

## De NEN 2748 in de praktijk

# Inzicht in de facilitaire organisatie door toepassing van NEN-2748

In dit artikel wordt de toepassing van de norm NEN 2748 beschreven ter ondersteuning van de sturing en beheersing van het facilitair bedrijf. Daartoe wordt een pragmatisch standpunt ingenomen en aangesloten bij succesvolle voorbeelden uit de praktijk. Eerst wordt ingegaan op de norm en beperkingen in het gebruik ervan binnen het facilitair bedrijf. Vervolgens wordt ingegaan op de toepassing van de norm bij de indeling van producten en diensten en de consequenties voor de financiering. Aansluitend wordt aangegeven hoe vervolgens de gewenste facilitaire begrotingsstructuur beter kan aansluiten op de administratie van de organisatie. Tenslotte worden ervaringen met de toepassing van de norm 2748 en het gebruik ervan binnen de financiële structuur toegelicht.

### 1. Een vraaggericht en efficiënte facilitaire organisatie

Onder druk van de moederorganisatie moet het facilitair bedrijf meer vraaggericht en efficiënt gaan werken. Dit betekent enerzijds dat bij de dienstverlening de vraag van de afnemer als uitgangspunt moet worden genomen. Anderzijds moet het facilitair bedrijf de relatie tussen de activiteiten en de kosten zichtbaar maken. Het berekenen van integrale kostprijzen voor de producten en diensten is hier een oplossing voor. Ter ondersteuning van de (kosten)indeling heeft het Nederlands Normalisatie Instituut (voorheen NNI) in 2001 een norm uitgegeven voor de indeling van de facilitaire producten en diensten: de NEN 2748.

### 2. De NEN 2748 en beperkingen in het gebruik

Met de invoering van de NEN 2748 is een handreiking gegeven voor de indeling van de facilitaire kosten binnen een organisatie. Deze norm is ontwikkeld om enerzijds meer grip te krijgen op de sturing en beheersing van de facilitaire organisatie. Anderzijds is zij bedoeld voor

een optimalisatie van de benchmarking en het relatieren van de kosten aan de geleverde kwaliteit van de facilitaire organisatie.

De benchmark als meetinstrument is op dit moment erg populair. Dit heeft ertoe geleid dat organisaties niet alleen actief betrokken zijn bij initiatieven om te benchmarken maar ook bezig zijn na te denken over betere methoden om kosten van producten en diensten met elkaar te vergelijken.

Dit heeft ondermeer geleid tot de ontwikkeling van de norm NEN 2748 voor de kostenindeling van de facilitaire organisatie. Het doel hiervan is meer greep te krijgen op de kosten in relatie tot de facilitaire producten en diensten.

De facilitaire organisatie kan beschikken over een breed en omvangrijk pallet aan producten en diensten. Het beschikbare pakket verschilt van organisatie tot organisatie en is afhankelijk van de grootte, sector en de aard van een organisatie. De NEN 2748 omvat vijf hoofdgroepen die zijn weergegeven in tabel 1.

- Huisvesting; heeft betrekking op onderhoud en de exploitatie van het gebouw (intern en extern), het terrein, parkeervoorzieningen, installaties, en energie en water.
- Diensten en middelen; heeft betrekking op facilitaire services zoals schoonmaak, restauratie, bewaking en beveiliging, verbouwing en verhuizingen, werkplekinrichting en dergelijke.
- Informatie- en communicatietechnologie; heeft betrekking op de telecommunicatie infrastructuur en ICT voorzieningen (netwerk, contactpunten, hardware en software).
- Externe voorzieningen; Hieronder vallen: reis- en verblijf, werk- en vergaderplekken en vervoer van personen.
- Facility management; heeft betrekking op facilitaire bedrijfsvoering.

Tabel 1. Indeling producten en diensten volgens NEN 2748

De invoering en toepassing van de NEN 2748 in de eigen organisatie kent echter verschillende bezwaren. In de eerste plaats sluit de inrichting van de (financiële) administratie van een facilitair bedrijf vaak niet aan op de structuur die wordt gehanteerd in de NEN 2748. In de tweede plaats is de facilitaire organisatie vaak niet in de positie binnen de organisatie om te beslissen over de aanpassing van de administratie. De administratie sluit vaak aan op de behoeften van het primaire proces. In de derde plaats is de beschrijving van de onderdelen in de NEN 2748 vaak voor meerdere uitleg vatbaar. Dat betekent dat de facilitaire organisatie delen van de norm zelf moet vertalen naar de eigen organisatie.

