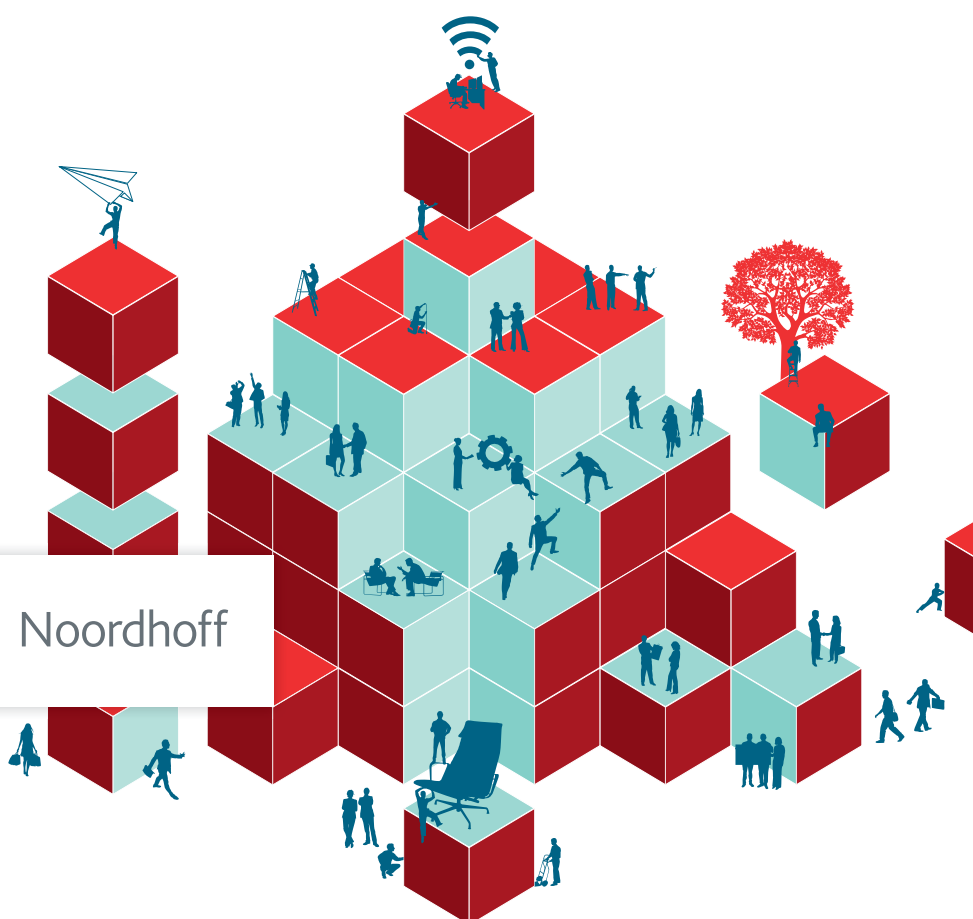


Basisboek Facility Management



Noordhoff



Bernard Drion & Hester van Sprang

3^e druk

Basisboek Facility Management

Bernard Drion

Hester van Sprang

Derde druk

Noordhoff Groningen

Ontwerp omslag: Shootmedia, Groningen

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontnemen.



0 / 20

© 2020 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsenauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-57520-5

ISBN 978-90-01-57519-9

NUR 801

Woord vooraf

Als je tien ervaren facility managers vraagt wat het vak facility management inhoudt en waar hun prioriteiten liggen, is de kans groot dat je tien verschillende antwoorden krijgt. Vooral als die facility managers uit verschillende branches of werelddelen komen.

Hoe kun je dan in begrijpelijke taal aan studenten uitleggen wat het vak inhoudt?

Het vakgebied is vrijwel onbekend voor degenen die daar niet direct bij betrokken zijn. Daarom willen we met dit boek op een praktische wijze, met citaten, casussen en veel voorbeelden, het vak facility management in al zijn verscheidenheid in beeld brengen. Facility management draagt bij aan het succes van organisaties, maar, om Johan Cruijff te citeren: 'Je ziet het pas als je het doorhebt.'

Het vakgebied facility management is in beweging. Daarom wordt er in dit boek ruim aandacht besteed aan trends en ontwikkelingen in de samenleving en het effect dat die zullen hebben op de werkomgeving en het werk van facility professionals. Een voorbeeld van zo'n trend is de integratie van facility management met human resource management (HRM) en informatiemanagement (IT).

Vanwege de ontwikkelingen hebben we in deze derde druk zelfs een apart hoofdstuk gewijd aan de toekomst van facility management. Dit hoofdstuk vervangt het hoofdstuk over de toegevoegde waarde van facility management uit de vorige druk. Ook dit is een voorbeeld van de snelle professionalisering van ons vakgebied. Waar we in de eerste en tweede druk de meerwaarde van facility management als ontwikkeling positioneerden in een apart hoofdstuk, is het meerwaarde-denken in deze druk integraal onderdeel van het boek.

Omdat wij hopen dat ook wij altijd zullen blijven leren, nodigen wij jullie uit om opmerkingen, discussiepunten of suggesties naar ons te e-mailen.

Wij wensen jullie veel leesplezier.

Najaar 2019

Bernard Drion, Meer (België), b.drion@telenet.be

Hester van Sprang, Deventer, hester@meerwaardehuisvestingsadvies.nl

Dankwoord

Voor het maken van dit boek hebben wij dankbaar gebruikgemaakt van het vakkundige commentaar van de leden van de klankbordgroep:



‘Wees energiek in hetgeen wat je wil bereiken voor mensen. Met passie, creativiteit, doorzettingsvermogen en een goede dosis humor kan je veel aan.’

Tamara Agatz, Hogeschool Rotterdam



‘Basis van de succesvolle FM-er: in alle markten een plezierig en verantwoord thuis realiseren.’

Feike Bergsma, Saxion



‘In theorie is er geen verschil tussen theorie en praktijk. In de praktijk wel.’

Jonny Bolhuis, Hanzehogeschool Groningen



‘Facility management is hèt vakgebied met impact! De toegevoegde waarde is immens, dat is wat het werken als professional in deze branche zo interessant maakt.’

Alberdien Kenbeek, Haagse Hogeschool



‘Facility management: een boeiend vakgebied met onbegrensde mogelijkheden.’

Jaap Kloos, Haagse Hogeschool



'Of het nu gaat om een schoner klimaat, slimme innovaties of werkgeluk, facility professionals bieden kwaliteit en toegevoegde waarde!'

Rianda Mulder, Hogeschool Utrecht



'Growing old is inevitable, living old is optional.'

Elze Reitsema, Hogeschool InHolland



'FM is de drijvende kracht voor elke organisatie en daarvoor zijn vele duurzame denkers met daadkracht actief en verantwoordelijk, het is een prachtig en (vaak) dankbaar vakgebied!'

Vera Roelofs, Hogeschool Arnhem Nijmegen



'Are you fit for the future?'

Dirk Zonneveld, Hogeschool InHolland



'Een fm-er is de ultieme regelneef (m/v) die vanuit een breed bedrijfskundig perspectief zorgt dat er een fit-for-use omgeving gecreëerd wordt.'

Suzanne Zanetti, Zuyd Hogeschool

Ook zijn wij dank verschuldigd aan de (FM-)deskundigen die hun medewerking hebben verleend aan een interview voor het item 'Aan het woord': Ben Baarda, Gerard Dessing, Natalie Hofman, Georg Maas, Geoff Marée, Wim Pullen en Theo van der Voordt. Daarnaast bedanken wij Lex van den Biggelaar, Sil Driessen, Bianca van Es, Angelique van Roosmaelen, Chantal Spruit, Tim van der Wal en Danique van de Wijngaart voor hun bijdrage aan het item 'FM in de praktijk'; en de lectoren Joop van Duren van Hogeschool Zuyd, Brenda Groen van Saxion, Frans Melissen van BUAS en Mark Mobach van Hanze Hogeschool voor hun bijdrage over onderzoek in het hoger beroepsonderwijs.

Verder bedanken we Merel de Ruijter, Nynke Visser, Thom Wernke en Michel Tobé voor hun inkijkje in 'Een dag uit het leven van' in hoofdstuk 6.

Inhoud

- 1 Wat is facility management? 13**
 - 1.1 Inleiding 15
 - 1.2 Facility management in de organisatie 17
 - 1.2.1 Facility management in de organisatiestructuur 17
 - 1.2.2 De klant 25
 - 1.2.3 Ontwikkelingsfasen van de facilitaire organisatie 26
 - 1.3 De taken en verantwoordelijkheden van de facility professional 29
 - 1.4 De ontwikkeling van het vakgebied 34
 - 1.5 De positionering van facility management 39
 - 1.6 Opbouw van dit boek 45
 - FM in de praktijk 52
 - Samenvatting 53
 - Toepassingsvragen 55

- 2 Invloed van maatschappelijke dynamiek op werk en werkomgeving 57**
 - 2.1 Inleiding 59
 - 2.2 Het belang van scenario's 60
 - 2.2.1 De toekomst voorspellen 61
 - 2.2.2 Maatschappelijke dynamiek 62
 - 2.3 Demografische factoren 64
 - 2.4 Economische factoren 67
 - 2.4.1 Kenniseconomie 68
 - 2.4.2 Deeleconomie 69
 - 2.4.3 Netwerkeconomie 69
 - 2.4.4 Mobiliteit en bereikbaarheid 70
 - 2.4.5 Circulaire economie 72
 - 2.5 Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen 72
 - 2.5.1 24-uurseconomie 73
 - 2.5.2 Groeiende pluriformiteit 75
 - 2.5.3 Belevingseconomie 77
 - 2.6 Technologische ontwikkelingen 79
 - 2.6.1 Technologie en beheer en onderhoud 79
 - 2.6.2 Technologie en services 83
 - 2.7 Ecologische factoren 85
 - 2.7.1 Triple P 86
 - 2.7.2 People 87
 - 2.7.3 Planet 90
 - 2.7.4 Prosperity 92

- 2.8 Politieke-juridische factoren 93
- 2.9 Van trends en ontwikkelingen naar scenario's 94
 - FM in de praktijk 98
 - Samenvatting 99
 - Toepassingsvragen 101

3 De beleving van de werkomgeving 103

- 3.1 Inleiding 105
 - 3.2 Hard services 108
 - 3.2.1 Gezonde spanning tussen vastgoedmanagement en facility management 109
 - 3.2.2 Locatiekeuze 110
 - 3.2.3 Gebouwtypen 111
 - 3.2.4 Kantoorgebouwen 112
 - 3.2.5 Ruimtebeheer en herhuisvestingmanagement 116
 - 3.2.6 Gebouwbeheer 124
 - 3.3 Soft services 127
 - 3.3.1 Dienst, proces, activiteit en beleving 127
 - 3.3.2 Beschrijven en weergeven van processen 130
 - 3.3.3 Receptie 134
 - 3.3.4 Facilitaire servicedesk 135
 - 3.3.5 Veiligheid en beveiliging (safety & security) 136
 - 3.3.6 Bedrijfscatering 138
 - 3.3.7 Afvalbeheer 140
 - 3.3.8 Documentmanagement en informatiemanagement 141
 - 3.3.9 Schoonmaak 143
 - 3.3.10 Textielservices 146
 - 3.3.11 ICT 147
 - 3.4 Houding en gedrag 148
 - 3.4.1 Gastgerichtheid en gastheerschap 149
 - 3.4.2 Typen klanten en klantbeleving 151
 - 3.4.3 Service design thinking 152
 - 3.4.4 Typen medewerkers 156
 - 3.4.5 Gastheerschap 158
- FM in de praktijk 161
Samenvatting 162
Toepassingsvragen 164

4 De werking van de facilitaire organisatie 167

- 4.1 Inleiding 169
- 4.2 De afstemming van vraag en aanbod 170
 - 4.2.1 De gelaagdheid van de klant 170
 - 4.2.2 Rollen en activiteiten van opdrachtgever, opdrachtnemer en uitvoerder 173
- 4.3 Positionering, identiteit en imago 179
- 4.4 Facilitair beleid 181

- 4.5 Facilitaire marketing en verwachtingsmanagement [186](#)
 - 4.5.1 Modellen voor het samenstellen van de facilitaire marketingmix [187](#)
 - 4.5.2 Klanttevredenheid [188](#)
 - 4.5.3 Verwachtingsmanagement [191](#)
 - 4.5.4 SERVQUAL-model [192](#)
- 4.6 Inkoopmanagement [197](#)
 - 4.6.1 Uitbesteding [198](#)
 - 4.6.2 Het inkoopproces [202](#)
 - 4.6.3 Leveranciersmanagement [206](#)
 - 4.6.4 Europees aanbesteden [207](#)
- 4.7 Kwaliteitsmanagement [211](#)
 - 4.7.1 Soorten kwaliteit [211](#)
 - 4.7.2 Standaardisatie [212](#)
- 4.8 Milieumanagement [213](#)
 - 4.8.1 Milieuzorgsysteem [214](#)
 - 4.8.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen [216](#)
 - 4.8.3 Duurzaam gedrag [219](#)
- 4.9 Risicomanagement [223](#)
 - 4.9.1 Soorten en definitie risico's [224](#)
 - 4.9.2 Kans en gevolg [224](#)
 - 4.9.3 Business continuity management [226](#)
- 4.10 Informatiemanagement [228](#)
 - 4.10.1 Van gegevens naar informatie [228](#)
 - 4.10.2 Facility-managementinformatiesysteem [230](#)
 - [FM in de praktijk 234](#)
 - [Samenvatting 235](#)
 - [Toepassingsvragen 237](#)

5 De meetbaarheid van facility management [241](#)

- 5.1 Inleiding [243](#)
- 5.2 Voor meten is informatie nodig [245](#)
- 5.3 De hoofddashboardmeters van de facility manager [247](#)
 - 5.3.1 Klanttevredenheid [248](#)
 - 5.3.2 Serviceniveau [252](#)
 - 5.3.3 Kosten [255](#)
 - 5.3.4 Het meten van indirect resultaat [257](#)
- 5.4 Performancemanagement [264](#)
 - 5.4.1 Bedrijfsmodel [264](#)
 - 5.4.2 Plan, check, act [266](#)
 - 5.4.3 Balanced scorecard, KPI en KSF [267](#)
 - 5.4.4 Methoden voor verankeren van prestatieverbeteringen [270](#)
- 5.5 Financieel management [276](#)
 - 5.5.1 Relatie met procesmanagement [276](#)
 - 5.5.2 Het facilitaire budget [277](#)
 - 5.5.3 Planning en control [281](#)
 - 5.5.4 Benchmarks [283](#)
 - [FM in de praktijk 291](#)
 - [Samenvatting 292](#)
 - [Toepassingsvragen 294](#)

6 Toekomst van facility management 297

- 6.1 Inleiding 299
- 6.2 De twee drijvende krachten 299
- 6.3 De vier scenario's 301
- 6.4 Open organisaties (vergelijkbaar met een sportcomplex) 304
 - 6.4.1 Wat zien we nu al in de praktijk? 305
 - 6.4.2 Wat is de rol van facility management in open organisaties? 307
 - 6.4.3 Wat moet je kunnen in de rol van gebiedsmanager of wijkmanager? 309
 - 6.4.4 Wat zijn belangrijke gebiedsmanagementvraagstukken voor de toekomst? 309
- 6.5 Open communities (vergelijkbaar met een fitnesscenter) 312
 - 6.5.1 Wat zien we nu al in de praktijk? 313
 - 6.5.2 Wat is de rol van facility management in open communities? 315
 - 6.5.3 Wat moet je kunnen in de rol van community builder? 317
 - 6.5.4 Wat zijn belangrijke vraagstukken voor de toekomst voor open communities? 318
- 6.6 Besloten communities (vergelijkbaar met een golfvereniging) 319
 - 6.6.1 Wat zien we nu al in praktijk? 320
 - 6.6.2 Wat is de rol van facility management in besloten communities? 321
 - 6.6.3 Wat moet je kunnen in de rol van community manager? 322
 - 6.6.4 Wat zijn belangrijke vraagstukken voor de toekomst voor besloten communities? 323
- 6.7 De besloten organisatie (vergelijkbaar met een voetbalclub) 327
 - 6.7.1 Wat zien we nu al in de praktijk? 328
 - 6.7.2 Wat is de rol van facility management in besloten organisaties? 328
 - 6.7.3 Wat moet je kunnen in de rol van workspacemanager? 330
 - 6.7.4 Wat zijn belangrijke vraagstukken voor de toekomst van besloten organisaties? 332
- 6.8 Algemene toekomstverwachtingen die de facility manager zullen raken 333
 - 6.8.1 Ontwikkelingen op het gebied van beleidsontwikkeling 334
 - 6.8.2 Ontwikkelingen op het gebied van imago en (facilitaire) marketing 334
 - 6.8.3 Ontwikkelingen op het gebied van inkoopmanagement 335
 - 6.8.4 Ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitsmanagement 336
 - 6.8.5 Ontwikkelingen op het gebied van milieumanagement 337
 - 6.8.6 Ontwikkelingen op het gebied van risicomanagement 338
 - 6.8.7 Ontwikkelingen op het gebied van informatiemanagement 339
- 6.9 Alles op een rij 341
 - FM in de praktijk 345
 - Samenvatting 346
 - Toepassingsvragen 348

7 Facilitair onderzoek 351

- 7.1 Inleiding 353
- 7.2 Waarom doen hbo-instellingen onderzoek? 354
 - 7.2.1 Onderzoek als tweede kerntaak 355
 - 7.2.2 Lectoraten 355

- 7.3 Onderzoek en facility management 357
- 7.4 Facilitair onderzoek door hogescholen 360
- 7.5 Onderzoek onder invloed van trends en ontwikkelingen 366
 - FM in de praktijk 368
 - Samenvatting 369
 - Toepassingsvragen 370

Begrippen 372

Literatuur 398

Bijlagen 401

1 Facilitaire vakverenigingen en vakbladen 401

2 Symbolen stroomschema's 402

Register 405

Over de auteurs 408

Illustratieverantwoording 409





good
vibes
only

1

Wat is facility management?

