



De mediane kosten per vierkante meter vvo van  
facilitaire voorzieningen in Nederlandse kantoor-  
gebouwen bedroegen in 2017 € 480 exclusief btw.

© 2018 FMN





# Voorwoord

**Op 8 juni presenteerden wij de 15<sup>e</sup> NFC Index<sup>®</sup> KANTOREN**  
**NFC Index<sup>®</sup> KANTOREN 2017 = € 480 per vierkante meter vvo per jaar, exclusief btw.**  
**Het gemiddelde serviceniveau van Gebouw en Infrastructuur en Mens en Organisatie, conform de NEN-EN 15221, bedraagt respectievelijk 3,0 en 2,8 op een schaal van 1 tot 5.**  
**De NFC Index<sup>®</sup> KANTOREN 2017 bedraagt daarmee afgerond 95 (2003 = 100) en is ten opzichte van vorig jaar (2015 = 92) met 3 punten gestegen. De NFC Index<sup>®</sup> KANTOREN 2017 laat een stijging zien van 2,8% ten opzichte van 2016.**

De stijging van vorig jaar zet door. De kosten per vierkante meter stijgen met 2,8%. Onderliggend zien wij een toename van de kosten voor Gebouw en Infrastructuur en een kleine daling van de kosten voor Mens en Organisatie. De ICT-kosten dalen en de kosten per vierkante meter voor Strategisch Facility Management en Horizontale (centrale) functies stijgen dit jaar sterk. In Hoofdstuk 1 gaan wij nader in op deze ontwikkelingen.

Het serviceniveau blijft vrijwel gelijk. Over 2017 was het geboden serviceniveau voor Gebouw en Infrastructuur 3,0 en voor Mens en Organisatie 2,8 (gemeten op een schaal van 5). Deze waren in 2016 respectievelijk 3,2 en 2,7.

Sinds 2016 hanteert NFC Index de ratio kosten per m<sup>2</sup> vvo (in plaats van de kosten per werkplek). In toenemende mate worden nieuwe werkplekconcepten toegepast, die niet altijd binnen de definitie van een standaard werkplek, zoals omschreven binnen de Arbowet, vallen. Dit heeft gevolgen voor de toepasbaarheid van de ratio kosten per werkplek. Om organisaties in staat te stellen de werkplekkosten te berekenen, geven wij inzicht in de vierkante meters per (Arbo) werkplek, maar wij realiseren ons dat het gebruik van deze ratio steeds minder goed toepasbaar zal zijn door het gebruik van alternatieve werkplekken.

Dit jaar wordt geen overzicht gegeven van de onderliggende indices per pandgrootte. Het verder verdiepen van de hoofdindex geeft over de jaren (door verschuivingen in

de onderliggende categorieën) niet altijd een duidelijk waarneembare trend.

De facilitaire kosten worden gepubliceerd conform de Europese norm EN 15221. Deze norm is door NFC Index (in samenwerking met haar adviseurs) toepasbaar en beschikbaar gemaakt voor gebruik in Nederland.

## Ontwikkelingen

Met ingang van 1 januari 2018 zijn FMN en NFC Index gefuseerd. Deze samenwerkingsvorm maakt een duurzame samenwerking mogelijk waarbij de doorontwikkeling van onafhankelijke benchmarkinstrumenten voorop staat. De NFC Index<sup>®</sup> blijft als onafhankelijke benchmark en index, onder die naam beschikbaar binnen FMN. Zij wordt in een viertal varianten aangeboden als aanvullende modules bovenop het basislidmaatschap van FMN.

In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op enkele nieuwe ontwikkelingen binnen ons vakgebied. De partners van NFC Index die meegewerkt hebben aan het samenstellen van de index en de publicatie, beschrijven vanuit hun vakgebied enkele relevante ontwikkelingen: het verduurzamen van vastgoed, de relatie tussen het kantoor en de medewerker (Fear of missing out the office) en de inzet van Artificial Intelligence (AI) en Robotic Process Automation (RPA). Service Management moet ingrijpend anders willen organisaties van AI en RPA profiteren.



De NFC Index<sup>®</sup><sub>KANTOREN</sub> wordt verkregen door de mediaan van de kosten per vierkante meter van alle hoofdactiviteiten van de NEN-EN 15221 bij elkaar op te tellen.

**In 2017 bedroegen de mediane kosten per vierkante meter vvo € 480 excl. btw.**

**Het gemiddelde serviceniveau over Gebouw en Infrastructuur en Mens en Organisatie, conform de NEN-EN 15221, bedraagt respectievelijk 3,0 en 2,8 op een schaal van 1 tot 5.**

**De NFC Index<sup>®</sup><sub>KANTOREN 2017</sub> bedraagt afgerond 95 (2003 = 100) en is ten opzichte van vorig jaar (2016 = 92) met 3 punten gestegen. De NFC Index<sup>®</sup><sub>KANTOREN 2017</sub> laat daarmee een stijging zien ten opzichte van 2016.**

Andere werkplekconcepten en nieuwe werkwijzen zoals agile werken vragen om een andere werkomgeving. De diversiteit aan werkplekken die steeds meer wordt aangeboden in kantooromgevingen past ook lang niet altijd op de werkplekdefinitie van de Arbowet. Door deze toename aan verscheidenheid van werkplekken is een goed vergelijk van werkplekken minder mogelijk. Dit heeft gevolgen voor de toepasbaarheid van de ratio 'kosten per werkplek' voor publicaties. Daarom hanteert de NFC Index sinds 2016 voor haar Index Kantoren de ratio 'kosten per m<sup>2</sup> verhuurbaar vloeroppervlak (vvo)'. Tevens wordt separaat inzicht gegeven in de grootte van de (arbo) werkplek.

In figuur 1 zijn de mediane kosten per vierkante meter in 2017 verdeeld naar de vijf hoofdactiviteiten die door de NEN-EN 15221 worden onderscheiden.

en komt met een stijging van 1% uit op 54% van de m<sup>2</sup>-kosten. ICT komt op de tweede plaats met 25% van de totale kosten en laat een lichte daling zien (vorig jaar 27%) gevolgd door Mens en Organisatie met 15%. Het Strategisch Management en de Horizontale (centrale) functies opgeteld laten een stijging zien van 1% en vertegenwoordigen nu 6% van de totale m<sup>2</sup>-kosten. Deze overhead is exclusief het tactisch management van Gebouw en Infrastructuur & Mens en Organisatie.

### Trend

De opgaande lijn vanaf 2015 zet opnieuw door. De figuren 2 (grafisch) en 3 (cijfermatig) laten vanaf 2008 de ontwikkeling zien van de mediane kosten per vierkante meter, verdeeld naar de verschillende hoofdactiviteiten.

