

# Basisboek Facility Management

 Noordhoff Uitgevers

**Bernard Drion & Hester van Sprang**

2<sup>e</sup> druk



# Basisboek Facility Management

**Bernard Drion**

**Hester van Sprang**

---

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K (Groningen - Amsterdam)

Omslagillustratie: Stocksy - Aila Images - 629993

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen, e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl)

*Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.*

0 / 16



© 2016 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-86884-0

ISBN 978-90-01-86883-3

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 studenten uitleggen wat ons vak inhoudt?

Daarbij zijn we geholpen door een deskundige klankbordgroep, bestaande uit docenten die eerstejaarsstudenten les geven, die ons werk tegen het licht van 'hoe vertel ik het facility managers in spe?' hebben gehouden. Behalve aan deze docenten zijn wij dank verschuldigd aan professionals, lectoren en studenten die bijdragen leverden aan dit boek. Hun namen staan aan het eind van dit Woord vooraf.

Het vakgebied facility management is in beweging. Daarom wordt er in dit boek ruim aandacht besteed aan trends en ontwikkelingen in onze samenleving en het effect dat die zullen hebben op de werkomgeving en het werk van de facility manager.

Wij hebben getracht op een praktische wijze, met citaten, casussen en veel voorbeelden, het vak facility management in al zijn verscheidenheid over te brengen. En omdat wij hopen dat ook wij altijd zullen blijven leren, nodigen wij de lezer uit om opmerkingen of suggesties naar ons te e-mailen.

Wij wensen jullie veel leesplezier.

Bernard Drion en Hester van Sprang  
Juli 2015, Meer (België) / Deventer  
b.drion@telenet.be en h.vansprang@saxion.nl

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

Tamara Agatz van Hogeschool Rotterdam  
Ronald Beckers van Hogeschool Arnhem Nijmegen  
Feike Bergsma van Saxion  
Joke Dormans van HS Zuyd  
Jaap Kloos van Haagse Hogeschool  
John Rijdsijk van Hogeschool Utrecht  
Arriën Termaat van Saxion

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, Leo Laanen, Geoff Marée, Henri Verploegh en Theo van der Voordt.

Daarnaast bedanken wij Bram Aarntzen, Marscha van Beek, Babette van den Berg, Manouk Bergs, Jesse Ghuijs, Priscilla Hompus, Sharmayne van Keulen en Caroline Tjebbes voor hun bijdrage aan het item 'FM in de praktijk' en de lectoren Joop van Duren van Hogeschool Zuyd, Martine Vonk van Saxion, Frans Melissen van NHTV, Gert Walhof en Mark Mobach van Hanze Hogeschool voor hun bijdrage over onderzoek in het hoger beroepsonderwijs.

# Inhoud

## **1 Wat is facility management? 13**

- 1.1 Inleiding 15
- 1.2 Facility management 15
- 1.3 Het werkveld van de facility manager 18
- 1.4 De ontwikkeling van facility management in Nederland 25
- 1.5 De plek van facility management in de organisatie 30
- 1.6 De rol van de facility manager in de organisatie 32
- 1.7 Facility management internationaal gezien 35
- 1.8 Opbouw van dit boek 37
  - FM in de praktijk 42
  - Samenvatting 43
  - Vragen en opdrachten 45

## **2 De werkomgeving 47**

- 2.1 Inleiding 49
- 2.2 Gedrag 50
  - 2.2.1 Klantgerichtheid en gastheerschap 50
  - 2.2.2 Typen klanten 53
  - 2.2.3 Typen medewerkers 54
  - 2.2.4 Gastheerschap 55
- 2.3 Huisvesting 57
  - 2.3.1 Gezonde spanning tussen vastgoedmanagement en facility management 57
  - 2.3.2 Locatiekeuze 59
  - 2.3.3 Gebouwtypen 60
  - 2.3.4 Kantoorgebouwen 61
  - 2.3.5 Ruimtebeheer en herhuisvestingmanagement 64
- 2.4 Dienstverlening 72
  - 2.4.1 Dienst, proces, activiteit en beleving 72
  - 2.4.2 Receptie 73
  - 2.4.3 Facilitaire servicedesk 74
  - 2.4.4 Veiligheid en beveiliging (safety & security) 75
  - 2.4.5 Bedrijfs catering 76
  - 2.4.6 Documentmanagement 78
  - 2.4.7 Gebouwbeheer 79
  - 2.4.8 Schoonmaak 81
  - 2.4.9 ICT 84
    - FM in de praktijk 85
    - Samenvatting 86
    - Vragen en opdrachten 88

### 3 De dynamiek rond de werkomgeving 91

- 3.1 Inleiding 93
- 3.2 Het belang van scenario's 94
  - 3.2.1 De toekomst voorspellen 95
  - 3.2.2 Voorbeelden van de dynamiek 96
- 3.3 Invalshoek 1: de mens verandert 99
  - 3.3.1 De balans tussen werk en privé 100
  - 3.3.2 Feminisering van de maatschappij 102
  - 3.3.3 Vergrijzing 103
  - 3.3.4 Aandacht voor beleving 103
- 3.4 Invalshoek 2: technologie als aanjager van dynamiek 105
  - 3.4.1 Computertechnologie 105
  - 3.4.2 Nanotechnologie 107
  - 3.4.3 Neurotechnologie 109
  - 3.4.4 Communicatietechnologie 110
  - 3.4.5 Mobiliteit 111
- 3.5 Invalshoek 3: duurzaamheid als conditio sine qua non 112
  - 3.5.1 De drie P's 112
  - 3.5.2 Integriteit 114
- 3.6 Trends en ontwikkelingen in verschillende branches 118
  - 3.6.1 Zakelijke dienstverlening 118
  - 3.6.2 Overheid 118
  - 3.6.3 Gezondheidszorg 119
  - 3.6.4 Kantoorhoudende organisaties 119
    - FM in de praktijk 121
    - Samenvatting 122
    - Vragen en opdrachten 123

### 4 De facilitaire organisatie 125

- 4.1 Inleiding 127
- 4.2 Algemene begrippen 127
  - 4.2.1 De facilitaire organisatie 128
  - 4.2.2 De taken van de facility manager in de organisatie 130
- 4.3 Facilitair beleid en accountmanagement 131
  - 4.3.1 Accountmanagement 131
  - 4.3.2 De facilitaire klant 133
- 4.4 Facilitaire marketing en verwachttingsmanagement 135
  - 4.4.1 Klanttevredenheid 135
  - 4.4.2 Servqual-model 136
  - 4.4.3 Verwachttingsmanagement 141
  - 4.4.4 Klantbehoeften 142
- 4.5 Innovatie 143
- 4.6 Inkoop 146
  - 4.6.1 Uitbesteding 146
  - 4.6.2 Het inkoopproces 147
  - 4.6.3 Leveranciersmanagement 149
  - 4.6.4 Europees aanbesteden 151
- 4.7 Kwaliteitsmanagement 154
  - 4.7.1 Kwaliteit 154
  - 4.7.2 Standaardisatie 155



- 4.8 Informatiemanagement 156
- 4.8.1 Van gegevens naar informatie 156
- 4.8.2 Facility management informatiesysteem (FMIS) 157
- 4.9 Milieuzorg 158
- 4.9.1 Milieuzorgsysteem 158
- 4.9.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen 160
- 4.10 Risicomanagement 165
- 4.10.1 Business continuity management 165
- 4.10.2 Informatiebeveiliging 168
- 4.11 Trends en ontwikkelingen: van traditionele beheersorganisatie naar demand-organisatie 169
  - FM in de praktijk 172
  - Samenvatting 173
  - Vragen en opdrachten 175