1

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende vragen:

- Wat is facility management?
- Waar is de facility manager verantwoordelijk voor?
- Wat is de positie van de facilitaire organisatie binnen een organisatie?
- Welke facilitaire rollen zijn er?
- Hoe heeft het vakgebied zich ontwikkeld?
- Wat is de toegevoegde waarde van facility management?
- Wat bepaalt de toegevoegde waarde van facility management?

◀ **Door de bril van de facility manager:**

'Je zou het niet zeggen, maar dit is een kantoor. Maar dan ingericht als ontmoetingsplaats, waar je uiteraard ook individueel kunt werken. Als facility manager dien je de organisatie door het wij-gevoel te stimuleren. En dat doe je met een hospitality-achtig concept.'

Aan het woord



Facility Management, waar mens en gebouw samenkomen

Met negen hbo-opleidingen voor Facility Management in Nederland kun je zeggen dat het facilitaire vakgebied goed vertegenwoordigd is in het opleidingslandschap. Het grote aanbod aan opleidingen zegt ook iets over de volwassenheid van het vakgebied, steeds meer studenten kiezen bewust voor een facilitaire carrière.

Het vakgebied is dynamisch en voortdurend in ontwikkeling. Dit geldt ook voor de opleidingen zelf, die vanzelfsprekend aansluiting blijven zoeken bij die inhoudelijke ontwikkelingen. Niet alleen het curriculum is onlangs aangepast, maar alle hogescholen kiezen ook voor het toepassen van nieuwe werkvormen en clustering met andere leerlijnen. Een afspiegeling van wat ook in het werkveld gebeurt.

Waar een facility manager zich vroeger voornamelijk bezighield met de dienstverlening in een gebouw (catering, schoonmaak, beveiliging) en het gebouw zelf, ontstaat er nu een verbreding van het vakgebied door integratie met de vakgebieden human resource management (HRM) en informatie- en communicatietechnologie (ICT). Tegenwoordig

wordt uitgegaan van één totaalconcept waarbij gebouwen, middelen, inrichting en services helemaal op elkaar – en als geheel vooral op de gebruikers – zijn afgestemd. Zo zijn organisaties efficiënter geworden door nieuwe werkplekconcepten zoals ‘activiteit-gebonden werken’ in te voeren, zijn organisaties duurzamer door meer verantwoord in te kopen en te ondernemen en hebben nieuwe technologieën in het vakgebied van FM hun intrede gedaan. Technologische ontwikkelingen zoals robotisering, *internet of things* en *artificial intelligence* nemen de komende jaren verder een vlucht. Duurzaamheid heeft een vaste, noodzakelijke plek gekregen op de facilitaire agenda, omdat we voor de toekomst van onze planeet moeten voldoen aan de internationale klimaatafspraken. Verlaging van energieverbruik, verlaging van CO₂-uitstoot en aandacht voor andere maatschappelijke ontwikkelingen zijn daarbij belangrijke aspecten. De facility manager van de toekomst is een hypersociale ICT-er.

Natalie Hofman

Voorzitter FMN (Facility Management Nederland)

1.1 Inleiding

Helder omschrijven wat een tandarts of een fietsenmaker doet, is vele malen eenvoudiger dan uitleggen wat het werk van een facility manager inhoudt, omdat een tandarts en een fietsenmaker over de hele wereld hetzelfde doen. Dat laatste kun je niet stellen bij facility managers. Facility management komt in allerlei verschijningsvormen voor en in allerlei rangen en standen: van conciërge op een middelbare school tot vice president Real Estate bij een multinational. De term facility management wordt bovendien lang niet in alle landen gebruikt. In Zwitserland noemt men het vakgebied object management. In de Verenigde Staten bijvoorbeeld gebruikt men naast de term facility management, de termen property management en operations and maintenance management voor het vakgebied. In Frankrijk en Engeland heeft het vakgebied een naamswijziging ondergaan. Het British Institute of Facilities Management heeft haar naam gewijzigd in 'The Institute of Workplace and Facilities Management', omdat zij van mening is dat werkplekmanagement beter aangeeft waar het vakgebied over gaat. De Franse beroepsvereniging ARSEG vervangt de term facility manager (directeur/responsable des Services Généraux) voor work environment manager (directeur de l'Environnement de Travail). In dit boek gebruiken wij de termen facility management, facility manager en facility professional.

Waar de facility manager voor verantwoordelijk is en hoe het bedrijfsonderdeel facility management wordt ingericht, verschilt per land, per branche en zelfs per bedrijf. Je kunt facility manager zijn in dienst van een organisatie, maar je kunt ook als zodanig werkzaam zijn via een ingehuurde commerciële dienstverlener. Anderen werken als adviseur, specialist of als zelfstandig ondernemer. Bovendien is de term, laat staan het beroep, lang niet overal bekend. Vraag maar aan facility managers of zij herkennen dat ze altijd op feesten en partijen moeten uitleggen wat hun vak inhoudt. Voor het gemakkelijken van die uitleg is de zogenoemde *elevator pitch* een uitstekend middel. Stel, je komt een heel belangrijk persoon, van wie je graag een mooie opdracht zou krijgen, tegen in de lift. Je hebt slechts dertig seconden de tijd om die persoon geïnteresseerd te krijgen in wat jij kunt leveren, voordat de lift op bestemming aankomt. Wat jij vertelt in die korte tijd kan ook als antwoord dienen op de vraag wat je studeert of welk vak je uitoefent:

'Ik zorg ervoor dat u uw werk beter kunt doen.'

Reken maar dat je daarmee de interesse wekt. Probeer het maar uit.

Een bekende anekdote die het belang van ondersteunende processen laat zien, is de volgende. In 1962 kondigde President Kennedy aan dat de Verenigde Staten mensen op de maan zouden zetten en weer veilig terug zouden halen. Niet lang daarna ging Kennedy op werkbezoek bij de NASA, waar hij een schoonmaker zag lopen met een bezem. Hij onderbrak de rondleiding, liep op de man af en zei: 'Hallo, ik ben John Kennedy. Wat ben je aan het doen?' De schoonmaker antwoordde daarop: 'Ik help mee om een man op de maan te krijgen, mijnheer de president.'

En daar had hij groot gelijk in. Want waar het facilitair bedrijf in het verleden werd gezien als een grote kostenpost, is inmiddels duidelijk dat het functioneren van het facilitair bedrijf in sterke mate van invloed is op de tevredenheid van de medewerkers, op het imago van de organisatie en op

de mate van duurzaamheid van de bedrijfsvoering. Er zijn steeds meer onderzoeken die de invloed van werkplekconcepten op productiviteit van medewerkers (inclusief een reductie van het ziekteverzuim) aantonen. Een juiste inrichting van de werkomgeving stimuleert bovendien informele kennisdeling in organisaties. Zichtbaarheid en nabijheid leiden tot spontane ontmoetingen en spontane ontmoetingen leiden tot kennisdeling. Zo bezien kunnen koffie-, thee- en lunchvoorzieningen een bijdrage leveren aan de productiviteit van medewerkers en worden de aard en de plaatsing daarvan interessante vraagstukken.

Tot en met de jaren tachtig van de vorige eeuw had iedere organisatie van formaat een technische, huishoudelijke of interne dienst. Die afdelingen hielden zich bezig met gebouwinstallaties, onderhoud, schoonmaak en kantinebeheer. Het betreffende organisatieonderdeel was ondersteunend, bijna onderdanig van aard. De daarbij betrokken medewerkers droegen toen meestal werkkleding, terwijl dit nu eigenlijk alleen nog functioneel voorkomt, bijvoorbeeld vanwege herkenbaarheid en/of hygiëne (zie paragraaf 3.10). Het besef groeide langzaam maar zeker dat er relatief veel geld besteed werd aan deze gezamenlijke diensten, zonder dat de organisatie daar grip op had. Er ontstond dan ook behoefte aan het combineren van de huishoudelijke, technische en interne diensten tot één bedrijfsonderdeel. Door integratie zou meer controle kunnen plaatsvinden en zouden de kosten en kwaliteit van de dienstverlening beter beheersbaar worden. Deze organisatorische functie werd bekend als facility management. Deze term is afkomstig uit de Verenigde Staten, waar in 1981 de eerste facilitaire vereniging werd opgericht: IFMA, *International Facility Management Association*. De veelomvattendheid van het vakgebied zie je terug in de veelheid van definities van facility management.

(IFMA) Facility management is a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality, comfort, safety and efficiency of the built environment by integrating people, place, process and technology.

(NEN-EN 15221) Facility management is de integratie van processen binnen een organisatie, om overeengekomen diensten te ontwikkelen en in stand te houden, gericht op de ondersteuning en bevordering van de effectiviteit van het primaire proces.

(ISO 41011) Facility Management: organisatorische functie die mensen, locaties en processen integreert binnen de bebouwde omgeving met als doel de levenskwaliteit van mensen en de productiviteit van de kerntaken te verbeteren.

Deze definities laten zien hoe verschillend er tegen facility management als vakgebied wordt aangekeken. Dit hangt samen met de ontwikkeling van het vakgebied door de tijd heen.

In de definitie van IFMA zie je dat de nadruk ligt op de instandhouding van de kwaliteit van de gebouwde omgeving door een geïntegreerde benadering van de facilitaire ondersteuning, tegen zo laag mogelijke kosten (efficiency). Facility management wordt dan al snel als kostenpost gezien. De definitie in de NEN-EN 15221 is zó ruim dat je deze definitie zonder aanpassing ook kunt gebruiken voor de vakgebieden human resource management (HRM) en

informatie- en communicatietechnologie (ICT). Deze definitie legt de nadruk op het ondersteunen van de effectiviteit van het primaire proces. Hiermee wordt een eerste stap gezet in het denken over de toegevoegde waarde van facility management voor het behalen van organisatiedoelen. De definitie in de ISO 41011 sluit aan bij het denken in toegevoegde waarde van facility management door de verbinding te leggen tussen het facilitaire proces en de meerwaarde die dit proces oplevert voor de mens en de organisatie. De ISO 41011 maakt geen onderscheid tussen typen facilitaire organisaties. Of je nu werkt voor een facilitaire afdeling van een organisatie (in eigen beheer) of voor een commerciële aanbieder, voor deze norm zijn alle facilitaire partijen gelijk. Zij zijn aanbieders van facilitaire diensten en voor ieder gelden dezelfde spelregels. Deze definitie sluit daarom het beste aan bij de opzet van dit boek.

1.2 Facility management in de organisatie

Vaak wordt er onderscheid gemaakt tussen primaire functies en ondersteunende functies in een bedrijf. Facility management is veelal een van de ondersteunende functies, net als *human resource management* (HRM) en financiële zaken (FZ) en informatie- en communicatietechnologie (ICT). In een autofabriek is bijvoorbeeld het assembleren van auto's een primaire functie en zijn de inkoop van de te monteren onderdelen en de logistiek voor de aanlevering van de onderdelen ondersteunend. In een ziekenhuis valt opereren onder de primaire functies, maar het schoonmaken van de operatiekamer – het steriliseren ervan – valt onder de ondersteunende diensten. Facility management kan echter ook tot de kernactiviteiten van een bedrijf horen. Dat is het geval in de recreatiebranche (denk aan hotels, bungalowparken, pretparken en zwemparadijzen) en bij commerciële facilitaire aanbieders (zoals beveiligingsbedrijven, cateraars, evenementenbureaus, schoonmaakbedrijven).

Onsteunende
functies

Kort gezegd is facility management het bedrijfsonderdeel dat verantwoordelijk is voor een optimale werk-, verblijfs- en zorgomgeving – zowel fysiek als virtueel. Met fysiek bedoelen we de gebouwde omgeving (kantoorgebouw, ziekenhuis, bungalowpark, fabriek, school, enzovoort) inclusief de inrichting ervan. Overigens, naast het gebouw wordt een andere werkomgeving steeds belangrijker, namelijk allerlei plekken elders, waar ook gewerkt kan worden. In feite is daar geen beperking aan, want dankzij informatietechnologie is het mogelijk bijna overal te werken: thuis (de zogenaamde 'tweede werkplek'), in de auto en de trein, zelfs in de natuur. Medewerkers kunnen in die 'andere' werkomgeving steeds productiever zijn dankzij laptops, tablets en smartphones. Dit geheel van (dankzij informatietechnologie) mogelijke locaties buiten de eigen werkomgeving van het bedrijf of de thuiswerkplek noemen we de 'derde werkplek'.

1.2.1 Facility management in de organisatiestructuur

Een organisatiestructuur drukt de manier uit waarop taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in een organisatie zijn verdeeld en de onderlinge relaties zijn geregeld. Welke structuur past bij een organisatie, hangt af van de strategie en de omgeving van de organisatie. Mintzberg, een organisatiewetenschapper over wie je bij andere modules nog zult lezen, onderscheidt drie niveaus in een bedrijf, die aansluiten op de piramide in figuur 1.1: het

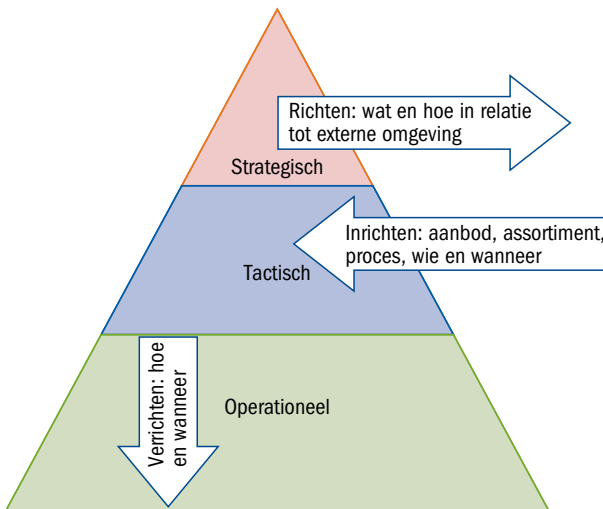
Organisatie-
structuur

Drie niveaus

topmanagement (strategisch niveau), het middenkader en ondersteunende functies (tactisch niveau), en de uitvoerende kern (operationeel niveau).

Vaak wordt een organisatie schematisch als een piramide voorgesteld; zo ook in dit boek. Waarom een piramide? Een piramide heeft als eigenschap dat hij naar boven toe steeds smaller wordt. De basis is heel breed en diep, terwijl de top uiteindelijk is geminimaliseerd tot een punt. Dat geeft aan dat er over het algemeen veel minder mensen werkzaam zijn op het strategische dan op het operationele niveau. De pijlen in figuur 1.1 geven de kijkrichting aan. De bedrijfstop kijkt voornamelijk naar de externe omgeving, naar trends op de markt en naar de toekomst. Het tactisch management kijkt vooral naar binnen, naar hoe de eigen organisatie moet worden ingericht. Het operationeel management kijkt naar de uitvoering op procesniveau, naar het daadwerkelijk verrichten van diensten en het verstrekken van middelen. Voor de facility professional manifesteert de klant zich op iedere hiërarchische laag van het bedrijf op een andere manier; op iedere laag spelen andere belangen en aandachtsgebieden.

FIGUUR 1.1 De hiërarchische niveaus in de organisatie



Het strategische organisatieniveau

Het strategische organisatieniveau is het hoogste niveau van de organisatie: de hoofddirectie, raad van bestuur en vergelijkbare functies maken er deel van uit. Dit niveau wordt ook wel de bedrijfstop genoemd. Hier wordt het beleid vastgesteld, ofwel de koers en de doelstellingen voor de organisatie worden afgestemd op de ontwikkelingen in de markt. Alle strategische beslissingen worden op dit niveau genomen. De afdelingen op strategisch niveau zijn bezig met richten, zoals de top van een recreatieparkbedrijf de richting aangeeft door, op basis van wat de markt (latent) wil, het besluit te nemen een bepaald type park te ontwikkelen. Stel dat het recreatieparkbedrijf besluit het marktaandeel onder bemiddelde senioren te vergroten. Op basis van marktonderzoek kiest het dan voor een nieuw parkconcept: zeer

luxue bungalows op landgoedachtige terreinen. Het facilitaire beleid moet aansluiten bij deze ontwikkeling. Dat betekent bijvoorbeeld dat alle voorzieningen zoals receptie, beveiliging, tuinonderhoud, schoonmaak en onderhoud van de bungalows een kwaliteitsniveau hebben dat overeenkomt met de verwachtingen van de gast. En omdat de doelgroep bestaat uit senioren, zullen vooral ook aanpassingen gedaan moeten worden aan het terrein en de bungalows, om ervoor te zorgen dat gasten met een beperking veilig kunnen recreëren. Een uitwerking van het facilitair beleid is dus het vaststellen van hoe luxe of sober het dienstenpakket moet zijn, tegen welke prijs en voor welke klant. Je zou dat kunnen vergelijken met het vaststellen van het serviceniveau van een hotel, uitgedrukt in sterren: één ster geeft het laagste niveau aan en vijf sterren het hoogste.