De mediane kosten per m<sup>2</sup> conform de NEN-EN 15221 geven over de afgelopen jaren het volgende beeld:

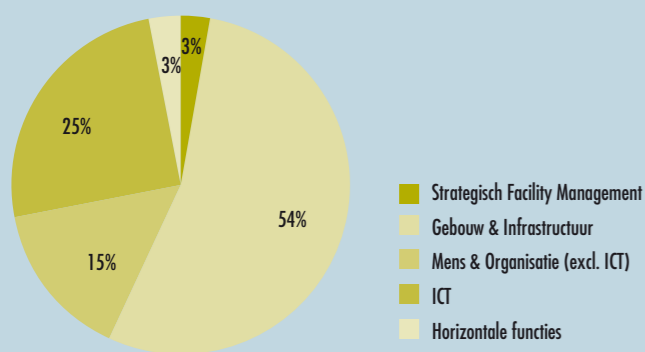
- De totale facilitaire kosten per vierkante meter stijgen de laatste jaren. In 2017 is een stijging te zien van 2,8% ten opzichte van het voorgaande jaar.
- Het aantal m<sup>2</sup> vvo per werkplek was jarenlang stabiel en bedroeg 19,8 m<sup>2</sup> per werkplek maar laat in 2017 een stijging zien ten opzichte van 2016 en bedraagt 20,7 m<sup>2</sup> per werkplek. Als hierboven genoemd lijkt deze ratio steeds minder bruikbaar. Werkplekken die niet passen binnen de Arbo normering (en met het doorvoeren van nieuwe werkplekconcepten worden deze steeds meer toegepast) worden niet meegenomen in de datacollectie waardoor het aantal meter vvo per werkplek in werkelijkheid lager zal zijn.
- De kosten per m<sup>2</sup> voor Gebouw en Infrastructuur stijgen de afgelopen 3 jaar met respectievelijk 5,6%, 1,5% en 4,1% ten opzichte van het voorgaande jaar.
- De kosten voor Mens en Organisatie lieten de afgelopen jaren een stijging zien van 0,4% en 9,5% maar dalen in 2017 met 0,7%.
- De daling van de kosten voor ICT zet ook dit jaar door. Deze zijn de afgelopen jaren gedaald met respectievelijk 2,1%, 0,9% en 2,0% ten opzichte van het voorgaande jaar.
- De kosten voor de 'overhead' Strategisch Facility Management en Horizontale functies laten de afgelopen jaren een stijging zien, in 2017 een stijging van 35%.

### Gemiddeld Serviceniveau

Sinds 2010 wordt bij een groot deel van de NFC Index leden het serviceniveau gemeten. Over 2017 wordt deze gemeten bij Gebouw en Infrastructuur (3,0) en Mens en Organisatie (2,8). Dit op een schaal van 1 tot 5.

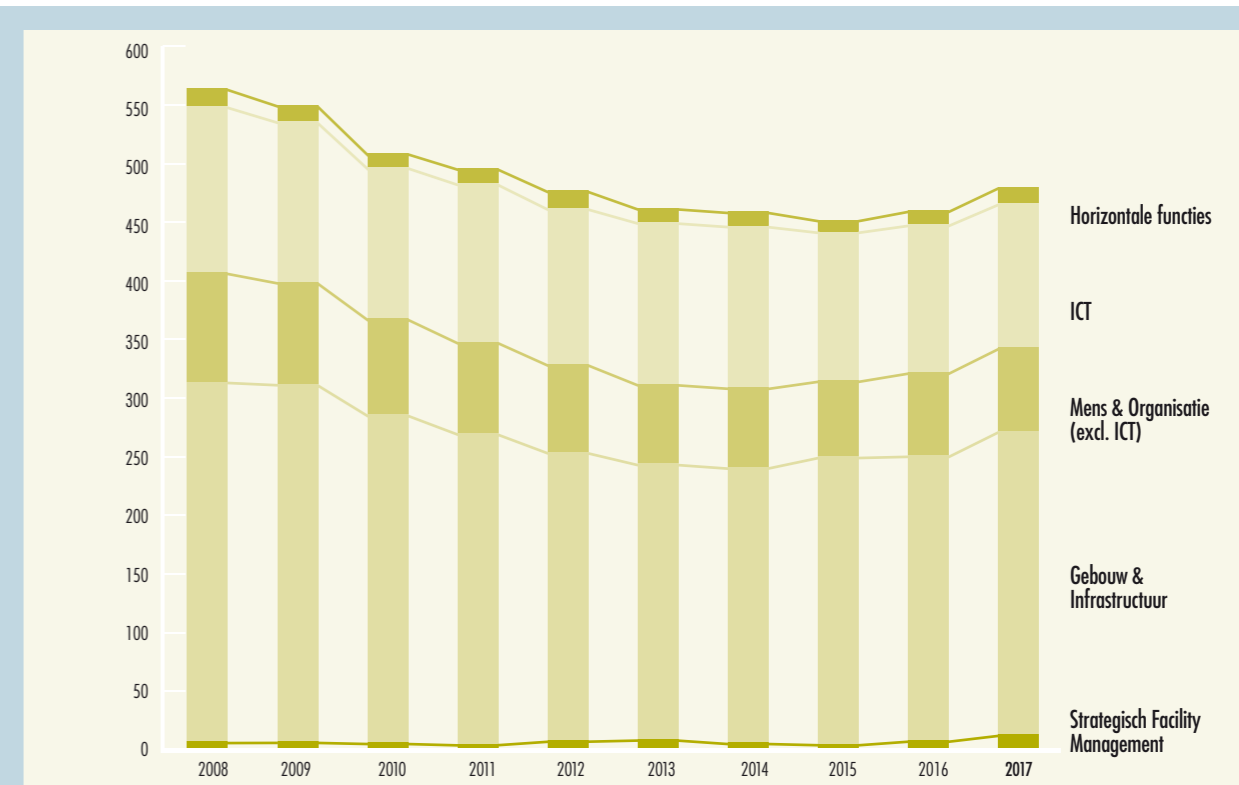
### Ontwikkeling vloeroppervlak per werkplek

Voor de kosten van de werkplek is de omvang van de werkplek uitgedrukt in het aantal m<sup>2</sup> verhuurbaar vloeroppervlak



Figuur 1. Mediane vierkante meter kosten 2017, verdeeld naar de hoofdactiviteiten van de NEN-EN 15221

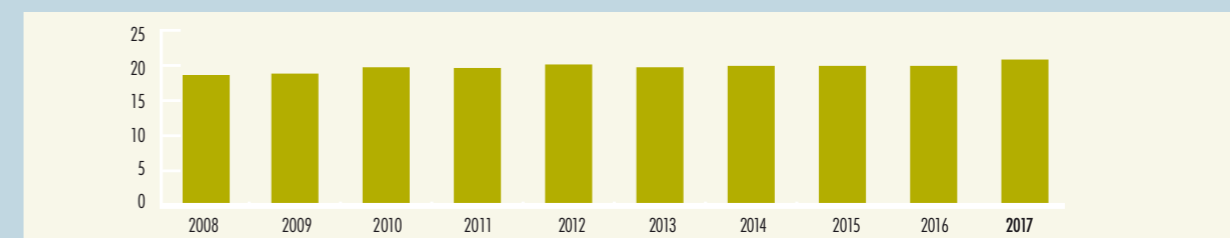
De onderlinge verhoudingen van de m<sup>2</sup>-kosten zijn vergelijkbaar met voorgaande jaren. Gebouw en Infrastructuur maakt opnieuw meer dan de helft uit van de totale kosten



