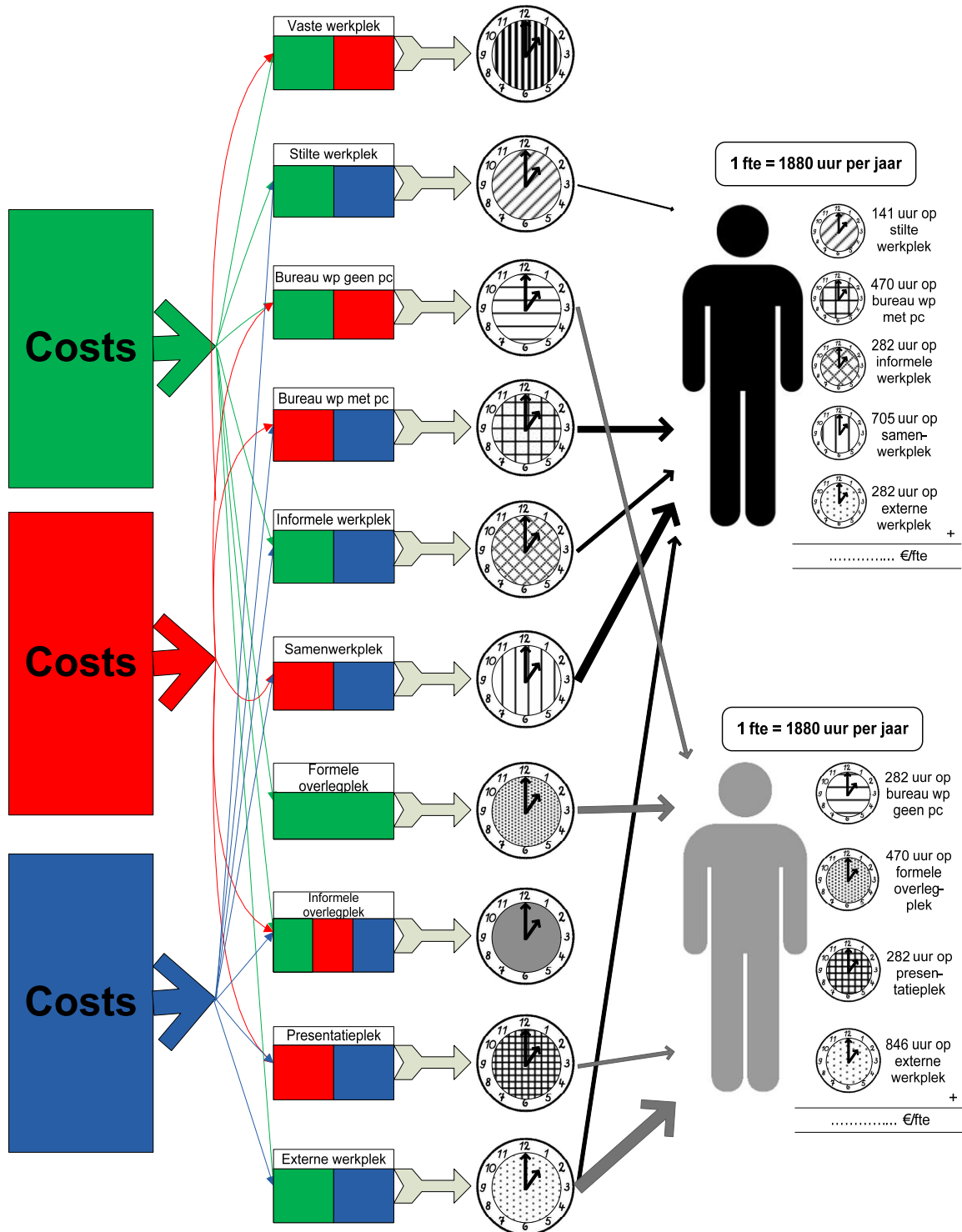
De uiteindelijke stappen binnen het model zullen dus zijn als volgt:

1. Facilitaire kosten indelen naar de NEN 2748;
2. Per NEN activiteit, zaak en (sub-)sub-zaak de cost-driver bepalen;
3. Door middel van de cost-drivers de verschillende kosten aan de verschillende soorten werkplekken toewijzen;
4. Bepalen van de werkplekkosten per persoon per uur;
5. Invullen werkplek gebruik van fte;
6. Optellen kostprijzen is facilitaire kosten per fte.

Een weergave van het uiteindelijke model is te vinden in figuur 9.3 waarin schematisch duidelijk te zien is hoe vanuit de totale facilitaire kosten de facilitaire kosten per fte ontstaan.

De facilitaire kosten per fte

De facilitaire kosten per NEN rubriek, functie, zaak en sub(sub)zaak.	Verdeling van de kosten naar de verschillende soorten werkplekken.	Bepaling van de kosten per uur per werkplek.	Toewijzing gebruik werkplek aan verschillende fte's.	Optellen van de kostprijzen = kosten per fte.
---	--	--	--	---



10. Het model

Nu duidelijk is wat de structuur van het model zal zijn, kan er meer inhoudelijk gekeken worden naar de cost-drivers, kengetallen en rekenmethodiek. Zoals in figuur 9.3 duidelijk te zien is, zijn er drie verschillende stappen met berekeningen die doorlopen moeten worden. Per stap zal nu uitgebreid bekeken worden hoe de relevante gegevens berekend kunnen worden.

10.1 Toewijzen kosten aan werkplekken

De verschillende kostensoorten van de NEN 2748 zijn bekeken en aan de hand daarvan zijn er verschillende mogelijke cost-drivers bepaald die gebruikt kunnen worden om de kosten naar de soorten werkplekken (WP) te verdelen. Deze zijn als volgt:

Voor de volume afhankelijke kosten (variabel):

- M^2

Dit is voor de kosten die afhangen van het aantal vierkante meters.

Kengetal = €/totale m^2 werkplekken

→ kengetal * totaal m^2 werkpleksoort = Totale kosten werkpleksoort

- Gebruiker (pandbewoner)

Dit is voor de kosten die afhangen van het aantal gebruikers.

Kengetal = €/gemiddeld aantal gebruikers (Gem. Gebr.)

Gem. Gebr. = $SOM(\text{aantal WP} * \text{aantal gebr. per WP} * \text{bezetting} * \text{benutting})$

→ kengetal * gemiddeld aantal gebr. werkpleksoort = Totale kosten werkpleksoort

Kosten waarbij de gebruiker als cost-driver wordt gedefinieerd, zijn afhankelijk van het aantal gebruikers in het pand. Om deze reden is het van belang om te weten hoeveel gebruikers er gemiddeld op een werkpleksoort zitten. Dat wordt gedaan aan de hand van de bezettings- en benuttingsgraad.

De bezettingsgraad = Hoe vaak werkplekken gebruikt worden. Als er van 10 werkplekken gemiddeld 8 gebruikt worden, is de bezettingsgraad 80%.

De benuttingsgraad = Hier gaat het om de benuttingsgraad bij bezetting. Wanneer een vergaderruimte voor 10 personen door 8 personen gebruikt wordt, is de benuttingsgraad 80%.

Om per werkplek het aantal gemiddelde gebruikers te bepalen, moeten zowel de bezettings- als benuttingsgraad bekend zijn. Zo hebben bijvoorbeeld 10 vergaderruimtes met elk 10 plekken een bezettingsgraad van 80% en een benuttingsgraad (bij bezetting) van 50%. Het aantal gemiddelde gebruikers op deze werkpleksoort is: $10 * 10 * 0,8 * 0,5 = 40$ gebruikers. Er zijn namelijk gemiddeld 8 plekken in gebruik en op deze werkplekken zitten gemiddeld 5 mensen, dat komt dus uit op 40 gebruikers.

Verder zijn er ook kosten die niet afhankelijk zijn van een bepaald volume, deze kosten zullen gelijk verdeeld moeten worden over de verschillende werkplekken.

Voor de volume onafhankelijke kosten (vast):

- Per werkplek

Er zijn ook onafhankelijke kosten die gelijk verdeeld moeten worden.

In dit geval wordt er gebruik gemaakt van de werkplekken.

$\text{Kengetal} = \text{€} / \text{totaal aantal werkplekken}$

Totaal aantal werkplekken = interne + externe werkplekken

Aantal externe werkplekken = aantal externe fte's

→ $\text{kengetal} * \text{aantal werkplekken per soort} = \text{Totale kosten werkplek soort.}$

- Per werkruimte

Er zijn ook onafhankelijke kosten die vastzitten aan bepaalde ruimtes.

In dit geval wordt er gebruik gemaakt van de werkruimtes.

$\text{Kengetal} = \text{€} / \text{totaal aantal werkruimtes}$

→ $\text{kengetal} * \text{aantal werkruimtes van soort} = \text{Totale kosten werkpleksoort.}$

De werkplek wordt gedefinieerd als een plek bedoeld voor één persoon. Zo is een individuele werkplek één werkplek, maar een samenwerkplek kan 4 werkplekken bevatten.

De werkruimte wordt gedefinieerd als een werkplek voor één of meer personen. Een individuele werkplek is een werkruimte, maar een vergaderwerkplek voor 10 personen is ook één werkruimte.

Na het doorlopen van de NEN 2748, blijken deze vier verdelingen toereikend te zijn voor alle verschillende soorten kosten. In de bijlagen⁴⁴ is te zien naar welke werkpleksoorten de verschillende kosten verdeeld worden en aan de hand van welke cost-drivers dit gebeurt. De uitleg waarom er waar voor welke cost-driver gekozen is, is eveneens in de bijlagen⁴⁵ te vinden.

Opvallend bij de keuze voor de cost-drivers is dat er bij de ICT expliciet vermeld moet worden dat de kosten voor hardware zoveel mogelijk direct doorbelast zullen moeten worden. Formele vergaderruimtes beschikken bijvoorbeeld over dure ICT apparatuur voor videoconferentie, terwijl een informele werkplek enkel toegang biedt tot het draadloos netwerk. Dit brengt per ruimte een erg groot kostenverschil met zich mee en het zou niet logisch zijn deze kosten eerst te versleutelen om ze vervolgens weer aan de juiste werkpleksoorten te hangen. Om deze reden is het van belang dat de hardware kosten (en indien mogelijk ook de software kosten) apart worden behandeld en de organisatie zelf bepaalt aan welke werkpleksoort de kosten voor bepaalde hardware gekoppeld dient te worden.

⁴⁴ Zie bijlage 2 – Bepaling cost-drivers.

⁴⁵ Zie bijlage 3 – Uitleg keuze cost-drivers

10.2 Bepalen werkplekkosten per persoon per uur

Om de werkplekkosten per uur te bepalen, is het nodig om te weten hoeveel uur per jaar een werkplek beschikbaar (open) is. Dit is afhankelijk van de kantooruren en of bepaalde werkplekken wel of niet worden afgesloten.