Het tactische organisatieniveau

Het tactische organisatieniveau betreft de bedrijfsonderdelen die een niveau lager liggen dan het strategische. Hier wordt het beleid – bijvoorbeeld het besluit een bepaald type bungalowpark te ontwikkelen – vertaald naar te ondernemen acties. Hier wordt alles voorbereid voor de realisatie van het landgoedpark. Daaronder vallen het verwerven van het terrein, het doen van onderzoek naar de geldende veiligheidseisen, het ontwerpen van prototypen voor de bungalows, en ga zo maar door. Er worden beslissingen genomen ten aanzien van het inrichten van de dienstverlening, het assortiment, het zelf doen of uitbesteden, het ontwerp van de werkprocessen en personeelsinzet. Op dit niveau in de facilitaire organisatie wordt de dienstverlening voorbereid.

Tactische
organisatie-
niveau

Het operationele organisatieniveau

Alle activiteiten, handelingen, die nodig zijn voor het daadwerkelijk draaien van het bungalowpark behoren tot het operationele niveau. Zo ook de ondersteunende handelingen. Werkzaamheden op dit organisatieniveau hebben een uitvoerend karakter. Het gaat hier om het verrichten van werkzaamheden als het bemensen van de receptie, het onderhouden van het terrein, het toezicht houden in het zwembad en het aanbieden van horecavoorzieningen. Het operationele management heeft betrekking op de vraag hoe de diensten worden geleverd, door wie en wanneer. De uitvoerende facilitaire medewerker, of deze in dienst is van de organisatie zelf of van een facilitaire leverancier of adviesbureau, heeft altijd te maken met twee belanghebbenden: de interne klant (ofwel de medewerkers in het primaire proces van het bedrijf) en de externe klant (patiënt, bezoeker of cliënt van de organisatie). De intensiteit van het directe contact tussen de uitvoerende facilitaire medewerker, de interne klant en de externe klant verschilt per branche.

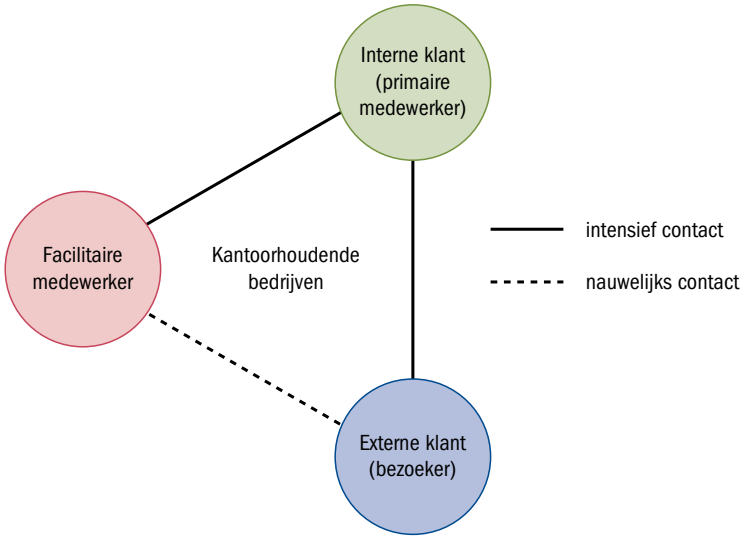
Operationele
niveau

Belanghebbenden

Voorbeelden

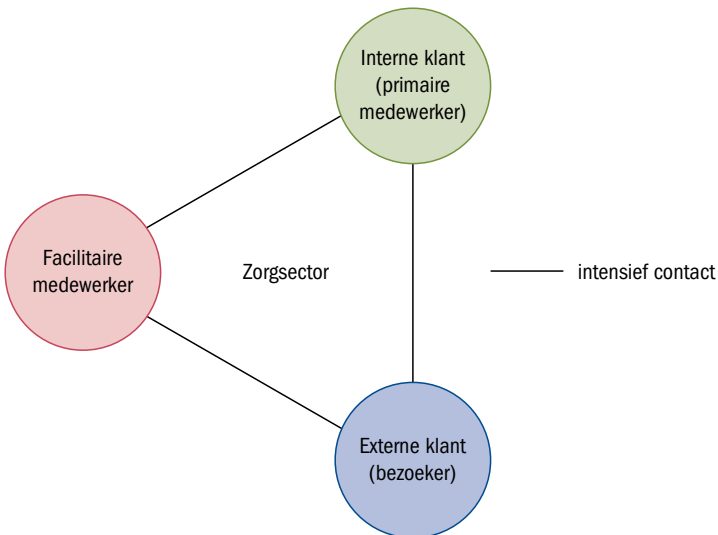
In de gemiddelde *kantoorhoudende organisatie* heeft de facilitaire medewerker vooral contact met de interne klant (collega, medewerker primair proces), bijvoorbeeld bij het facilitair servicepunt, in het bedrijfsrestaurant of tijdens het schoonmaken. Met de externe klant (de bezoeker) heeft de facilitaire medewerker minder intensief contact; het contact vindt vooral plaats via de intercom bij de slagboom, bij de receptie en tijdens het serveren van koffie of een maaltijd. De medewerker in het primaire proces heeft wel intensief contact met de bezoeker. Deze relaties worden weergegeven in figuur 1.2.

FIGUUR 1.2 Intensiteit van klantrelaties uitvoerende facilitaire medewerkers in kantoorhoudende organisaties



In de *zorgsector* ligt dat anders. Want daar heeft de facilitaire medewerker, behalve met de medewerkers in het primaire proces, ook intensief contact met de externe klant (figuur 1.3). Denk aan de patiënten en bezoekers van een ziekenhuis die gebruikmaken van het restaurant. Ook bij de informatiebalie is veel contact tussen uitvoerende facilitaire medewerkers en patiënten en bezoekers.

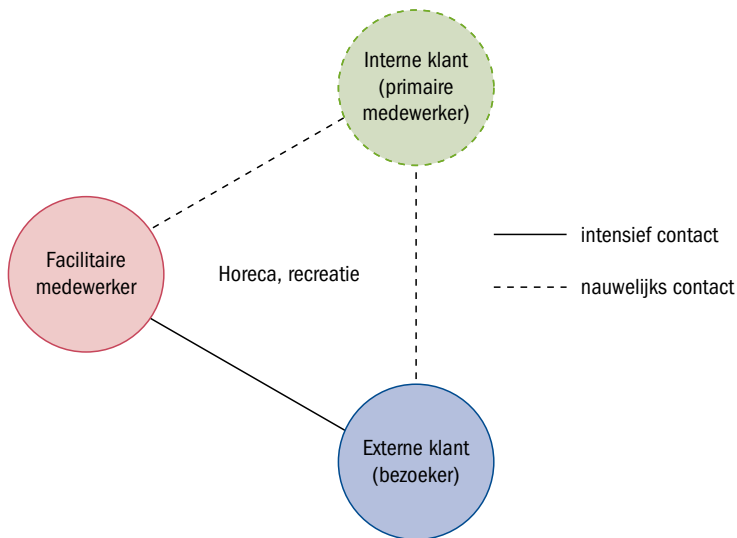
FIGUUR 1.3 Intensiteit klantrelaties uitvoerende facilitaire medewerkers in de zorgsector



Ook de roomservice valt onder facility management, waarbij er contact is met de patiënt bij het uitserveren van de maaltijden en dranken en het schoonhouden van de patiëntenkamer. Ook vrijwilligers die werken als gastheren en -vrouwen die bezoekers begeleiden of de weg wijzen, worden in de meeste gevallen door facility management aangestuurd.

In de *horeca* of *recreatie* ligt het weer heel anders. Hoewel de naam voor de facilitaire activiteiten anders is (bijvoorbeeld housekeeping of food & beverage), zijn dit in feite facilitaire werkzaamheden. In deze branches ligt de nadruk op het ontvangen en faciliteren van externe klanten en is het aantal interne klanten beperkt. De uitvoerende facilitaire medewerker heeft daarom vooral direct contact met de externe klant. In figuur 1.4 is de intensiteit van contacten schematisch weergegeven. In feite geldt dit schema ook voor commerciële aanbieders van facilitaire diensten.

FIGUUR 1.4 Intensiteit klantrelaties uitvoerende facilitaire medewerkers in horeca en recreatie



In tabel 1.1 zijn de organisatieniveaus met de bijbehorende focus en activiteiten beknopt weergegeven.

TABEL 1.1 Organisatieniveaus in relatie tot activiteiten

Organisatieniveau	Focus	Activiteit	Achterliggende vragen
Strategisch	Richten	Vaststellen van de voorzieningen en het kwaliteitsniveau.	Wat wil de markt en hoe reageren wij daarop?
Tactisch	Inrichten	Bepalen van het assortiment, het aanbod, de personeelsinzet, eventuele uitbesteding en de inkoop.	Wat is mogelijk tegen welke prijs? Wie voert dat uit, wanneer en waar?

TABEL 1.1 Organisationsniveaus in relatie tot activiteiten (vervolg)

Organisationsniveau	Focus	Activiteit	Achterliggende vragen
Operationeel	Verrichten	Uitvoeren van de diensten en levering van middelen (bijvoorbeeld kantoorartikelen).	Hoe voeren we de opdracht met het vereiste serviceniveau uit tegen de afgesproken prijs met een hoge klanttevredenheid?

Richten

Richten betekent hier het afstemmen van de organisatie op externe ontwikkelingen, het vaststellen van de koers en heeft betrekking op de lange termijn. Binnen het strategisch facility management wordt bepaald welke meerwaarde facility management kan leveren voor de organisatie en op welke wijze het strategisch beleid van de organisatie kan worden vertaald naar strategisch beleid voor de facilitaire organisatie.

Inrichten

Inrichten is het vertalen van de vastgestelde koers naar de inrichting van de interne organisatie, wat ook kan betekenen dat activiteiten uitbesteed worden. In dat geval bepaalt de provider hoe hij de diensten binnen de gestelde voorwaarden organiseert.

Verrichten

Verrichten ten slotte is het uitvoeren van de activiteiten die nodig zijn om de ingezette koers te realiseren. Uitvoeren kan door eigen medewerkers gedaan worden, maar ook door medewerkers van providers (bij uitbesteding) of leveranciers.

De supportfuncties, ook wel ondersteunende functies genoemd, worden door Mintzberg onderverdeeld in operationeelgerichte en organisatiegerichte ondersteuning (zie figuur 1.5). De eerstgenoemde functies

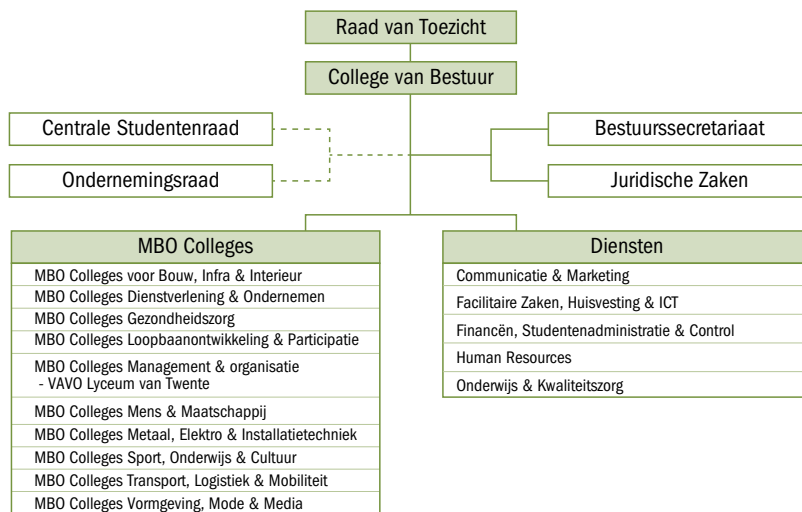
FIGUUR 1.5 De plaats van ondersteunende functies in de organisatie – geïnspireerd door Mintzberg

bedienen direct of indirect de operationele kern. Mintzberg noemt deze de 'technische staf'. Zij treffen de noodzakelijke voorbereidingen en voeren de controle uit op het eigenlijke primaire proces, de productie van het bedrijf. Denk aan: financiële controle, planning, training en research & development. Facility management valt onder de organisatiegerichte ondersteuning. Andere afdelingen die daaronder vallen, zijn onder meer: HRM (of personeelszaken), juridische zaken, marketing en public relations (PR).

Deze indeling moet gezien worden als een algemene indeling, die niet overal op dezelfde manier van toepassing is. Bijvoorbeeld ICT kan in beide groepen voorkomen: informatieverwerking ten behoeve van een primair (productie)proces en in de vorm van kantoorautomatisering. Dit laatste valt vaak onder facility management.

Een voorbeeld van een organogram uit de onderwijspraktijk zie je in figuur 1.6: het organogram van het ROC van Twente (2019). In dit organogram zie je dat de uitvoerende kern verdeeld is in elf Colleges (studierichtingen). Deze worden ondersteund door diensten: Communicatie en Marketing; Facilitaire Zaken, Huisvesting en IT; Financiën, Studentenadministratie en Control; Human Resources; Onderwijs en Kwaliteitszorg. Zoals je uit deze functies kunt afleiden, hebben deze diensten als taak de randvoorwaarden te scheppen voor de uitvoering van het beroepsonderwijs. Het College van Bestuur wordt ook ondersteund: door het Bestuurssecretariaat en Juridische Zaken en door de Medezeggenschapsorganen (Centrale Studentenraad en Ondernemingsraad).

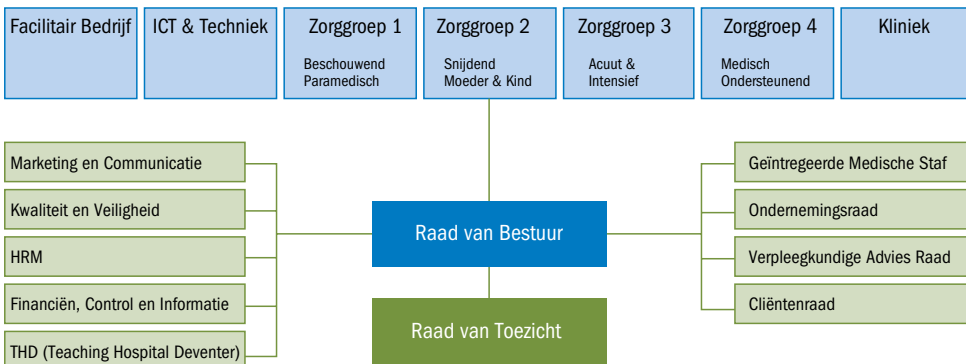
FIGUUR 1.6 Organogram ROC van Twente (2019)



Bij heel grote bedrijven is het gebruikelijk dat de facility manager niet direct formeel contact heeft met het bestuur. De reden daarvan is doorgaans dat het bestuur besluiten neemt over miljarden euro's, terwijl facilitaire kosten een fractie daarvan bedragen. Neem bijvoorbeeld Air France KLM. Daar bestaat het merendeel van de kosten uit vliegtuigen en kerosine. Daarbij vergeleken zijn de facilitaire kosten heel laag. In een dergelijk geval is het logisch dat de facility manager verantwoording aflegt aan bijvoorbeeld de financiële functionaris (Chief Financial Officer of CFO) of de verantwoordelijke voor personeelszaken en interne organisatie (Chief Operating Officer of COO). Toch staat ook bij deze grote bedrijven facility management regelmatig op de bestuursagenda, om net als personeelszaken, communicatie en marketing, de belangen te kunnen behartigen. Als de facility manager immers in een vroeg stadium betrokken wordt bij organisatieontwikkelingen, kan hij vanuit facilitair perspectief daaraan optimaal een bijdrage leveren en meerwaarde creëren. De facility manager kan zo'n positie bevorderen door met ideeën te komen die de doelen van de organisatie helpen bereiken of de winst van de organisatie verhogen. Het lijkt logisch dat de facility manager zich richt op het realiseren van kostenbesparingen om een bijdrage te leveren aan de winstgevendheid, maar dat ligt genuanceerder. Kosten moeten altijd gezien worden in het licht van klanttevredenheid en kwaliteit, zodat de best passende beslissing genomen kan worden (dat is dus niet altijd de goedkoopste oplossing). De uitdaging voor facility professionals is het aandragen van creatieve oplossingen die het succes van het bedrijf helpen vergroten. Daarvoor is een goed begrip van de kernactiviteiten en de behoeften van alle *stakeholders* van de organisatie nodig.

De facilitaire afdeling (vaak ook facilitair bedrijf genoemd) is in sommige organisaties niet als stafdienst maar als uitvoerende kern gestructureerd, zoals te zien in het organogram van het Deventer Ziekenhuis (figuur 1.7). Zoals je in figuur 1.3 kunt zien, is de intensiteit van het contact van facilitaire medewerkers en patiënten groot en is de invloed van de facilitaire ondersteuning op de kwaliteit van de zorg groot. Facilitaire medewerkers hebben grote invloed op de gastvrijheidsbeleving van patiënten en hun naasten en daarmee op de patiënttevredenheid. Maar ook schoonmaak is een cruciale dienst voor het voorkomen van kruisbesmetting en het ontstaan van de resistente ziekenhuisbacterie die de gezondheid van patiënten ernstig kan bedreigen. Dat is waarschijnlijk de achterliggende reden voor deze keuze.