Figuur 2. Ontwikkeling mediane kosten in euro's per m<sup>2</sup> verhuurbaar vloeroppervlak (vvo)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	'16-'17
Strategisch Facility Management	7	7	6	5	8	9	6	5	8	13	57%
Gebouw & Infrastructuur	307	305	280	265	246	235	232	245	249	259	4%
Mens & Organisatie	93	87	82	78	75	68	65	65	71	71	-1%
ICT	142	137	129	135	133	138	130	127	126	123	-2%
Horizontale functies	15	14	12	13	15	12	11	10	12	14	13%
Totaal	564	550	509	496	477	461	444	453	467	480	3%
Index	111	108	100	98	94	91	88	89	92	95	

Figuur 3. Ontwikkeling mediane kosten in euro's per m<sup>2</sup> verhuurbaar vloeroppervlak (vvo)



Figuur 4. Ontwikkeling vloeroppervlak per werkplek in m<sup>2</sup> verhuurbaar vloeroppervlak

## 2 De Vereniging, Leden en Kringen

(vvo) van belang. De mediaan van het aantal m<sup>2</sup> vvo per werkplek bedraagt 20,7 m<sup>2</sup> in 2017. Zoals hierboven vermeld is deze ratio door het gebruik van nieuwe werkplekvormen minder voor de hand liggend en zal in komende jaarberichten de focus liggen op de kosten per m<sup>2</sup>.

### Gebouw en Infrastructuur

De mediane kosten voor Gebouw en Infrastructuur zijn ten opzichte van 2016 gestegen (met 4,1%) en bedragen € 259 per m<sup>2</sup> vvo. De stijging van de NFC Index kantoren 2017 wordt daarmee met name door de stijging van Gebouw en Infrastructuur bepaald. Onderliggend zien wij op alle onderdelen een lichte stijging op:

- Accommodatie (met 2%) hetgeen te verklaren is door alleen al het indexerings-effect op de gebouwen.
- Terrein (met 33%) door een toename van de kosten op parkeerfaciliteiten. Wij zien hier een trend in de toename van de kosten voor het parkeren. Het zichtbaar worden van deze trend heeft ons genoodzaakt de berekening over 2016 te herzien, waardoor de kosten per m<sup>2</sup> vvo van parkeren over 2016 uitkwamen op 9,5 (en de totale index over 2016 op 467 per m<sup>2</sup> vvo).
- Schoonmaakkosten (met 15,5%) door wellicht intensiever gebruik van de kantoren en het indexerings-effect.
- Werkplek omgeving (met 5,3%) door hogere investeringen in het inbouwpakket, waarschijnlijk ingegeven door andere werkwijzen zoals agile werken en diversiteit aan werkconcepten.

### Mens en Organisatie

De kosten voor Mens en Organisatie komen in 2017 uit op € 71 per m<sup>2</sup> vvo. Dit betekent een lichte daling (van 0,7%) ten opzichte van het voorgaande jaar. Onderliggend zijn de verschillen groter. Bij Hospitality zien wij namelijk een stijging (met 15,9%) door een toename van de kosten op vooral Receptie, Restaurant & Automaten. Voor Logistiek zien we juist een daling (van 16,2%), veroorzaakt door een sterke afname van de kosten op documentmanagement. De kosten voor beveiliging nemen opnieuw licht toe (met 7,9%), een stijging die sinds 2015 waarneembaar is.

### ICT

Door de stijging van de vierkante meters per werkplek (arbo gerelateerd), dalen de ICT-kosten per vierkante meter met 2,0%. De verbreding van de standaardwerkplek heeft de kostendaling beperkt gehouden. Het onderdeel Management & Advies is met 1,7% per vierkante meter gestegen mede in combinatie met de focus op security. Hoewel de uurtarieven stijgen is het aantal incidenten op de werkplek afgenomen waardoor een lichte daling waarneembaar is in de kosten van lokale ondersteuning. De kosten van de service desk dalen met 2,7%. Centrale en gedistribueerde diensten en telematica dalen ten opzichte van 2016 licht, respectievelijk 2,4% en 3,3% daling per vierkante meter. Door de migratie naar steeds meer nieuwe cloudoplossingen is de behoefte aan trainingen gestegen. Deze stijging weegt echter niet op tegen het effect van de stijging van het aantal vierkante meter per werkplek. Hierdoor dalen de kosten per vierkante meter voor trainingen met 2,4%.

### Strategisch Facility Management en Horizontale functies

De kosten per vierkante meter voor Strategisch Facility Management en Horizontale (centrale) functies stijgen dit jaar met 35%. Dit wordt vooral veroorzaakt door een toename van de kosten voor management, inkoop en de service desk. Als wij de kosten van het tactisch management meenemen (mogelijk een relatie tussen tactisch en strategisch) dan is de stijging 16%.

### NFC Portal

Voor leden van de NFC Index<sup>®</sup> zijn op de website [www.nfcindex.nl](http://www.nfcindex.nl) mediane kengetallen op onderliggende niveaus beschikbaar. Een lidmaatschap van de NFC Index<sup>®</sup> kan worden afgesloten als aanvullende module bovenop het basislidmaatschap van FMN. Leden die in NFC Kringen participeren, kunnen onderling hun kosten voor faciliteiten vergelijken (met behulp van medianen en bandbreedtes). De kringen beschikken over een onderbouwing van waargenomen verschillen die, in gesprek met elkaar en met ondersteuning van de begeleidende adviseur, aanzienlijk verder gaan dan wat hierboven in algemene zin is beschreven.

### FMN/NFC Index

Met ingang van 1 januari 2018 zijn de vereniging FMN en de vereniging NFC Index gefuseerd. De NFC Index<sup>®</sup> blijft als onafhankelijke benchmark en index beschikbaar binnen FMN.

Zij voorziet de Nederlandse markt van het objectieve en actuele ijkpunt (benchmark) voor de facilitaire kostenontwikkeling.

FMN/NFC Index is een autoriteit op het terrein van facility management in Nederland wanneer het gaat om het aanbieden van kengetallen en het jaarlijks presenteren van de NFC Index<sup>®</sup>. NFC Index<sup>®</sup> is de referentie voor de kostenontwikkeling van facilitaire voorzieningen voor kantoorhoudende Nederlandse overheidsinstanties, onderwijs en het bedrijfsleven. Deze inzichten leveren relevante informatie voor mogelijkheden in kostenefficiëntie aan het management.

### Leden en adviseursleden

Alle organisaties die vastgoed gebruiken/exploiteren kunnen lid worden waarbij de NFC Index<sup>®</sup> wordt aangeboden als aanvullende module bovenop het basislidmaatschap van FMN.

### Basislidmaatschap

De module basislidmaatschap stelt organisaties in staat zelfstandig (zonder begeleiding) te benchmarken. Dit kan met behulp van de kengetallen die zij kunnen downloaden of via de interactieve index, beide beschikbaar op het ledeendeel van de website [www.nfcindex.nl](http://www.nfcindex.nl). Voor de interactieve index brengen zij hun data via de website in. Hiertoe worden de facilitaire kosten conform de NEN-EN 15221-4 verzameld. Op basis van deze input kunnen de leden zich

vergelijken met de BV Nederland (procentuele afwijkingen ten opzichte van de diverse kostensoorten) en de resultaten downloaden.