Aan de hand van de bezettingsgraad kan het gemiddeld aantal gebruikte werkplekken bepaald worden en aan de hand van de benuttingsgraad kan per werkplek het gemiddeld aantal personen bepaald worden. Door de totale kosten per werkplek vervolgens te delen door deze twee gegevens en dan nog door het aantal uren dat de werkplek beschikbaar is, ontstaan de werkplekkosten per persoon per uur.

De formules zien er als volgt uit:

Totale kosten werkpleksoort/gemiddeld aantal bezette werkplekken = totale kosten per werkplek

Totale kosten per WP/ gem. aantal nuttigende personen per bezetting= kosten per werkplek pp.

Kosten per werkplek per persoon/aantal uren beschikbaar per jaar=

Werkplekkosten per persoon per uur.

10.3 Invullen werkplekgebruik fte

Om de facilitaire kosten uiteindelijk aan de fte's te kunnen koppelen, zal er gekeken moeten worden waar deze fte's gebruik van maken. In de omgeving van Het Nieuwe Werken zijn dit de activiteit gerelateerde werkplekken. Iedere medewerker maakt in verschillende hoeveelheden gebruik van verschillende soorten werkplekken.

Het werk van een medewerker bestaat uit verschillende activiteiten en zo bestaat een week van één FTE dus bijvoorbeeld uit 40 uur activiteiten. Dit kan bijvoorbeeld zijn:

- 5 uur lezen
- 15 uur vergaderen
- 20 uur computeren

Naar gelang de voorkeur van de FTE kan deze bijvoorbeeld voor de volgende werkplekken kiezen:

- 5 uur stiltewerkplek (lezen)
- 15 uur formeel overlegplek (vergaderen)
- 10 uur informele werkplek (computeren op laptop)
- 10 uur bureauwerkplek met pc (computeren op vaste pc)

Deze werkplekverdeling kan ingevuld worden aan de hand van percentages. Door middel van de volgende formule kunnen zo de totale jaarlijkse facilitaire kosten per fte berekend worden:

$SOM (\% \text{ werkplekgebruik} * \text{kostprijs werkpleksoort} * \text{werkuren per jaar}) = \text{Facilitaire kosten per jaar.}$

10.4 Gegevens model

Hieronder staat duidelijk uitgewerkt welke gegevens een organisatie bij het gebruik van het model zelf in zal moeten vullen, welke reeds in het model zijn opgenomen en welke output het model zal leveren.

Input vanuit de organisatie:

- Aantallen van de soorten werkplekken
- (m² per soort werkplek)
- (mogelijk aantal personen per werkplek)
- Bezettingsgraad per werkplek
- Benuttingsgraad bij bezetting per werkplek
- Aantal fte's dat op externe locatie werkt.
- Kantoortijden
- Definiëring fte in werkuren per jaar
- Kosten per NEN 2748 categorie
- Werkplekgebruik naar fte's

Throughput model:

- Standaard voor m² per soort werkplek
- Standaard voor mogelijk aantal personen per werkplek
- Formules

Output model:

- Jaarlijkse kosten per werkplek
- Facilitaire kosten per werkplek per uur (kostprijs)
- Gedetailleerd kostenoverzicht

Uiteindelijk is het gehele model uitgewerkt in een Excel bestand zodat het klaar is voor gebruik. ⁴⁶

⁴⁶ Zie de Cd-Rom achter in deze scriptie, of in het geval van een digitale versie: de bijgevoegde Excel bestanden.

11. Gebruikersvoorbeeld model

Organisaties die HNW reeds in de organisatie hebben geïmplementeerd en met het model aan de slag willen, zullen aan de hand van een aantal stappen verschillende gegevens moeten invullen. Deze stappen staan uitvoerig beschreven op het eerste tabblad van het Excel bestand.⁴⁷

Wanneer een organisatie deze stappen volgt, zal er uiteindelijk per fte een bedrag uitkomen; dat zijn de jaarlijkse facilitaire kosten voor die fte. Aan de hand van de fictieve organisatie 'Bonny B.V.' met fictieve gegevens en een aantal typerende medewerkers, zal hieronder duidelijk worden hoe het model tot het juiste financiële inzicht kan leiden.

11.1 Gegevens organisatie

De organisatie Bonny B.V. heeft ongeveer 400 medewerkers, van al deze medewerkers werkt gemiddeld 50 fte op een externe locatie. Een fte is 40 uur per week en gemiddeld dus 1880 uur per jaar. Het kantoorpand is 260 dagen per jaar, 10 uur per dag open. Van elke werkpleksoort zijn er verschillende in het pand te vinden en het gemiddeld aantal m² en personen per werkplek is gelijk aan de standaard waarden. Omdat de organisatie een zeer goede activiteiten- en bezettingsgraad analyse heeft gedaan voordat zij overstapte op 'Het Nieuwe Werken', zijn de bezettings- en benuttingsgraad erg hoog. Al deze gegevens worden ingevoerd op het tabblad 'Het kantoor'.⁴⁸

Bonny B.V. heeft al vaker meegedaan met benchmarks en is gewend om de facilitaire kosten te rubriceren naar de NEN 2748. Deze kosten kunnen dus eenvoudig overgezet worden naar het derde tabblad 'De kosten'.⁴⁹ Bonny B.V. zit met de totale kosten voor de vaste werkplekken precies op de NFC Index kantoren 2009, namelijk €10.280,- per jaar.⁵⁰ Dit is te zien doordat de totale facilitaire kosten voor de vijf verschillende vaste werkplekken gelijk zijn aan vijf maal deze NFC Index, dus €51.400,-.

Omdat de meeste medewerkers zeker één dag per week thuis werken, heeft de organisatie deze medewerkers met de overgang naar Het Nieuwe Werken een vergoeding gegeven om de thuiswerkplek ergonomisch in te kunnen richten. Deze vergoedingen bedroegen in totaal €500.000,- voor meubilair. Bonny B.V. gaat er vanuit dat dit meubilair 5 jaar meegaat, waardoor de jaarlijkse afschrijving €100.000,- is.

Verder heeft de organisatie op de verschillende formele overlegplekken 'Round Tables'⁵¹ staan van €2.500,- per stuk, voor 4 formele overlegplekken komt dat neer op een investering van €10.000,-. Deze apparaten gaan slechts twee jaar mee en hebben dus een afschrijving van €5.000,- per jaar.

De laatste genoemde kosten zullen moeten worden opgenomen in het tabblad 'Additionele kosten'. Dit zijn namelijk kosten die direct te koppelen zijn aan de betreffende werkpleksoort en om die reden zou het omslachtig zijn deze eerst met de andere kosten te versleutelen. Er komt nu dus €100.000,- onder externe werkplek te staan en €5.000,- onder de formele overlegplek.⁵²

⁴⁷ Zie bijlage 4 – Tabblad "Uitleg"

⁴⁸ Zie bijlage 5 – Tabblad "Het kantoor"

⁴⁹ Zie bijlage 6 – Tabblad "De kosten"

⁵⁰ NFC Jaarbericht 2009, uitgave van NFC Index Coöperatie, 7^e jaargang juni 2010.

⁵¹ Dit is een geavanceerde videoconferentie telefoon:

<http://www.hdtvnieuws.nl/hdtv/microsoft-roundtable-introductie/>

⁵² Zie bijlage 7 – Tabblad "Additionele kosten"

Vervolgens zijn al deze kosten terug te vinden in het tabblad ‘Gedetailleerd kosten overzicht’. Hier is precies per NEN zaak en subzaak te zien hoe de kosten over de werkplekken verdeeld worden. Onderaan het tabblad zijn de totale kosten per werkplek per jaar te vinden. Hier is duidelijk te zien dat er grote verschillen liggen tussen de verschillende soorten werkplekken. Dit blad kan gemakkelijk gekopieerd worden zodat het kostenoverzicht bewaard kan worden.

Op het tabblad ‘Werkplekgebruik’ staan vervolgens de uiteindelijke facilitaire kosten per werkplek per uur. Hier kunnen de verschillende soorten medewerkers ingevuld worden met de hoeveelheid uren die zij werken (1 fte is een fulltime medewerker). Per medewerker wordt dan de tijdsverdeling aangegeven door middel van het werkplekgebruik, dit gebeurt in percentages. Wanneer alles ingevuld is, rollen hier de facilitaire kosten per medewerker (fte) per jaar uit.

11.2 Persona's

Persona's zijn fictieve personages die verschillende typen gebruikers voorstellen. Hieronder worden drie verschillende persona's van de Bonny B.V. uitgewerkt.

11.2.1 Alex de accountmanager



Figuur 12.1 Alex de accountmanager

De eerste persona is Alex. Alex is een 33-jarige accountmanager bij Bonny B.V. en werkt 40 uur per week. Hij moet altijd veel contact met de klanten houden waardoor hij bereikbaar moet zijn, veel telefoneert en vaak onderweg of bij klanten is.⁵³ Verder werkt hij gemiddeld anderhalve dag in de week thuis.

Wanneer Alex bij een klant is, is hij meestal in overleg, maar soms is hij daar ook op zijn eigen laptop aan het werk. Alex is veel met de trein onderweg naar zijn klanten en is dus ook in de trein regelmatig op zijn laptop bezig. Wanneer Alex thuis is, is hij vooral bezig met mails beantwoorden en adviezen uitschrijven. Op kantoor is hij vaak aan het bellen en vooral bezig om de financiële administratie op orde te krijgen. Ook werkt hij af en toe samen met andere accountmanagers van het bedrijf om nieuwe strategische plannen te ontwikkelen. Zo nu en dan hoeft hij niet zelf naar een klant toe, maar komt deze naar hem voor bijvoorbeeld overleg of een presentatie die Alex geeft.

De activiteiten van Alex worden 4 weken lang geobserveerd en er wordt gekeken hoe het werkplekgebruik van Alex eruitziet. Uiteindelijk worden deze resultaten in tabel 12.1 verwerkt en is duidelijk af te lezen welke activiteiten Alex op welke werkplek uitvoert. In de vier weken dat Alex geobserveerd is, heeft hij 160 uur gewerkt. Deze 160 uren liggen verdeeld over de verschillende soorten werkplekken.