FIGUUR 1.7 Organogram Deventer Ziekenhuis (2019)



‘De kunst is de interne klant tevreden te houden en tegelijkertijd kostenbewust bezig te zijn.’

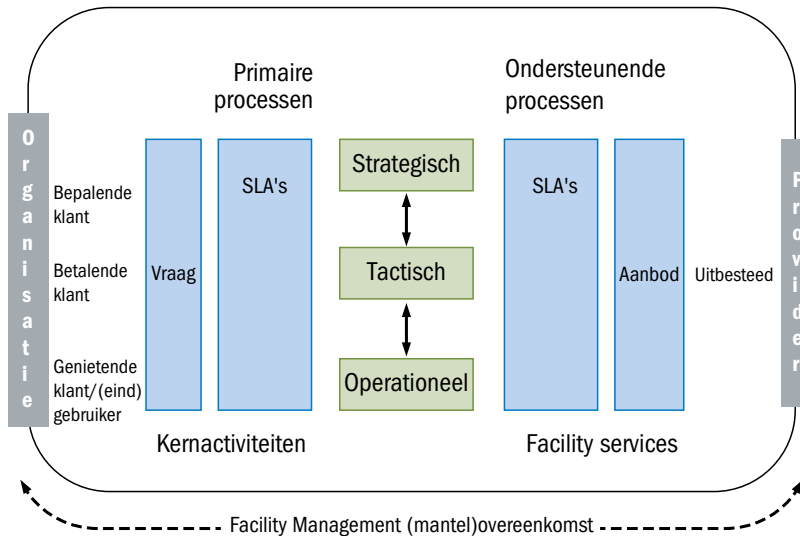
— Marleen Ravenek, Facility Coördinator bij HeyDay Facility Management
(www.nationaleberoepengids.nl)

1.2.2 De klant

Zoals altijd in de maatschappij, bepaalt ook in facility management de klant uiteindelijk wat wordt geleverd. Althans, zo zou het moeten zijn. Het is ook de klant die het facilitaire bedrijf beoordeelt, bewust of onbewust. Voor iedereen die actief is in het facilitaire werkveld is de klant dus heel belangrijk. Je zou kunnen zeggen: als de facility professional een goede relatie onderhoudt met de klant, dan komt alles goed. Maar zo eenvoudig is het niet.

De figuren 1.2 t/m 1.4 wekken misschien de indruk dat er alleen onderscheid bestaat tussen interne klanten en externe klanten. De werkelijkheid is gecompliceerder. Niet iedere interne klant is gelijk. Figuur 1.8 is afkomstig uit de Europese norm NEN-EN 15221 (zie paragraaf 1.4). In het midden van het model zie je de hiërarchische lagen in de organisatie (zoals verbeeld in figuur 1.1). Links daarvan is de organisatie weergegeven met haar kernactiviteiten. Aan de rechterkant staan de organisatie-ondersteunende processen (zie figuur 1.5). Helemaal rechts staan de providers genoemd die ingehuurd kunnen worden om (een deel van) de facilitaire diensten te leveren.

FIGUUR 1.8 NEN-EN 15221 model van Facility Management



Waar het nu om gaat, is de opsomming bepalende klant, betalende klant en genietende klant. Een simpel voorbeeld geeft het verschil weer tussen de betalende klant en de genietende klant. De bepalende klant wordt ook wel de *client* genoemd; de betalende klant de *customer*; en de genietende klant de *consumer* of *end user*. Stel, de medewerkers van een organisatie willen de keuze hebben tussen verse bonenkoffie, Wiener melange, cappuccino en chocolademelk. Dit zijn de genietende klanten die dagelijks gebruikmaken van de koffievoorziening. De rekening gaat echter niet naar deze gebruikers, maar naar de afdelingsmanagers waar de koffievoorzieningen staan (de betalende klant). Als het assortiment luxer is, worden de kosten hoger. Of de organisatie deze kosten acceptabel vindt, kan alleen de betalende klant bepalen, niet de genietende klant. Voor iedere facility professional is het belangrijk om afspraken op het juiste niveau in de organisatie en met de juiste mensen te maken: de betalende klanten. In hoofdstuk 4 gaan we dieper in op de 'gelaagdheid' van de klant.

1.2.3 Ontwikkelingsfasen van de facilitaire organisatie

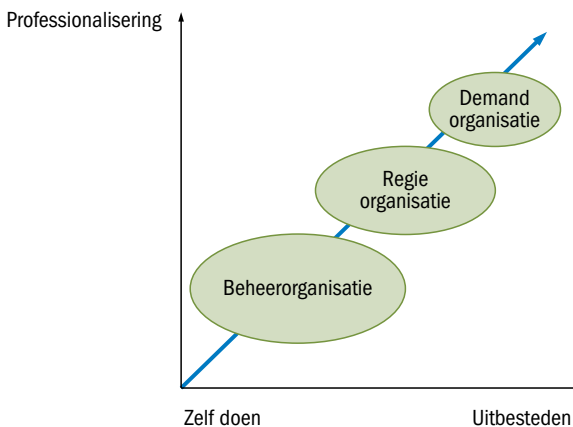
Zoals je uit subparagraaf 1.2.1 al hebt begrepen, kan een facilitaire organisatie op verschillende manieren worden vormgegeven: de principevormen. Er is geen standaard, geen beste of slechtste oplossing. Met vormgeven bedoelen we hier het plaatsnemen van functies in 'de harkjes'. De plaats van het facilitair bedrijf in de organisatiestructuur (de harkjes) bepaalt aan wie de facility manager verantwoording moet afleggen en deze hangt voor een groot deel af van de besturingsfilosofie van de totale organisatie. Diverse indelingen zijn mogelijk, afhankelijk van waar de organisatie de nadruk op wil leggen.

De indeling die in deze paragraaf wordt gehanteerd, sluit aan op de ontwikkeling die veel facilitaire bedrijven doormaken (zie figuur 1.9):

- beheerorganisatie;
- regieorganisatie;
- demand-organisatie.

Dit is nadrukkelijk geen normatieve indeling, in de zin van dat een demand-organisatie beter zou zijn dan een beheerorganisatie. Het gaat om het vinden van een passend organisatiemodel in de context van de organisatie.

FIGUUR 1.9 De ontwikkelingsfasen van de facilitaire organisatie



Beheerorganisatie

In de meeste beheerorganisaties zijn de facilitaire diensten samengevoegd tot één bedrijfs onderdeel. De operationele dienstverlening wordt uitgevoerd en aangestuurd door de facilitaire organisatie. Deze organisatie komt vooral voor bij non-profitinstellingen, maar door de toenemende marktwerking (en daarmee samenhangende behoefte aan flexibiliteit) en de noodzaak om kosten te verlagen, komt ook in deze sectoren steeds meer aandacht voor uitbesteding van meer dan een enkele losse activiteit of dienst. De beheerorganisatie werkt veelal met een door de directie vastgesteld budget, dat al dan niet wordt doorbelast aan de gebruikers.

Vastgesteld budget

Kenmerken van een facilitaire beheerorganisatie zijn:

- omvangrijke eigen facilitaire organisatie (lage uitbestedingsgraad);
- focus op uitvoering;
- diverse (interne) leveranciers die op basis van inspanning worden gecontracteerd (zie ook paragraaf 3.3.9).

In het Nederlandse FMN/TG facilitaire marktonderzoek 2019 geeft een derde van de respondenten aan dat de eigen facilitaire organisatie getypeerd kan worden als beheerorganisatie. Een andere benaming voor beheerorganisatie is uitvoeringsorganisatie.

Regieorganisatie

Als er meer aandacht komt voor de kwaliteit, flexibiliteit en kosten van dienstverlening, gaan organisaties zich ook afvragen of het verstandig is om diensten zelf te blijven verrichten. Het kan zijn dat een marktpartij beschikt over de kennis en deskundigheid die de organisatie zelf niet in huis heeft of dat die partij dezelfde dienst goedkoper of met meer flexibiliteit kan leveren. Het uitbesteden zal dan niet beperkt blijven tot één dienst, maar uitgroeien tot een steeds groter deel van het aanbod van facilitaire diensten. De operationele diensten worden niet langer meer uitgevoerd en aangestuurd door de facilitaire organisatie maar door externe partijen. Als er steeds meer diensten worden uitbesteed, rijst de vraag of een facility manager nog grip kan houden op de facilitaire organisatie. Een ander woord voor grip is 'regie'. Als de facilitaire organisatie verschuift van een beheerorganisatie naar een regieorganisatie, verandert de rol van de facility manager. Hij moet de klantvraag vertalen naar een passend dienstenaanbod, dat overeengekomen aanbod inkopen in de markt en de contracten beheren. Dat laatste is heel belangrijk, want als er geen aandacht is voor contractbeheer, is het maar de vraag of de organisatie krijgt wat is afgesproken tegen het overeengekomen tarief.

Regie

Contractbeheer

Het facilitaire regiemodel is in Nederland het voorkomende facilitaire organisatie model: 52% van de respondenten van het FMN/TG facilitaire marktonderzoek 2019 geeft aan dat de eigen organisatie is ingericht volgens de principes van regie.

Kenmerken van een facilitaire regie-organisatie zijn:

- een compacte sturende facilitair-managementorganisatie
- focus op afstemmen van vraag en aanbod
- enkele partners die op basis van prestatieafspraken gecontracteerd worden (zie ook paragraaf 3.3.9)

Demand-organisatie

Hoe meer leveranciers, hoe meer contracten, contactpersonen, facturen, overlappen en hiaten. Het beheren van contracten en het overleggen met contactpersonen is arbeidsintensief en vraagt veel van de facilitaire orga-

nisatie. Facilitaire aanbieders hebben hierop het volgende antwoord gevonden: integrated facility management (IFM), ook wel total facility management (TFM) of integrated facility services genoemd (IFS). Bij integrated facility management worden alle diensten uitbesteed aan één externe leverancier. Er is sprake van uitbesteding van processen op tactisch niveau (inrichten), operationeel niveau (verrichten) en deels op strategisch niveau (richten). Er is één contract met één leverancier, heel overzichtelijk dus. Omdat ook een deel van de strategische taken wordt uitbesteed, bepaalt de aanbieder op basis van de resultaatafspraken met de opdrachtgever hoe de facilitaire diensten worden vormgegeven (verrichten). Dit maakt een organisatie wel heel afhankelijk van die ene leverancier. Stel dat de organisatie niet tevreden is over de kwaliteit van dienstverlening of dat de kosten toch erg hoog uitvallen; een andere aanbieder is niet snel gevonden en het wisselen is erg ingrijpend, omdat dat merkbaar zal zijn in de hele facilitaire organisatie. In het FMN/TG facilitaire marktonderzoek 2019 geeft 15% van de respondenten aan dat zij werkzaam zijn in een demand-organisatie.

Multinationals

Voorals multinationals kiezen voor deze vergaande vorm van uitbesteding. Dat komt doordat die keuze vaak deel uitmaakt van een wereldwijde facilitaire strategie, waarbij een aanbieder wordt gezocht die in alle landen waarin de multinational actief is, facilitaire diensten kan leveren.

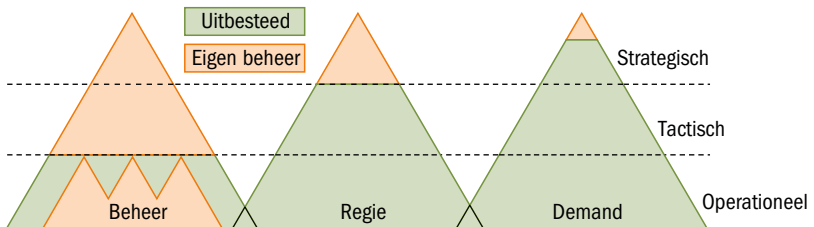
Kenmerken van een demand-organisatie zijn:

- minimale facilitair-managementorganisatie;
- focus op vraag definiëren;
- samenwerking met één of enkele partners in een langdurige relatie (partnership).

Mate van uitbesteding

In de voorafgaande paragrafen zijn de beheerorganisatie, de regieorganisatie en de demand-organisatie beschreven. In figuur 1.10 zien we een illustratie van de verhouding tussen uitbesteding en eigen beheer binnen deze drie organisatievormen. De mate van uitbesteding (blauw aangegeven in de figuur) is bij de eerste organisatievorm tamelijk klein. De meeste diensten worden door de beheerorganisatie zelf gedaan. Bij de tweede vorm – het woord zegt het al – regisseert het facilitaire bedrijf de uit te besteden diensten. Hier is sprake van een hoge mate van uitbesteding. En in het geval van de demand-organisatie functioneert het facilitaire bedrijf puur als opdrachtgever – en het laat zelfs de regie over aan de gecontracteerde facilitaire aanbieders van diensten.

FIGUUR 1.10 De verhouding uitbesteding en eigen beheer naar organisatievormen



Het is de verwachting dat het aantal beheerorganisaties zal afnemen in de komende jaren. Dat heeft alles te maken met de toenemende uitbesteding van diensten (waarmee een organisatie opschuift in de richting van regie of demand). Uit het Global Facilities Market Report 2018, blijkt dat het gemiddelde uitbestedingspercentage (gemeten onder 41 landen) ruim 50 is. Van de uitbesteding vindt 11,5% plaats in de vorm van een IFM-contract. In 2019 bedraagt het gemiddelde uitbestedingspercentage in Nederland 64 (FMN/TG, 2019). Uit een vergelijking van de periodieke facilitaire marktonderzoeken van FMN/TG, blijkt dat de gemiddelde uitbestedingsgraad in Nederland per jaar met ongeveer 1% toeneemt.

1.3 De taken en verantwoordelijkheden van de facility professional

Nu je weet waar het vakgebied betrekking op heeft, kunnen we kijken naar de taken en verantwoordelijkheden van de *facility professional*. Wat doen facility professionals precies? Het opleidingsprofiel van het Nederlandse LOOFD zegt daar het volgende over:

Facility professionals realiseren een fit-for-use omgeving. Zij doen dit door ruimte, techniek, services, processen en mensen met elkaar te verbinden. Facility professionals creëren een passende beleving binnen de gestelde middelen, met als doel om meerwaarde voor de organisatie te creëren.

Aandachtsgebieden

In deze omschrijving staat een aantal kernwoorden die we hierna toelichten.

Fit-for-use. Letterlijk: geschikt voor het beoogde gebruik en dus afgestemd op de wensen en behoeften van de organisatie en de gebruikers. Dit heeft betrekking op:

- **Omgeving.** In dit boek wordt ervan uitgegaan dat facility management zich altijd afspeelt in een fysieke of virtuele omgeving waar een vorm van organisatie bij betrokken is en waar mensen uit hoofde van hun beroep diensten verlenen. Dat is veelomvattend. Zo ongeveer het enige wat wordt uitgesloten, is de privéomgeving (de woning en directe omgeving van mensen). Uitzonderingen daarop zijn zorgwoningen, die voor de bewoners privédomein zijn, maar die onderdeel zijn van een zorgomgeving die door een professionele organisatie gefaciliteerd wordt.
- **Ruimte.** Dit betreft de gebouwde, virtuele en soms ook tijdelijke (werk) omgeving en inrichting.
- **Techniek.** Dit betreft het geheel van (bouw)technische structuren en voorzieningen.
- **Services.** Dit betreft het geheel van facilitaire producten en diensten (soft services).
- **Processen.** Facility management ondersteunt de primaire functies van een bedrijf door het organiseren en integreren van facilitaire voorzieningen en diensten in activiteiten die waarde toevoegen.
- **Mensen.** Hiermee bedoelen we de (eind)gebruikers en de verschillende belanghebbenden van de organisatie, maar ook de eigen facilitaire medewerkers. De mens is het focuspunt van facility management. In feite

Meerwaarde Toegevoegde waarde

- kun je alle diensten terugvoeren op het streven naar de optimale condities, zodat mensen het beste kunnen presteren.
- **Beleving.** Bij het ontwikkelen en leveren van een product, dienst, of concept wordt rekening gehouden met de totale perceptie van de (eind)gebruiker.
 - **Middelen.** De middelen omvatten het budget, maar ook de ruimte, kennis en vaardigheden die ter beschikking staan om de dienstverlening in te richten.
 - **Meerwaarde.** Een ander woord voor meerwaarde is 'toegevoegde waarde'. Het gaat hierbij om de impact van de dienstverlening van de facility professional op het functioneren van de organisatie, bijvoorbeeld door het creëren van een werkomgeving die de productiviteit van medewerkers ondersteunt of een gastvrijheidsconcept dat het imago van de organisatie versterkt. Het vakgebied heeft lang in het teken gestaan van kostenbesparing. Nu duidelijk is wat de invloed van de werkomgeving is op het functioneren van mensen, wordt facility management steeds meer gezien als een aanjager van succes.
 - **Organisatie.** Dit is een persoon of groep personen die een eigen functie heeft met verantwoordelijkheden, bevoegdheden en relaties om haar doelstellingen te realiseren (NEN-ISO 41011).