### Premiumlidmaatschap

Leden met de module premiumlidmaatschap kiezen voor de mogelijkheid tot verdieping van het benchmarken onder begeleiding van een door FMN/NFC Index gecertificeerd adviseur (veelal gebeurt dit door kennis te delen in kringverband). Zij leveren hun data via de gecertificeerde adviseurs aan. Hiertoe worden de facilitaire kosten conform de NEN-EN 15221-4 verzameld. In dit proces kunnen ook de serviceniveaus ingevoerd worden. Op basis van deze data krijgen de leden verschillende soorten rapportages van de betreffende adviseur (kosten en kosten versus serviceniveaus) en kunnen in overleg verdere afspraken over verdieping gemaakt worden. De data worden tijdens het aanleveren gevalideerd door de betreffende FMN/NFC Index gecertificeerde adviseur. Deze experts begeleiden het proces van invoeren en rapporteren.

Daarnaast kunnen de leden onderling kennis delen in kringen. Adviseurleden kunnen de leden hierbij helpen de data en kennis verder te analyseren en te interpreteren.

### NFC Index Kring

Een NFC Index Kring is een platform, waarin jaarlijks de benchmarks worden opgeleverd, besproken en geanalyseerd. Ook worden gemeenschappelijke actuele onderwerpen besproken. Binnen de diverse kringen zijn in 2017 naast de benchmark actuele onderwerpen aan de orde geweest zoals onder andere het gebruik van panden en vierkante meters, hospitality onderhoud en regioorganisaties.





## 3 Opbouw Index conform NEN-EN 15221

### NFC Index kent de volgende Kringen

#### Kring Demandmanagers

Geen vaste kring: bedrijven en instellingen die belangstelling hebben kunnen zich aansluiten. Vaste deelnemers zijn: Deloitte, Enexis, EY, KPMG Staffing & Facility Services, Nationale-Nederlanden, Nuon, VGZ, Royal HaskoningDHV, Prorail en Univé.

#### Kring Financiële instellingen

ABN AMRO Bank NV, Achmea Facilitair Bedrijf, AEGON, ING Facility Management, Nationale-Nederlanden, Rabobank Nederland en SNS.

#### Kring Gemeenten

Gemeente Eindhoven, gemeente Groningen, gemeente Rotterdam servicedienst, gemeente Utrecht – FD en gemeente Venlo.

#### Kring Hogescholen

Avans Hogeschool, Fontys Hogescholen, Haagse Hogeschool, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN), Hanzehogeschool, Hogeschool Inholland, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Utrecht, Hogeschool Windesheim, Hogeschool Zuyd, Hogeschool van Amsterdam en Saxion.

#### Kring Multibedrijven I

ANWB, Boskalis, NEN, Pon en SBM.

#### Kring Multibedrijven II

APG groep N.V., ASR Nederland, Friesland Campina, Randstadgroep Nederland en Sanoma.

#### Kring Multibedrijven III

Dunea, Enexis, Gasunie, PWN en WML.

#### Kring Multibedrijven IV

Deloitte, EY, KPMG Staffing & Facility Services B.V., Nuon, PWC en Royal HaskoningDHV.

#### Kring Universiteiten

Erasmus Universiteit Rotterdam, Radboud Universiteit Nijmegen, Rijksuniversiteit Groningen, TU Eindhoven, TU Delft, Universiteit van Amsterdam, Universiteit Leiden, Universiteit Maastricht, Universiteit Tilburg, Universiteit Twente, Universiteit Utrecht, Vrije Universiteit Amsterdam, en Wageningen Universiteit.

#### Kring ZBO's

CAK, CBS, Kadaster, RDW, SVB en UWV.

### Facility management genormaliseerd in Nederland

In 2001 is facility management gedefinieerd in de Nederlandse norm NEN 2748. Daarmee is een indeling vastgesteld om facilitaire activiteiten eenduidig te definiëren en te rubriceren en de daarmee samenhangende kosten te registreren.

### Facility management genormaliseerd in Europa

Inmiddels is op Europees niveau een set normen voor facility management ontwikkeld die de Nederlandse vanaf 2013 hebben vervangen.

Deze set heet NEN-EN 15221: *Facility management – Part 1, Terms and definitions; Part 2, Guidance on how to prepare Facility Management agreements; Part 3, Guidance how to achieve/ensure quality in Facility Management; Part 4, Taxonomy of Facility Management - Classification and Structures; Part 5, Guidance on the development and improvement of processes en Part 6, Area and Space Measurement en Part 7, Guidance Performance Benchmarking*. Belangrijk voor vergelijk zijn de delen 4 en 7.

Deel 4 definieert de duiding, scope en samenhang van de facilitaire producten, de zogenaamde productmap die de kern van NEN 2748 vervangt. Deel 7 beschrijft onder meer hoe de prestaties van facilitaire producten kunnen worden vergeleken op het gebied van kosten in relatie tot de serviceniveaus. Voor de in deel 4 geclassificeerde productgroepen wordt voor deze aspecten een set van vragen en antwoorden in vijf kwaliteitsniveaus aangereikt.

Deel 6 spreekt over een Europese normering met betrekking tot het vloeroppervlak. Nederland is niet overgegaan op deze nieuwe normering en daarmee blijven de oude definities van kracht.

Wanneer in de NFC Index® wordt gesproken over vloeroppervlak wordt daarmee verhuurbaar vloeroppervlak (vvo) bedoeld, zoals gedefinieerd in NEN 2580 *Oppervlakten en inhouden van gebouwen - Termen, definities en bepalingmethoden*.

### Het belang van de NEN-EN 15221

De Europese Norm NEN-EN 15221 is bedoeld als leidraad voor Facility Management (FM). Deze voorziet in een FM

business model dat een organisatie kan stimuleren tot het optimaliseren van de ondersteunende diensten. Uitgangspunt is het verbeteren van de doeltreffendheid van de primaire activiteiten van de organisatie, door het stroomlijnen van de dienstverlening en de interactie tussen de partijen. De NEN-EN15221 gebruikt de term product (gedefinieerd als het resultaat van een proces). In de context van FM is dit proces het resultaat van de respectievelijke activiteiten of faciliteiten.

Nederlandse organisaties en zeker de organisaties die grensoverschrijdend werken, kunnen hun kosten en kwaliteit duiden volgens de EN 15221. Er zijn echter meer voordelen van de NEN-EN 15221. Vanuit procesgericht denken (opgetekend in deel 5), zijn beleids- en uitvoeringslijnen op strategisch, tactisch en operationeel niveau gedefinieerd als een kwaliteitscirkel (regelkring) van plannen, uitvoeren, controleren en evalueren van beleid. De ordening volgens NEN-EN 15221 deel 4 ondersteunt deze principes door de kosten van de beleidsontwikkeling, -uitvoering en -evaluatie zichtbaar te maken. Door deze vervolgens in relatie tot de kwaliteit van facilitaire dienstverlening in organisaties te vergelijken, kan er een uitspraak worden gedaan over de mate van succes van de organisatie en de vraag of hier een marktconforme inzet van overhead mee gepaard gaat.