⁵³ <http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/commercieel/account-manager>

Tabel 12.1 activiteiten- en werkplekverdeling van Alex de accountmanager

Activiteit	werkplek	Tijd in uren
Aanwezig bij klant	Externe werkplek	40
Onderweg naar klant	Externe werkplek	10
Mails beantwoorden	Externe werkplek	9
Adviezen uitschrijven	Externe werkplek	40
Bellen met klanten	Stiltewerkplek	10
Bellen met klanten	Informele werkplek	3
Financiële administratie	Bureauwerkplek met pc	12
Financiële administratie	Bureauwerkplek zonder pc	5
Ontwikkelen strategische plannen	Samenwerkplek	9
Overleg met klant	Informele overlegruimte	20
Presenteren	Presentatieruimte	2

Alex brengt dus 62% van zijn tijd door op een externe werkplek, 6% door op een stiltewerkplek, 2% op een informele werkplek, 8% op een bureauwerkplek met pc, 3% op een bureauwerkplek zonder pc, 6% op een samenwerkplek, 12% op een informele overlegplek en 1% in een presentatieruimte. Wanneer deze gegevens ingevuld worden op het tabblad 'Werkplekgebruik', blijkt dat de jaarlijkse facilitaire kosten voor Alex neerkomen op €3.740,72.⁵⁴

11.2.2 Famke de facilitair manager



Figuur 12.2 Famke de facilitair manager

Famke is, als facilitair manager, pas vier jaar bij Bonny B.V. werkzaam. Zij is 28 jaar en werkt sinds een tijdje nog maar 3,5 dagen in de week. Wanneer ze de overige dagen thuis zit, is ze ook helemaal niet bezig met haar werk omdat ze al haar tijd aan haar pasgeboren kind wil besteden. 2 Jaar geleden heeft Famke het gehele bedrijf zover gekregen om over te stappen op Het Nieuwe Werken. Zij is nog steeds bezig met ontwikkelen en probeert de medewerkers zo goed mogelijk in deze verandering bij te staan en tegemoet te komen.

Als facilitair manager geeft Famke leiding aan verschillende teamleden en afdelingen. Ze heeft de facilitaire afdeling zeer strategisch ingericht en hier dus weinig omkijken naar. Omdat ze meedenkt op strategisch niveau, is ze regelmatig aan het vergaderen met het bestuur. Ze is een grote voorstander van Het Nieuwe Werken en innovatie en is hierom continu bezig met zoeken naar eventuele verbeteringen.

Onlangs heeft Famke samen met de ICT afdeling nieuwe software binnen het bedrijf geïntroduceerd. Deze software maakt het mogelijk om in contact te staan met andere medewerkers en van elkaar te zien wie zich waar bevindt. Wanneer er gewerkt wordt, wordt er met laptop, pc of telefoon ingelogd, aangegeven waar men zit en of men wel of niet beschikbaar is. Het programma maakt vervolgens zelf een werkplekverdeling aan zoals in tabel 12.2.

⁵⁴ Zie bijlage 8 – "Werkplekgebruik" (Alex de accountmanager)

Tabel 12.2 Werkplekverdeling van Famke de facilitair manager

werkplek	Percentage van totale tijd
Bureauwerkplek zonder pc	15%
Bureauwerkplek met pc	30%
Formele overlegplek	25%
Informele overlegplek	30%

Wanneer de gegevens uit deze tabel aan het model worden toegevoegd met de bijbehorende eigenschap dat Famke slechts 0,7 fte betreft, volgt hieruit dat de jaarlijkse facilitaire kosten voor Famke €4.053,53 zijn.⁵⁵

11.2.3 Marie de managementassistente



Figuur 12.3 Marie de managementassistente

Marie is al ruim 30 jaar werkzaam bij Bonny B.V. en werkt altijd al als managementassistente. Ze is intussen met haar 61 jaar niet meer de jongste en hecht veel waarde aan haar eigen plek. Hoewel ze het mooi vindt dat er binnen Bonny B.V. met Het Nieuwe Werken gewerkt wordt, moet ze er zelf niet zoveel van hebben. De telefoon hoeft eigenlijk maar een aantal uur per dag bemand te zijn, maar Marie zou niet weten waarom ze tijdens die andere uren op een andere plek zou moeten zitten. Ze wil gewoon haar eigen vaste werkplek kunnen houden want over een aantal jaren gaat ze toch met pensioen, tot die tijd is ze nog fulltime aan het werk.

Als managementassistente is Marie een paar uur per dag bezig met het ontvangen van individuele klanten en soms grote groepen.⁵⁶ Bij dit ontvangst treedt zij op als gastvrouw. Zij neemt vele malen per dag de telefoon op en houdt een afsprakenagenda en eventuele reserveringen bij. Regelmatig krijgt ze ook overige administratieve taken.

Hoewel de verschillende taken van Marie op verschillende soorten werkplekken uitgevoerd zouden kunnen worden, is er binnen Bonny B.V. besloten Marie haar eigen werkplek te laten houden. Al haar verschillende activiteiten doet ze dus op haar eigen vaste werkplek. Dat betekent dat er voor Marie 100% ingevuld kan worden bij vaste werkplek, wat een jaarlijkse facilitaire kostenpost van €9.291,53 met zich meebrengt.⁵⁷

Wat hier opvalt, is dat de facilitaire kosten voor Marie lager zijn dan de totale jaarlijkse kosten voor de werkplek. Het verschil hierin wordt veroorzaakt doordat de werkplek 10 uur per dag beschikbaar is en Marie hier maar 8 uur per dag zit. De betreffende werkplek wordt in theorie dus niet voor 100% door Marie bezet en om deze reden worden deze kosten ook niet voor 100% aan haar toegewezen. Wanneer Marie deze werkplek wel voor 100% zou bezetten, dus 10 uur per dag daar zou zitten, zouden deze kosten wel overeenstemmen. Dan zouden de jaarlijkse facilitaire kosten voor Marie de €10.280,- zijn die overeenstemt met de NFC Index.

⁵⁵ Zie bijlage 9 – “Werkplekgebruik” (Famke de facilitair manager)

⁵⁶ http://www.opleidingenberoep.nl/ts/ob/view_generic_entity.php?generic_entity_exists=true&selected_entity_id=528&generic_entity_name=professions&search_terms=management%20assistent

⁵⁷ Zie bijlage 10 – “Werkplekgebruik” (Marie de managementassistente)

12. Conclusie en aanbevelingen

Het gedane onderzoek is gebaseerd op de volgende probleemstelling:

Op welke wijze kunnen organisaties die Het Nieuwe Werken hebben doorgevoerd vanaf juni 2011 de facilitaire kosten volgens NEN 2748 per fte doorberekenen zodat deze kosten niet meer berekend hoeven te worden over de werkplekken en de m² die bij Het Nieuwe Werken niet meer van toepassing zijn?

In dit hoofdstuk zal door middel van een conclusie deze probleemstelling worden beantwoord. Tevens zullen aanvullend aan de conclusie verschillende aanbevelingen genoemd worden.

12.1 Conclusie

Tijdens de analyse van de vooraf bepaalde pijlers, is gebleken dat niet alle pijlers even geschikt zouden zijn. Uiteindelijk is besloten om het model te baseren op de NEN 2748, een combinatie van de traditionele en tijdgedreven ABC methode en de ontwikkelde indeling van activiteit gerelateerde werkplekken. Het uiteindelijke model geeft het antwoord op de probleemstelling omdat deze inzicht verschaft in de facilitaire kosten per fte.

Door de juiste informatie in te vullen, kunnen organisaties, met behulp van het model, per fte de jaarlijkse facilitaire kosten inzichtelijk krijgen. Dit inzicht is vervolgens bruikbaar om de facilitaire kosten beter te kunnen sturen en beheersen.

In het model is een werkplekindeling opgenomen die tevens de verdeling van de kosten bepaalt. Door middel van verschillende kengetallen zijn de verschillende soorten kosten toegedeeld aan de verschillende soorten werkplekken. Bij iedere kostenpost is de cost-driver bepaald en per werkpleksoort bekeken, met behulp van de cost-driver, in hoeverre deze medeveroorzaker is van deze kostenpost.

- De variabele kosten blijken of afhankelijk te zijn van het aantal gebruikers, of van het aantal vierkante meters.
- De vaste kosten moeten gelijk verdeeld worden over de verschillende werkplekken. De ene keer blijkt het geschikt te zijn om dat per werkplek te doen en de andere keer per werkruimte.
- ICT kosten zitten vaak vast aan een bepaalde ruimte, onafhankelijk van hoe groot deze is, daarom zijn deze per werkruimte berekend.
- Andere vaste kosten zijn voor iedereen gelijk, onafhankelijk van waar iemand zich bevindt, en zijn dus per werkplek berekend.

Vervolgens worden per werkpleksoort de totale jaarlijkse kosten opgeteld en gedeeld door het aantal gemiddeld bezette werkplekken van die soort. Zo is duidelijk te zien dat de kosten per werkplek afnemen wanneer de bezetting toeneemt. Door deze kosten vervolgens te delen door het aantal beschikbare uren van de werkplekken per jaar, komt er een kostprijs uit dat de kosten per werkplek per uur aangeeft.

In deze fase is het enkel nog een kwestie van het invullen van de samenstelling van het werkplekgebruik van verschillende fte's. Dit wordt gedaan in percentages. Door deze percentages te

vermenigvuldigen met het totaal aantal werkuren per jaar en de kostprijzen van de betreffende werkpleksoorten, komen hier de totale jaarlijkse facilitaire kosten per fte uit.

Het model is zo ontwikkeld dat verschillende organisaties het toe kunnen passen om het gewenste kosteninzicht te kunnen verkrijgen. Dit model zal voor organisaties ook zeer bruikbaar kunnen zijn als benchmarkmiddel om de kosten onderling te vergelijken.

Er horen echter nog wel enkele kanttekeningen bij dit ontwikkelde model. Hoewel het model zoveel mogelijk op de reeds bestaande literatuur is gebaseerd, heeft deze ook een zwakkere kant. Zo is een van de pijlers de indeling van de activiteit gerelateerde werkplekken geworden. Deze indeling is aan de hand van verschillende voorbeelden ontwikkeld en is dus niet onderdeel van de bestaande literatuur. Dit betekent dat het nog onduidelijk is of dit de optimale indeling zal zijn en alle organisaties zich in deze indeling zullen kunnen vinden. Dit is ook de reden dat het model eerst getest moet worden binnen een aantal organisaties voordat het grootschalig toegepast kan worden.

Aan de hand van de uiteenlopende literatuur is er een visie ontwikkeld welke bepalend is geweest voor de ontwikkeling van het model. Deze visie is een eigen visie wat betekent dat er niet zomaar van uitgegaan kan worden dat dit model de enige en optimale oplossing voor het probleem is.

12.2 Aanbevelingen

Iedere nieuwe ontwikkeling doorgaat verschillende fasen en is niet vanaf het eerste moment perfect. Datzelfde geldt natuurlijk ook voor het ontwikkelde model. Om het model verder te ontwikkelen richting die perfectie, zijn hier enkele aanbevelingen bij nodig.