Om fit-for-use te realiseren moet de facility professional aandacht geven aan de volgende onderwerpen:

- de interne klant (die professionele activiteiten verricht, die werkt);
- de externe klant (bijvoorbeeld de bezoeker, patiënt, hotelgast);
- diensten (soft services);
- de fysieke omgeving (hard services);
- de derde werkplek en virtuele omgeving;
- de afstemming van vraag en aanbod en de organisatie (sourcing) daarvan;
- facilitaire inkoop van middelen.

Branches Ontwikkelings- stadium

De hiervoor kort beschreven aandachtsgebieden gelden niet in gelijke mate voor alle branches. Facility management heeft niet één hoofdaandachtsgebied, omdat zowel de branche als het ontwikkelingsstadium van de organisatie daar invloed op heeft. In tabel 1.2 worden branchespecifieke voorbeelden gegeven van interne klanten, externe klanten, diensten, fysieke omgevingen en van derde/virtuele werkplekken.

TABEL 1.2 Karakteristieke kenmerken van branches ten aanzien van klanten, diensten, fysieke omgeving en derde werkplek/virtuele werkomgeving

	Voorbeelden interne klant	Voorbeelden externe klant	Voorbeelden specifieke diensten	Fysieke omgeving	Derde werkplek/virtuele omgeving
Ziekenhuis	Artsen Verpleegkundigen Assistenten Laboranten Vrijwilligers	Patiënten Bezoekers	Voedingsdienst Beddencentrale Parkeerbeheer Roomservice	Ziekenhuis Polikliniek Apotheek Laboratorium	Ambulante polikliniek
Bank	Raad van bestuur Directeuren Beleggers Bankkantoormedewerkers	Rekeninghouders	Huisvestingsmanagement Beveiliging Geldtransport Banqueting	Hoofdkantoor Filialen Geldautomaten	Thuiswerkplek Auto Klantlocatie

TABEL 1.2 Karakteristieke kenmerken van branches ten aanzien van klanten, diensten, fysieke omgeving en derde werkplek/virtuele werkomgeving (vervolg)

	Voorbeelden interne klant	Voorbeelden externe klant	Voorbeelden specifieke diensten	Fysieke omgeving	Derde werkplek/virtuele omgeving
Universiteit	College van bestuur Hoogleraren en docenten Onderzoekers Studentassistenten	Studenten	Audiovisuele dienst Catering Bibliotheek	Campus Laboratorium Auditorium Leslokalen	Thuiswerkplek
Industrie	Chef werkplaats Monteurs Assemblagedewerkers	Groothandel Consumenten	Logistiek Terreinenbeheer Bewaking	Productiehal Magazijn Kantoorgebouw	
Ministerie	Directeuren-generaal Beleidsmedewerkers Voorlichters	Burgers Bedrijfsleven	Chauffeursdienst Banqueting Bodediensten	Departementsgebouw	Thuiswerkplek
Verpleeghuis	Directie Verpleeghuisarts Verzorgend personeel Fysiotherapeut Vrijwilligers	Patiënten Familie Overige bezoekers	Schoonmaak Maaltijdvoorziening Linnendienst Onderhoud hulpmiddelen Receptie	Verpleeghuis Therapie ruimte Dagverblijf Mortuarium	Aanleunwoningen
Gemeente	Burgemeester en Wethouders Gemeentesecretariaat Ambtenaren	Inwoners gemeente Lokaal bedrijfsleven	Publieksbalies Plantsoendienst Vergaderservice	Gemeentehuis Gemeentearchief Raadzaal Trouwlocatie	Thuiswerkplek Klantlocatie (bijv. keukentafelgesprek)
Bungalowpark	Reserveringsbureau	Gasten	Receptie Zwembadbeheer Restaurant Parkbeheer	Bungalows Zwembad Speeltoin Supermarkt	
Hotel	Hotelmanager Administratie Marketing	Hotelgasten leisure en zakelijk Evenementorganisatoren	Portiersdienst Valet parking Roomservice Banqueting	Lobby Vergadercentrum Hotellkamers	
Museum	Restaurateurs Museumwinkel Educatieafdeling Marketing Fondsenwerving Vrijwilligers	Bezoekers (groepen en individueel) Exposanten Sponsors	Klimaatbeheer Suppoosten Depot Beveiliging Transport	Zalen Opslagruimte Restauratie-atelier	
Retail	Winkelmanager Winkelpersoneel	Winkelend publiek	Beveiliging Bevoorrading Schoonmaak Gebouwbeheer	Winkelpand Magazijn Hoofdkantoor	

Facilitaire rollen

Binnen organisaties hebben facility professionals veel rollen: facility manager, facilitair medewerker, inkoper, contractmanager, projectmanager, servicecoördinator, leverancier, ondernemer en adviseur, om er maar een paar te noemen.

Het is belangrijk steeds te beseffen welke rol van toepassing is. De rollen worden onderverdeeld in vier hoofdgroepen:

- 1 facility manager;
- 2 specialist;
- 3 adviseur;
- 4 ondernemer.

1 Facility manager. Facility managers geven sturing aan facilitaire diensten en voorzieningen. In de regel is dit een interne rol, maar organisaties kunnen ook juist deze rol uitbesteden, zoals je in de vacaturetekst voor een facility manager in het navolgende kader kunt lezen.

Vacature facility manager regio Utrecht bij Dolmans Groep

€2.800 – €3.400 per maand

Functieomschrijving

Ontzorgen van de klant staat bij jou op één. Jij vindt het leuk om een team te motiveren en enthousiasmeren maar kunt tegelijkertijd ook een kritische boodschap brengen wanneer het nodig is. Jij weet als geen ander dat jij als Facility Manager het verlengstuk bent van de core business van onze opdrachtgever.

Je bent in staat om strategisch, tactisch en operationeel te werken. Jij bent eindverantwoordelijk voor alle geleverde diensten op verschillende locaties van onze opdrachtgever in Nederland. Daarnaast ben jij het aanspreekpunt voor onze opdrachtgever maar ook voor alle teamleden en toeleverende partners.

De trends en ontwikkelingen in de facilitaire markt zijn bij jou bekend en je voert innovaties door. Je ziet commerciële kansen liggen en speelt hierop in. Daarnaast bewaak je de kwaliteit van de dienstverlening en het bijbehorende budget. Deze weet je weer te geven in heldere rapportages. Je geeft leiding en coacht een team van Servicehosts en Servicedeskmedewerkers verspreid over de verschillende locaties in Nederland en legt de focus op persoonlijke ontwikkeling.

In de waan van de dag lukt het jou om het overzicht te creëren en te houden. De dag vliegt voorbij want je doet net dat stapje meer dan van je gevraagd wordt omdat het nu eenmaal zo hoort.

Functie-eisen

- Je hebt een afgeronde hbo-opleiding richting Facility Management.
- Je hebt minimaal 3 tot 5 jaar ervaring in een vergelijkbare rol.
- Je hebt leidinggevende ervaring opgedaan.
- Je bent financieel goed onderlegd en bent in staat rapportages op te stellen.
- Je bent communicatief vaardig en je legt gemakkelijk contact op verschillende niveaus.
- Je bent in het bezit van een VCA/BHV-diploma of bent bereid deze te behalen.
- Je bent proactief en hebt een groot verantwoordelijkheidsgevoel.
- Je bent in het bezit van een rijbewijs en woont in de regio Utrecht.

2 Specialist. Facility professionals kunnen opereren als specialist voor een specifieke (ruimtelijke of technische) voorziening of voor een of enkele diensten (zoals interne communicatie). Specialisten kunnen in dienst zijn van de organisatie of worden ingehuurd via een externe partij. Het hangt van het vraagstuk en de organisatie af of de specialistische kennis continu voor de organisatie beschikbaar moet zijn of dat er een incidentele behoefte aan specifieke kennis is. Een voorbeeld van een facilitaire specialist is een inkoper (zie vacature in het navolgende kader).

Inkoper bij Zinzia Zorggroep

€3.153 per maand bij een fulltime dienstverband. Dit is exclusief vakantie-geld en eindejaarsuitkering.

Functieomschrijving

In samenwerking met en onder aansturing van een strategische inkoper weet je de inkoop bij Zinzia in goede banen te leiden. Als Inkoper kom je terecht in een uitdagende functie waarbij je zowel op tactisch als op operationeel niveau wordt uitgedaagd. Dagelijks heb je contact met verschillende leveranciers en stem je af met diverse interne klanten. Voor ons is het daarbij belangrijk dat je verder kijkt dan je eigen afdeling c.q. specialisatie. Vanuit het team is er begeleiding 'on-the-job', mocht daar behoefte aan zijn. Een greep uit je werkzaamheden:

- het zijn van contactpersoon voor zowel de interne afdelingen als de externe klanten;
- het invoeren en beheren van contracten;
- het bewaken van het inkoop-/bestelproces en afhandelen van eventuele klachten over de geleverde producten;
- het deelnemen aan project- en werkgroepen;
- het analyseren van inkoopvragen en deze omzetten naar concrete inkoop, aanbestedingen en raamcontracten;
- het bewaken en nakomen van het inkoopbeleid;
- het toezien op de naleving van relevante wet- en regelgeving.

Wat vragen wij?

- Minimaal een afgeronde hbo-opleiding Facilitair Manager, Nevi of Bedrijfskunde.
- Goede gedegen kennis van Excel.
- Half jaar relevante kennis en werkervaring.
- Analytisch vermogen.
- Gevoel voor de zorgsector is mooi meegenomen.
- Daarnaast vinden wij het belangrijk dat je aansluit bij onze kernwaarden.

3 Adviseur. Adviseurs zijn veelal betrokken bij het ontwerp en de inrichting van het geheel van facility management (tactisch/strategisch niveau). De adviseur kan dit werk doen in dienstverband of als externe opdrachtnemer. Over het algemeen schakelt de facility manager een adviseur in bij trajecten die complex van aard zijn, die specifieke kennis vragen of die zo weinig voorkomen dat de benodigde kennis en ervaring bij de facilitaire organisatie ontbreekt. Veel adviseurs bieden ook deze controletaken aan, bijvoorbeeld

om als mystery guest de kwaliteit van receptiediensten te inspecteren. In het navolgende kader staat een vacature voor een facilitair adviseur. Adviseurs die zich bezighouden met strategische vraagstukken hebben vaak een opleiding op masterniveau afgerond.

Senior Workplace Consultant bij CBRE

Als Senior Workplace Consultant opereer je in een enthousiast en professioneel team dat zich bezighoudt met (strategisch) huisvestingsadvies voor eindgebruikers. Je bent aanspreekpunt voor Nederlandse en internationale opdrachtgevers, veelal eindgebruikers van kantoren. Je adviseert hen bij het maken van strategische huisvestingskeuzes. Je adviezen hebben een integraal karakter, waarbij alle belangrijke aspecten van huisvesting in de oplossing worden betrokken. In de praktijk betekent dit dat je de organisatiedoelen en bedrijfsprocessen van je opdrachtgever vertaalt naar een concrete huisvestingsbehoefte en/of passend kantoorconcept. Hiertoe beschik je over een breed kennispalet; van advisering over workplace consultancy tot change management. Het spreekt voor zich dat je bekend bent met de laatste innovaties op je vakgebied en deze meeneemt in je adviezen.

Wat heb je ons te bieden?

- Je hebt een afgeronde universitaire of hbo-opleiding.
- Je hebt minimaal 5 jaar ervaring met business-to-business advisering op het gebied van kantoorhuisvesting.
- Je hebt brede kennis van kantoorconcepten en -innovaties.
- Je hebt ervaring met change management t.a.v. werkplekinnovatie.
- Je bent cijfermatig onderlegd, analytisch ingesteld en in staat strategische adviezen te formuleren.
- Je beschikt over uitstekende communicatieve vaardigheden en kunt jezelf goed presenteren.
- Je hebt het vermogen om zowel zelfstandig als in teamverband te werken.
- Je hebt zeer goede kennis van de Nederlandse en Engelse taal in woord en geschrift.

4 Ondernemer. De ondernemer kan alle drie de voorgaande rollen hebben maar dan 'voor eigen rekening en risico'. Dat betekent dat de ondernemer risico loopt met de ondernemersactiviteiten, maar ook dat eventuele winst voor hem is. Vanzelfsprekend hebben we geen vacaturetekst voor ondernemers.

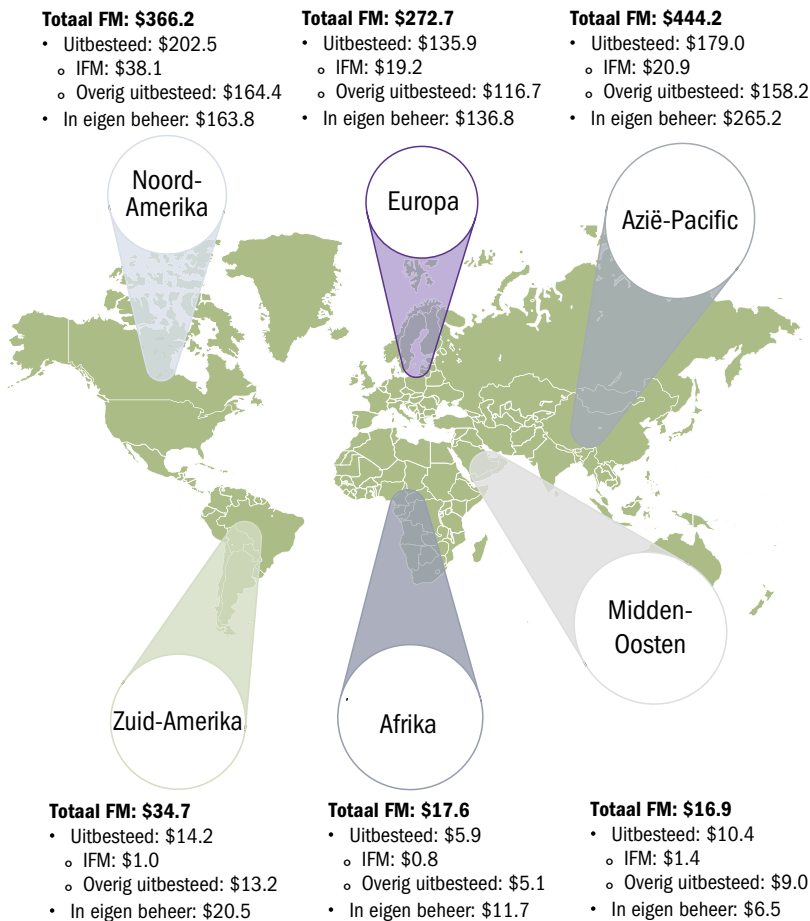
De onderverdeling in deze vier hoofdgroepen is niet volledig, want er zijn bijvoorbeeld ook facilitaire servicedeskmedewerkers, projectmedewerkers, accountmanagers, beleidsmedewerkers en docenten facility management.

1.4 De ontwikkeling van het vakgebied

Facility management is een relatief jong vakgebied dat nog steeds in ontwikkeling is. Het tempo waarin en de manier waarop die ontwikkelingen vorm krijgen, verschilt per land en per regio. In figuur 1.11 zie je bijvoorbeeld de

grote verschillen in omvang van de facilitaire markt per werelddeel. De markten van Noord-Amerika, Europa en Azië/Pacific zijn vele male groter dan die van Zuid-Amerika, Afrika en het Midden Oosten. In het afgelopen decennium is de Europese markt van facility management substantieel gegroeid. Uit onderzoek blijkt dat de omvang van de facilitaire markt (inclusief vastgoed) gemiddeld 5 tot 8% van het bruto binnenlandsproduct (BBP) bedraagt (afhankelijk van het land en de volwassenheid van het vakgebied in dat land). Verschillende bronnen uit zowel Europa als de Verenigde Staten geven aan dat een gemiddelde werkplek ongeveer 10.000 euro per jaar kost aan facilitaire ondersteuning. Op basis van deze cijfers levert de Europese sector van facility management (inclusief vastgoedbeheer) circa 40 miljoen fte's werk per jaar (EuroFM, 2017).

FIGUUR 1.11 De wereldwijde FM-markt (in dollars x miljard)



Benaderingswijze van facility management

Een andere indicatie voor de volwassenheid van de markt is het uitbestedingspercentage (zie subparagraaf 1.2.3). In het algemeen geldt dat het uitbestedingspercentage toeneemt als de markt meer volwassen wordt en dat het aandeel integrated facility management (IFM) toeneemt met het professionaliseren van het vakgebied.

Naast de verschillen in ontwikkelingsfase of de mate van professionalisering van het vakgebied, zijn verschillen aan te wijzen in de benaderingswijze van facility management. Hierbij is sprake van een aantal 'lokale' trends. In Duitsland ligt de nadruk bijvoorbeeld op gebouwbeheer en techniek, terwijl in Nederland sterk gelet wordt op de manier waarop de klant of gebruiker de producten en diensten beleeft. Die verschillen hebben een culturele oorsprong, maar hebben ook te maken met de ontstaansgeschiedenis van het vak facility management in het betreffende land.

In Engeland heeft men zich bekwaamd in contractmanagement, het beheeren van de dienstverleningscontracten van een bedrijf, met als doel risico's te vermijden (bijvoorbeeld van ongewilde stilzweigende verlenging), kosten te bewaken en te reduceren en ondersteuning te bieden aan het inkoopbeleid. Engeland is dan ook een van de koplopers in innovatieve vormen van uitbesteding, waarbij de overheid en commerciële partijen langlopende contracten met elkaar aangaan.