## 5 De meetbaarheid van facility management 179

- 5.1 Inleiding 181
- 5.2 Voor meten is informatie nodig 182
- 5.3 De hoofddashboardmeters van de facility manager 184
- 5.3.1 Klanttevredenheid 184
- 5.3.2 Serviceniveau 189
- 5.3.3 Kosten 190
- 5.4 Procesmanagement 193
- 5.4.1 Primaire, ondersteunende en managementprocessen 193
- 5.4.2 Beschrijven en weergeven van processen 194
- 5.4.3 Het aansturen van processen 199
- 5.5 Performancemanagement 202
- 5.5.1 Plan, check, act 202
- 5.5.2 Balanced scorecard, KPI en KSF 203
- 5.5.3 Total Quality Management (TQM) of INK-model 205
- 5.5.4 Facility Excellence Model 206
- 5.5.5 Lean Six Sigma 209
- 5.6 Financieel management 210
- 5.6.1 Relatie met procesmanagement 210
- 5.6.2 Het facilitaire budget 211
- 5.6.3 Planning en control 213
- 5.6.4 Benchmarken 215
- 5.7 Trends en ontwikkelingen 222
  - FM in de praktijk 223
  - Samenvatting 224
  - Vragen en opdrachten 226

## 6 De toegevoegde waarde van facility management 229

- 6.1 Inleiding 231
- 6.2 Toegevoegde waarde in theorie 232
- 6.2.1 Verschuiving van de focus 232
- 6.2.2 Subjectieve en objectieve benadering van toegevoegde waarde 234
- 6.2.3 Voorwaarden voor het realiseren van toegevoegde waarde 237
- 6.3 Toegevoegde waarde in de praktijk 239
- 6.3.1 Cultuur ondersteunen 240

- 6.3.2 Duurzaamheid 240
- 6.3.3 Flexibiliteit vergroten 241
- 6.3.4 Imago ondersteunen 241
- 6.3.5 Innovatie ondersteunen 242
- 6.3.6 Kosten verlagen 242
- 6.3.7 Productiviteit verhogen 243
- 6.3.8 Risico's beheersen 244
- 6.3.9 Tevredenheid verhogen 244
- 6.3.10 Waardestijging 244
  - FM in de praktijk 246
  - Samenvatting 247
  - Vragen en opdrachten 248

## **7 Facilitair onderzoek 251**

- 7.1 Inleiding 253
- 7.2 Waarom doen hbo-instellingen onderzoek? 254
  - 7.2.1 Onderzoek als tweede kerntaak 255
  - 7.2.2 Lectoraten 256
- 7.3 Onderzoek en facility management 256
  - 7.3.1 Hoofdstema 1: relatie FM en vastgoed met ruimtegebruik 258
  - 7.3.2 Hoofdstema 2: beleving, gastvrijheid, vraagsturing en ketenomkering 258
  - 7.3.3 Hoofdstema 3: duurzaamheid 259
  - 7.3.4 Hoofdstema 4: strategie en toegevoegde waarde 259
- 7.4 Facilitair onderzoek door hogescholen 260
- 7.5 Trends en ontwikkelingen 267
  - FM in de praktijk 268
  - Samenvatting 269
  - Vragen en opdrachten 270

**Begrippen 271**

**Literatuurlijst 288**

**Illustratieverantwoording 291**

**Bijlagen**

**1 Facilitaire vakverenigingen en vakbladen 292**

**2 Symbolen stroomschema's 293**

**Register 296**

**Over de auteurs 299**





40 Noordhoff Uitgevers bv

www.noordhoff.nl, 4 juni 2014

**'Blurring' rukt op in detailhandel**

Het aantal consumentenwinkels bleef in detailhandel afzien nemen, maar in langere termijn is 'Blurring' van belang. Het aantal consumentenwinkels bleef in detailhandel afzien nemen, maar in langere termijn is 'Blurring' van belang. Het aantal consumentenwinkels bleef in detailhandel afzien nemen, maar in langere termijn is 'Blurring' van belang.

Een variant op 'Blurring' vindt plaats in de werkruimte. Zo kan de werkdag anders worden ingericht, maar er ligt daar nog veel verschil. De werkdag anders worden ingericht, maar er ligt daar nog veel verschil. De werkdag anders worden ingericht, maar er ligt daar nog veel verschil.

www.noordhoff.nl/nieuws, 20 juni 2014

**IKEA uitgekozen tot beste flexibel voor zzp'ers**

ZZP'ers die geen van eigen kantoor hebben maar wel veel 'voldering' zijn, kiezen niet zelden voor een flexibel kantoor. De keuze voor een flexibel kantoor is niet zelden voor een flexibel kantoor. De keuze voor een flexibel kantoor is niet zelden voor een flexibel kantoor.

41 Noordhoff Uitgevers bv

**FM in de praktijk**

Deze foto van de afgeestudeerde FM-PM in 2014 van Hoger Onderwijs is de afgeestudeerde FM-PM in 2014 van Hoger Onderwijs. De afgeestudeerde FM-PM in 2014 van Hoger Onderwijs is de afgeestudeerde FM-PM in 2014 van Hoger Onderwijs.

**Adviseur behoud bij de afgeestudeerde**

Tijdsduur van de afgeestudeerde FM-PM in 2014 van Hoger Onderwijs is de afgeestudeerde FM-PM in 2014 van Hoger Onderwijs. De afgeestudeerde FM-PM in 2014 van Hoger Onderwijs is de afgeestudeerde FM-PM in 2014 van Hoger Onderwijs.

**Scriptieperiode 2014**

In juni 2014 heeft de afgeestudeerde FM-PM in 2014 van Hoger Onderwijs de afgeestudeerde FM-PM in 2014 van Hoger Onderwijs. De afgeestudeerde FM-PM in 2014 van Hoger Onderwijs is de afgeestudeerde FM-PM in 2014 van Hoger Onderwijs.

Praktijkvoorbeelden en cases geven de verscheidenheid van het vak facility management aan

Afgestudeerde FM-studenten aan het woord

**Basisboek Facility Management**  
2e druk 2016

**PREP zone**

Ondersteuning | Instellingen

Karel Martel | Mijn gegevens | Uitloggen

Menu | Start

**STUDENTEN-WEBSITE** | **DOCENTEN-MATERIAAL** | **PLANNEN** | **VOORTGANG**

**Nieuws**

- 27-10-2015 05:20 **Onderhoud digitale leeromgevingen is succesvol afgerond**
- 10-09-2015 15:07 **Belangrijke informatie over de digitale omgevingen**
- 20-08-2015 11:44 **Welkom bij Prepzone!**

**Extra**

Downloads

Versie 4.0.4.7 © Noordhoff Uitgevers bv

Op de website [www.basisboekfacilitymanagement.noordhoff.nl](http://www.basisboekfacilitymanagement.noordhoff.nl) vind je onder andere een begrippentrainer en begrippentest, en oefenvragen per hoofdstuk met feedback en studieadvies



# 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?
- Hoe heeft het vakgebied zich in Nederland ontwikkeld?
- Wat is de positie van de facilitaire organisatie in een organisatie?
- Wat zijn internationale ontwikkelingen op het gebied van facility management?

---

Primaire functies 15

Ondersteunende functies 15

NEN 2748 19

NEN-EN 15221 19

Huisvesting 19

Hard and soft services 19

Diensten 21

Werkomgeving 21

Focus 21

Ondersteunen 21

Toegevoegde waarde 21

Aandachtsgebieden 26

Rollen 32

Hoofdaandachtsgebieden 33

Internationalisering 35

Real estate 36

Single service suppliers 36

Integrated facility management (IFM) 36

# Aan het woord

1



## ‘FM onmisbaar voor een werkomgeving’

In 2008 is de wereld ingrijpend veranderd door het begin van de financiële crisis. De jaren daaropvolgend hebben voor bedrijfsvoering in het teken gestaan van kostenreducties, onder meer door efficiënt om te gaan met middelen zoals werkplekken, kantoorgebouwen en installaties. FM heeft een belangrijke rol gespeeld in deze noodzakelijke omslag, omdat zij nu eenmaal een onmisbare rol heeft in het faciliteren van werkomgevingen. Geen kantoor, ziekenhuis of industriële omgeving kan functioneren zonder koffie, schoonmaak, internet of een gezond binnenklimaat. De dienstverlening en de daarbij behorende gebouwen en werkplekken zijn naar elkaar toe getrokken en hebben toegevoegde waarde geleverd door elkaar te versterken. Vroeger waren vastgoedontwikkeling, architectuur en FM volledig gescheiden. Tegenwoordig wordt uitgegaan van één totaalconcept waarbij gebouwen, inrichting en services helemaal op elkaar zijn afgestemd. Zo zijn organisaties efficiënter geworden door nieuwe werkplekconcepten door te voeren en duurzamer

door verantwoord te ondernemen en hebben nieuwe technologieën in het vakgebied van FM hun intrede gedaan. Facility managers bouwen geen kantoor meer zonder na te denken over de manier waarop zij dat kantoor gedurende de levensduur zo efficiënt mogelijk kunnen onderhouden. Een goede ontwikkeling, vooral als je bedenkt dat de komende jaren het gebruik van technologie en ICT-toepassingen nog flinke veranderingen met zich zal meebrengen. Was FM voor 2008 vooral een vakgebied dat zich richtte op het leveren van diensten, sindsdien is er veel veranderd en FM wordt de komende jaren nog meer een kennisomgeving die waardecreatie levert voor het primaire proces. Monitoren van energieverbruik, faciliteren van de omgeving buiten de werkplek en inlijven van nieuwe werkprocessen zijn daarbij belangrijke aspecten. Een mooie uitdaging voor diegenen die kiezen voor het vakgebied van FM.