Ondanks deze bezwaren heeft het gebruik van de NEN 2748 ook voordelen. Het leidt tot een beter inzicht in de ordening van facilitaire producten en diensten en de bijbehorende kosten. Hierdoor ontstaat enerzijds meer inzicht in de structuur en activiteiten van de facilitaire organisatie. Anderzijds kunnen facilitaire organisaties makkelijker met elkaar worden vergeleken doordat de kosten en formatieomvang makkelijker per product en/of dienst zijn te achterhalen. Het gebruik draagt dus bij aan betere sturing en beheersing en daarmee de vraaggerichtheid en transparantie en de vergelijkbaarheid met andere facilitaire organisaties. Deze voordelen kunnen relatief gemakkelijk worden gerealiseerd door middel van het aansluiten van de gewenste begrotingsstructuur op de bestaande administratie met behulp van de informatietechnologie. De eerste stap is het indelen van de gewenste facilitaire begrotingsstructuur op basis van een vraaggerichte indeling van de facilitaire processen. In de tweede stap wordt deze structuur gekoppeld aan de bestaande administratie.

### 3. Transparantie in de facilitaire organisatie

Belangrijk voor transparantie in het facilitair proces is dat inzicht bestaat in de kernactiviteiten, de producten en diensten van de facilitaire organisatie. De kernactiviteiten en het verbruik ervan kunnen inzichtelijk worden gemaakt door de producten en diensten in te delen naar de mate van invloed die klanten hebben op de kosten van de facilitaire dienstverlening. De invloed van de klanten op de producten en diensten kan zichtbaar worden gemaakt door eerst de kosten van de producten en diensten uit te drukken in eenheidsprijzen. Dit is bijvoorbeeld mogelijk aan de hand van (integrale) kostprijzen of kengetallen. Vervolgens worden de eenheidsprijzen in relatie gebracht tot het individuele verbruik. Het is echter kenmerkend voor de indeling van facilitaire producten en diensten dat het in sommige gevallen niet handig is te differentiëren naar eenheidsprijs en naar klant (bijvoorbeeld door de slechte deelbaarheid van huisvestingskosten of omwille van cultuuroverwegingen). Daarom kan onderscheid worden gemaakt naar producten en diensten in basisvoorzieningen, plusvoorzieningen en aanvullende diensten. Met de basis dienstverlening (basispakket) wordt bedoeld: die producten en diensten die standaard aan alle afnemers worden aangeboden.

Het basispakket is een minimale vereiste voor een effectieve en efficiënte ondersteuning van het primaire proces. Zij omvat voornamelijk diensten waarvan de kosten (vrijwel) niet door de klanten zijn te beïnvloeden (zoals huisvesting, onderhoud en exploitatie) alsmede wettelijk vereiste producten en diensten (zoals hygiëne-maatregelen en arbo regelingen).

Het pluspakket betreft de levering van de aanvullende voorzieningen waarvoor afzonderlijke afspraken moeten worden gemaakt tussen een afnemer of groep van afnemers en de facilitaire organisatie. Zij omvat over het algemeen producten en diensten waarvan de kosten wel door de klanten beïnvloed kunnen worden (zoals interne verhuizingen, roomservice en vervoer). De materiële en/of personele kosten van de levering van deze producten en diensten worden eventueel toegerekend of doorbelast aan de afnemer.

Tenslotte kan aanvullende dienstverlening worden onderscheiden. Aanvullende dienstverlening heeft betrekking op de levering van producten en diensten waarvoor geen individuele afspraken zijn gemaakt en waar incidenteel behoefte aan is. In dat geval worden afzonderlijke afspraken gemaakt met de afnemer over levering en kosten.

De indeling van producten en diensten naar de drie categorieën is dynamisch. De indeling is afhankelijk van de keuze die wordt gemaakt door de organisatie en kan, naar gelang de behoefte, in de loop der tijd wijzigen. De indeling van de producten en diensten kan aan de hand van de groepen indeling die wordt gebaseerd op een soortgelijke indeling zoals vastgelegd in de NEN 2748. Voor elke subgroep kan worden vastgelegd: de formatie(kosten), de kosten van inhuur of uitbesteding, verminderd met eventuele bijdragen, en de indeling in basis- of plusdienstverlening. Dit leidt bijvoorbeeld tot een indeling van de facilitaire producten en diensten zoals in figuur 1.