### Indeling volgens de NEN-EN 15221

De NFC Index 2017, is samengesteld conform de hoofddeling van de NEN-EN 15221 deel 4. Hierbij onderkennen we 'Strategisch Management', 'Gebouw en Infrastructuur', 'Mens en Organisatie', 'ICT' en 'Horizontale functies'.

Strategisch Management toont de kosten op strategisch niveau. Hierin zijn ook begrepen de kosten van Accountmanagement. In Gebouw en Infrastructuur zijn de gebouwgebonden kosten en -investeringen ondergebracht. In het onderdeel Mens en Organisatie zijn de kosten voor facilitaire ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces samengevoegd. ICT valt in de EN onder Mens en Organisatie, maar wordt, gezien het significante aandeel in de kosten, afzonderlijk uitgevraagd en getoond.

Het laatste deel (Horizontale Functies) geeft inzicht in de centrale (staf)functies.



## 4 Verantwoording methode

### Financiële index

De NFC Index<sup>®</sup> is samengesteld uit de kosten (exclusief btw) die betrekking hebben op het betreffende boekjaar. NFC Index<sup>®</sup> KANTOREN betreft alleen organisaties of onderdelen van organisaties die gehuisvest zijn in kantoorgebouwen en derhalve een overwegend administratief karakter hebben.

### Omvang van de database

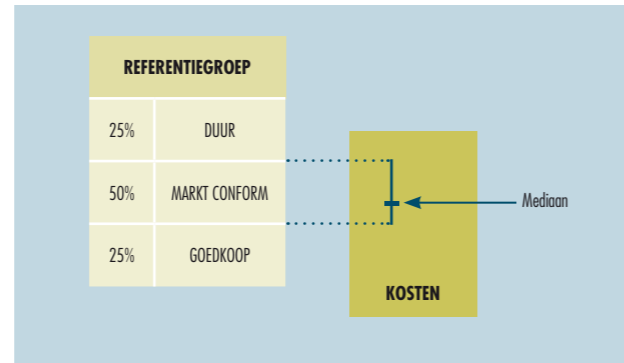
NFC Index<sup>®</sup> KANTOREN 2017 is gebaseerd op 125 gebouwen of gebouwcomplexen met een totaal oppervlakte van 2.088.286 m<sup>2</sup> vvo.

### Gegevensverzameling en validatie

Ten behoeve van het bepalen van subindices die ten grondslag liggen aan de index, is het van groot belang dat de data waarmee is gerekend, betrouwbaar zijn. Het hanteren van de NEN-EN 15221 biedt hiervoor een solide basis. De data worden tweemaal gevalideerd, alvorens deze worden toegelaten in de indexcalculatie. Eerste validatie vindt plaats door een gecertificeerd (adviseur of maincontractor)lid, vervolgens wordt deze nogmaals gecontroleerd en gevalideerd door de 'poortwachter' van de NFC Index Database. Die voert een tweede validatie uit door de ontvangen data te vergelijken met de data die reeds in de NFC Index database zijn opgenomen. Afwijkende data, waarvoor geen of onvoldoende verklaring kan worden gegeven, worden niet opgenomen in de NFC Index database.

### Methodiek bandbreedte en mediaan

De NFC Index<sup>®</sup> drukt de kostenindices, zoals beschreven in NEN-EN 15221, uit in marktconforme bandbreedten. Voor de berekening van de definitieve bandbreedte worden



Figuur 5. Bandbreedten subindices

alle waarnemingen gerangschikt van laag naar hoog. Van deze reeks worden de 25% laagste en 25% hoogste waarnemingen uit de reeks gehaald. Op de resterende waarden wordt een kwartiel berekening toegepast om de marktconforme bandbreedte vast te stellen. De laagste 25% van de gegevens vormt daarbij het eerste kwartiel en hoogste 25% van de gegevens vormt het vierde kwartiel. De marktconforme bandbreedte wordt gevormd door het tweede en derde kwartiel. Waarnemingen in het eerste en vierde kwartiel vallen buiten de marktconforme bandbreedte bij de bepaling van de NFC Index<sup>®</sup> (zie figuur 5).

### De middelste waarneming

De mediaan is de waarde die wordt gevormd door de bovenkant van het tweede kwartiel, de 'middelste waarneming' dus. De totalen van de medianen vormen de NFC Index<sup>®</sup>. De marktconforme bandbreedte in combinatie met de mediaan vormen de basis voor een vergelijking van kosten (benchmark) met de NFC Index<sup>®</sup>.

## 5 Nieuwe ontwikkelingen

### Investeren in duurzaam vastgoed

## Twynstra Gudde

Gemeenten zullen de komende jaren fors moeten investeren in verduurzaming, zo ook van het eigen gemeentelijke vastgoed. Twynstra Gudde geeft vier aandachtspunten om duurzame verkiezingsbeloften om te zetten in actie.

### 1. Weet aan welke eisen je moet voldoen

De regelgeving en doelstellingen op het gebied van energie en circulaire economie volgen elkaar snel op. Over minder dan een jaar moeten alle omgevingsvergunningaanvragen van nieuwe overheidsgebouwen voldoen aan de BENG-eisen. In 2023 moeten alle kantoorgebouwen minimaal label C hebben. Deze eisen zijn nu al van invloed op investeringsbeslissingen voor nieuwbouw, verbouw- en renovatieplannen van gemeentelijk vastgoed (figuur 6). Voordat je jezelf als gemeente doelen stelt die niet haalbaar blijken, moet duidelijk zijn aan welke wet- en regelgeving je dient te voldoen. Dit is de ondergrens, de rest is ambitie.

### 2. Vertaal duurzaamheidsdoelen naar de vastgoedstrategie

De meeste gemeenten hebben inmiddels een vastgoedbeleid, maar dit is veelal nog gericht op beheer en onderhoud. Dit betekent dat duurzame ambities vaak niet financieel vertaald zijn in een vastgoedstrategie. Bij de vastgoedafdeling ontbreekt hierdoor de prikkel om met investeringsvoorstellen te komen om het eigen vastgoed te verduurzamen. Onderzoek heeft aangetoond dat gemeentelijke duurzaamheidsambities daadwerkelijk resulteren in duurzamere gemeenten. En dit is geen open deur: het blijkt dat duurzaamheid alleen van de grond komt als er ook ambities aan ten grondslag liggen. Duurzaamheid 'ontstaat' niet zomaar binnen projecten.