12.2.1 Testfase

Nu duidelijk is hoe het ontwikkelde model eruit ziet, waar het voor dient en welke voordelen het met zich mee kan brengen, is het tijd om het model te gaan testen. Dit zal moeten uitwijzen of het model daadwerkelijk bruikbaar en geschikt is. Helaas is hier binnen de afstudeerperiode onvoldoende tijd voor geweest en zal dit dus in een later stadium moeten gebeuren. Het testen zal moeten gebeuren binnen verschillende organisaties met een kantooromgeving die reeds werken met HNW. Via F-Mex kunnen er geschikte organisaties benaderd worden, uiteindelijk zal er in ieder geval binnen vijf organisaties getest moeten worden.

De gegevens waarover de organisaties zullen moeten beschikken, zijn als volgt:

- Aantal ruimtes per werkpleksoort
- Gemiddeld aantal m² per soort werkpleksoort
- Gemiddeld aantal mogelijke personen per werkpleksoort
- Gemiddelde bezettingsgraad per werkpleksoort
- Gemiddelde benuttingsgraad bij bezetting per werkpleksoort
- Gemiddeld aantal fte dat op externe locatie werkt
- Aantal uur dat het kantoor open is per jaar
- Aantal uur per jaar waaruit een fte wordt gedefinieerd
- De facilitaire kosten gerubriceerd naar de NEN 2748
- (Compleet overzicht van het werkplekgebruik van de verschillende medewerkers)

Voor de test is het een vereiste dat de organisaties reeds over al deze gegevens beschikken omdat er anders teveel voorwerk aan vooraf zal moeten gaan om aan deze gegevens te komen. De uitzondering hierbij is echter de laatste; het complete overzicht van het werkplekgebruik. Om de test objectief te laten zijn en een betere vergelijking te weeg te brengen, kunnen hier namelijk beter een aantal 'voorbeeld fte's' met fictieve werkplekverdelingen voor ontwikkeld worden.

Per organisatie zal er iemand aangewezen moeten worden die verantwoordelijk is en het model met de juiste gegevens in zijn geheel invult om zo per 'voorbeeld fte' een inzicht in de facilitaire kosten per jaar verkrijgt.

Uiteindelijk zal er tussen deze verschillende organisaties een soort van benchmark plaatsvinden. De uitkomsten van de jaarlijkse facilitaire kosten van de 'voorbeeld fte's' zullen met elkaar vergeleken worden om te bepalen of deze niet te sterk verschillen. Hier kan bijvoorbeeld een marge van maximaal 25% genomen worden. Bij de NFC Index wordt aan de hand van de mediaan bepaald of de binnengekomen gegevens wel of niet valide zijn. Wanneer deze meer dan 25% afwijken van het gemiddelde, worden deze niet toegelaten in de index calculatie.⁵⁸

Op dezelfde wijze zou er een marge toegepast kunnen worden voor de gegevens bij het ontwikkelde model. Hier zal echter andersom beredeneerd worden. Wanneer de verschillend uitkomsten, de kostprijzen en/of de facilitaire kosten per fte per jaar, onderling meer dan deze 25% van elkaar afwijken, kan geconcludeerd worden dat het model niet toereikend is. Er zal dan verder geanalyseerd moeten worden waar deze grote afwijkingen vandaan komen en aan de hand daarvan zal het model aangepast moeten worden.

12.2.2 Aanpassingsfase

Na het testen zal onder andere blijken of de werkplekindeling toereikend is voor verschillende organisaties en of de kostenverdeling realistisch is. Eventuele tekortkomingen in het model zullen na de testfase daar waar mogelijk aangepast moeten worden. Deze eventuele aanpassingen zijn zeer afhankelijk van de uitkomsten uit de testfase.

Zoals eerder genoemd, zal de NEN 2748 binnenkort vervangen worden door de CEN 15221-4, een Europese normering die vergelijkbaar is met de NEN 2748. Gezien deze ontwikkelingen, kan het verstandig zijn binnen het model nog een vertaalslag op te nemen die de rubricering volgens de NEN 2748 om kan zetten naar de CEN 15 15221-4.

Het huidige Excel bestand is wellicht niet toereikend om grote hoeveelheden informatie in op te nemen. Zo kan het bestand momenteel nog niet van meer dan twee medewerkers tegelijkertijd de jaarlijkse facilitaire kosten berekenen. Natuurlijk zou dit in Excel uitgebreid kunnen worden. Echter is het aan te raden om het model op te nemen in een ander programma, zoals Microsoft Acces. Dit zal een programma moeten zijn dat kan werken met een grote database zodat alle medewerkers tegelijkertijd ingevoerd en vergeleken kunnen worden.

Voordat het uiteindelijke, eventueel aangepaste, model gebruikt kan worden door verschillende organisaties, is het van belang dat het duidelijk is hoe het model toegepast moet worden. Organisaties zullen moeten weten waar ze aan toe zijn wanneer zij aan de slag gaan met dit model.

⁵⁸ NFC Jaarbericht 2009, uitgave van NFC Index Coöperatie, 7^e jaargang juni 2010.

Er is reeds een globaal stappenplan opgesteld, maar het is aan te bevelen om nog een uitgebreide handleiding bij het model te schrijven zodat er geen mogelijke vragen onbeantwoord blijven.

12.2.3 Gebruiksfase

Wanneer het model uiteindelijk bewezen bruikbaar, geschikt en werkend is, zijn er natuurlijk ook enkele aanbevelingen voor het gebruik hiervan. Bij het gebruik zal er een aantal andere voorwaarden aan organisaties gesteld worden dan bij de testfase.

In deze fase is onder andere wel zeer van belang dat organisaties het complete overzicht hebben van het werkplekgebruik van de medewerkers. In theorie kan er vanuit gegaan worden dat de activiteitenanalyse reeds gedaan is binnen organisaties. Vaak wanneer organisaties over willen stappen op HNW zullen zij van tevoren de activiteiten en aanwezigheid van de werknemers analyseren. Vervolgens kunnen ze dan de huisvesting hier op aanpassen zodat de werkzaamheden en de werkomgeving goed op elkaar aansluiten.

Wanneer dit niet het geval is, kan een organisatie de medewerkers gedurende lange tijd gaan observeren of bepaalde software installeren waarmee medewerkers tijdens hun werk steeds aan moeten geven waar zij zich bevinden. Deze software kan dan eventueel vervolgens per medewerker het werkplekgebruik in beeld brengen.

Ook is het in de gebruiksfase niet noodzakelijk om de gemiddelde m^2 en mogelijk aantal personen per werkpleksoort in te vullen. Binnen het model zijn hier standaarden voor en door middel van de test- en aanpassingsfase zal blijken of deze geschikt zijn en zullen deze eventueel aangepast worden. Wanneer een organisatie nog niet beschikt over de bezettings- en benuttingsgraad, zullen deze vastgesteld moeten worden door middel van observatie.

13. Implementatieplan

Wanneer het model naar behoren functioneert, kan een organisatie hiermee aan de slag. De eerste stap voor de organisatie is het aanwijzen van een verantwoordelijke. Deze zal zich bezig houden met de implementatie en het gebruik van het model. Hij zal de benodigde gegevens voor het model moeten verzamelen om in te voeren en hierbij ook de resultaten van het model moeten uitlezen. Belangrijk is dat deze persoon toegang heeft tot alle benodigde gegevens en heeft bepaald welke inzichten er door middel van het model precies verkregen dienen te worden. De verzamelde informatie moet vertrouwelijk behandeld worden en het is belangrijk dat de resultaten correct geïnterpreteerd worden. Om deze reden is het raadzaam om voor deze functie iemand op managementniveau te selecteren.

De volgende gegevens zijn van belang voor het gebruik van het model:

1. Het aantal ruimtes per werkpleksoort
Verschillende multifunctionele ruimtes kunnen het lastig maken om de aantallen te bepalen. Deze ruimtes kunnen verdeeld worden over de verschillende werkpleksoorten.
Bijvoorbeeld:
Drie werkplekken waarvan er 1 een formele overlegplek is, 1 een presentatieplek en één een combinatie van de twee. Deze werkplekken kunnen gepresenteerd worden als 1,5 formele overlegplek en 1,5 presentatieplek.
2. Het gemiddeld aantal m² en personen per werkruimte
Wanneer deze gegevens om wat voor reden dan ook voor bepaalde ruimtes lastig te bepalen zijn, kunnen hiervoor de standaarden aangehouden worden die reeds in het model zijn opgenomen.
3. Bezettings- en benuttingsgraad bij bezetting
Deze gegevens zullen verkregen moeten worden door middel van observatie. Wanneer dit niet mogelijk is, zal hier rond de 80-90% ingevuld moeten worden. Anders zal er geen realistische kostenverdeling ontstaan.
4. Gemiddeld aantal fte op externe locatie
Dit gegeven kan bepaald worden door middel van enquête of observatie. Eventueel kan het ook berekend worden aan de hand van de bezettings- en benuttingsgraad. Deze kunnen helpen in de berekening van het aantal pandbewoners en kunnen dus ook helpen bij het gemiddeld aantal externe medewerkers.
5. Het aantal uur per jaar dat het kantoor open is en het aantal uur waaruit een fte gedefinieerd wordt
Beiden zijn belangrijke hulpmiddelen voor het berekenen van de kostenprijzen. Wanneer deze niet ingevuld kunnen worden, zijn hier eventueel standaarden voor.

6. De facilitaire kosten gerubriceerd volgens NEN 2748

Kosten die direct gekoppeld kunnen worden aan een bepaalde werkplek, moeten niet in deze rubricering opgenomen worden, maar apart worden benaderd. Ten behoeve van een realistische uitkomst, mogen er geen kosten over worden geslagen.

7. Het werkplekgebruik van de verschillende medewerkers

Deze verdeling bepaalt uiteindelijk de facilitaire kosten per fte. Het is daarom een belangrijk gegeven dat niet onderschat moet worden. Het werkplekgebruik kan vastgesteld worden door middel van observatie of eventueel door middel van bepaalde software waarmee medewerkers continu aangeven waar zij zich bevinden. Onder andere Microsoft beschikt reeds over dergelijke software⁵⁹.

Wanneer alle gegevens bekend zijn, kunnen deze worden opgenomen in het model. Op het eerste tabblad van het model is een stappenplan te vinden dat wegwijs geeft in het Excel bestand. Dit stappenplan is tevens opgenomen in de bijlagen.⁶⁰

Het invoeren eindigt met het invoeren van de verschillende fte's met hun bijbehorende werkplekverdeling (gegeven 7). Door deze uiteindelijke kosten per fte bij elkaar te zetten, ontstaat er een kosteninzicht per afdeling dat kan helpen bij de doorbelasting en bij te maken keuzes op beleidsniveau. Natuurlijk geeft dit inzicht ook mogelijkheid tot benchmarken en zullen er andere inzichten ontstaan zoals niet gedekte kosten vanwege een lage bezettingsgraad.