**Natalie Hofman**

Voorzitter 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, wetend dat een tandarts en een fietsenmaker over de hele wereld hetzelfde doen. Dat laatste kun je niet stellen bij facility managers. Alleen al in Nederland komt facility management in allerlei verschijningsvormen voor, en in allerlei rangen en standen: van conciërge op een middelbare school tot *vice president Real Estate* bij een multinational. 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 daar ook als zodanig werkzaam zijn via een ingehuurde commerciële dienstverlener. 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 vergemakkelijken 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 willen krijgen, tegen in een lift. Voordat de lift op de etage van bestemming aankomt, heb je slechts dertig seconden de tijd om die persoon geïnteresseerd te maken in wat jij graag wilt leveren. Wat jij vertelt in die korte tijd kan ook als antwoord dienen als iemand aan je vraagt 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 Jack 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.’

## 1.2 Facility management

Vaak wordt een onderscheid gemaakt tussen primaire functies en ondersteunende functies in een bedrijf. Facility management is een van de ondersteunende functies. 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).

Kort gezegd is facility management het bedrijfs onderdeel dat verantwoordelijk is voor de 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. Maar naast het gebouw wordt een andere werkomgeving steeds belangrijker, namelijk allerlei andere plekken waar ook gewerkt kan worden. In feite is daar geen beperking aan, want dankzij de snelle ontwikkeling van de informatietechnologie is het mogelijk bijna overal te werken: thuis, in de auto en de trein, zelfs op het strand. In die ‘andere’ werkomgeving kunnen medewerkers steeds productiever zijn dankzij laptops, tabletcomputers en smartphones. Dit geheel van (dankzij informatietechnologie) mogelijke locaties buiten de eigen werkomgeving van het bedrijf, noemen we de virtuele omgeving.

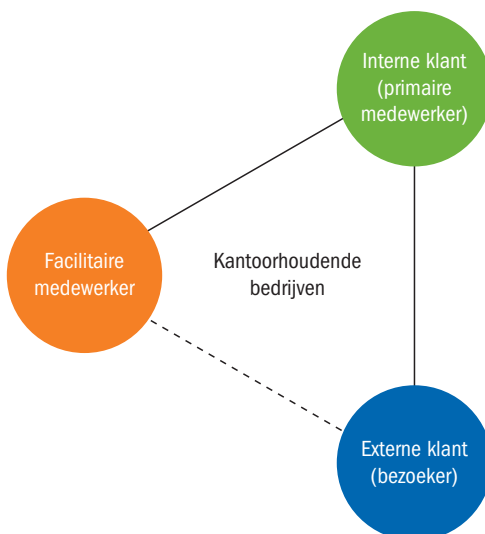
### Belanghebbenden

De facilitaire medewerker heeft altijd te maken met twee belanghebbenden: de interne klant (ofwel de medewerkers in het primaire proces van het bedrijf – de collega’s) en de externe klant (patiënt, bezoeker of cliënt van het bedrijf). De intensiteit van de relatie tussen de facilitaire medewerker, de interne klant en de externe klant verschilt per branche.

### Voorbeelden

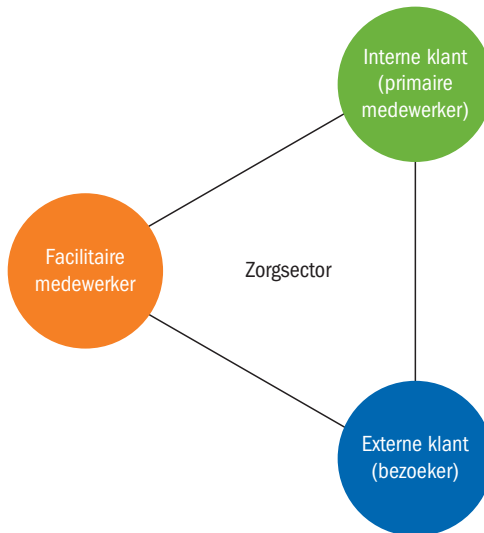
In de gemiddelde *kantoorhoudende organisatie* heeft de facilitaire medewerker vooral contact met de interne klant (collega, medewerker primair proces), bijvoorbeeld in het bedrijfsrestaurant of tijdens het schoonmaken. Met de externe klant (de bezoeker) heeft de facilitaire medewerker veel minder contact; alleen via de intercom bij de slagboom wellicht, bij de receptie en in uitzonderlijke gevallen bij 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 1.1.

**FIGUUR 1.1** Intensiteit klantrelaties facilitaire medewerkers in kantoorhoudende bedrijven

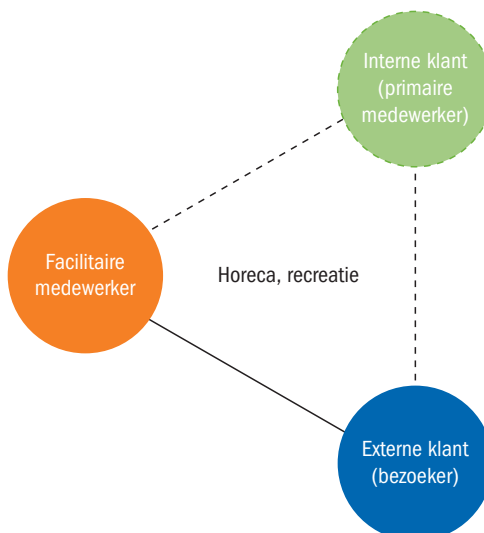


In de *zorgsector* ligt dat anders. Want daar heeft de facilitaire medewerker, behalve met de medewerkers in het primaire proces, ook intensief contact met de externe klant (figuur 1.2). Denk aan patiënten en bezoekers van een ziekenhuis die gebruikmaken van het restaurant. Ook bij de informatiebalie is veel contact tussen facilitaire medewerkers en patiënten en bezoekers. Maar ook het verschonen van bedden valt meestal onder facility management, waarbij tevens contact is met de patiënt. In een aantal gevallen worden de patiënten zelfs gewassen door facilitaire medewerkers. Ook gastheren en -vrouwen die bezoekers begeleiden of de weg wijzen, worden in de meeste gevallen door facility management aangestuurd.

**FIGUUR 1.2** Intensiteit klantrelaties facilitaire medewerkers in de zorgsector



**FIGUUR 1.3** Intensiteit klantrelaties facilitaire medewerkers in horeca en recreatie



In de *horeca of recreatie* ligt het weer heel anders. In deze branches ligt de nadruk op het ontvangen en faciliteren van externe klanten en is het aantal interne klanten beperkt. De facilitaire medewerker heeft daarom vooral direct contact met de externe klant. In figuur 1.3 is de intensiteit van contacten schematisch weergegeven. In feite geldt dit schema ook voor aanbieders van facilitaire diensten.

### 1.3 Het werkveld van de facility manager

Het werkveld van de facility manager is niet in één enkele zin te beschrijven. Het is niet voldoende om te stellen dat het vakgebied zich richt op de werkomgeving met de daarbij behorende dienstverlening.