### 3. Ken de beperkingen van de eigen vastgoedportefeuille

Niet elk gebouw is een duurzame investering waard. Maar

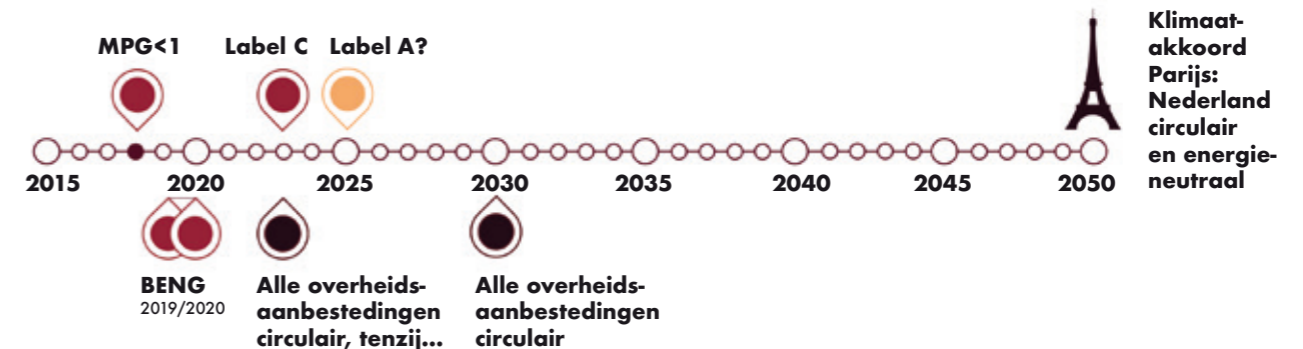
om dat te bepalen moeten de object- en gebruiksinformatie van de gebouwen wel op orde zijn. Daarbij kent de gemeentelijke vastgoedportefeuille een grote diversiteit aan functies, bouwjaren, energieprestatie en bijvoorbeeld renovatiemogelijkheden. Veel gemeenten hebben die informatie nog niet op het niveau om investeringsbeslissingen goed te onderbouwen en afwegingen te maken binnen de portefeuille. Het meerjaren onderhoudsplan (MJOP) gaat in de regel alleen uit van instandhouding van een gebouw, waardoor de vastgoedafdeling ook geen financiële ruimte heeft om uit eigen beweging te verduurzamen. Een andere beperking schuilt in de toepassing van kostprijsdekkende huur, omdat ook hierin zelden investeringsruimte, bijvoorbeeld voor duurzaamheid, is opgenomen.

### 4. Investeer op basis van TCO of de circulaire gedachte

Bij duurzaamheid verdient de investering zich terug, zo is de gedachte, financieel dan wel maatschappelijk. Toch sneuvelen veel businesscases voor investeringen in maatschappelijk vastgoed, als blijkt dat terugverdientijden te lang worden. Een businesscase kan financieel-technisch nog zo goed zijn onderbouwd op basis van Total Cost of Ownership (TCO), het vraagt ook overtuigingskracht van wethouders om het geld in gebouwen te stoppen.

Toch is er nog een andere, momenteel zeer populaire manier, om investeringen in vastgoed te benaderen, namelijk op basis van circulariteit. Er zijn kansen om de gedachte van de circulaire economie – er blijft na gebruik van een gebouw altijd waarde over – te hanteren in businesscases voor maatschappelijk vastgoed. Dit kan de businesscase positief beïnvloeden en zo een concrete prikkel opleveren om meer duurzame kwaliteit aan een bouwproject toe te voegen.

Met behulp van deze aandachtspunten kunnen duurzaamheidsdoelstellingen ook daadwerkelijk door gemeenten 'georganiseerd' worden, om er daarna samen met maatschappelijke partners uitvoering aan te kunnen geven.



Figuur 6. Klimaatdoelen







### Fear of missing out the office

Het jaar 2018 staat, volgens Colliers International, voor werkgevers en medewerkers in het teken van *Fear of missing out the office*. Drie trends zorgen ervoor dat medewerkers niet meer naar kantoor toe moeten maar juist willen gaan. Ontdek de kracht van stilte en hoe stilte meer is dan 'geen lawaai'. Leer waarom je medewerkers geen baan meer biedt, maar een carrière en een community door te kiezen voor de *Lifestyle office*. En lees tot slot over de noodzaak en voordelen van intern ondernemerschap en waarom het hoofdkantoor hier niet altijd geschikt voor is.



Een succesvol kantoor van nu biedt niet alleen een plek om te werken, maar creëert de urgentie om op kantoor te komen. Het missen van sociale interactie, de teamdynamiek of een uniek event roept een gevoel op van *Fear of missing out the office*. Dit vraagt niet om traditioneel beheren maar om een community manager die het kantoor omvormt naar een thuisbasis waar je aanwezig wilt zijn: het kantoor als bestemming.

### Trend 3: De Rise of intrapreneurship

Lange tijd was een werkplek op het hoofdkantoor voor jong talent de heilige graal om op te vallen, carrière te maken en een traineeship te volgen. Nu streven zij naar een eigen start-up en ondernemerschap. Steeds meer bedrijven stellen hun kantoren open voor intrapreneurs: medewerkers die binnen of over de grenzen van de bestaande organisatie heen een ondernemersrol vervullen. De omarming van intrapreneurs betekent investeren in nieuwe ideeën.

Intrapreneurs staan los van vaste structuren en worden zelf het liefst letterlijk buiten de kantoorwanden geplaatst. In 2018 vervaagt de traditionele scheiding tussen het hoofdkantoor en de back-office en ontstaat er steeds meer een mix van panden en locaties gericht op werkprocessen van intrapreneurs en hun specifieke wensen. Niet één werkconcept voor de hele organisatie maar diversificatie op basis van doelgroep en dus lifestyle.

### Automatisering, AI en RPA bieden servicemanagement grote kansen

De vele indrukwekkende innovaties op het gebied van kunstmatige intelligentie (AI) volgen elkaar in hoog tempo op. Grote techbedrijven wisten de afgelopen jaren belangrijke stappen te zetten door een combinatie van geavanceerde grafische chips en neurale netwerken los te laten op de gigantische hoeveelheid data die binnen deze bedrijven aanwezig is. Software robots als avatars en virtuele assistenten geven het klantcontact en servicemanagement een heel ander gezicht. Alleen heeft een succesvolle inzet van Artificial Intelligence (AI) en Robotic Process Automation (RPA) meer om het lijf dan alleen maar het installeren van de juiste systemen en processen. Service management moet ingrijpend anders



### Trend 1: De Sound of silence

Agile werken, scrummen en Het Nieuwe Werken stellen interactie en samenwerking centraal. Open en centrale ontmoetingsplekken verdringen ruimtes voor individueel werk. Hiermee is de hoeveelheid communicatie exponentieel toegenomen en zijn er minder ruimtes voor stilte en reflectie. Medewerkers ervaren meer werkdruk, stress, frustratie en tijdsdruk door verstoringen. De gemiddelde kenniswerker heeft elf minuten gefocuste tijd voor een nieuwe verstoring plaats zal vinden. Hierdoor wordt de meerwaarde van stilte binnen de werkomgeving groter. Zo heeft stilte een positieve invloed op creatief denkwerk en creëert stilte ruimte voor je hersenen om naar de nadenkstand te gaan.

Te lang is er alleen aandacht geweest voor geluid als verstoring. Stilte organiseer je door een goede balans tussen werkzones waar interactie centraal staat en zones waar stilte is gegarandeerd en waar de gebruiker keuzevrijheid heeft waar te werken. 2018 is het jaar waarin de *Sound of silence* weer gewaardeerd wordt als een kwaliteit in de werkomgeving en een arbeidsvoorwaarde.