⁵⁹ <http://sharepoint.microsoft.com/businessproductivity/en-us/solutions/pages/unified-communications.aspx>

⁶⁰ Zie bijlage 11 – Stappenplan invulling model

14. Bedrijfskundige consequenties

De implementatie en het gebruik van het model binnen een bepaalde organisatie, zal vanzelfsprekend verschillende consequenties met zich meebrengen. Hieronder staan deze consequenties -verdeeld over financieel, personeel en organisatorisch- uitgewerkt.

14.1 Financieel

Zoals in de uitwerking van Activity Based Costing is genoemd, is een kosteninzicht nodig om te kunnen bepalen voor welke prijs producten en/of diensten van een organisatie aangeboden dienen te worden. Het, door middel van het model, verkregen kosteninzicht kan uiteindelijk dus bijdragen aan het bedrijfsresultaat. Doordat er nu ook te zien is waar de kosten veroorzaakt worden, is het gemakkelijker voor een organisatie om te bepalen waar er bezuinigd kan worden.

Doordat er per fte gerekend is, wordt het bewustzijn van het eigen aandeel en het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers mogelijk groter, Hierdoor zullen zij mogelijk zuiniger zijn. Dit kan een kostenbesparing met zich meebrengen.

Bij de implementatie en toepassing van het model zal er één medewerker aangesteld worden die verantwoordelijk zal zijn. De implementatie en het gebruik van het model zal het bedrijf dus wel iets gaan kosten.

14.2 Personeel

Wanneer het personeel zich meer bewust is van de gemaakte kosten, kan het gedrag hierop aan worden gepast. Zo ontstaat er een risico dat het personeel bepaalde werkzaamheden op een andere werkplek gaat doen dan de meest geschikte omdat deze plek goedkoper is. Dit zou de productiviteit van de medewerkers negatief kunnen beïnvloeden.

14.3 Organisatorisch

Het model geeft een kosteninzicht dat onder andere kan helpen met te maken keuzes op beleidsniveau. Het is erg belangrijk dat de kosten kloppen, wanneer deze niet kloppen, kunnen er verkeerde beslissingen worden gemaakt.

Implementatie van het model stelt organisaties in de gelegenheid de verkregen gegevens te benchmarken. Zo kan een organisatie te weten komen hoe deze presteert in verhouding tot de markt. De werkplekindeling en het werkplekgebruik kunnen eventueel ook bruikbaar zijn voor het benchmarken van de klanttevredenheid.

Door het ontstane kosteninzicht, waarbij de externe werkplek de minste voorzieningen heeft en hoogstwaarschijnlijk dus de goedkoopste zal blijken, zal een organisatie de medewerkers misschien meer stimuleren om thuis te gaan werken. Het inzicht in de kostprijzen per werkplek zou er zelfs voor kunnen zorgen dat de organisatie het kantoor alleen nog inricht als ontmoetingsplaats en dat alle interne individuele werkplekken geschrapt worden.

Literatuurlijst

Boeken:

- Baane R., Houtkamp P. & Knotter M., (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld*. Assen: Koninklijke Van Gorcum B.V.
- Baarda D.B. & de Goede M.P.M., (2007). *Basisboek methoden en technieken*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Boons A.A.M., Roberts H.J.E & Roozen F.A., (1991). *Activity Based Costing; strategisch cost management voor vernieuwende bedrijven*. Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen
- Kaplan R.S & Anderson S.R., (2007). *Time-driven activity based costing*. Boston: Harvard Business School Press
- NEN 2748: *Termen voor facilitaire voorzieningen, rubricering en definiëring*, (2002). Delft: NNI
- NPR 2744: *Termen voor facilitaire voorzieningen, toelichting op rubricering en definiëring*, (2004). Delft: NNI
- Werre, M.D., (1991). *Een evaluatie van activity-based costing*. Stichting Moret Fonds

Artikelen:

- Beijer M., van der Voordt T. & Hanekamp J. (2011). Het nieuwe werken onder het ontleedmes. *FMM 187, 24^e jaargang*.
- Terburg S., (2009). Vodafone in Amsterdam, Mobiel en flexibel werken op testlocatie. *Kantoor & Efficiency, No. 7, jaargang 48*.

Scripties:

- Nijland B.A.W.M., (2009). *Activity-based costing & time-driven activity-based costing*.
- Van de Vendel D., (2009). *Waar is mijn bureau?*.

Personen:

- Herman Leijdesdorff, docent bedrijfskunde aan de Haagse Hogeschool;
- Bas Stam, Coöperatiemanager NFC Index;
- Michel Tobé, Facilitair manager bij Rabobank Zuid-Holland Midden.
- Werner Toele, Penningmeester NFC Index en adviseur facility management en ICT bij de gemeente Amsterdam;

Overig:

- Center for people and buildings & Rijksgebouwendienst, (2006). *Werkplekwijzer*
- NFC Jaarbericht 2009, uitgave van NFC Index Coöperatie, 7^e jaargang juni 2010.
- Rapport: *In 5 stappen naar "Het nieuwe werken"*, Facility Management Magazine

Internetbronnen:

LinkedIn discussie over facilitaire kosten binnen HNW (25-02-2011):

http://www.linkedin.com/groupItem?view=&srctype=discussedNews&gid=2758277&item=43800693&type=member&trk=eml-anet_dig-b_pd-ttl-cn

Website Tata Steel (20-02-2011):

www.tatasteel.nl

Website stichting F-Mex (03-02-2011):

www.f-mex.com

Film over het onderzoek naar Het Nieuwe Werken dat HR strategie bureau Bright & Company in opdracht van Stichting Management Studies in 2010 heeft afgerond, (02-03-2011):

http://www.brightcompany.nl/00/bright/18_52/nl/content/356/Bekijk%20de%20film.html

Rapport: In 5 stappen naar “Het nieuwe werken”, *Facility Management Magazine* (07-03-2011):

<http://www.hnw-inbedrijf.nl/sites/default/files/In-5-stappen-naar-Het-Nieuwe-Werken.pdf>

Blog over Het Nieuwe Werken (05-03-2011):

<http://hetnieuwewerkenblog.nl/waarom-organisaties-starten-met-het-nieuwe-werken/>

Website over beschrijving en geschiedenis van het NNI (15-03-2011):

<http://nl.wikipedia.org/wiki/NEN>

Website van de NFC Index (18-03-2011):

http://www.nfcindex.nl/view.php?Pagina_Id=6

Website met achtergrond van de Activity Based Costing methode (22-03-2011):

http://nl.wikipedia.org/wiki/Activity-based_costing

Management website met informatie over Activity Based Costing (24-03-2011):

http://www.12manage.com/methods_abc.html

Website over de filosoof Maslow (02-04-2011):

www.over-maslow.com

Website van de Leeuw consult, adviseur op uiteenlopende HRM gebieden (05-04-2011):

<http://www.deleeuwconsult.nl/nl-NL.mvc/1/Home>

Presentatie over de manier van werken bij gemeente Heemstede (10-04-2011):

www.heemstede.nl/Documenten%20overig/2010/Basispresentatie%20flexconcept,%20mei%202010.pdf

Website van Digitale Mobiliteit, het project HNW voor midden- en kleinbedrijven (10-04-2011):

<http://www.digitalemobiliteit.nl/introductie/kantoor>

Website van het MKB over flexibel werken (10-04-2011):

<http://www.mkb servicedesk.nl/739/flexibel-werken.htm>

Nieuws website over de Microsoft RoundTable (28-04-2011):

<http://www.hdtvnieuws.nl/hdtv/microsoft-roundtable-introductie/>

Website over het beroep accountmanager (28-04-2011):

<http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/commercieel/account-manager>

Website over het beroep management assistent (28-04-2011):

http://www.opleidingenberoep.nl/ts/ob/view_generic_entity.php?generic_entity_exists=true&selected_entity_id=528&generic_entity_name=professions&search_terms=management%20assistent

Website van Microsoft over communicatietechnologieën in een kantooromgeving (11-05-2011):

<http://sharepoint.microsoft.com/businessproductivity/en-us/solutions/pages/unified-communications.aspx>

Bijlagen

Bijlage 1 – Indeling activiteiten en bijpassende werkplekken

Soorten indeling activiteiten op de werkvloer									
Manier van werken	Activiteit	Sub-activiteit	Mogelijke werkplekken						
Zelfstandig werken	Concentratiewerk								
		Lezen							
	Bureauwerk								
		pc-werk							
		administratieve handelingen							
Overig									
	Telefoneren								
Niet zelfstandig werken	samenwerken								
		samenwerken							
	overleg								
		Formeel overleg							
		Informeel overleg							
	Presenteren/ presentatie bijwonen								

Bijlage 2 – Bepaling cost-drivers

Hoof Activit Zaak		Subzaak		Sub-subzaak		Kostendragers		Cost driver		Individueel werk				Niet individueel wens				Extern werk	
										Vaste WP	Stilte WP	Bureau WP	Inform WP	Samen WP	Formeel CV	Informeel CV	Presenteren		
1. Huisvesting																			
1.1 Voorzien in...																			
1.1.1 Gebouw																			
				1.1.1.1 Casco				m2											
				1.1.1.2 Inbouwpakket				m2											
				1.1.1.3 Additionele ruimte op terrein				werkplek											
				1.1.1.4 Additionele ruimte buiten terrein				werkplek											
				1.1.1.99 Overig				m2											
1.1.2 Terreinen																			
1.1.3 Stallingsplaatsen																			
				1.1.3.1 Eigen terrein															
				1.1.3.1.1 Parkeergarage				Direct											
				1.1.3.1.2 Parkeerdek				Direct											
				1.1.3.1.3 Parkeerterrein op maaiveld				Direct											
				1.1.3.2 Extern															
				1.1.3.2.1 Parkeergarage				Direct											
				1.1.3.2.2 Parkeerdek				Direct											
				1.1.3.2.3 Parkeerterrein op maaiveld				Direct											
				1.1.3.3 Parkeervergunningen				Direct											
				1.1.3.99 Overig				m2											
1.2 Afdragen van...																			
				1.2.1 Belastingen				m2											
				1.2.2 Heffingen				gebruiker											
				1.2.3 Compensatie niet-ooperebare BTW															
				12.3.1 (Op investeringen eigenaar)				m2											
				12.3.2 (Op exploitatie eigenaar)				m2											
				1.2.99 Overig				m2											

		1.7.2.1.99 Overig	m2	
	1.7.2.2 Gebruik			
	1.7.2.2.1 Administratie en overige appaataankosten	m2		
	1.7.2.2.2 Advies	m2		
	1.7.2.2.99 Overig	m2		
	1.8 Betalen en ontvangen van...			
	1.3.1 Rente	m2		
	1.99 Beschikbaar stellen van...			
	1.99.1 Overige voorzieningen	m2		
	2. Diensten en middelen			
	2.1 Voorzien in...			
	2.1.1 Consumptieve diensten			
	2.1.1.1 Bedrijfsrestaurant	gebruiker		
	2.1.1.2 Werkplek- en additionele werkplekservice	Direct!		
	2.1.1.3 Dranken- en versnaperingvoorziening	gebruiker		
	2.1.1.4 Catering t.b.v. evenementen	werkplek		
	2.1.1.99 Overig	gebruiker		
	2.2 Risicobeheersen			
	2.2.1 Bewaking en beveiliging	werkplek		
	2.2.2 Preventie en bestrijding calamiteiten	werkplek		
	2.2.3 Receptie	werkplek		
	2.2.99 Overig	werkplek		
	2.3 Schoonmaken			
	2.3.1 Binnenzijde object			
	2.3.1.1 Planmatig	m2		
	2.3.1.2 Niet-planmatig	m2		
	2.3.2 Glas	m2		
	2.3.99 Overig	m2		
	2.4 Verhuizen			
	2.4.1 Interne verhuizingen	Direct!		