(Nb. De indeling in figuur 1 is gebaseerd op een situatie waarbij geen integrale kostprijs wordt gehanteerd. In dat geval zouden alle indirecte kosten (zoals opleiding aan de hand van een opslag) worden gedifferentieerd naar de producten en diensten.)

De toedeling geeft daarmee duidelijkheid over de kosten in het producten- en dienstenaanbod en de bijbehorende toegewezen formatie. Aandachtspunt hierbij is dat deze formatie betrekking heeft op een product of dienst. Wanneer iemand werkt aan meerdere producten en diensten dan wordt de formatie verbijzonderd naar de verschillende onderdelen. Zo kan iemand in de gebouw-ondersteuning naast de huisvestingsstaken ook voor een deel expeditietaken uitvoeren die zijn ondergebracht bij inkoop.

#### Financiering en indeling naar basis- en pluspakket

De financieringsstructuur is ondersteunend aan de gewenste indeling in basis- en plusdiensten. De financieringsstructuur moet dus zo worden opgebouwd dat de basis- en plusdiensten eenduidig zijn te herkennen.

	Pla's / uren formale	Pla's / uren levens formale	Kosten formale	Kosten levens formale	Kosten inhoud en uitbreiding	Overige bijdragen	Totaal uitgeven	B e l i s	P l u s	W e r k b u d g e t	O p e r a t i e l
<b>1 Huisvesting</b>											
<b>1.1 Gebouwen</b>											
1.1.1											
1.1.2											
1.1.3											
1.1.4											
1.1.5											
1.1.6											
<b>2 Inkoop</b>											
<b>2.1 Operationeel</b>											
2.1.1											
2.1.2											
2.1.3											
2.1.4											
2.1.5											
<b>2.2 Tactisch</b>											
<b>2.3 Strategisch</b>											
<b>2.4 Projecten</b>											
<b>7 Algemene facilitaire dienstverlening</b>											
<b>7.1 Postafzet</b>											
<b>7.2 Catering</b>											
<b>7.3 Postafzet</b>											
<b>7.4 Backoffice</b>											
<b>8 Facility Management</b>											
<b>8.1 Facility Management</b>											
<b>8.2 Administratieve ondersteuning</b>											
<b>9 Overige</b>											

Figuur 1:  
gecomprimeerd  
schema van een  
facilitaire begrotings-  
structuur

Er kan worden verondersteld dat voor alle producten en diensten die behoren tot de basisdienstverlening, de financiering centraal te regelen. De producten en diensten die behoren tot de plusdienstverlening worden in principe gefinancierd door de klant. Dit is echter niet altijd het geval. In geval van basisproducten en -diensten is het over het algemeen het makkelijkst deze centraal te financieren. Bij plusdienstverlening ligt dit moeilijker. Producten en diensten in de plusdienstverlening bevatten nog altijd handlungstaken van de facilitaire organisatie. Bijvoorbeeld de inkoophandelingen of de regie van het verhuis- of bouwproces. Dit betekent dat ofwel alle plusdiensten worden uitbesteed of delen van de plusdienst (zoals capaciteit en deskundigheid) worden beschikbaar gesteld, ook al is vooraf de omvang en daarmee het capaciteitsbeslag onbekend. Dit betekent dat overcapaciteit kan worden opgenomen in een opslag op de prijs (ervaringsgegeven per eenheid product). Plusdiensten worden bij voorkeur marktconform aangeboden. Voor de klant betekent dit altijd de zelfde prijs, onafhankelijk of een dienst zelf wordt uitgevoerd of is uitbesteed.