### Trend 2: De Lifestyle office

Jarenlang werd werkruimte aangeboden met de locatie als enige onderscheidende factor. Door de vastgoedcrisis ontstonden aanbieders van full-service kantoren en flexibele kantoorruimtes. Met verschillen in uitstraling, werkstijl en de aanwezige community is het kantoor een merk geworden.

willen organisaties van deze ontwikkelingen profiteren. Dat AI op korte termijn zover zou zijn dat servicedeskmedewerkers overbodig worden, is een illusie. Het is juist cruciaal dat werknemers en slimme technologie elkaar goed aanvullen. Hiervoor is het van groot belang dat de organisatie goed is ingericht.

Desalniettemin zijn er volgens METRI voldoende redenen om de verwachtingen ten aanzien van de mogelijkheden die AI biedt voor servicemanagement, te temperen. Dergelijke innovaties scheppen veel nieuwe mogelijkheden, maar er komt veel meer bij kijken dan het simpelweg in gebruik nemen van nieuwe technologieën. Zo lijkt de belofte van een robot die 24 uur per dag direct elke vraag naar tevredenheid kan beantwoorden bijvoorbeeld nog ver weg.

### Hoge verwachtingen

In de eerste plaats komen de softwarerobots op dit moment alleen goed uit de verf binnen een hele specifieke setting. Dit in tegenstelling tot mensen, die over het algemeen moeiteloos en onbewust kunnen schakelen tussen verschillende contexten en op deze manier allerlei uiteenlopende soorten gesprekken of verzoeken op de juiste manier weten te interpreteren. Een tweede reden om voorzichtig te zijn met de verwachtingen omtrent AI en machine learning, is dat een softwarerobot ook binnen zo'n specifieke context nog altijd een enorme hoeveelheid data nodig heeft om tot bruikbare resultaten te komen. Veel servicedesks beschikken helemaal niet over dergelijke grote (kwalitatieve) datasets die het mo-



gelijk maken de virtuele deskmedewerker zo te trainen dat hij in staat is te voldoen aan de eisen van kritische gebruikers. Daar komt nog bij dat die ene specifieke setting waarbinnen AI moet functioneren meestal helemaal niet zo geschikt is voor robotisering. In veel gevallen zijn de helpdesks nog ingericht vanuit een reactief model, oftewel een *break-fix opzet* die in de eerste plaats is gericht op kostenoptimalisatie. In een helpdesk met virtuele assistenten staat daarentegen juist de klant en diens ervaring centraal.

### Drie toepassingen

Dit alles betekent niet dat AI niet van grote waarde kan zijn binnen het servicemanagement. METRI identificeert drie toepassingen van AI die kansen bieden voor een verbeterde klantervaring en bedrijfsefficiëntie. De eerste is de zogenaamde 'front-end machine learning robot'. Een dergelijke robot is in staat om te reageren op zowel gesproken als geschreven verzoeken van eindgebruikers. Bij zo'n toepassingsvorm is het bijvoorbeeld mogelijk vragen die voorkomen op een lijst met veelgestelde vragen automatisch te beantwoorden, wat de responstijd van de helpdesk met zo'n 10% omlaag kan brengen.

In de tweede inzetmogelijkheid van AI komt de menselijke helpdeskmedewerker niet pas in actie wanneer de AI het niet meer weet, maar werken de twee juist altijd zij aan zij. De AI vormt dan directe ondersteuning voor het helpdeskpersoneel. Een AI-systeem kan op de achtergrond conversaties met de klant of eindgebruiker analyseren en nog tijdens het gesprek mogelijke antwoorden aan de servicemedewerker presenteren.

De derde manier om AI in te zetten voor betere klantenservice, richt zich niet direct op het contact met klanten, maar op de uitvoering van gestandaardiseerde taken in de backoffice. Het proces van robotic process automation (RPA) is erop gericht repetitieve handmatige werkzaamheden te digitaliseren in processen. In potentie kan dit uiteindelijk resulteren in volledig geautomatiseerde end-to-end workflows.

### Goede basis

De drie aangedragen mogelijkheden om het niveau van de klantenservice op te krikken, kunnen organisaties echter niet 'zomaar' even implementeren. Een succesvolle inzet van de automatiseringsinitiatieven komt goed tot zijn recht in een breed beleid om servicemanagement slim te maken (denk hierbij ook aan doelstellingen en flexibiliteit van medewerkers). In plaats van als kostencentrum, zullen bedrijven de klantenservice juist moeten inrichten als een *enabler* die in eerste instantie gericht is op het zorgen voor positieve gebruikerservaring. Robotisering komt pas goed van de grond wanneer helpdeskmedewerkers en robots elkaar aanvullen.

# Bijlage Coöpererende leden en donateurs

## Leden

- ABN AMRO Bank NV
- Achmea Facilitair Bedrijf
- Aegon Nederland NV
- Alliander N.V.
- ANWB B.V.
- APG Algemene Pensioen Groep NV
- ASR
- Avans Hogeschool
- Belastingdienst
- CAK
- Centraal Bureau voor de Statistiek
- Centric Netherlands B.V.
- Coöperatie VGZ
- De Nederlandsche Bank
- Deloitte
- De Volksbank
- DSM Nederland B.V.
- Dunea
- Enexis
- Erasmus Universiteit Rotterdam
- EY Nederland LLP
- Fontys Hogescholen
- FrieslandCampina
- Gemeente Utrecht
- Gemeente Amsterdam - DFM
- Gemeente Brunssum
- Gemeente Den Haag Facilitaire Dienst
- Gemeente Eindhoven
- Gemeente Groningen
- Gemeente Nijmegen
- Gemeente Rotterdam, S&O Ondersteuning IIFO
- Gemeente Tilburg
- Haagse Hogeschool
- Hanzehogeschool Groningen
- Heijmans Facilitair Bedrijf
- Hogeschool van Amsterdam
- Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
- Hogeschool Inholland
- Hogeschool Leiden
- Hogeschool Rotterdam
- Hogeschool Utrecht
- Hogeschool Windesheim
- Hogeschool Zuyd
- IBM Nederland BV
- ICT Universiteit Utrecht
- ING Facility Management
- Jacobs Douwe Egberts Nederland B.V.
- Kadaster Facilitair Bedrijf
- Koninklijke Boskalis Westminster N.V.
- KPMG Staffing & Facility Services B.V.
- Ministerie Onderwijs, Cultuur & Wetenschap
- Ministerie v. Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Ministerie Volksgezondheid, Welzijn & Sport
- Ministerie v. Economische Zaken, Landbouw en Innovatie
- Ministerie van Algemene Zaken
- Ministerie van Buitenlandse Zaken
- Ministerie van Defensie
- Ministerie van Financiën
- Ministerie van Infrastructuur & Milieu
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Ministerie van Veiligheid & Justitie
- Nationale-Nederlanden
- Nederlandse Gasunie N.V.
- Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit
- NEN
- NS Groep N.V.
- Nuon Energy
- Ordina Nederland BV
- Pon Facilities B.V.
- PricewaterhouseCoopers
- ProRail
- NV PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland
- Rabobank Nederland
- Radboud Universiteit Nijmegen
- Randstadgroep Nederland
- RDW
- Rijkswaterstaat Corporate Dienst
- RoyalHaskoningDHV Nederland B.V.
- Sanoma Media Netherlands B.V.
- Saxion
- Siemens Nederland N.V.
- Stedin Netbeheer BV
- SVB (de Sociale Verzekeringsbank)
- Tauw bv
- Thales Nederland BV
- TNO
- TU Delft
- TU Eindhoven
- Univé Verzekeringen
- Universiteit van Amsterdam
- Universiteit Leiden
- Universiteit Maastricht
- Universiteit Tilburg
- Universiteit Twente
- Universiteit Utrecht
- Veiligheids- en gezondheidsregio Gelderland-Midden
- Vereniging Eigen Huis