Bijlage 3 – Uitleg keuze costdrivers

Huisvesting

Onder deze functie vallen alle gebouwgebonden kosten. Om deze reden zullen de variabele kosten standaard per m2 toebedeeld worden aan de werkpleksoorten. De vaste kosten zullen eerlijk verdeeld worden over de werkplekken. De externe werkplek doet hier niet in mee, tenzij het om gebouwonafhankelijke kosten gaat. Hieronder staan uitzonderingen uitgewerkt die reden geven om andere costdrivers dan zojuist genoemde standaarden toe te passen voor de verdeling.

- 1.1.1.3 tot 1.1.1.99 (additionele ruimte) Verdeling per werkplek omdat deze noodzakelijk zijn voor het bedrijf, dit zijn dus gebouwonafhankelijke kosten;
- 1.1.3.1.1 tot 1.1.3.1.3 (Parkeren intern) Deze kosten zullen direct doorbelast moeten worden, hier is namelijk geen inzicht in en het is oneerlijk iedereen hiervoor te laten betalen;
- 1.1.3.2.1 tot 1.1.3.3 (Parkeren extern) Deze kosten zullen direct doorbelast moeten worden, hier is namelijk geen inzicht in en het is oneerlijk iedereen hiervoor te laten betalen;
- 1.2.2 (Heffingen) Verdelen naar gebruikers, omdat ze allen evenveel zullen gebruiken;
- 1.3.1.4 (reclame op gebouw) Verdelen per werkplek omdat deze voor het bedrijf zijn, dit zijn dus gebouwonafhankelijke kosten;
- 1.3.1.6 (Glasverzekering) Verdeling wel per m2, maar niet voor de stiltewerkplek omdat deze meestal inpandig ligt;
- 1.4.3 (Terrein) Verdeling niet naar m2, want daar wordt het niet door beïnvloed, dus per werkplek, maar niet de externe;
- 1.5.1.1.3 (herindeling terrein) Verdeling niet naar m2, want daar wordt het niet door beïnvloed, dus per werkplek, maar niet de externe;
- 1.5.2.1.3 (Beëindiging terrein) Verdeling niet naar m2, want daar wordt het niet door beïnvloed, dus per werkplek, maar niet de externe;
- 1.6.1.4 (Elektriciteit) Verdeling niet per m2, omdat het daar niet van afhankelijk is, maar per gebruiker, omdat deze het stroomgebruik bepaalt;
- 1.6.1.5 (Water) Verdeling niet per m2, omdat het daar niet van afhankelijk is, maar per gebruiker, omdat deze het watergebruik bepaalt. De verwarmingskosten zijn echter wel afhankelijk van m2 omdat de grootte van de ruimte de hoeveelheid verwarmen bepaald.

Diensten en middelen

De kosten voor diensten en middelen zijn vaak afhankelijk van het aantal mensen dat hier gebruik van maakt. Om deze reden zullen de variabele kosten standaard per gebruiker verdeeld worden. De vaste kosten zullen per werkplek gaan, de externe werkplek zal hier standaard niet in meegenomen worden, omdat de meeste diensten en middelen gebouwgebonden zijn. Afwijkingen van deze standaarden staan hieronder uitgelegd.

- 2.1.1.2 (additionele werkplekservice) Deze kosten zullen direct doorbelast moeten worden omdat hier zeer afwisselend gebruik van wordt gemaakt;
- 2.1.1.4 (catering evenementen) Deze kosten worden over alle werkplekken verdeeld, want de evenementen zijn ook voor iedereen bedoeld;

- 2.2 (Risicobeheersen) Deze kosten zijn niet echt afhankelijk van de oppervlakte of het aantal pandbewoners, daarom verdeling per werkplek;
- 2.3 (schoonmaak) Verdeling per m2, het gaat hier om gebouwgebonden kosten. De stiltewerkplek betaalt niet mee aan het schoonmaken van glas;
- 2.4 (Verhuizen) Verhuizingen horen gewoon direct doorbelast te worden. Zo ontstaat er eigen inzicht in de kosten en worden anderen er niet mee belast;
- 2.5 (documentmanagen) Verdeling per werkplek omdat deze dienst voor iedereen is;
- 2.5.3 (Documentproductie) Alleen op de interne werkplekken zal hier gebruik van worden gemaakt, dus per werkplek (niet de externe). Deze kosten zouden eigenlijk zoveel mogelijk direct doorbelast moeten worden om zo het kosteninzicht bij de medewerkers te vergroten en de printkosten te beheersen;
- 2.6 (reststoffenmanagen) Deze kosten zijn afhankelijk van het aantal pandbewoners, dus verdeling per gebruiker;
- 2.7.1.1 (verstrekken van werkplekken) Onder deze werkplekken vallen de stiltewerkplek, de informele werkplekken en de bureauwerkplekken met en zonder pc. Er is groot verschil in werkplek, dus daarom per m2;
- 2.7.1.2 (verstrekken van kantoorwerkplekken) Onder deze werkplekken valt de vaste werkplek, alle kosten kunnen dus gelijk doorgestuurd worden;
- 2.7.1.3 (vergaderwerkplek) Onder vergaderwerkplek vallen de samenwerkplekken, de formele overlegplekken en de presentatieplekken. Omdat ook deze verschillend zijn in grootte, wordt ook hier per m2 gerekend;
- 2.7.1.3 (Bijzondere ruimtes) Dit zijn vaste kosten die naar alle pandbewoners doorbelast worden, dus per interne werkplek;
- 2.7.1.3 (informele ontmoetingsruimtes) Hieronder valt de informele overlegruimte, deze kosten kunnen dus gelijk doorgestuurd worden.
- 2.7.2.3 (groenvoorziening) Overal in het gebouw is groenvoorziening aanwezig, behalve in de stiltewerkplek, verder kan deze per m2 doorbelast worden.
- 2.7.2.4 (kunst) Overal in het gebouw is kunst aanwezig, behalve in de stiltewerkplek omdat dat voor afleiding zorgt, verder kan deze per m2 doorbelast worden.

ICT

De hardwarekosten zullen zoveel mogelijk direct doorbelast moeten worden aan de ruimtes waarvoor de hardware is aangekocht. Dit kan bij de additionele kosten.

Omdat de ICT voornamelijk uit vaste kosten voor infrastructuur en software bestaat en er per ruimte ongeveer evenveel gebruik van gemaakt zal worden, worden deze vast kosten per werkruimte doorgestuurd. Hieronder staan de uitzonderingen uitgelegd.

- 3.1.1 (Externe infrastructuur) Deze kosten gaan per werkruimte, alleen is er verschil tussen draadloos en draadbonden. De vaste werkplek, bureauwerkplek met pc, formele overlegplek en presentatieplek zijn veroorzakers van de kosten voor draadgebonden infrastructuur. De overige werkplekken (behalve de externe) zijn veroorzakers van de kosten voor draadloze infrastructuur;

- 3.1.2 (Interne infrastructuur) Draadgebonden naar de ruimtes waar vaste ICT staat, draadloos naar de ruimtes waar geen vaste ICT te vinden is. Per werkruimte, want per ruimte is de ICT geregeld. Overigen ook gewoon per werkruimte verdelen;
- 3.1.3 (Hardware) Deze kostenpost zal zoveel mogelijk direct doorgestuurd moeten worden omdat deze kosten vaak duidelijk zijn en bij extra versleuteling het overzicht kan verdwijnen, verdere hardware zal eerlijk per werkplek verdeeld worden;
- 3.1.4 Software gaat per werkruimte naar iedereen;
- 3.1.4.3 (alarmeringssoftware) en 3.1.4.4 zijn gebouwgebonden kosten, dus worden verdeeld over de interne werkplekken;
- 3.2 (ondersteunen) Verdeling naar iedereen, ook per werkruimte, alleen beheer en onderhoud niet, want dat is meer intern, dus die niet naar externe werkplek;
- 3.99.1 (Overige voorzieningen) Deze kosten worden gelijk verdeeld, dus naar werkplekken.

Externe voorzieningen

Veel van de kosten van externe voorzieningen zullen persoonsgebonden zijn, om de reden zullen deze voornamelijk direct doorbelast moeten worden. Hierbij zijn er enkele uitzonderingen:

- 4.1.2.1 en 4.1.2.2 Zijn specifiek voorzieningen voor externe werkplekken, deze kunnen dus gelijk doorgestuurd worden aan de externe werkplek;
- Overige voorzieningen worden over alle werkplekken verdeeld voor zover deze niet verder gespecificeerd kunnen worden.

Facility management

De kosten voor het integraal en strategisch facilitair management zijn redelijk vaste kosten. Alle pandbewoners zullen hier ongeveer evenveel gebruik van maken, daarom zullen deze kosten verdeeld worden over de interne werkplekken. De externe werkplek zal in zekere mate ook bijdragen aan deze kosten, maar dat staat gelijk aan niets in vergelijking met de interne werkplekken. Deze worden dus niet in de verdeling meegenomen.

Bijlage 4 – Tabblad “Uitleg”

Legenda

Invullen
Invullen, anders standaard en houder
Kostendrager
Geen kostendrager
Kosten per werkplek per uur

Stap 1. Cph het tabblad 'Het kantoor' kunnen de verschillende gegevens met betrekking tot de kantooromgeving ingevuld worden.