In de Verenigde Staten richt facility management zich vooral op vastgoed (real estate), het gebouw (accommodation) en de gebouwgebonden infrastructuur, zoals klimaatinstallaties, gebouwbeheersystemen, leidingwerk en afwerking. Dit komt doordat facility management zich daar ontwikkeld heeft als specialisatie binnen de studierichting architectuur.

In de Scandinavische landen en Nederland is nog altijd veel aandacht voor plaats- en tijdongebonden werken ('het nieuwe werken') en daarvan afgeleide werkplekconcepten als coworking spaces. De mens staat daarbij centraal in de verdere ontwikkeling van dienstverlening. De soft services krijgen hier meer aandacht dan de hard services. Als er bij de mens sprake is van welbevinden, dan presteert hij goed, is hier het uitgangspunt. Ook de aandacht voor 'gezonde gebouwen' past in deze trend.

Los van de bovengenoemde verschillen ontstaat in meerdere landen een integratie van de vakgebieden facility management en vastgoedmanagement, vooral aan de kant van *providers*. Steeds meer aanbieders van vastgoedmanagement bieden ook facility services aan en van oorsprong facilitaire service providers voegen vastgoedmanagement toe aan hun pakket.

In tabel 1.3 worden aandachtsgebieden onderscheiden die de verschuiving in focus in de Nederlandse facilitaire markt door de tijd weergeven. De opsomming in tabel 1.3 is indicatief en alleen bedoeld om een indruk te geven van de invloed van trends en ontwikkelingen op het vakgebied.

De facilitaire markt zal naar verwachting steeds meer standaardiseren. Dat is onder meer het gevolg van internationalisering. De internationalisering van facility management gaat snel. Hooguit vijf mondiaal opererende vastgoedconsultancybedrijven adviseren vele multinationals met betrekking tot al hun vestigingen over de hele wereld. Die consultancybedrijven gebruiken een beperkt aantal concepten voor de kantoorinrichting. En het

Internationalisering

TABEL 1.3 Ontwikkeling van het vakgebied facility management in Nederland, van circa 1990 tot heden

Onderwerp van ondersteuning	Kenmerk
Gebouw	Tot 1990 kenden we gebouwbeheerders en conciërges, die voornamelijk de huisvesting onder hun verantwoordelijkheid hadden. Daarnaast waren er medewerkers van de huishoudelijke dienst voor bijvoorbeeld de kantine en schoonmaak.
Installaties	Bedrijven beseften dat ze door efficiënt en geautomatiseerd beheer van de klimaatinstallaties op energie konden besparen en dat dus ook de kosten omlaag konden.
Uitbesteding	Bedrijven richtten hun aandacht steeds meer op primaire functies. Bovendien veronderstelden zij dat het uitbesteden van diensten aan gespecialiseerde externe bedrijven kostenbesparing oplevert.
Facilitaire informatiesystemen	Er ontstond behoefte aan grip op de relatief dure huisvesting en aan inzicht in hoeveelheden, zoals vierkante meters kantoor en aantal werkplekken.
Facilitaire inkoop	Omdat er veel geld bleek om te gaan in het uitbesteden van diensten, maakte facility management steeds meer gebruik van gespecialiseerde inkopers.
Kengetallen	Een van de manieren om de kosten te beoordelen die voor diensten worden gemaakt, is het vergelijken ervan met andere bedrijven. Om appels met appels te kunnen vergelijken, hadden bedrijven standaardkengetallen nodig.
Kwaliteit	Kosten staan echter niet op zichzelf, maar hangen samen met het serviceniveau. Daarom wilden bedrijven de verhouding weten tussen kwaliteit en kosten. Ook werd er steeds meer aandacht gegeven aan kwaliteit.
Ergonomics in the workplace	Het besef groeide dat arbeidsomstandigheden invloed hebben op verzuimpercentages.
Experience	Naast kosten en kwaliteit werd klanttevredenheid een belangrijke indicator bij de beoordeling van de dienstverlener.
Kantoorinnovatie	Mogelijk gemaakt door geavanceerde IT en gestimuleerd door de toename van verkeersdrukte, gingen werknemers ook thuis werken. En op het kantoor werd gebruikgemaakt van wisselwerkplekken. Doordat het bedrijf minder werkplekken nodig had, kon ook het vloeroppervlak verminderen.
Marketing	Het imago van de organisatie werd belangrijk. Bedrijven streefden ernaar de daarmee samenhangende beleving in de werkomgeving te realiseren. Dit hing samen met de opkomende 'belevingseconomie'.
Gastvrijheid	Uiteindelijk gaat het om de mens. Als medewerkers en bezoekers zich goed behandeld voelen, zullen zij ook beter presteren, respectievelijk eerder een opdracht geven. 'Hospitality' werd een speerpunt.
Toegevoegde waarde	Facilitaire processen dienen waarde toe te voegen aan de processen die ze ondersteunen. Langzaam vond een verschuiving plaats van de vraag: 'Wat kost facility management?' naar: 'Wat levert het op?' Maar ook op het gebied van flexibilisering en duurzaamheid kan een goed facilitair bedrijf veel toegevoegde waarde leveren.
Gezonde werkomgeving	Er komt steeds meer aandacht voor het effect van de fysieke omgeving op het welbevinden van mensen. In navolging van de zorgsector, waar het denken over healing environments gemeengoed is, dringt dit concept nu ook door in de kantooromgeving in de vorm van healthy offices, met (veelal) als achterliggend doel het verhogen van productiviteit.
Duurzaamheid	De gebouwde omgeving is verantwoordelijk voor ongeveer 40% van de CO ₂ -uitstoot. Dat betekent dat facility management een sleutelrol heeft in het verduurzamen van de bedrijfsvoering, zowel op het gebied van gebouw en installaties, als op het gebied van energiegebruik en afvalstromen.
Smart facility management	Gebouwen worden steeds meer 'computers op palen', die enorme hoeveelheden data genereren. Het koppelen van data binnen een gebouw (smart building) of tussen gebouwen (smart city) levert tal van nieuwe mogelijkheden op voor data driven facility management. Maar ook uitdagingen, bijvoorbeeld op het gebied van (cyber)beveiliging en privacy.
Risicomanagement en business continuity management	De facility manager is verantwoordelijk voor safety en security op locatie en voor het nemen van maatregelen om de organisatie bij calamiteiten te kunnen continueren. Door klimaatverandering neemt de kans op extreem weer toe en daarmee de kans op schade of verstoring van het bedrijfsproces. Daarnaast moeten bedrijven zien te functioneren in een tijd van geopolitieke instabiliteit met een verhoogde dreiging van aanslagen en zorgt nieuwe technologie voor nieuwe risico's voor de bedrijfsvoering.

Single service suppliers

is niet verwonderlijk dat die concepten veel op elkaar lijken. Zo ontstaat een wereldwijde 'standaard' voor kantoorinrichting. Daarbij komt dat ook de lokale 'buren' van die vestigingen gecharmeerd raken van de inrichting en voor soortgelijke oplossingen zullen kiezen.

Steeds meer (van oorsprong) single service suppliers (aanbieders van één soort dienst: óf schoonmaak óf catering óf beveiliging) richten zich op het grensoverschrijdend aanbieden van integrated facility management (IFM). Onder de afnemers van IFM zijn veel multinationals die in tal van landen actief zijn. Ook de Europese aanbestedingsprocedures, die bij overheidsinstanties verplicht zijn, dragen bij aan internationalisering van ons vakgebied. De facilitaire multi-serviceprovider ISS is wereldwijd in bijna vijftig landen actief. Ook Sodexo is als multi-serviceprovider een wereldspeler – actief in 72 landen. En Compass Group moet hier ook genoemd worden, weliswaar als single-serviceprovider in de catering: aanwezig in ongeveer dertig landen.

Norm

Technische normen

Een andere factor die bijdraagt aan standaardisering is de ontwikkeling van normen. Een norm is een document dat vereisten, specificaties, richtlijnen of karakteristieken biedt die consistent kunnen worden gebruikt om zeker te stellen dat materialen, producten, processen en diensten fit-for-purpose zijn. Een norm zorgt daarmee voor (inter)nationale standaardisatie. Er zijn twee soorten normen: technische normen en managementsysteemnormen. Technische normen bieden houvast aan de organisatie om onderdelen op diverse niveaus op dezelfde manier te definiëren en administratief in te richten. Voorbeelden zijn de ISO 41011 en ISO 41013 (die de NEN-EN 15221-1 vervangen) waarin facilitaire termen en definities zijn vastgelegd. Een ander voorbeeld is de ISO 41012 Facility management - Leidraad voor het sourcen en opstellen van overeenkomsten (die de NEN-EN 15221-2 vervangt). Het doel van dit type normen is een eenduidige definitie van alle aspecten van het vakgebied, waardoor bijvoorbeeld benchmarking en professionalisering mogelijk worden.

Managementsysteemnorm

ISO 41001

Een managementsysteem is het geheel van samenhangende of elkaar beïnvloedende elementen van een organisatie om een beleid en doelstellingen vast te stellen, plus de processen om die doelstellingen te bereiken. De elementen van een managementsysteem omvatten de organisatiestructuur, rollen en verantwoordelijkheden, planning en uitvoering. Het toepasingsgebied van een managementsysteem kan de gehele organisatie omvatten of deelgebieden in de organisatie. Ook kan het systeem betrekking hebben op een of meerdere disciplines. Managementsysteemnormen bieden een methodiek om het managementsysteem van de organisatie in te richten en te optimaliseren. Een hele belangrijke managementsysteemnorm voor facility management is de in 2018 uitgebrachte ISO 41001. De ISO 41001 beschrijft de opzet van het managementsysteem van een facilitaire organisatie. Voor de invoering van de ISO 41001 was er nog geen managementsysteemnorm voor facility management. Daarom is deze norm ook zo belangrijk voor de branche. Deze norm is toepasbaar op alle soorten facilitaire organisaties, hij maakt namelijk geen onderscheid tussen interne facilitaire organisaties en externe facilitaire aanbieders. Bovendien is de norm onafhankelijk van cultuur, wet- en regelgeving, profit, non-profit of not-for-profit, publiek of privaat.

Voor de norm bestaat slechts één facility-managementorganisatie en één opdrachtgeversorganisatie (de demand-organisatie). Hiermee is elke facilitaire organisatie per definitie een aanbiedersorganisatie geworden en onderwor-

pen aan dezelfde spelregels. De norm is echter alleen van toepassing op facility-managementorganisaties die als aparte entiteit (organisatie, business unit of afdeling) worden gezien. Dat betekent dat kleine mkb-organisaties, waar de directie of de secretaresse de facilitaire rol invult, niet onder de norm vallen.

Naast de ISO 41001 zijn er andere normen bepalend voor facility management, zoals:

- NEN-EN 15221-3 *Facility Management - Deel 3: Richtlijn hoe kwaliteit in facility management te verwerven/garanderen* (Europese norm)
- NEN-EN 15441-4 *Facility Management - Deel 4: Taxonomie, Classificatie en Structuren in Facility Management* (Europese norm)
- NEN-EN 15221-5 *Facility Management - Deel 5: Richtlijn voor de ontwikkeling en verbetering van processen* (Europese norm)
- NEN-EN 15221-6 *Facility Management - Deel 6: Metingen van gebied en ruimte in Facility Management* (Europese norm)
- NEN-EN 15221-7 *Facility Management - Deel 7: Richtlijnen voor het benchmarken van prestaties* (Europese norm)
- NEN 2580 *Oppervlakten en inhouden van gebouwen - Termen, definities en bepalingsmethoden* (Nederlandse norm)
- NEN 8021 *Waardering gebruiksprestatie utiliteitsgebouwen* (Nederlandse norm)
- NEN 8112 *Bedrijfshulpverlening* (Nederlandse norm)
- ISO 22001 *Voedselveiligheid, Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP)* (wereldwijde norm)
- ISO 22301 *Business Continuity Management (BCM)* (wereldwijde norm)
- NEN-ISO 26000 *Richtlijn voor maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties* (wereldwijde norm)
- ISO 31000 *Risico management - Richtlijnen* (wereldwijde norm)
- ISO 90001 *Kwaliteitsmanagement systemen - Eisen* (wereldwijde norm)

Uiteraard blijft het van belang dat de dienstverlening is afgestemd op lokale gewoonten, bijvoorbeeld ten aanzien van werktijden, eetgewoonten en omgangsvormen. Aan de andere kant is de sociale en economische mobiliteit sterk toegenomen door vrij verkeer van mensen en goederen in Europa. Dat betekent dat de facilitaire manager in toenemende mate te maken krijgt met mensen die verschillende culturele achtergronden hebben, zowel klanten als medewerkers. Wat betreft het internationale aspect kunnen de facilitaire verenigingen een belangrijke rol spelen.

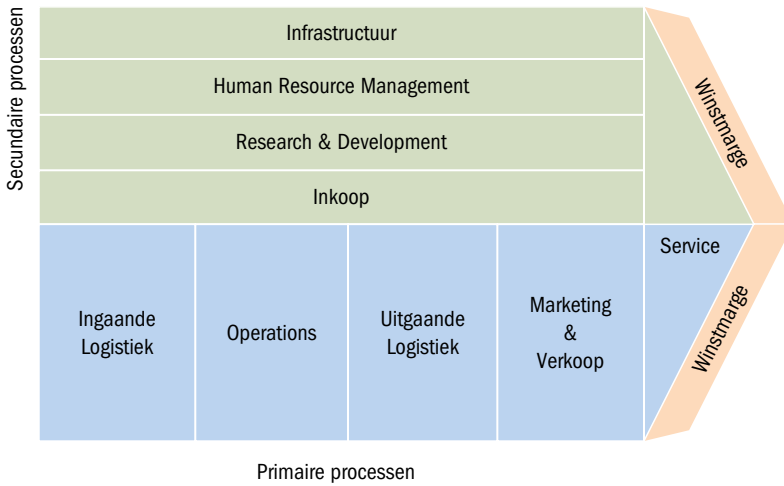
1.5 De positionering van facility management

Een ontwikkeling die heel bepalend is voor de positionering van het facilitaire vakgebied, is het zichtbaar maken van de bijdrage die facility management levert aan het succes van de organisatie. Dit heet *meerwaarde*. Het nadenken over meerwaarde of toegevoegde waarde (ook wel *added value* genoemd) is op zichzelf niet nieuw; al in 1985 introduceerde Porter het model van de waardeketen. Die waardeketen (zie figuur 1.12) geeft onder andere inzicht in de waarde die de primaire en secundaire (ondersteunende) activiteiten van een organisatie toevoegen voor de klant. In dit model behoren facilitaire activiteiten tot de infrastructuur en de inkoop (beide secundaire processen).

Meerwaarde

Waardeketen

FIGUUR 1.12 De waardeketen van Porter



Facility managers hebben een goed inzicht nodig in de primaire bedrijfsprocessen om te weten waar en hoe ze toegevoegde waarde kunnen creëren. De focus van de facility manager is daarbij expliciet gericht op het mogelijk maken van deze primaire processen.

Zoals je in tabel 1.3 kunt zien, is de aandacht voor de meerwaarde van facility management relatief nieuw. Als facility professionals de meerwaarde van facility management kunnen aantonen, verschuift daarmee het denken over facility management. Waar de toegevoegde waarde van facility management voorheen zat in het sec besparen van kosten, wordt het steeds duidelijker dat facility management een succeskatalysator is. Een voorbeeld: het schoonmaken van een gebouw kost geld. Het directe resultaat van de dienst schoonmaak is een schoon gebouw. Opdrachtgevers maakten in het verleden doorgaans de afweging hoeveel geld zij wilden besteden aan een schone werkomgeving en waren vooral gericht op het besparen van kosten. Een goedkope dienstverlening werd hierbij gezien als graadmeter voor het succes van het facilitaire bedrijf. Als de opdrachtgever het indirecte resultaat van schoonmaak in deze afweging betreft, wordt het een ander verhaal. Het indirecte effect van schoonmaak is tevredenheid van werknemers, verlenging van de levensduur van materialen en een beter imago van de organisatie ('alles op orde'). De vraag is niet langer: 'Kan het goedkoper?', maar: 'Wat is het gewenste niveau van schoon en hoe kunnen wij dit met de beschikbare middelen realiseren?' Ofwel: de schoonmaakkwaliteit en de positieve effecten van schoonmaak in relatie tot kosten.