Overwegingen om producten en diensten in het basispakket in te delen hangen samen met efficiëntie en effectiviteit zoals schaalvoordelen en huisstijl. Er zijn producten en diensten waarbij een differentiatie van de kostprijs naar klanten niet efficiënt is. In het bijzonder voor die groep van producten waarbij de mate van invloed, die klanten van de facilitaire organisatie hebben op de uiteindelijke kosten, laag is. Voorbeelden hiervan zijn gebouwgebonden kosten zoals huisvesting, energie en water of beveiliging. Ook kunnen producten en diensten worden opgenomen voor het uitvoeren

van wettelijke taken waarin voor de klanten geen keuze bestaat in (de mate van) afname, zoals het uitvoeren van de milieuwetgeving. Een andere reden voor de indeling van producten en diensten in het basispakket is dat de facilitaire organisatie niet goed in staat is om fluctuaties in het gebruik te verdisconteren.

Bij minder afname in een jaar van ruimte door een klant kan een facilitaire organisatie niet opeens een deel van het gebouw afstoten. Het gevolg is dat de integrale kostprijs wordt verhoogd voor alle klanten. Daarnaast zijn er producten en diensten waarvoor het vanuit het oogpunt van effectiviteit weinig zin heeft om ze door te belasten, hoewel de producten en diensten relatief gemakkelijk zijn te differentiëren naar klanten. 'Gratis' koffie en thee verstrekken is hier een goed voorbeeld van.

Er zijn meerdere afwegingen om de omvang en mate van plusvoorzieningen in te richten. In de eerste

plaats kan de organisatie besluiten dat omwille van cultuuraspecten plusvoorzieningen financieel wel zijn toegestaan maar alleen binnen bepaalde kaders. Bijvoorbeeld geen sportwagen als lease-auto's of alleen met specifieke autorisatie door een gemachtigde. In de tweede plaats mogen plusdiensten alleen bij de eigen facilitaire organisatie worden afgenomen (gedwongen winkelnering). In de derde plaats kan levering van een plusdienst alleen plaatsvinden, pas nadat vooraf advies is gegeven door de facilitaire organisatie. In de vierde plaats tot slot zijn er de producten en diensten waarop de klant grote invloed op de aard en verbruik kan uitoefenen. Denk bijvoorbeeld aan verhuizingen, werkplekinrichting, specifiek meubilair of kunstvoorwerpen. Voor deze producten en diensten geldt dat zij worden doorbelast naar de klant en dus worden ondergebracht binnen het pluspakket.

#### 4. Toepassen binnen de eigen administratie

Door het invoeren van de methodiek van Activity Based Costing ontstaan opdrachtgever-opdrachtnemer relaties die transparanter en daarmee beter te beheersen zijn. De formele afspraken tussen de klant (algemeen management, integraal manager, of budgethouder) en facilitaire organisatie als leverancier wordt daarmee zichtbaar. Dit maakt ook het gericht verzamelen van managementinformatie (door enquêtes, het hanteren van audits, gebruik FMIS of certificering) makkelijker en biedt betere mogelijkheden om te benchmarken over meerdere jaren door het meten van eigen prestatieniveaus en vergelijken daarvan met die van externe organisaties.

De administratie aanpassen aan de gewenste indeling in de facilitaire organisatie is helaas niet altijd mogelijk. Wil de facilitaire organisatie toch kunnen sturen en beheersen op de producten en diensten (vanuit klantperspectief) dan kan een truc worden toegepast door een verbindende schakel te voegen tussen gewenste begrotingsindeling (bijvoorbeeld afgeleid van de NEN 2748, zie figuur 1) en de indeling van de bestaande financiële administratie. De koppeling kan tot stand worden gebracht door middel van groepsverplichtingnummers (zie figuur 2).



Figuur 2: groepsverplichtingnummer als verbindende schakel

Een groepsverplichtingnummer legt de verbinding tussen hoofdkostenplaats uit de bestaande financiële administratie en de database met verplichtinggroepen. Dat wil zeggen dat elke factuur of verplichting niet alleen is gerelateerd aan een specifiek budget binnen de traditionele begrotingsstructuur, maar ook aan de facilitaire producten en diensten volgens de indeling naar activiteiten uit te voeren door de facilitaire organisatie. De koppeling komt tot stand door een met behulp van informatietechnologie de groepsverplichtingnummers te koppelen aan de gewenste inrichting. Dit betekent dat er meer inzicht wordt verkregen in de besteding van budgetten en de inzet van eigen en ingehuurd personeel. Praktisch betekent dit het gebruik van een database die is gekoppeld aan de bestaande administratie. In figuur 3 is een voorbeeld opgenomen voor een fictief deel van een rekeningsschema.