Een voorbeeld dat illustreert dat het vaststellen van het aandachtsgebied niet gemakkelijk is, komt uit de ziekenhuiswereld. Daar bestaat een onderscheid tussen medisch facilitair en algemeen facilitair. Onder medisch facilitair valt bijvoorbeeld het schoonmaken – steriliseren – van operatiekamers, bij algemeen facilitair kun je denken aan maaltijdvoorziening. Dat lijkt duidelijk, maar wat onder facility management wordt verstaan in de ziekenhuiswereld is een onderwerp van discussie.

Aanbieders van facilitaire diensten kunnen – heel begrijpelijk – van mening zijn dat hun medewerkers in staat zijn patiënten te wassen en bedden te verschonen. Uiteraard heeft de ziekenhuisdirectie daar oren naar, want als zij tamelijk eenvoudige handelingen weghaalt bij de verpleging, levert dat een kostenbesparing op. De salarissen van verpleegkundig personeel liggen nu eenmaal hoger dan die van schoonmaak- en cateringmedewerkers. De directie stelt bovendien dat dit ook in het voordeel van de verpleegkundigen is, omdat zij zich daardoor helemaal aan hun medische taken kunnen wijden.

Maar veel ervaren verpleegkundigen zien dat heel anders. Als je zelf niet dagelijks hiermee bezig bent, zou je er nooit opkomen: zij vinden het soppig van kastjes als onderdeel van hun taak juist essentieel. Want tijdens die ogenschijnlijk routinematige bezigheid horen zij heel veel van patiënten: allerlei belangrijke informatie die anders nooit ter sprake zou zijn gekomen. En als een verpleegkundige tijdens het wassen van patiënten of het verschonen van iemands bed bijvoorbeeld een blauwe teen constateert bij de patiënt, dan kan hij die kwetsuur in een vroeg stadium met deskundigheid het best interpreteren. Daarvoor is een facilitair medewerker nu eenmaal niet opgeleid.

Dit voorbeeld geeft aan hoe moeilijk het soms is om de *scope* van facility management te bepalen. Ongeveer dezelfde discussies vinden plaats in andere branches. Bij banken en verzekeringsmaatschappijen zijn er discussies of de bankafschrift- of polisverwerking moet vallen onder FM of dat dat de verantwoordelijkheid is van ICT. In welke mate de verantwoordelijkheid voor dit documentmanagement bij FM moet liggen, is de vraag, want daarbij gaat het al lang niet meer alleen over printers en kopieermachines, maar over het efficiënter maken van informatiestromen, en dat is een aangelegenheid voor het primaire proces.

Er zijn ook voorbeelden van onder algemeen facility management vallende diensten, die in specifieke gevallen om begrijpelijke redenen niet onder de verantwoordelijkheid van de facility manager vallen. Beveiliging is zo'n voorbeeld. Bij De Nederlandsche Bank zijn de beveiligingsmedewerkers bewapend. Omdat deze functie veel afbreuk kan doen aan de reputatie van De Nederlandsche Bank heeft men ervoor gekozen deze beveiliging niet onder facility management te plaatsen. Deze functie wordt als té belangrijk en risicovol beschouwd om bij een ondersteunende dienst onder te brengen.

Wat facility management inhoudt, is dus niet altijd eenduidig. Toch is de reikwijdte in verscheidene normen vastgelegd. Normen bieden houvast aan de organisatie om onderdelen op diverse niveaus op dezelfde manier te definiëren en administratief in te richten. De normen beschrijven aspecten van facility management en hebben ten doel dat facility management op verschillende manieren kan worden gewaardeerd, niet alleen op basis van de facilitaire kosten, maar ook op basis van de kwaliteit en de processen. Een norm zorgt dus voor (inter)nationale standaardisatie, waarmee begripsverwarring wordt voorkomen. Een hele belangrijke norm voor facility management is de Europese norm NEN-EN 15221. De NEN-EN 15221 bestaat uit zeven delen (zie ook hoofdstuk 5).

Reikwijdte

NEN-EN 15221

Naast de NEN-EN 15221 zijn er in Nederland andere normen van kracht, zoals:

- de voorloper op de NEN-EN 15221: de NEN 2748 *Termen voor facilitaire voorzieningen – Rubricering en definiëring*, toegespitst op kantoorhoudende organisaties; en
- de NEN 2745 *Termen voor facilitaire voorzieningen toegespitst op de gezondheidszorg – Rubricering en definiëring*.

Iedere norm heeft zijn eigen doelstelling. De normen zijn op elkaar afgestemd, maar kennen vaak een net iets andere indeling.

In de NEN 2748 worden de volgende hoofdgroepen van facilitaire producten onderscheiden:

- huisvesting;
- diensten en middelen;
- ICT;
- externe voorzieningen;
- facility management.

#### *Huisvesting*

Huisvesting heeft te maken met de gebouwen en gebouwgebonden installaties (zoals klimaatinstallaties en liften), renovaties, nieuwbouw en gebouwonderhoud. Huisvesten betekent letterlijk: het verschaffen van onderkomen. Je zou dat kunnen vertalen als: het beschikbaar stellen van een werkomgeving in de vorm van een bij de organisatiedoelen passende accommodatie.

#### *Diensten en middelen*

Bij diensten en middelen onderscheiden we hard and soft services. *Hard services* betreffen het gebouw, de installaties en het onderhoud. De gebruikersgebonden diensten, zoals catering, receptie en services met een grote mate van klantcontact, worden *soft services* genoemd. Op uitvoerend niveau

Hard and soft services

zijn deze twee deelgebieden – bouwtechniek en diensten – nooit geïntegreerd. Dat is misschien logisch, gezien de verschillende belangen die samenhangen met de rol van de gebouweigenaar en de rol van de gebruiker. In veel gevallen is het bedrijf dat het gebouw in gebruik heeft, namelijk niet de eigenaar. Het onderscheid tussen gebouwgebonden en gebruikersgebonden diensten is daarop gebaseerd.

### *ICT*

Het vakgebied ICT, informatie- en communicatietechnologie, is verantwoordelijk voor bereikbaarheid, communicatie, kennis- en informatiemanagement, voor zover dat geautomatiseerd toegepast wordt via eigen computers, servers of internet. Het deel van ICT dat onder FM valt, omvat lang niet overal hetzelfde. Bij banken en verzekeringsmaatschappijen bijvoorbeeld, vallen het geautomatiseerde betalingsverkeer en de polisverwerking niet onder FM. Dat is vanzelfsprekend, omdat deze werkzaamheden te veel tegen het primaire proces aan liggen en een onjuiste uitvoering een groot risico voor het bedrijf met zich meebrengt. Deze organisaties hebben een aparte ICT-afdeling.

Kantoorautomatisering (printers, kopieermachines en desktops) valt meestal wel onder FM. En ook telefonie, dat inmiddels een ICT-karakter heeft gekregen met de komst van smartphones en *Voice over Internet Protocol* (VoIP).

### *Externe voorzieningen*

Tot de categorie externe voorzieningen behoort datgene wat zich afspeelt buiten de eigen huisvesting en waar de facility manager toch verantwoordelijk voor is. Voorbeelden zijn: het voorzien in externe vergaderaccommodatie en thuiswerkplekken, personenvervoer zoals dienstreizen en woon-werkverkeer, per openbaar vervoer of leaseauto.

### *Facility management*

Binnen de NEN 2748 is facility management het managen van de facilitaire afdeling, dat wil zeggen alle functies en activiteiten die niet direct gerelateerd zijn aan de facilitaire producten en diensten. Denk aan het algemene management dat nodig is voor de facilitaire organisatie, ook wel de overhead genoemd. Hieronder vallen de volgende onderwerpen: beleid, marketing, innovatie, administratie, planning en control, secretariaat, helpdesk, personeel & organisatie, milieu, arbo, risico-, inkoop-, informatie- en kwaliteitsmanagement.

Zoals we in de inleiding stelden, vraagt de twintig jaar oude ontwikkeling van facility management in Nederland om een nieuwe omschrijving van het vakgebied. Facility management kan als volgt worden omschreven:

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.

In deze definitie staat een aantal kernwoorden die we hieronder toelichten.