Een ander voorbeeld: de werkomgeving kost geld. Die kosten zijn uit te drukken in kosten per werkplek of per werknemer per jaar. Als een organisatie de afmeting van een werkplek verkleint door meer mensen op hetzelfde oppervlak te laten werken, dan nemen de kosten per werkplek en per werknemer af. Als de facility manager uitsluitend stuurt op de huisvestingskosten,

Succes-
katalysator

Indirecte effect

is het invoeren van een kantoorconcept een succesvolle ingreep. Als hij echter kijkt naar het doel van de werkomgeving, het optimaal ondersteunen van werknemers in hun werk, dan ontstaat het een ander beeld. Het kan zijn dat mensen zich minder goed kunnen concentreren doordat zij onvoldoende mogelijkheden hebben om zich af te zonderen. Het kan zelfs zijn dat de productiviteit van werknemers daardoor afneemt. In dat geval is er helemaal geen sprake van een succesvolle ingreep. De kosten die worden bespaard op huisvesting, zijn namelijk een fractie van de kosten die het verlies van productiviteit met zich meebrengt. Een mooi gezegde luidt: *'Penny wise, pound foolish.'* Dat betekent dat iemand zuinig is waar het kleine zaken en details betreft, maar de zuinigheid bij de grote zaken uit het oog verliest. Inzicht in de relatie tussen besparingen en afname van productiviteit leidt tot een ander perspectief op faciliteren. De focus van facilitaire organisaties verschuift steeds meer van primair ondersteunend naar die van een gastvrije succesorganisatie met meerwaarde. De afbeelding hierna illustreert de door gebruikers ervaren relatie tussen de kwaliteit van de facilitaire dienstverlening en de mate waarin zij productief kunnen zijn.

Doel

1



De relatie tussen facilitaire dienstverlening en productiviteit (Integron, 2019)

Door een beter begrip van de effecten van facilitaire dienstverlening verandert ook het karakter van de huisvesting. Een gebouw wordt tegenwoordig als een strategisch middel gezien, in plaats van een noodzakelijk 'dak boven het hoofd'. Een aantal voorbeelden:

- Het gebouw, met specifieke uitstralingskenmerken, is een middel waarmee de identiteit van het bedrijf tot uitdrukking kan worden gebracht: transparant, modern, flexibel en open, of juist hiërarchisch, betrouwbaar en traditioneel.
- Een gebouw draagt bij aan het 'aantrekken, binden en boeien' van medewerkers. Bij een bedrijf met een aantrekkelijke en goede werkomgeving zullen mensen graag komen en blijven werken.
- Gebouwen kunnen bijdragen aan het bewerkstelligen van cultuurverandering. Er wordt wel gezegd dat 'cultuur in de stenen zit.' Als een bedrijf

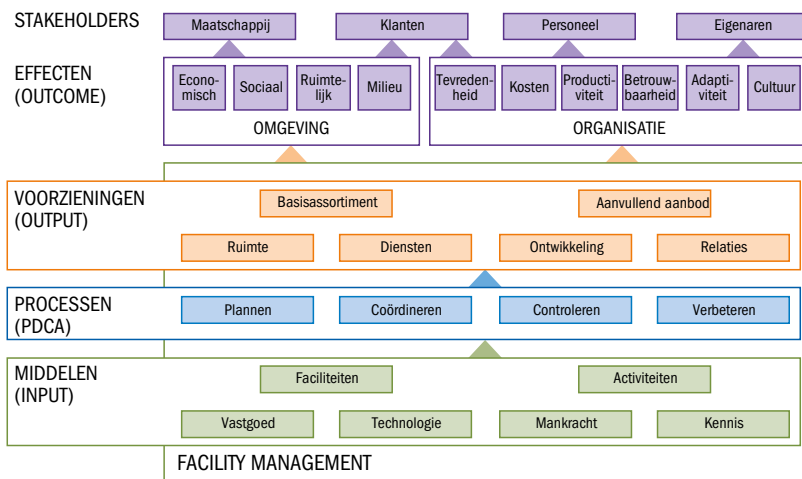
Strategisch
middel

bijvoorbeeld wil dat er meer samenwerking komt tussen bepaalde afdelingen, dan kan huisvesting daaraan een bijdrage leveren door met ruimtewerking openheid en kennisuitwisseling tussen medewerkers te stimuleren. Een open en aantrekkelijk werkplekconcept, waarbij medewerkers elkaar kunnen zien en horen, draagt bij aan de gewenste organisatiecultuur.

- De fysieke omgeving heeft invloed op het welbevinden van mensen, bijvoorbeeld door middel van het binnenklimaat. Maar een slimme inrichting van de omgeving kan ook bepaald (gezond) gedrag stimuleren, bijvoorbeeld het gebruik van de trap in plaats van de lift door die trap centraal in het zicht te plaatsen, terwijl de liften wat verder weg uit het zicht zijn gepositioneerd.

Een bekend model dat de toegevoegde waarde van facility management voor de organisatie of opdrachtgever weergeeft, is de FM-value map van Per Anker Jensen (2010). In dit model kan facility management meerwaarde leveren op het gebied van: tevredenheid, kostenbeheersing, ondersteuning van productiviteit, vergroting van de betrouwbaarheid (stabiliteit) van de organisatie, vergroting van het aanpassingsvermogen (flexibiliteit) en ondersteuning van de cultuur. Facilitaire activiteiten hebben ook invloed op de omgeving (zie figuur 1.13). Het kan gaan om economische impact (bijvoorbeeld door inkopen te doen bij lokale leveranciers), sociale impact (bijvoorbeeld door het creëren van werkgelegenheid), ruimtelijke impact (door locatiekeuze, bebouwing en parkeermogelijkheden) en milieueffecten (CO₂-uitstoot, afvalstromen, lokale opwarming door veelvuldig gebruik van glas en beton, berging van regenwater, lokale opwekking van hernieuwbare energie). Je ziet in dit model dat de meerwaarde ontstaat door de geleverde voorzieningen (het basisassortiment en aanvullend aanbod). Meerwaarde heeft betrekking op het (veelal indirecte) effect van facility management.

FIGUUR 1.13 De FM-value map



Welke meerwaarde facility management heeft voor een organisatie hangt af van de waardestrategie die de organisatie (opdrachtgever) hanteert om zich te onderscheiden van concurrenten. Treacy en Wiersema (2002) onderscheiden drie waardestrategieën:

- 1 *operational excellence* (kostenleiderschap);
- 2 *product leadership* (productleiderschap);
- 3 *customer intimacy* (klantenpartnerschap).

Een organisatie geeft aan alle strategieën invulling, maar om zich te onderscheiden van de concurrent zal zij op één van de strategieën willen excelleren. Dat is de dominante waardepropositie. Deze bepaalt welke meerwaarde facility management heeft voor een organisatie, want voor een succesvolle implementatie is afstemming van de interne organisatie en de waardestrategie essentieel.

Binnen de waardestrategie van *operational excellence* of kostenleiderschap draait het om het realiseren van een zo laag mogelijke kostprijs, om op prijs te kunnen concurreren. In dit type organisaties ligt de nadruk op het zo efficiënt en effectief mogelijk inzetten van processen, mensen en middelen om zo de kosten laag te houden. Voorbeelden van organisaties die deze strategie hanteren zijn Ikea en McDonald's. De meerwaarde van facility management is vooral gelegen in kosten beheersen, productiviteit verhogen, risico's beheersen en flexibiliteit vergroten. Gedegen risicomanagement verlaagt de kans op (kostbare en procesversturende) calamiteiten. Hoe flexibeler de inrichting van de (werk)omgeving en dienstverleningsprocessen, hoe sneller en goedkoper deze kunnen worden aangepast aan een veranderende vraag.

Binnen de waardestrategie van *product leadership* of productleiderschap draait het om een sterk onderscheidend (innovatief) product, zoals bij Nike en Google. Organisaties die deze strategie hanteren, zijn continu op zoek naar verbeteringen en vernieuwingen in producten en diensten, om zich te kunnen blijven onderscheiden van de concurrent. Creativiteit en innovatie zijn belangrijke fundamenten binnen deze strategie. De meerwaarde van facility management voor dit type organisaties ligt vooral op het gebied van het vergroten van klanttevredenheid en het ondersteunen van innovatie, productiviteit, cultuur en imago. Innovatieve organisaties zijn altijd op zoek naar getalenteerde medewerkers. Het imago van een organisatie is belangrijk om de juiste mensen aan te kunnen trekken. Aandacht voor werknemerstevredenheid is belangrijk om te zorgen dat mensen graag bij de organisatie werken. Het gebouw, het werkplekconcept en het gastvrijheidsconcept dragen allemaal cultuurwaarden uit. De lay-out en ambiance van de werkplek heeft invloed op de interactie en gedrag van mensen, daarmee op hun productiviteit en creativiteit. Als de zorgorganisaties productleiderschap als waardestrategie hebben, is *healing environment* een belangrijke meerwaarde van facility management.

De strategie van *customer intimacy* of klantenpartnerschap focust op het opbouwen van een duurzame relatie met de klanten, waarin continue wordt ingespeeld op wisselende behoeften en wensen. Met deze strategie wordt dan een toegevoegde waarde gecreëerd door (semi-)maatwerkoplossingen aan te bieden en te fungeren als partner in de ontwikkeling van producten en diensten. Organisaties moeten de relatie met de afnemer onderhouden

Waardestrategie

Operational excellence of kostenleiderschap

Product leadership of productleiderschap

Customer intimacy of klantenpartnerschap

Gom en Ibis Styles Haarlem City Hotel winnen Best Practice Award 2018

In de Jaarbeurs in Utrecht is de Best Practice Award uitgereikt aan Gom Hospitality en het Ibis Styles Haarlem City Hotel. 'Samen met Gom creëert het Ibis Styles Haarlem City Hotel arbeidsomstandigheden die haaks staan op de misstanden die er nog altijd zijn in de hotelsector', was het lovende oordeel van de jury.

De schoonmaak in de hotelbranche staat misschien niet goed bekend, maar deze prijs laat zien dat het ook anders kan. Begin dit jaar zette André Aaij zijn handtekening onder de Code Verantwoordelijk Marktgedrag, met de visie dat aandacht voor mensen zich altijd terugbetaalt: 'Het resultaat is veel werkplezier en ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers, en voor mij een blinkend hotel met een goede bezetting. Verschil tussen eigen personeel en inleen is er niet: medewerkers beschouwen elkaar als collega's. Schoonmaakmedewerkers merken dat ze van toegevoegde waarde zijn en voelen zich een belangrijk onderdeel van het team en het proces.'



om te weten wat er in de markt speelt en tijdig trends en ontwikkelingen te herkennen. Voorbeelden van bedrijven die zich kenmerken door deze strategie zijn Albert Heijn en Philips. De meerwaarde van facility management in dit type organisaties is in ieder geval het ondersteunen van het imago en het vergroten van de klanttevredenheid en flexibiliteit. Afhankelijk van de waarden die voor de klanten van de organisatie belangrijk zijn, zullen andere waarden daarnaast een rol spelen, bijvoorbeeld duurzaamheid.

Sommige organisaties combineren *customer intimacy* en *operational excellence* tot *customer excellence*. Deze waardestrategie koppelt kennis van de klant (*customer intimacy*) aan efficiënte procesvoering (*operational excellence*). Vooral organisaties die zich bezighouden met lean management, passen deze waardestrategie toe (zie hoofdstuk 5).

Customer
excellence

1

1.6 Opbouw van dit boek

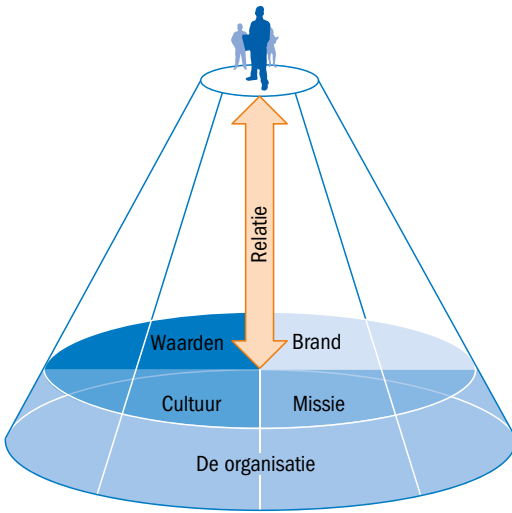
De hoofdstukindeling van dit boek is tot stand gekomen aan de hand van het schema dat hierna stapsgewijs zal worden toegelicht. We hebben gekozen voor een kegelvorm om de samenhang van de hoofdstukken uit te leggen. De basis van die kegel wordt gevormd door de *organisatie* en aan de top ervan bevindt zich de *mens* (figuur 1.14a). De missie, visie, waarden en brand (imago) van de organisatie kleuren de context waarbinnen facility management vorm krijgt (figuur 1.14b).

Samenhang

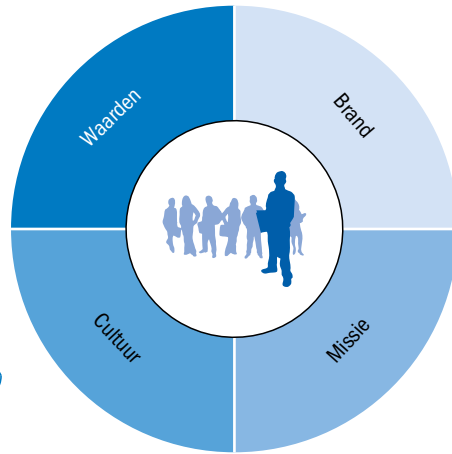
Om een – in facilitair opzicht – optimale relatie te bewerkstelligen tussen mens en organisatie, is een aantal tussenliggende segmenten of schijven nodig. In figuur 1.14a tot en met 1.18b wordt het 'gat' tussen mens en organisatie van onderuit en van bovenaf stapsgewijs gedicht. Bij iedere stap wordt een zij- en bovenaanzicht van de kegel getoond.

Aan de hand van de opbouw in figuur 1.14a tot en met 1.18b is de hoofdstukindeling ontstaan die is weergegeven in figuur 1.19. Per hoofdstuk is een vraag geformuleerd die de kern van het hoofdstuk aangeeft.

FIGUUR 1.14a Zijaanzicht



FIGUUR 1.14b Bovenaanzicht



Bij facility management gaat het om de mens in relatie tot de organisatie waaraan hij verbonden is. De mens is de focus. En die mens kan alleen een nuttige bijdrage leveren aan de organisatie als hij daaraan loyaal is.

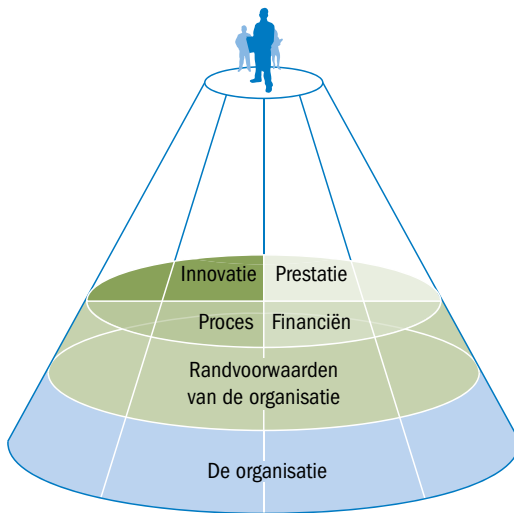
Iedere organisatie heeft haar kenmerken: een *brand* (identiteit van product of merk), missie, cultuur en waarden. Naarmate betrokkenen zich meer herkennen in die kenmerken, zullen zij loyaler zijn aan de organisatie.

Voor zover het de werkomgeving betreft, houdt facility management zich bezig met de relatie tussen de mens, of die nou een medewerker, bezoeker of leverancier is, en de organisatie. Met werkomgeving wordt de werkomgeving in ruime zin bedoeld, het betreft ook de (woon)zorgomgeving en de recreatieve omgeving; overal waar professioneel diensten worden verleend met betrekking tot die omgeving.

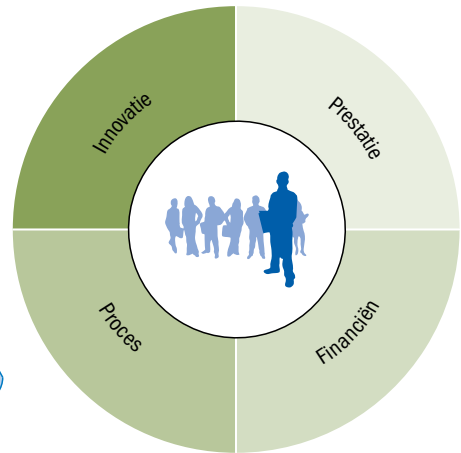
Facility management is sterk afhankelijk van de context. Voor een juiste afstemming van vraag en aanbod is van belang dat de facility manager de organisatie goed kent, en dat de het facilitair bedrijf of de leverancier zichzelf ook duidelijk profileert. Daarbij gaat het om:

- 1 Waarden. Hiermee wordt uitgedrukt wat voor de organisatie op ethisch gebied belangrijk is.
- 2 Brand. Dit is de uitstraling van de organisatie, de identiteit van het bedrijf, de dienst of het product waarmee het zich onderscheidt van concurrenten.
- 3 Missie. Dit is een zin waarmee het bedrijf stelling neemt, meestal beginnend met: 'Wij willen ...', zoals die van Apple: 'Wij willen de beste computers ter wereld maken.'
- 4 Cultuur. Dit is de gemeenschappelijke verzameling van normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de leden van de organisatie ofwel de 'sociale lijm' die de leden aan elkaar en aan de organisatie bindt.