#### 5. Ervaringen

De toepassing van de NEN 2748 heeft als voordeel dat de kosten worden toebedeeld naar een klantgerichte indeling van de facilitaire producten en diensten. Hierdoor ontstaat enerzijds meer grip op de sturing en beheersing van de facilitaire organisatie. Anderzijds wordt benchmarking makkelijker.

##### Sturing en beheersing

Het inzicht in de facilitaire kosten wordt vergroot door een eenduidige ordening en inrichting van de administratieve organisatie. De transparantie in de facilitaire organisatie wordt daarmee vergroot. Het is daarbij belangrijk voor de inrichting van de begrotingsstructuur per facilitair proces rekening te houden met de volgende aspecten:

- Benoem de facilitaire activiteiten vanuit klantperspectief (producten en diensten).
- Benoem de belangrijkste kostendrijvers, bijvoorbeeld de prijs per werkplek, de prijs per m<sup>2</sup> bruto vloeroppervlak en/of het gemiddeld facilitair uurtarief per medewerker.
- Bepaal welke managementinformatie minimaal noodzakelijk is voor sturing van de facilitaire activiteiten.

##### Benchmarking

Juiste en verantwoorde dataverzameling ligt aan de basis voor goede benchmarking. De uniforme indeling van

de facilitaire kosten maakt spiegeling aan andere facilitaire organisaties makkelijker. De cijfers zijn daardoor inzichtelijker gerubriceerd en de facilitaire organisatie kan makkelijker de gegevens verzamelen en interpreteren.

#### 6. Ten slotte

Het aanpassen van de financiële administratie zodat vanuit klant- en sturingsperspectief meer inzicht ontstaat in het functioneren van de facilitaire organisatie is niet altijd haalbaar. Dat betekent dat een lijst moet worden verzonden om enerzijds beter grip te krijgen op de kostenstructuur van de facilitaire organisatie en anderzijds te blijven voldoen aan bijvoorbeeld de eisen uit de Comptabiliteitswet.

Door tussenkomst van informatietechnologie is het mogelijk om de bestaande informatiestromen anders in te delen zonder dat de bestaande administratieve indeling er onder hoeft te leiden. Daarmee kan de NEN 2748 snel en gemakkelijk worden toegepast waardoor meer inzicht in de facilitaire kostenstructuur ontstaat. Bijkomend voordeel is dat daarmee ook een basis wordt gelegd voor een betere vergelijking met andere facilitaire organisatie. <<

\*) De auteurs werken bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Kasjaar: 2004						
Gegevens bijgewerkt t/m xx-xx-2004						
Werk- budget	Werkbudget- omschrijving	Groep verplichtings- nummer	Groepomschrijving	verplichting		
				verplichting betaald	verplichting openstaand	verplichting
25	Exploitatie huisvesting	104-001	Interne verhuizingen	225.000,00	1.973,93	53.533,86
		104-004	Overig	2.343,58	1.655,35	688,23
		104-006	Basis onderhoud gebouwen (MOP)	411,74	3.726,58	238,42
		104-008	Energie- en waterverbruik	0	173.878,46	833.153,55
		104-009	Schoonmaak	22.042,01	145.961,22	476.968,63
		104-010	Afvalverwerking	8.656,82	17.871,66	30.785,16
		104-011	Overig	51.400,00	25.109,86	101.830,43
		104-017	Collectieve Energie Inkoop (CEI 2004)	6.500,00	0	6.500,00
		104-027	Aanschaf rookcabines	22.283,20	45.029,60	0
		104-056	Telecommunicatie infrastructuur	0	85.396,29	236.294,03
		104-057	Vaste telefonie	159.193,20	124.155,50	310.037,70
		104-058	Mobiele telefonie w.o. facturering / beheer	36.000,00	9.284,43	26.715,57
		104-060	Bewaking en beveiliging	16.671,90	104,13	0
		104-073	Backoffice afvalverwijdering	0	5.310,85	12.689,15
		104-074	Backoffice voorzieningen	80	0	80
		104-091	Belastingen/heffingen/ omslagen	19.000,00	19.078,01	2.921,99
		<b>Totaal werkbudget: 25</b>				<b>569.582,45</b>

Figuur 3: voorbeeld koppeling aan (fictief) rekeningsschema werkbudget Exploitatie Huisvesting via een groep verplichtingsnummer