- **Diensten.** Hoewel in de NEN 2748 sprake is van diensten en middelen, wordt er in de omschrijving van uitgegaan dat middelenbeheer een onderdeel is van een dienst. Bijvoorbeeld kantoorartikelen zijn middelen die worden geleverd of verstrekt. Dat geheel – de activiteit van leveren – is een dienst.
- **Werkomgeving.** Werkomgeving betreft hier niet de werkplekken, omdat die te veel worden geassocieerd met meubilair en dergelijke. Je moet het ruimer zien: de werkomgeving kan concreet een gebouw zijn, maar ook het geheel van mogelijke plekken waar gewerkt kan worden (hoofdzakelijk mogelijk gemaakt door ICT-innovaties). Ook in andere zin moet dit ruimer opgevat worden: het betreft ook de werkomgeving in bijvoorbeeld de zorg- en recreatiesector.
- **Mensen.** De mens hoort het focuspunt te zijn van facility management. In feite kun je alle diensten terugvoeren op het streven naar de optimale condities, zodat mensen het beste kunnen presteren.
- **Ondersteunen.** Facility management ondersteunt de primaire functies van een bedrijf.
- **Toegevoegde waarde.** Het vakgebied heeft lang in het teken gestaan van kostenbesparing. Wij moeten er echter naar streven de mogelijke toegevoegde waarde van facility management aan te tonen. In plaats van een kostenpost zou het vak alom gezien moeten worden als een aanjager van succes, voor zover de werkomgeving daar althans aan kan bijdragen.

De werkomgeving heeft nog enige toelichting. Je zou je kunnen afvragen: 'Hoe zit het dan met de zorgomgeving? Of de recreatie- of woonzorgomgeving?' In dit boek wordt ervan uitgegaan dat facility management zich altijd afspeelt in een fysieke of virtuele omgeving waar professionele activiteiten plaatsvinden, dus waar mensen uit hoofde van hun beroep diensten verlenen. Dat is heel veelomvattend. Zo ongeveer het enige wat wordt uitgesloten, is de privéomgeving; de woning en directe omgeving van mensen. Uitzonderingen daarop zijn de ambtswoning, waar vanuit de organisatie waarvoor betrokkene zijn ambt uitvoert, dienstverlening plaatsvindt, en zorgwoningen, die voor de bewoners privédomein zijn, maar die onderdeel zijn van een zorgomgeving die door een professionele organisatie gefaciliteerd wordt.

### Werkomgeving

De facility manager moet aandacht geven aan de volgende onderwerpen:

- de interne klant (die professionele activiteiten verricht, die werkt);
- de externe klant (bijvoorbeeld de bankrekeninghouder, patiënt, hotelgast);
- diensten;
- fysieke werkomgeving;
- virtuele werkomgeving.

In tabel 1.1 worden branchespecifieke voorbeelden gegeven van deze onderwerpen.

**TABEL 1.1** Karakteristieke kenmerken van branches ten aanzien van klanten, diensten, fysieke en virtuele werkomgeving

	<b>Voorbeelden interne klant</b>	<b>Voorbeelden externe klant</b>	<b>Voorbeelden specifieke diensten</b>	<b>Fysieke werkomgeving</b>	<b>Virtuele werkomgeving</b>
Ziekenhuis	artsen verpleegkundigen assistenten laboranten	patiënten bezoekers	voedingsdienst beddencentrale parkeerbeheer	ziekenhuis polikliniek apotheek laboratorium	
Verzekeraar	afdelingsdirecteur medewerkers call center medewerkers buitendienst polisadministratie	polishouders zelfstandige tussenpersonen	documentmanagement telefooncentrale wagenparkbeheer	kantoorgebouw computercentrum	thuiswerkplek auto klantlocatie
Bank	raad van bestuur directeuren beleggers bankkantoomedewerkers	rekeninghouders	huisvestingsmanagement beveiliging geldtransport	hoofdkantoor filialen geldautomaten	thuiswerkplek auto klantlocatie
Universiteit	college van bestuur hoogleraren en docenten onderzoekers	studenten	audiovisuele dienst catering bibliotheek	campus laboratorium auditorium leslokalen	thuiswerkplek
Industrie	chef werkplaats monteurs assemblagemedewerkers	groothandel consumenten	logistiek terreinenbeheer bewaking	productiehal magazijn kantoorgebouw	
Ministerie	directeuren-generaal beleidsmedewerkers voorlichters	burgers bedrijfsleven	chauffeursdienst banqueting bodediensten	departementsgebouw	thuiswerkplek



TABEL 1.1.1 Karakteristieke kenmerken van branches ten aanzien van klanten, diensten, fysieke en virtuele werkomgeving (vervolg)

	<b>Voorbeelden interne klant</b>	<b>Voorbeelden externe klant</b>	<b>Voorbeelden specifieke diensten</b>	<b>Fysieke werkomgeving</b>	<b>Virtuele werkomgeving</b>
Verpleeghuis	directie verpleeghuisarts verzorgend personeel fysiotherapeut	patiënten familie overige bezoekers	schoonmaak maaltijdvoorziening lindendienst onderhoud hulpmiddelen	verpleeghuis therapie ruimte dagverblijf mortuarium	
Ouderenzorg	directie verzorgend personeel activiteitenbegeleiding	bewoners familie overige bezoekers	kapsalon kiosk, supermarkt gastvrouwen receptie	appartementen aanleunwoningen recreatiezaal	
Gemeente	burgemeester wethouders gemeentesecretariaat ambtenaren	inwoners gemeente lokaal bedrijfsleven	publieksballes plantsoendienst vergaderservice	gemeentehuis gemeentearchief raadzaal trouwlocatie	thuiswerkplek
Bungalowpark	reserveringsbureau	gasten	receptie zwembadbeheer restaurant parkbeheer	bungalows zwembad speeltuin supermarkt	
Hotel	hotelmanager administratie marketing	hotelgasten congresgangers	portiersdienst valet parking roomservice banqueting	lobby vergadercentrum hotelkamers	
Museum	restaurateur museumwinkel	bezoekers exposanten sponsors	klimaatbeheer suppoosten depot	zalen opslagruimte restaurantie atelier	
Retail	winkelmanager winkelpersoneel	winkelend publiek	beveiliging bevoorrading gebouwbeheer	winkelpand magazijn hoofdkantoor	

**TABEL 1.1.1** Karakteristieke kenmerken van branches ten aanzien van klanten, diensten, fysieke en virtuele werkomgeving (vervolg)

	<b>Voorbeelden interne klant</b>	<b>Voorbeelden externe klant</b>	<b>Voorbeelden specifieke diensten</b>	<b>Fysieke werkomgeving</b>	<b>Virtuele werkomgeving</b>
Schoonmaakbedrijf	directie financiële administratie	bedrijven industrie instellingen evenementen	schoonmaak specialistisch onderhoud glas- en geveleining	de werkomgeving van de opdrachtgever regiokantoor hoofdkantoor	auto klantlocatie
Cateringbedrijf	directie financiële administratie	bedrijven industrie instellingen evenementen	bedrijfs catering maaltijdvoorziening banquetting evenementencatering	de werkomgeving van de opdrachtgever regiokantoor hoofdkantoor	auto klantlocatie
Beveiligingsbedrijf	directie financiële administratie	bedrijven industrie instellingen evenementen	beveiligingsmedewerkers cameratoezicht alarmopvolging persoonsbeveiliging	de te beveiligen locaties controlepost kantoor	dienstauto klantlocatie

## 1.4 De ontwikkeling van facility management in Nederland

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 in de zorgsector vanwege hygiëne.

Het besef groeide langzaam maar zeker dat er in organisaties relatief veel geld besteed wordt aan deze gezamenlijke diensten zonder dat daar grip op was. 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. Dat besef was ook de aanleiding om facility management een gezicht te geven door in 1989 de Nederlandse Facility Management Associatie (NEFMA) op te richten, een vereniging voor facility managers.

Integratie

De term facility management is afkomstig uit de Verenigde Staten, waar een kleine tien jaar eerder – in 1981 – een facilitaire vereniging was opgericht: IFMA, International Facility Management Association.

‘Het gaat er altijd om processen te doorgronden en te optimaliseren. Ik gebruik daartoe graag de GBV-aanpak: Gezond BoerenVerstand helpt facility management flink vooruit.’