- Als eerste kan ingevuld worden de naam van de organisatie en het aantal uren dat op een externe locatie werkt. Daarnaast wordt ingevuld hoeveel werkdagen er onder eenzelfde vestiging worden ingevuld en de overlooptijden.
- Per werkplek wordt ingevuld hoeveel van de ruimtes er in het pand aanwezig zijn.
1 stikwerkplek voor 1 persoon is één ruimte
1 presentatieplek voor 20 personen is ook één ruimte
- Dan kan er per werkplek ingevuld worden wat de gemiddelde aantal m² zijn en hoeveel personen er gemiddeld terecht kunnen. Van na deze gegevens niet noodzakelijk zijn, maar al reeds ingevulde standaard.
- Als laatste zullen per werkplek de bezettings- en benuttingsgraad ingevuld moeten worden.
Bezettingsgraad = hoeveel 1/2 van de tijd de werkplek bezet wordt
Benuttingsgraad = hoeveel 1/2 van de capaciteit van de ruimte er bij toezetting daadwerkelijk benut wordt.
Een persoons stik werkplek is 100%; benut als hier één persoon zit.
Een presentatieplek voor 20 personen is 50%; benut als hier 10 personen zitten.

Stap 2. Cph het tabblad 'De kosten' kunnen vervolgens alle kosten ingevuld worden volgens de NEN 2748

wanneer er 'Directe belastingen' staat, moeten deze kosten direct aan de betreffende medewerkers gekoppeld worden.

De ICT kosten voor hardware moeten zoveel mogelijk direct aan de betreffende werkplekken gekoppeld worden, dat kan op het tabblad 'Additionele kosten'.

Stap 3. Cph het tabblad 'Additionele kosten' kunnen nu de directe kosten ingevuld worden.

Er moet worden geïdentificeerd om welke kosten het gaat en vervolgens moeten deze worden geplaatst bij de werkplek waar ze thuis horen.

Stap 4. Cph het tabblad 'Versprekingsgebruik' kunnen vervolgens medewerkers ingevuld worden met hun versprekingsgebruik.

- Bij welke wordt de functie van de betreffende medewerker ingevuld.
- Daarvoor wordt het aantal uren ingevuld:
 - Eén fulltime medewerker is 1 re;
 - Een parttime medewerker is bijvoorbeeld 0,5 re;
 - Twee fulltime medewerkers met hetzelfde werkplekgebruik, is dan 2 re.
- Vervolgens wordt er per functie met percentages aangegeven hoe het werkplekgebruik verdeeld is.
- In het laatste kader verschijnen vervolgens de totale facilitaire kosten per jaar per ingevulde medewerker(s).

Stap 5. Met het inzichten is vervolgens over de totale jaarlijkse facilitaire kosten per functie kan per afdeling de facilitaire kosten bepaald worden. In het laatste tabblad is nog een gedetailleerd kostenoverzicht te vinden dat gekoppeld kan worden.

Bijlage 5 – Tabblad “Het kantoor”

Naam Organisatie	Bonny BV	1 fte=	1880	uur per jaar
Aantal fte dat op externe werkplek werkt	50	Kantoortijden:	10	uur open per dag
		aantal dagen open per jaar:	260	

Bijlage 6 – Tabblad “De kosten”

INVULLING KOSTEN					
Hoofdfunctie	Activiteit	Zaak	Subzaak	Sub-subzaak	Kosten
1. Huisvesting					
	1.1 Voorzien in...				
	1.1.1 Gebouw				
		1.1.1.1 Casco			I 180.000
		1.1.1.2 Inbouwpakket			I 40.000
		1.1.1.3 Additionele ruimte op terrein			I 5.000
		1.1.1.4 Additionele ruimte buiten terrein			I 2.000
		1.1.1.99 Overig			I 5.000
	1.1.2 Terreinen				
	1.1.3 Stallingsplaatsen				
		1.1.3.1 Eigen terrein			
			1.1.3.1.1 Parkeergarage		Direct doorbelasten
			1.1.3.1.2 Parkeerdek		Direct doorbelasten
			1.1.3.1.3 Parkeerterrein op maaiveld		Direct doorbelasten
		1.1.3.2 Extern			
			1.1.3.2.1 Parkeergarage		Direct doorbelasten
			1.1.3.2.2 Parkeerdek		Direct doorbelasten
			1.1.3.2.3 Parkeerterrein op maaiveld		Direct doorbelasten
		1.1.3.3 vergunningen			
		1.1.3.99 Overig			I 5.000
	1.2 Afdragen van...				
		1.2.1 Belastingen			I 5.000
		1.2.2 Heffingen			I 4.000
		1.2.3 Compensatie niet-opteerbare BTW			
			1.2.3.1 (Op investeringen eigenaar)		I 5.000
			1.2.3.2 (Op exploitatie eigenaar)		I 5.000
		1.2.99 Overig			I 5.000
	1.3 Verzekeren van...				
	1.3.1 Gebouw				
		1.3.1.1 Casco			I 40.000
		1.3.1.2 Inbouwpakket			I 15.000
		1.3.1.3 W.A. aangaande het gebouw			I 5.000
		1.3.1.4 Reclame op het gebouw			I 80.000
		1.3.1.5 Stormschade			I 5.000
		1.3.1.6 Glasverzekering			I 5.000
		1.3.1.99 Overig			I 5.000
	1.4 Onderhouden van...				
	1.4.1 Gebouw eigenaarsdeel				
		1.4.1.1 Bouwkundig			
			1.4.1.1.1 Planmatig		I 40.000
			1.4.1.1.2 Niet-planmatig		I 5.000
		1.4.1.2 Installaties			
			1.4.1.2.1 Planmatig		I 20.000
			1.4.1.2.2 Niet-planmatig		I 5.000
		1.4.1.3 Vaste voorzieningen			
			1.4.1.3.1 Planmatig		I 5.000
			1.4.1.3.2 Niet-planmatig		I 1.000

		14.1.4	Calamiteiten		5.000	
		14.1.99	Overig		5.000	
	14.2	Gebouw huurdersdeel				
		14.2.1	Bouwkundig			
		14.2.1.1	Planmatig		5.000	
		14.2.1.2	Niet-planmatig		5.000	
		14.2.2	Installaties			
		14.2.2.1	Planmatig		5.000	
		14.2.2.2	Niet-planmatig		500	
		14.2.3	Vaste voorzieningen			
		14.2.3.1	Planmatig		5.000	
		14.2.3.2	Niet-planmatig		500	
		14.2.4	Calamiteiten		5.000	
		14.2.99	Overig		5.000	
	14.3	Terrein				
		14.3.1	Verhard terrein			
		14.3.1.1	Planmatig		1.000	
		14.3.1.2	Niet-planmatig		1.000	
		14.3.2	Groen			
		14.3.2.1	Planmatig		1.000	
		14.3.2.2	Niet-planmatig		1.000	
		14.3.99	Overig		1.000	
15	Muteren					
	15.1	Herindeling				
		15.1.1	Bouwkundig			
		15.1.1.1	Installaties		5.000	
		15.1.1.2	Vaste voorzieningen		4.000	
		15.1.1.3	Terrein		1.000	
		15.1.1.99	Overig		5.000	
	15.2	Beeindiging				
		15.2.1	Bouwkundig			
		15.2.1.1	Installaties		5.000	
		15.2.1.2	Vaste voorzieningen		5.000	
		15.2.1.3	Terrein		1.000	
		15.2.1.99	Overig		100	
16	Verbruik van...					
	16.1	Energie en water				
		16.1.1	Gas			
		16.1.1.1	Vastrecht		5.000	
		16.1.1.2	Verbruik		5.000	
		16.1.2	Stookolie			
		16.1.2.1	Vastrecht		5.000	
		16.1.2.2	Verbruik		5.000	
		16.1.3	Stadsverwarming			
		16.1.3.1	Vastrecht		10.000	
		16.1.3.2	Verbruik		5.000	
		16.1.4	Electriciteit			
		16.1.4.1	Vastrecht		4.000	
		16.1.4.2	Verbruik		4.000	
		16.1.5	Water			
		16.1.5.1	Vastrecht		4.000	

		1.6.15.2	Verbruik	I	3.000
		1.6.1.99	Overig	I	5.000
1.7	Beheren				
	1.7.1	Verwerven/afstoten			
		1.7.1.1	Huur		
			1.7.1.1.1 Administratie en overige apparaatkosten	I	5.000
			1.7.1.1.2 Advies	I	5.000
			1.7.1.1.99 Overig	I	5.000
		1.7.1.2	Koop		
			1.7.1.2.1 Administratie en overige apparaatkosten	I	5.000
			1.7.1.2.2 Advies	I	5.000
			1.7.1.2.99 Overig	I	200
		1.7.1.3	Lease		
			1.7.1.3.1 Administratie en overige apparaatkosten	I	5.000
			1.7.1.3.2 Advies	I	300
			1.7.1.3.99 Overig	I	5.000
	1.7.2	Exploiteren			
		1.7.2.1	Verhuur		
			1.7.2.1.1 Administratie en overige apparaatkosten	I	5.000
			1.7.2.1.2 Advies	I	300
			1.7.2.1.99 Overig	I	5.000
		1.7.2.2	Gebruik		
			1.7.2.2.1 Administratie en overige apparaatkosten	I	5.000
			1.7.2.2.2 Advies	I	-
			1.7.2.2.99 Overig	I	-
1.8	Betalen en ontvangen van...				
	1.8.1	Rente		I	5.000
1.99	Beschikbaar stellen van...				
	1.99.1	Overige voorzieningen		I	4.570
2. Diensten en middelen					
2.1	Voorzien in...				
	2.1.1	Consumptieve diensten			
		2.1.1.1	Bedrijfsrestaurant	I	4.000
		2.1.1.2	Werkplek- en additionele werkplekservice		
		2.1.1.3	Dranken- en versnaperingvoorziening	I	4.000
		2.1.1.4	Catering t.b.v. evenementen	I	2.000
		2.1.1.99	Overig	I	4.000
2.2	Risicobeheersen				
	2.2.1	Bewaking en beveiliging		I	1.000
	2.2.2	Preventie en bestrijding calamiteiten		I	1.000
	2.2.3	Receptie		I	1.000
	2.2.99	Overig		I	1.000
2.3	Schoonmaken				
	2.3.1	Binnenzijde object			
		2.3.1.1	Planmatig	I	5.000