- Vrije Universiteit Amsterdam
- Wageningen Universiteit
- Waterleidingmaatschappij Limburg

## Adviseurleden

- Arcadis Nederland BV
- Colliers International<sup>1</sup>
- FGB Facility Group
- Fier.fm<sup>1</sup>
- Metri Group<sup>2</sup>
- Twynstra Gudde<sup>1</sup>
- VFM Facility Experts

## Maincontractorleden

- BAM Accomodatie Asset Management BV
- DTZ Zadelhoff
- Eures Services B.V.<sup>1</sup>
- Facicom Solutions
- HEYDAY Facility Management
- Sodexo Altys
- Yask B.V.

<sup>1</sup>NFC Index gecertificeerd voor kosten en serviceniveaus op FM-gebied.

<sup>2</sup>NFC Index gecertificeerd voor kosten en serviceniveaus op ICT-gebied.

## Colofon

Het Jaarbericht NFC Index® Kantoren 2017 is een uitgave van FMN/NFC Index, 15<sup>e</sup> jaargang, juni 2018, onder verantwoording van FMN/NFC Index, Colliers International Corporate Solutions, METRI en Twynstra Gudde.

De NFC Index® is samengesteld op basis van data van FMN/NFC Index, Colliers International Corporate Solutions, Eures Services, METRI en Twynstra Gudde.

### Informatie, contact

We nodigen u uit contact op te nemen met ons secretariaat voor informatie over ontwikkelingen rond kosten, lidmaatschap, kringen en indices voor kantoren:

FMN / NFC Index  
Wolga 5  
2491 BK Den Haag  
E: info@nfcindex.nl  
T: +31 (0)70 - 206 01 76  
I: www.nfcindex.nl

### Vormgeving, lay-out en eindredactie

APPR Hét Brancheburo, Naarden

### Druk

Veldhuis Media

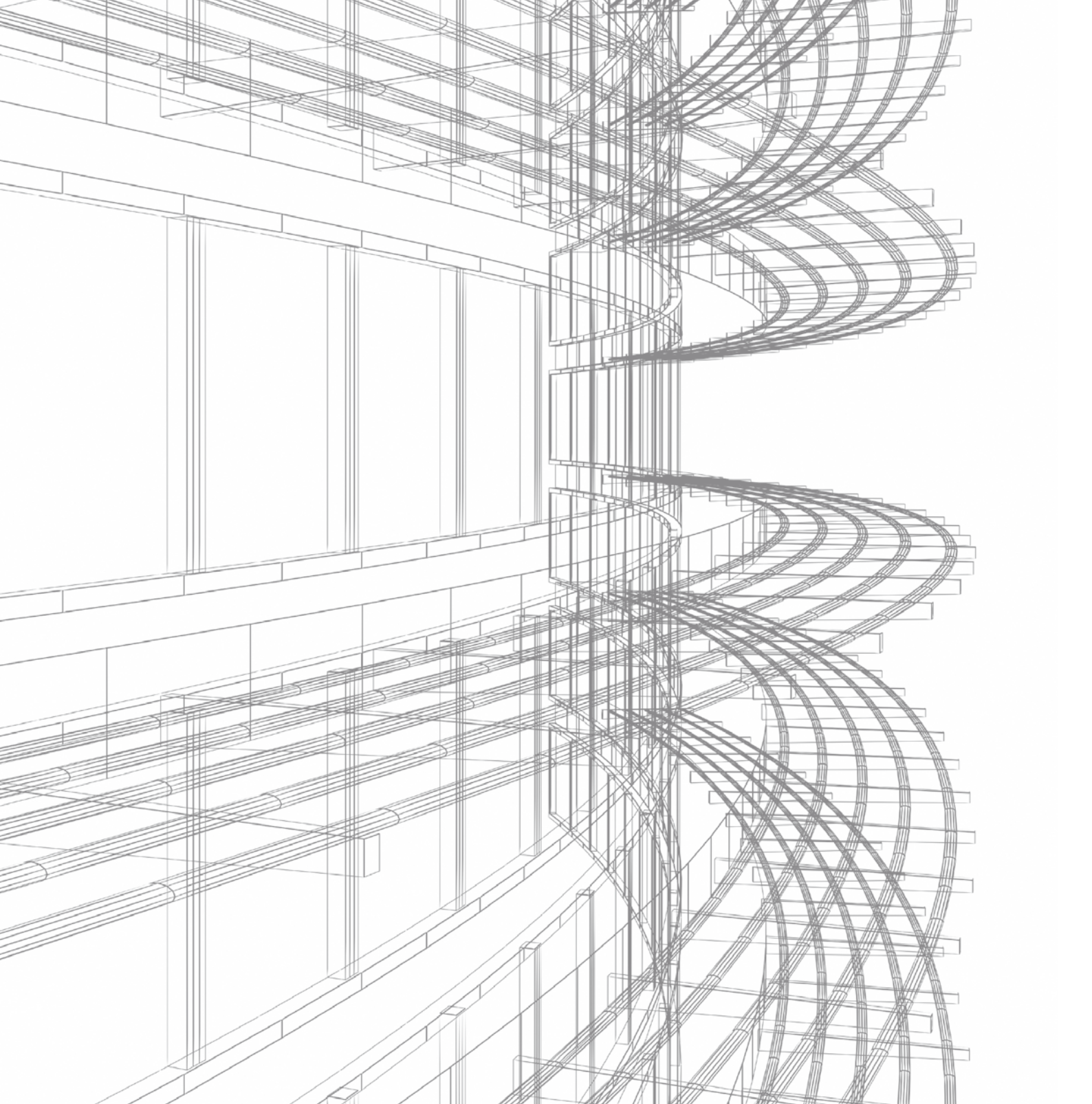
### Auteursrechten

Zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het bestuur van FMN/NFC Index mag niets uit deze uitgave openbaar worden gemaakt of op welke wijze dan ook worden vermenigvuldigd.



Twynstra Gudde





Explore. Inspire. Connect.



FMN / NFC Index  
Wolga 5  
2491 BK Den Haag  
E: [info@nfcindex.nl](mailto:info@nfcindex.nl)  
T: +31 (0)70 - 206 01 76  
I: [www.nfcindex.nl](http://www.nfcindex.nl)