— Henk Vincent,  
IFMA Facility Manager of the Year 2014, bij de uitreiking van de award

In 1988 verscheen het boek *Facility management, het professioneel besturen van kantoorhuisvesting* van Jan Regterschot, destijds partner bij Twynstra Gudde, en een van de oprichters van NEFMA. In dat boek werd facility management als volgt gedefinieerd:

Facility management is het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van de huisvesting, de services en de middelen, die moeten bijdragen aan een doeltreffende, doelmatige, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving.

**Regterschot**

De omschrijving van Regterschot strookt met de samenwerking die in die tijd werd nagestreefd tussen gebouwbeheer, diensten en inkoop. Toen klopte die omschrijving, maar na ruim twintig jaar is die aan herziening toe. Er bestaan tal van definities en beschrijvingen van facility management, maar we gaan daar hier niet op in. Wel is het goed te beseffen dat in een toenevend aantal hedendaagse definities wordt stilgestaan bij de 'toegevoegde waarde' die facility management dient te leveren aan de bedrijfsvoering. En daarnaast is het goed als we begrijpen wat in het algemeen de *scope* van het vakgebied is; wat er in de meeste gevallen wel en niet onder valt. We zien namelijk dat organisaties facility management op verschillende wijzen invullen. Die verschillen komen vooral voort uit het ontwikkelingsstadium van facility management en de branche waarin het wordt toegepast.

**Ontwikkelingsstadium****Vakverenigingen**

Een belangrijke stap in de ontwikkeling van facility management was de fusie van drie facilitaire vakverenigingen in 1995. Behalve de NEFMA bestonden destijds de verenigingen FMZ, voor facility managers in de zorgsector en ISM, waarin servicemanagers zich hadden verenigd. Uit die fusie kwam het huidige Facility Management Nederland (FMN) tot stand; een vereniging die nu (2015) ongeveer 2.000 leden telt en een eigen tijdschrift heeft, genaamd *FMI*. De International Facility Management Association (IFMA) heeft vertegenwoordigingen in de meeste landen van de wereld. Dat zijn subverenigingen die in het Engels 'chapters' worden genoemd. Nederland had ook zo'n chapter, IFMA Holland genaamd. In 2011 hebben de leden van FMN en IFMA Holland ingestemd met een fusie tussen de twee verenigingen. Dat is een goede zaak, want hoe meer de belangenbehartiging van facility managers wordt gecentraliseerd, des te effectiever die kan worden ingevuld.

Wat betreft de ontwikkeling van het vakgebied worden in tabel 1.2 van 1990 tot nu grofweg enkele aandachtsgebieden onderscheiden. De opsomming in tabel 1.2 is indicatief en alleen bedoeld om een indruk te geven.

De verschuiving in aandachtsgebieden is terug te vinden op de covers van het tijdschrift *Facility Management Magazine*. Zie de voorbeelden in Afbeelding 1.1.

**Branches**

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 ontwikkelstadium van de organisatie daar invloed op heeft.

In het huidige stadium van ontwikkeling van facility management binnen de zakelijke dienstverlening, zorgsector, onderwijs, recreatie en overheid in Nederland lijken flexibilisering (Het Nieuwe Werken), gastvrijheid en beleving de belangrijkste onderwerpen. De aandacht van facility managers gaat steeds meer uit naar de mens: de medewerkers, bezoekers en leveranciers. Bij veel facilitaire bedrijven worden, behalve financiële uitgaven, ook klanttevredenheid en klantbeleving gemeten. De toenemende aandacht voor de beleving van de klant sluit aan op een algemene trend in de markt. Omdat mensen wennen aan een hoger serviceniveau, stellen zij ook steeds hogere eisen aan

**TABEL 1.2** Ontwikkeling van het vakgebied facility management, grofweg van 1990 tot heden

Onderwerp van ondersteuning	Kenmerk
1 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
2 Installaties	Men beseft dat door efficiënt en geautomatiseerd beheer van de klimaatinstallaties op energie bespaard kon worden; en dat dus ook de kosten omlaag konden
3 Uitbesteding	De aandacht van bedrijven werd steeds meer gericht op primaire functies. Bovendien veronderstelde men dat het uitbesteden van diensten aan gespecialiseerde externe bedrijven kostenbesparing oplevert
4 Facilitaire informatiesystemen	Er ontstond behoefte aan grip op de relatief dure huisvesting, aan inzicht in hoeveelheden, zoals vierkante meters kantoor en aantal werkplekken. Die hoeveelheden werden vastgelegd met behulp van de computer
5 Facilitaire Inkoop	Omdat er veel geld bleek om te gaan in het uitbesteden van diensten, maakte facility management steeds meer gebruik van gespecialiseerde inkopers
6 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, had men standaardkengetallen nodig
7 Kwaliteit	Kosten staan echter niet op zichzelf, maar hangen samen met het serviceniveau. Daarom wilde men de verhouding weten tussen kwaliteit en kosten. Ook werd er steeds meer aandacht gegeven aan kwaliteit
8 Ergonomie	De Arboret schreef voor dat meubilair qua hoogte instelbaar (met gereedschap) moet zijn. En ook voor flexwerkers moest dat verstelbaar zijn (door de gebruiker zelf te bedienen)
9 Marketing	Naast kosten en kwaliteit werd klanttevredenheid een belangrijke indicator bij de beoordeling van de dienstverlener
10 Kantoorinnovatie	Mogelijk gemaakt door geavanceerde ICT en gestimuleerd door de toename van verkeersdruk, ging men ook thuiswerken. En op het kantoor werd gebruikgemaakt van wisselwerkplekken. Doordat men minder werkplekken nodig had, kon ook het vloeroppervlak verminderen
11 Beleving	Het imago van de organisatie werd belangrijk. Men streefde ernaar de daarmee samenhangende beleving in de werkomgeving te realiseren. Dit hing samen met de opkomende 'belevingseconomie'
12 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' wordt een speerpunt
13 Toegevoegde waarde	Facilitaire processen dienen waarde toe te voegen aan de processen die ze ondersteunen. Langzaam vindt 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

AFBEELDING 1.1



Covers van FM Magazine

### Klantgerichtheid

de dienstverlening en de werkomgeving. De klant wordt daarbij kritischer. Succesvolle servicebedrijven hebben met elkaar gemeen dat zij zich volledig richten op de verwachtingen van hun klanten. Je kunt niet 'een beetje' klantgericht zijn. Klantgerichtheid is een basishouding en moet als vanzelfsprekend zijn. Dat wordt bereikt door klantgerichtheid consequent in alle lagen van het bedrijf in te voeren. Dat geldt zowel voor de eigen medewerkers als voor bezoekers en leveranciers. Aandacht voor leveranciers wordt steeds belangrijker, omdat facilitaire diensten in toenemende mate worden ingekocht bij commerciële facilitaire aanbieders. Een toenemend aantal bedrijven gaat zo ver dat zij nagenoeg de gehele facilitaire dienstverlening als pakket inkopen bij een aanbieder van integrale facilitaire dienstverlening.

### Strategisch middel

Tegelijk verandert het karakter van de huisvesting. Een gebouw wordt steeds meer 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 kan bijdragen aan het boeien van medewerkers. Bij een bedrijf met een aantrekkelijke en goede werkomgeving zullen mensen graag komen werken.
- Gebouwen kunnen bijdragen aan het bewerkstelligen van cultuurverandering. Er wordt wel gezegd dat 'cultuur in de stenen zit'. Als een bedrijf 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.

• [www.zorgmetsterren.nl](http://www.zorgmetsterren.nl), 19 november 2014

## 'Goed luisteren, daar draait het om'

Voor de eerste keer meedoen met Gastvrijheidszorg met Sterren Award en meteen winnen. Het overkwam 't Warant in Helmond. De GGZ-instelling voor kortdurende zorg werd in 2006 geopend. Het management had een helende omgeving voor ogen en er werd een interieurarchitect ingeschakeld om feeling te krijgen voor de juiste inrichting en kleuren, vertelt Harrie van den Bergh, manager facility services. 'De kliniek moet een plaats zijn waar de cliënt tot rust komt, maar ook wordt aangespoord om actief mee te doen en contacten te leggen. We werken vanuit onze op herstel gerichte zorgvisie. Van daaruit hebben we gekozen voor serviceconcepten waarbij onze leidraad is: we doen het voor en met de mensen. We werken vanuit onze cliënten. Gastvrijheid betekent voor ons een warme, ontspannen sfeer creëren, veel keuzemogelijkheden bieden en aandacht hebben voor de wensen van onze cliënten. Goed luisteren, daar draait het om.'