		2.3.1.2 Niet-planmatig	I	5.000	
		2.3.2 Glas	I	5.000	
		2.3.99 Overig	I	5.000	
	2.4	Verhuizen			
		2.4.1 Interne verhuizingen		Direct doorbelasten	
		2.4.2 Externe verhuizingen		Direct doorbelasten	
		2.4.99 Overig		Direct doorbelasten	
	2.5	Documentmanagen			
		2.5.1 Documentcreatie			
		2.5.1.1 Desk Top Publishing	I	2.000	
		2.5.2 Documentverwerking			
		2.5.2.1 Postkamer fysieke activiteiten	I	2.000	
		2.5.2.2 Postkamer digitale activiteiten	I	2.000	
		2.5.3 Documentproductie	I	2.000	
		2.5.4 Documentbeheer			
		2.5.4.1 Archieven			
		2.5.4.1.1 Dynamisch archief	I	2.000	
		2.5.4.1.2 Semi-statisch archief	I	2.000	
		2.5.4.1.3 Statisch archief	I	2.000	
		2.5.99 Overig	I	2.000	
	2.6	Reststoffenmanagen			
		2.6.1 Reststoffenverzameling	I	4.000	
		2.6.2 Reststoffenafvoer- en verwerken	I	4.000	
		2.6.99 Overig	I	4.000	
	2.7	Verstrekken van...			
		2.7.1 Ruimte			
		2.7.1.1 Werkplekken	I	5.000	
		2.7.1.2 Kantoorwerkplek	I	900	
		2.7.1.3 Vergaderwerkplek	I	5.000	
		2.7.1.4 Bijzondere ruimten	I	1.000	
		2.7.1.5 Informele ontmoetingsplekken	I	900	
		2.7.1.99 Overig	I	1.000	
		2.7.2 Benodigdheden en hulpmiddelen			
		2.7.2.1 Kantoorartikelen	I	4.000	
		2.7.2.2 Hulpmiddelen	I	1.000	
		2.7.2.3 Groenvoorziening	I	5.000	
		2.7.2.4 Kunst	I	5.000	
		2.7.2.5 Bewegwijzering	I	3.000	
		2.7.2.99 Overig	I	1.000	
		2.7.3 Kleding		Direct doorbelasten	
		2.7.99 Overig	I	1.000	
	2.99	Beschikbaar stellen van...			
		2.99.1 Overige diensten en middelen	I	1.000	
3. ICT					
	3.1	Voorzien in...			
		3.1.1 Externe infrastructuur			
		3.1.1.1 Draadgebonden			
		3.1.1.1.1 Eenmalige aansluitingen	I	3.000	
		3.1.1.1.2 Periodiek verbruik	I	3.000	
		3.1.1.1.3 Diensten	I	3.000	

			3.1.1.2	Draadloos			
				3.1.1.2.1	Eenmalige aansluitingen	I	3.000
				3.1.1.2.2	Periodiek verbruik	I	3.000
				3.1.1.2.3	Diensten	I	3.000
			3.1.1.99	Overig		I	3.000
		3.1.2	Interne infrastructuur				
			3.1.2.1	Passieve componenten			
				3.1.2.1.1	Draadgebonden	I	3.000
				3.1.2.1.2	Draadloos	I	3.000
			3.1.2.2	Actieve componenten			
				3.1.2.2.1	Draadgebonden	I	3.000
				3.1.2.2.2	Draadloos	I	3.000
				3.1.2.2.99	Overig	I	3.000
		3.1.3	Hardware				
			3.1.3.1	Telecommunicatieapparatuur			
				3.1.3.1.1	Telefooncentrales (PABX)	I	1.000
				3.1.3.1.2	Alle 'Add on's'	I	1.000
				3.1.3.1.3	Losse telefooncommunicatie apparatuur	I	2.000
			3.1.3.2	Servers (pc's)	I	3.000	
			3.1.3.3	Inrichting computerruimte	I	1.000	
			3.1.3.99	Overig	I	1.000	
		3.1.4	Software				
			3.1.4.1	Besturingssoftware	I	3.000	
			3.1.4.2	Gebruikerssoftware	I	3.000	
			3.1.4.3	Alarmeringssoftware	I	1.000	
			3.1.4.4	Gebouwbeheer -systeemsoftware	I	1.000	
			3.1.4.99	Overig	I	3.000	
		3.2	Ondersteunen				
			3.2.1	Opleiding	I	3.000	
			3.2.2	Beheer en onderhoud	I	3.000	
			3.2.3	Extern advies	I	3.000	
			3.2.4	Calamiteiten	I	3.000	
			3.2.5	Diensten ter ondersteuning van de ICT	I	3.000	
			3.2.99	Overig	I	3.000	
		3.99	Beschikbaar stellen van...				
			3.99.1	Overige voorzieningen	I	2.000	
4. Externe voorzieningen							
		4.1	Voorzien in...				
			4.1.1	Verblijf extern		Direct doorbelasten	
			4.1.2	Externe werk- en vergaderplekken			
				4.1.2.1	Werkplekken	I	9.000
				4.1.2.2	Vergaderplekken	I	9.000
				4.1.2.99	Overig		Direct doorbelasten
			4.1.3	Vervoeren van personen			
				4.1.3.1	Vliegvervoer		Direct doorbelasten
				4.1.3.2	Openbaar vervoer		Direct doorbelasten
				4.1.3.3	Wagenpark		Direct doorbelasten
				4.1.3.99	Overig		Direct doorbelasten

	4.99	Beschikbaar stellen van...			
		4.99.1	Overige voorzieningen	I	2.000
5. Facility Management					
	5.1	Voorzien in...			
		5.1.1	Facility Management		
			5.1.1.1	Facilitair beleid	
				5.1.1.1.1	Facilitair beleid centraal
				5.1.1.1.2	Facilitair beleid decentraal
			5.1.1.2	Marketing	I 1.000
			5.1.1.3	Innovatie	I 1.000
			5.1.1.99	Overig	I 1.000
	5.2	Uitvoeren van...			
		5.2.1	Bedrijfsbureau		
			5.2.1.1	Aministratie	I 1.000
			5.2.1.2	Planning en control'	I 1.000
			5.2.1.3	Secretariaat	I 1.000
			5.2.1.4	Helpdesk/ bewonersservice	I 1.000
			5.2.1.5	acilitair personeel & organisatie	I 1.000
			5.2.1.99	Overig	I 1.000
		5.2.2	Milieu	I	1.000
		5.2.3	Arbo	I	1.000
		5.2.4	Risicomanagement	I	1.000
		5.2.5	Inkoopmanagement	I	1.000
		5.2.6	Informatiemanagement	I	1.000
		5.2.7	Kwaliteitsmanagement	I	1.000
	5.99	Beschikbaar stellen van...			
		5.99.1	Overig management	I	1.000

Bijlage 7 – Tabblad “Additionele kosten”

[illegible]

Bijlage 8 – Tabblad “Werkplekgebruik” (Alex de accountmanager)

		Individueel werk				Niet individueel werk				Extern werk	
		Waste WP	Stilte WP	Bureau WP		Inform WP	Samen WP	Formeel OV	Informeel OV	Presenteren	Externe WP
				No PC	PC						
Kosten per werkplek per uur		€ 4,94	€ 2,35	€ 4,17	€ 4,19	€ 2,67	€ 2,19	€ 2,78	€ 1,68	€ 2,33	€ 1,58
Invoering medewerkers											
Functie:	Account manager										
Aantal fte:	1										
Werkplekgebruik in percentages											
Berekening		€ .	€ 264,53	€ 235,08	€ 525,95	€ 100,56	€ 247,47	€ .	€ 378,81	€ 43,31	€ 1.840,49
kosten per jaar		€ 3.740,72									

Bijlage 9 – Tabblad “Werkplekgebruik” (Famke de facilitair manager)

[illegible]

Bijlage 10 – Tabblad “Werkplekgebruik” (Marie de managementassistente)

[illegible]

Bijlage 11 – Stappenplan invulling model

Stap 1. Op het tabblad 'Het kantoor' kunnen de verschillende gegevens met betrekking tot de kantooromgeving ingevuld worden.

- a. Als eerste kan ingevuld worden de naam van de organisatie en het aantal fte dat op een externe locatie werkt. Daarnaast wordt ingevuld hoeveel werkuren er onder een fte verstaan wordt en de openingstijden.
- b. Per werkplek wordt er ingevuld hoeveel van die ruimtes er in het pand aanwezig zijn.
1 stiltewerkplek voor 1 persoon is één ruimte
1 presentatieplek voor 20 personen is ook één ruimte
- c. Dan kan er per werkplek ingevuld worden wat de gemiddeld aantal m2 zijn en hoeveel personen er gemiddeld terecht kunnen.
Wanneer deze gegevens niet in te vullen zijn, staan hier al reeds ingevulde standaarden.
- d. Als laatste zullen per werkplek de bezettings- en benuttingsgraad ingevuld moeten worden.
Bezettingsgraad = hoeveel % van de tijd de werkplek bezet wordt.
Benuttingsgraad = hoeveel % van de capaciteit van de ruimte er bij bezetting daadwerkelijk benut wordt.
 - Een eenpersoons stilte werkplek is 100% benut als hier één persoon in zit.
 - Een presentatieplek voor 20 personen is 50% benut als hier 10 personen zitten.

Stap 2. Op het tabblad 'De kosten' kunnen vervolgens alle kosten ingevoerd worden volgens de NEN 2748.

Wanneer er 'Direct doorbelasten' staat, moeten deze kosten direct aan de betreffende medewerkers gekoppeld worden.

De ICT hardware kosten moeten zoveel mogelijk direct aan de betreffende werkplekken gekoppeld worden, dat kan op het tabblad 'Additionele kosten'

Stap 3. Op het tabblad 'Additionele kosten' kunnen nu de direct door te sturen kosten ingevuld worden.

Er moet worden gedefinieerd om welke kosten het gaat en vervolgens moeten deze worden geplaatst bij de werkplek waar ze thuis horen.

Stap 4. Op het tabblad 'Werkplekgebruik' kunnen verschillende medewerkers ingevuld worden met hun werkplekgebruik.

- a. Bij functie wordt de functie van de betreffende medewerker ingevuld.
- b. Daaronder wordt het aantal fte ingevuld:
 - i. Eén fulltime medewerker is 1 fte;
 - ii. Een parttime medewerker is bijvoorbeeld 0,5 fte;
 - iii. Twee fulltime medewerkers met hetzelfde werkplekgebruik, is dan 2 fte.
- c. Vervolgens wordt er per functie met percentages aangegeven hoe het werkplekgebruik verdeeld is.
- d. In het zwarte kader verschijnen vervolgens de totale facilitaire kosten per jaar per ingevulde medewerker(s).

Stap 5. Met het inzicht dat is verkregen over de totale jaarlijkse facilitaire kosten per fte, kan per afdeling de facilitaire kosten bepaald worden. In het laatste tabblad is nog een gedetailleerd kostenoverzicht te vinden dat gekopieerd kan worden.