FIGUUR 1.15a Zijaanzicht



FIGUUR 1.15b Bovenaanzicht



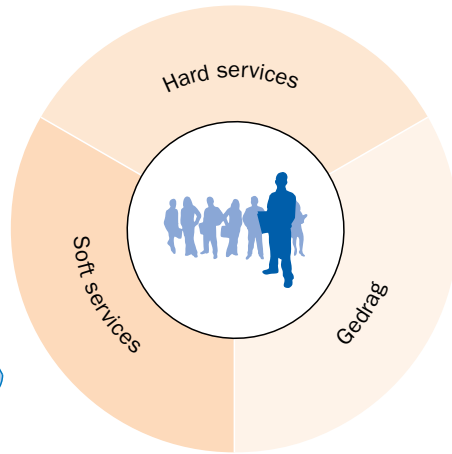
Behalve de genoemde kenmerken kent iedere organisatie voorwaarden om te kunnen blijven bestaan. Zo zal iedere organisatie een bepaalde prestatie moeten leveren. Daarnaast moeten uiteraard de financiën op orde zijn en dienen alle processen efficiënt te verlopen. En om competitief te blijven, moet het bedrijf innoveren. Deze ring vertegenwoordigt de vier perspectieven van de balanced score card: klant (prestaties); financiën; processen; leren en innoveren.

- 1 Proces. Dit betreft de gezamenlijke activiteiten die nodig zijn om een product of dienst tot stand te brengen – met het doel een positieve bijdrage te leveren aan het succes van de organisatie.
- 2 Prestatie. Alle betrokkenen en afdelingen binnen de organisatie moeten een prestatie leveren, om samen de continuïteit te waarborgen.
- 3 Financiën. Commerciële bedrijven moeten geld verdienen, terwijl non-profitorganisaties (zoals de overheid) qua kosten binnen het budget dienen te blijven. Commerciële facilitaire aanbieders moeten winst maken om de continuïteit van hun bedrijf te kunnen waarborgen.
- 4 Innovatie. Vooral de enorme technologische ontwikkelingen dwingen ieder bedrijf ervoor te zorgen dat zij niet de boot missen, door die ontwikkelingen goed in de gaten te houden en zich waar nodig aan te passen met innovatieve oplossingen.

FIGUUR 1.16a Zijaanzicht



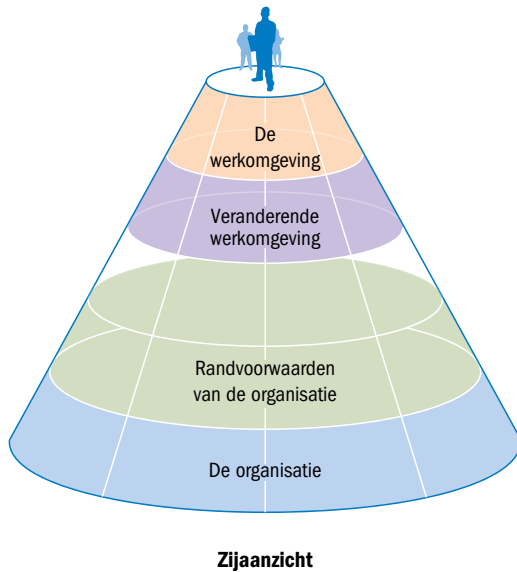
FIGUUR 1.16b Bovenaanzicht



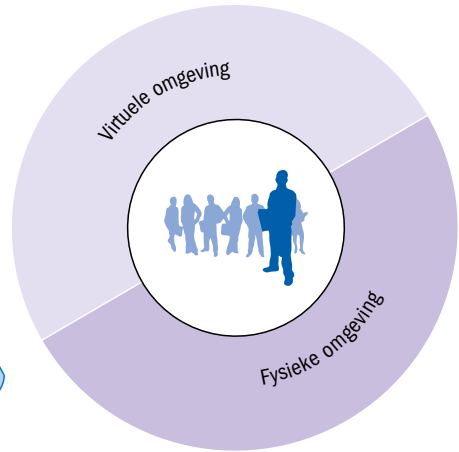
De mens ervaart de organisatie onder meer via de werkomgeving. Daar neemt hij *gedrag* waar van andere mensen, hij verblijft in de huisvesting en ervaart de daarmee samenhangende *hard services* en er zijn gebruikersgebonden producten en diensten, die we in dit verband *soft services* noemen. Deze vormen in feite de faciliteiten die worden aangeboden.

- 1 Hard services. Dit zijn de diensten die samenhangen met de gebouwe omgeving, de huisvesting, zoals nieuwbouw, verbouw, gebouwonderhoud en onderhoud aan gebouwinstallaties.
- 2 Soft services. Denk hierbij onder meer aan catering, schoonmaak, beveiliging en reproductie.
- 3 Gedrag. Dit is een belangrijk aandachtspunt in de werkomgeving, waarbij het gaat om hoe mensen met elkaar omgaan, elkaar toespreken, welkom heten en dergelijke. Dit bepaalt voor een heel groot deel de belevingskwaliteit van de werkomgeving.

FIGUUR 1.17a Focus van dit hoofdstuk



FIGUUR 1.17b Bovenaanzicht



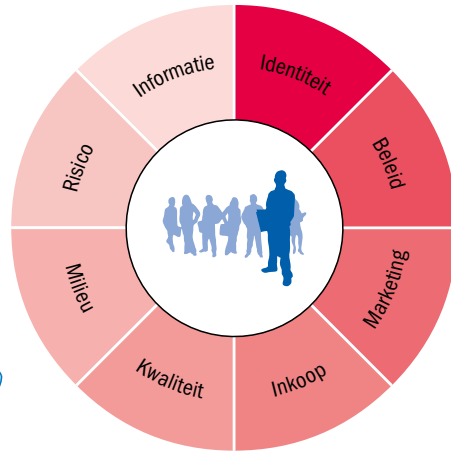
Door grote, ingrijpende maatschappelijke ontwikkelingen is de werkomgeving aan enorme veranderingen onderhevig. Die veranderingen betreffende zowel de gebouwde en de fysieke als de virtuele werkomgeving. Deze laatste omgeving kan zich overal bevinden, vooral als er gewerkt kan worden met middelen die met het internet verbonden zijn, zoals laptops en smartphones.

- 1 Fysiek. Dit betreft de gebouwde, tastbare omgeving, zoals het gebouw en de inrichting daarvan.
- 2 Virtueel. Dit betreft eigenlijk alles wat zich buiten de eigen fysieke werkomgeving afspeelt en waarbij informatietechnologie wordt gebruikt (internet, e-mail, videoconferencing, enzovoort).

FIGUUR 1.18a Zijaanzicht



FIGUUR 1.18b Bovenaanzicht



Het vakgebied facility management houdt zich bezig met de veranderende werkomgeving, om op die manier een optimale relatie te leggen tussen de gasten en de organisatie.

In dit segment van het model staan de onderwerpen waarmee de facility manager zich op strategisch niveau moet bezighouden. Identiteit heeft te maken met de *branding* en *public relations* van de organisatie. Informatie-management speelt een belangrijke rol om *in control* te kunnen blijven en te kunnen sturen. Onder marketing verstaan we vooral de relatie met de gast en daarbij moet verwachtingsmanagement niet uit het oog verloren worden. Bij beleid hoort ook accountmanagement. De andere onderwerpen in de kegel spreken voor zich.

De vragen in bovenstaand figuur worden in dit boek behandeld en beantwoord. Maar we beginnen met de hamvraag: *wat is facility management?* Die vraag is de focus van dit eerste hoofdstuk.

Omdat facility management enorm in ontwikkeling is onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen, vinden wij het belangrijk om de dynamiek die dat met zich meebrengt, te behandelen voordat we verder ingaan op andere aspecten van facility management. Dat gebeurt in *hoofdstuk 2 De invloed van maatschappelijke dynamiek op het werk en de werkomgeving*.

FIGUUR 1.19 Hoofdstukindeling en leeswijzer



In *hoofdstuk 3* vind je een uiteenzetting over *de beleving van de werkomgeving*. Hard services, soft services en houding en gedrag zijn onderwerpen die hierin besproken worden, waarbij wordt opgemerkt dat gastheerschap steeds belangrijker wordt.

Hoofdstuk 4 gaat over *de werking van de facilitaire organisatie*, samenhangend met de essentiële vraag: waarmee houdt facility management de werkomgeving in stand? Daarbij komen de hoofdfuncties van facility management aan de orde.

Omdat de totale organisatie in feite de voorwaarden bepaalt voor facility management, wijden we daar veel aandacht aan in *hoofdstuk 5 De meetbaarheid van facility management*. Dit hoofdstuk hebben wij zo genoemd omdat de facility manager pas voor vol wordt aangezien door de top van de organisatie als hij *in control* is, anders gezegd: als hij de juiste dashboardmeters hanteert.

Facility management is een relatief jong vakgebied. De ontwikkelingen in het verleden tot nu zijn behandeld in hoofdstuk 1, maar daar stopt de verdere professionalisering niet. Hoe het vakgebied zich in de toekomst zal kunnen ontwikkelen, schetsen we in *hoofdstuk 6 De toekomst van facility management*.

Tot slot vinden wij het belangrijk dat studenten vaardigheid opbouwen in onderzoek. Daarom komen onderzoeksagenda's aan de orde en het huidige onderzoek door hbo's met de facilitaire lectoraten. Dat alles staat in *hoofdstuk 7 Facilitair onderzoek*.

FM in de praktijk

1

Bianca Haverkate, afgestudeerd bachelor FM in 2017 aan Hogeschool Saxion



Deeltijd

Na mijn opleiding Middelbare Hotelschool heb ik diverse jaren gewerkt in de hotelserie en studenthuisvesting. In 2014 ben ik gestart met de deeltijdopleiding HBO Facility Management om mijn horizon te verbreden. Studeren naast een baan is pittig, maar ik kan terugblikken op een bijzonder leerzame periode. De interactie met studiegenoten, het uitwisselen van ervaringen, het kritischer kijken naar en beter inzicht krijgen in bestaande processen, het leren toepassen van onderbouwde besluitvorming in plaats van besluiten op gevoel; dit

zijn slechts een aantal aspecten die voor mij waardevol waren. Het voordeel van een deeltijdopleiding is dat je het geleerde meteen kunt toepassen in je werk, waardoor het meer gaat leven.

Toekomst

In 2018 ben ik gestart met de Master Facility and Real Estate Management van Saxion. Een master in samenwerking met de University of Greenwich, waarbij ik gekozen heb voor de deeltijdvariant van 2 jaar. Inmiddels de eerste module afgesloten, waarbij de meer strategische focus in vergelijking met de bachelor al merkbaar is. Hierin ligt ook meteen de brug naar de toekomst.

De rol van facility management verschuift steeds meer van een coördinerende taak richting strategische thema's, waarbij zowel het gebouw als zijn gebruikers een belangrijke rol spelen. Het creëren van omstandigheden waarin medewerkers optimaal kunnen functioneren en presteren, om deze aan te trekken en te kunnen behouden in deze tijd van krapte op de arbeidsmarkt. Daarin staat ze niet alleen. Organisaties bestaan vaak uit diverse afdelingen die – elk met hun eigen expertise – los van elkaar functioneren, zoals HR, FM, IT en RE. Door de dienstverlening van deze afdelingen beter op elkaar af te stemmen en te integreren, kan het primaire proces nog beter ondersteund worden.

Facility management is een zeer dynamisch vakgebied en dit zal, zeker met meer interne samenwerking, naar verwachting ook zo blijven. Dat vraagt om continue vernieuwing, innovatie en verbetering om te anticiperen op veranderingen in de markt. Als organisatie maar ook als mens, moeten we blijven leren en innoveren om klaar te zijn voor de toekomst!

Samenvatting

- ▶ Facility management is het management van alle diensten die aan de werkomgeving gerelateerd zijn en die nodig zijn om mensen te ondersteunen bij hun streven naar toegevoegde waarde aan de organisatie. Werkomgeving is een breed begrip, het gaat om de kantooromgeving, maar ook om de (woon)zorg- en recreatieomgeving.
- ▶ Facility management is ondersteunend aan de primaire processen van het bedrijf (intern facilitair bedrijf) of ondersteunend aan de primaire processen van een opdrachtgever (adviseurs en commerciële aanbieders van facilitaire diensten).
- ▶ Organisaties uit diverse branches, met hun eigen specifieke primaire processen, vragen om verschillende stijlen en benaderingen van facility management.
- ▶ In organisaties wordt een onderscheid gemaakt tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het strategische niveau is verantwoordelijk voor het 'richten' van de organisatie, het tactische niveau voor het 'inrichten' van processen en het operationele niveau voor het 'verrichten' van werkzaamheden.
- ▶ Een facilitaire organisatie kan op verschillende manieren worden vormgegeven: beheerorganisatie, regie-organisatie of demand-organisatie. De regie-organisatie is de meest voorkomende vorm in Nederland. Dit is nadrukkelijk geen normatieve indeling, in de zin van dat een demand-organisatie beter zou zijn dan een beheerorganisatie. Het gaat om het vinden van een passend organisatiemodel in de context van de organisatie.
- ▶ Wat de rol van de facility manager is en waar hij voor verantwoordelijk is, verschilt per branche en per bedrijf. De belangrijkste rollen zijn: facility manager, adviseur, specialist en ondernemer.
- ▶ De reikwijdte van het vakgebied is in verscheidene normen vastgelegd. Een norm zorgt voor (inter)nationale standaardisatie, waarmee begripsverwarring wordt voorkomen. Twee belangrijke normen voor facility management zijn de Europese norm NEN-EN 15221 en de wereldwijde standaard ISO 41001.
- ▶ Facility management kan meerwaarde leveren voor organisaties op het gebied van: vergroten van de (klant)tevredenheid, beheersen van de kosten, ondersteunen van de productiviteit, vergroten van de betrouwbaarheid (stabiliteit) van de organisatie, vergroten van het aanpassingsvermogen

(flexibiliteit) en ondersteunen van de cultuur. Facilitaire activiteiten hebben ook invloed op de omgeving: economische impact, sociale impact, ruimtelijke impact en milieueffecten.

- ▶ Facility management is een relatief jong vakgebied dat in ontwikkeling is. Het tempo waarin en de manier waarop die ontwikkelingen vorm krijgen, verschillen per land en per regio. Het Verenigd Koninkrijk, Nederland en de Scandinavische landen staan bekend als pioniers. In Nederland heeft het vakgebied zich ontwikkeld van een volledige focus op het gebouw (de fysieke werkplek) naar de mens, waarbij ook de virtuele omgeving aan de orde komt.
- ▶ Internationalisering van het vakgebied facility management:
 - Er is een groei van multinationale aanbieders.
 - Er is een toenemend aantal multinationale klanten.
 - Facility management en vastgoedmanagement groeien steeds meer naar elkaar toe, mede doordat er providers zijn die deze diensten integraal aanbieden.
 - Door vastgoedadviseurs die internationaal werken, ontstaan min of meer gestandaardiseerde concepten.
 - Gestandaardiseerde concepten worden lokaal ingekleurd.
- ▶ De plek van de facilitaire organisatie in het bedrijf bepaalt de invloed van de facility manager. Door strategisch te denken en te handelen – afgestemd op de strategische koers van de organisatie – kan de facility manager waarde toevoegen aan de organisatie.
- ▶ De waardestrategie van de organisatie (opdrachtgever) is bepalend voor de toegevoegde waarde(n) waarop facility management zich zal richten. Treacy en Wiersema onderscheiden drie waardestrategieën: kostenleiderschap (*operational excellence*), productleiderschap (*product leadership*) en klantenpartnerschap (*customer intimacy*).

Toepassingsvragen

-
- 1.1** Leg uit waarom het lastig is het vakgebied facility management in een paar zinnen te omschrijven. Kies daarna drie woorden die volgens jou de kern van facility management weergeven.
 - 1.2** Bij sommigen organisaties is facility management geen ondersteunende functie, maar juist een primaire functie. Leg dit uit met een eigen voorbeeld.
 - 1.3** Binnen facility management is alles erop gericht de dienstverlening richting de klant zo goed mogelijk te organiseren. Toch is er ook vaak verwarring over wie we met 'de klant' bedoelen. Geef hiervoor twee redenen.
 - 1.4** Zoek op internet naar minimaal twee organogrammen. Laat zien waar de ondersteunende diensten (zoals facility management) zijn afgebeeld. Vallen jou nog meer zaken op? Motiveer je antwoord.
 - 1.5** Een facility manager van een kantoororganisatie krijgt de volgende twee vragen voorgelegd: 'Wat kost een goede kop koffie' en 'Wat levert een goede kop koffie op'? Welke vraag vind jij het meest interessant? En waarom?
 - 1.6** Een van de hoofdtaken van een facility professional is het realiseren van een 'fit-for-use' omgeving. Neem de school waar jij studeert als voorbeeld en beschrijf in welke mate de faciliteiten zijn afgestemd op de wensen en behoeften van de gebruikers.
 - 1.7** In de dagelijkse beroepspraktijk staan facility managers voor de uitdaging een balans te vinden tussen de 3 k's: kwaliteit, kosten en klanttevredenheid. Leg dit uit aan de hand van een zelf gekozen voorbeeld.
 - 1.8** Het facilitaire vakgebied is door de jaren heen steeds internationaler geworden. Geef twee redenen voor deze ontwikkeling.
 - 1.9** Bij welke organisatie zou jij graag facility manager willen zijn: het hoofdkantoor van Coolblue, de gemeente Amsterdam, het Academisch Ziekenhuis Utrecht, AHOY Rotterdam of de internationaal opererende cateraar So-dexo? Motiveer jouw keuze.
 - 1.10** Stel, je bent facility manager in een ziekenhuis. Wie bepaalt of de dienstverlening die jij levert toegevoegde waarde heeft?