**Aandachtsgebieden**

In dit hoofdstuk is het woord al een aantal keren gevallen: '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 de facility manager is de klant dus heel belangrijk. Je zou kunnen zeggen: als de facility manager een goede relatie onderhoudt met de klant, dan komt alles goed. Maar zo eenvoudig is het niet. De klant manifesteert zich namelijk in alle hiërarchische lagen van het bedrijf op een andere manier; op iedere laag spelen andere belangen en aandachtsgebieden. Voor een interne facilitaire afdeling is eigenlijk de rest van het hele bedrijf de klant. Zoals we hebben gezien in de recreatie en in de zorg zijn de klanten van het bedrijf rechtstreeks in contact met de facilitaire afdeling. Voor commerciële facilitaire aanbieders is de klantrelatie nogal complex. Een commerciële aanbieder heeft te maken met de afdeling inkoop, de interne facility manager, maar ook met de budgethouders van de organisatie en de zogenoemde eindgebruikers (medewerkers van de organisatie en de klanten van de organisatie). Ook een ingehuurd commerciële aanbieder heeft te maken met een veelheid aan klanten.

**Klantgroepen**

Een goede manier om de hiërarchie en verscheidenheid van de klant te doorgronden, is de desbetreffende afdelingen en functies onder te verdelen in categorieën: klantgroepen. Omdat dit een nogal complexe kwestie is, komen we daar in hoofdstuk 4 uitgebreid op terug.

## **1.5 De plek van facility management in de organisatie**

In hoofdstuk 2, over de dynamiek rond de werkomgeving, wordt uitgelegd dat bedrijfsstructuren in de toekomst zullen veranderen. In dit hoofdstuk wordt vooralsnog uitgegaan van drie hoofdfuncties in een bedrijf: het bestuur, de primaire functies en de ondersteunende functies. De ondersteunende functies worden ook wel staf- of *support*functies genoemd.

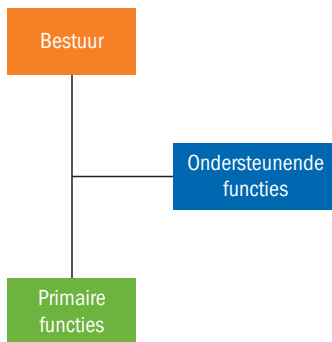
**Ondersteunende functies**

We hebben eerder gesteld dat facility management deel uitmaakt van de ondersteunende functies. Andere ondersteunende functies zijn personeelszaken, financiën, ICT, marketing en communicatie. Het is ideaal als de facility manager als een strategische functie wordt gezien en dus direct onder het bestuur valt (zie figuur 1.4). Maar dat is niet altijd het geval en ook niet overal vanzelfsprekend. Het komt nog vaak voor dat facility management door het bestuur wordt gezien als operationele dienstverlening, waarin routinematige processen plaatsvinden die niet veel aandacht behoeven. In die gevallen wordt facility management gezien als een kostenpost en daarom wordt het nogal eens geplaatst onder de directeur financiële zaken die deze dienstverlening dan ook voornamelijk op kosten zal beoordelen. Maar er zijn ook facility managers die verantwoording moeten afleggen aan de directeur operationele zaken, of personeelszaken.

**Kostenpost**



**FIGUUR 1.4** De plaats van ondersteunende functies in de organisatie



Bij heel grote bedrijven is het gebruikelijk dat facility management 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 in schril contrast staan met zulke bedragen. Neem bijvoorbeeld 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). Hoewel dat bij heel grote bedrijven dus helemaal niet voor de hand ligt, zou iedere facility manager moeten streven naar erkenning en herkenning bij het bestuur van de organisatie.

Facility management zou regelmatig op de bestuursagenda moeten staan, om op gelijk niveau als personeelszaken, communicatie en marketing, de belangen te kunnen behartigen met betrekking tot de werkomgeving. Als de facility manager immers in een vroeg stadium betrokken wordt bij organisatieontwikkelingen, kan hij vanuit facilitair perspectief daaraan optimaal een bijdrage leveren. De facility manager kan zo'n positie bevorderen door met ideeën te komen die – in plaats van kosten besparen – de winst van de organisatie verhogen. Het gespreksonderwerp 'kosten' maakt plaats voor 'toegevoegde waarde'. En aan de facility manager wordt dan de gelegenheid geboden om – zelfs eventueel met meer kosten – creatieve oplossingen aan te dragen die het succes van het bedrijf helpen vergroten.

**Toegevoegde  
waarde**

• www.fmm.nl, 17 december 2014

## Top 5 facilitaire prio's voor 2015

De top 5 facilitaire prioriteiten voor 2015 bestaat volgens het tweejaarlijkse onderzoek 'De Nederlandse facilitymanagementmarkt' uit:

- 1 Kostenbesparingen en facilitaire innovaties. Kostenbesparing blijft belangrijk, maar het accent komt meer te liggen op facilitaire innovaties, op reductie van complexiteit en op betere kwaliteit tegen lagere kosten.
- 2 Outsourcing en facilitaire regieorganisatie. De uitbesteding van operationele facilitaire taken zet onverminderd door.
- 3 Klantmanagement en servicedesk. Het facilitair bedrijf positioneert zich steeds meer als business partner. Dit betekent meer aandacht voor klantmanagement (o.m. de servicedesk), om te kunnen voldoen aan klantvragen en hierop te kunnen anticiperen.
- 4 Smart workplace en healing office. Gezonde werkplekken en zogenaamde 'healing office'-concepten zijn in opkomst. Hierbij staat het creëren van een optimale werkomgeving centraal, waarin ieder type medewerker maximaal kan presteren.
- 5 Hostmanship en gastvrijheid. Ontvangstbeleving en bereikbaarheid van organisaties hebben directe impact op het primaire proces. Facility kan hier bij uitstek toegevoegde waarde bieden.



Auteur: Peter van den Hout

### 1.6 De rol van de facility manager in de organisatie

#### Rollen

Binnen organisaties hebben facility managers veel rollen. Het is belangrijk steeds te beseffen welke rol van toepassing is.

De rollen worden onderverdeeld in drie hoofdgroepen:

- facility manager;
- uitvoerder van diensten;
- adviseur.

Deskundigen op het gebied van facility management kunnen werkzaam zijn als facility manager, aanbieder of adviseur. Deze onderverdeling is niet volledig, want er zijn bijvoorbeeld ook facility managers die docent zijn. In deze paragraaf worden per rol de belangrijkste aandachtsgebieden toegelicht met een voorbeeld. Die voorbeelden komen uit de wereld van receptiediensten, maar in feite geldt het onderstaande voor alle facilitaire diensten.

De facility manager is in dienst van een organisatie, en hij is verantwoordelijk voor de werkomgeving, met alles wat daarmee samenhangt. De uitvoerder van diensten werkt altijd in opdracht van de facility manager en kan zowel in loondienst zijn van dezelfde organisatie of werkzaam zijn bij een commerciële, externe aanbieder. In zo'n situatie wordt de facility manager de opdrachtgever genoemd. De externe aanbieder komt aan de opdracht door een aanbesteding: een selectie waarbij op basis van een zogenoemd programma van eisen (PVE) uit meerdere aanbieders wordt gekozen. De facilitaire diensten worden dan (gedeeltelijk) uitbesteed. De werkgelegenheid in het vakgebied verschuift daardoor steeds meer in de richting van de commerciële aanbieders. De adviseur kan een zelfstandige zijn of verbonden aan een adviesbureau en geeft raad aan de facility manager of aanbieder van diensten.

Uitvoerder

Opdrachtgever

Adviseur

### De hoofdaandachtsgebieden van de facility manager

- Het vertalen van het strategische beleid van de organisatie naar facilitair beleid.  
Het bestuur stelt het beleid van de organisatie vast. Voor wat betreft de werkomgeving vertaalt de facility manager dit naar serviceniveaus van de verschillende diensten en naar een keuze voor zelf doen of uitbesteden.  
*Voorbeeld:* Het bestuur vindt het heel belangrijk dat alle medewerkers en bezoekers zich in het kantoor welkom voelen. De facility manager reageert daarop door een zo hoog serviceniveau van de receptie te definiëren, dat het voor wat betreft gastvrijheid voldoet aan de verwachtingen van het bestuur.
- Anticiperen op externe ontwikkelingen en die vertalen naar de (facilitaire) organisatie.  
De facility manager moet zich op de hoogte houden van die ontwikkelingen (zie hoofdstuk 3). Overigens moeten ook de aanbieders en adviseurs hier veel aandacht aan besteden.  
*Voorbeeld:* Je kunt je afvragen of er met alle huidige ICT-toepassingen eigenlijk nog een receptiebalie nodig is. Met een tabletcomputer in de hand, en een mobiele telefoon, lijkt tegenwoordig iedere receptionist zonder balie te kunnen functioneren. En dat bevordert de gastvrijheid, want meestal wordt de balie ervaren als een klantvriendelijke barrière.
- Zorgdragen en verantwoordelijkheid nemen voor de facilitaire dienstverlening.  
*Voorbeeld:* Om de receptiedienst goed te kunnen uitvoeren, stelt de facility manager een speciaal selectie- en instructieprogramma op voor de receptionisten. Vervolgens stelt hij de voorwaarden op waaraan de receptionisten moeten voldoen.
- Het zodanig vertalen van de vraag van de organisatie dat een externe dienstverlener een geschikt aanbod van die diensten kan doen.  
*Voorbeeld:* Als wordt besloten de receptiediensten door een extern bedrijf te laten verrichten, moet een zogenoemde aanbesteding worden georganiseerd. Daarvoor moet de facility manager een programma van

eisen opstellen en selectiecriteria bedenken. Ook moet hij zich een beeld vormen van geschikte bedrijven die in de markt receptiediensten aanbieden.

- Opdracht geven aan en controleren van aanbieders van diensten en producten.  
*Voorbeeld:* Voor werk dat gegund wordt aan een externe partij moet een dienstverleningscontract worden opgesteld. In dat contract staan algemene afspraken over de receptiediensten en wordt verwezen naar inhoudelijke afspraken die in het programma van eisen staan.
- Het controleren van interne en externe leveringen en uitvoering van diensten, zodat de facility manager bewaakt dat de organisatie ook krijgt waar ze voor betaalt.  
*Voorbeeld:* periodiek overleg met leveranciers om maandrappontages over de uitvoering van diensten te evalueren. Bij receptiediensten is het gedrag van de receptionisten belangrijk. Het gewenste gedrag ligt vast in het PVE. De controle daarvan kan gebeuren door een zogenoemde *mystery guest*, een soort undercoverinspecteur (zie ook hoofdstuk 5).
- Goed contact houden met de klant van facility management. Dat contact wordt vooral beter als de klant tevreden is.  
*Voorbeeld:* Regelmatig moet de facility manager polsen wat de klant met betrekking tot de receptiedienst wenst en verwacht. Vervolgens moet hij regelen dat deze dienst ook conform die wensen en verwachtingen wordt uitgevoerd.

### **De aandachtsgebieden van de uitvoerder van diensten**

- Het leveren van diensten conform de opdracht zoals, vooral bij externe dienstverleners, vastgelegd in het contract.  
*Voorbeeld:* Het externe bedrijf dat receptiediensten levert, is zo'n aanbieder. Hij moet ervoor zorgen dat de receptionisten hun werk doen volgens het contract en het programma van eisen. Want dat is nu eenmaal afgesproken met de facility manager, die de opdrachtgever is, en daar wordt hij op gecontroleerd.
- Het vertalen van trends en ontwikkelingen naar nieuwe vormen van dienstverlening of verbetering van bestaande concepten.  
Van de aanbieder mag worden verwacht dat hij met goede ideeën komt over hoe het beter kan. Hij is immers de expert.  
*Voorbeeld:* Als er een nieuwe, interessante softwareoplossing op de markt komt voor het registreren van bezoekers, doet de aanbieder er verstandig aan om met zijn opdrachtgever te bespreken of die in aanmerking komt voor toepassing bij de receptie.

### **De aandachtsgebieden van de adviseur**

- Het adviseren 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.  
*Voorbeeld:* Het is logisch dat de aanbieder van receptiediensten graag een opdracht wil. Als hij de facility manager adviseert om in een kantoorgebouw waar geen bezoekers komen, geen receptie te plaatsen, zal hij daar ook niet aan verdienen. Dus dat de aanbieder dat zou adviseren, ligt niet voor de hand. Daarom is het verstandig om een onafhankelijk adviseur in te schakelen als de facility manager twijfelt, of als hij de kennis niet in huis heeft.

- Het namens de facility manager controleren van de aanbieder.  
Net zo goed als de aannemer die een huis bouwt gecontroleerd wordt door een opzichter die niet werkzaam is bij die aannemer en dus onafhankelijk is, moet de dienstverlening gecontroleerd worden door iemand die niet werkzaam is bij de aanbieder.  
*Voorbeeld:* Veel adviseurs bieden ook deze controletaken aan, ook voor het controleren van receptiediensten – bijvoorbeeld als *mystery guest*.

Facility managers hebben het zo slecht nog niet in financieel opzicht. De functie staat namelijk in de top vijf van meest verdienende functies. Dit blijkt uit de Beloningsmonitor 2010/2011, een representatief benchmarkonderzoek onder tachtig veelvoorkomende functies.

#### Top vijf meest verdienende functies

1 Business unit manager	€94.600
2 Manager inkoop	€87.600
<b>3 Facility manager</b>	€87.300
4 Marketing manager	€86.200
5 Controller	€84.500

## 1.7 Facility management internationaal gezien

Facility management en internationalisering kun je op verschillende manieren benaderen. Ten eerste vanuit de verschillen tussen landen in 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. Zelfs binnen Europa zijn grote verschillen te zien. Engeland, Nederland en de Scandinavische landen staan bekend als pioniers, terwijl het vakgebied in landen als Spanje en Italië nog in de kinderschoenen staat. Naast de verschillen in ontwikkelingsfase of de mate van professionalisering van het vakgebied, zijn verschillen aan te wijzen in de benaderingswijze van facility management.

**Internationalisering**

In paragraaf 1.4 hebben we de ontwikkeling van facility management in Nederland beschreven. Of diezelfde ontwikkelingsfasen voor alle landen in de wereld gelden, is niet onderzocht, maar ze zullen naar alle waarschijnlijkheid niet veel afwijken. De overeenkomstige lijn zal worden gekenmerkt door een aanvankelijk volledige focus op het gebouw (de fysieke werkplek) die zich verplaatst naar een uiteindelijke focus op de mens en de virtuele omgeving.

Hierbij is sprake van een aantal 'lokale' trends. In Duitsland ligt de nadruk bijvoorbeeld op gebouwbeheer en techniek, terwijl in Nederland steeds meer 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.

**Trends**

In Engeland heeft men zich bekwaamd in contractmanagement, het beheer van de dienstverleningscontracten van een bedrijf, met als doel risico's te vermijden (bijvoorbeeld van ongewilde stilzwijgende verlenging), kosten

te bewaken, 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 op dit moment veel aandacht voor Het Nieuwe Werken (HNW). De mens staat daarbij centraal in de verdere ontwikkeling van dienstverlening. Als er bij de mens sprake is van welbevinden, dan presteert hij goed, is hier het uitgangspunt. De *soft services* krijgen hier meer aandacht dan de *hard services*.

De internationalisering van facility management zal vermoedelijk sneller gaan dan je zou verwachten. Want 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 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.

Ook de dienstverlening krijgt in toenemende mate een internationaal karakter. In het afgelopen decennium is de Europese markt van facility management substantieel gegroeid, vooral doordat steeds meer aanbieders van diensten internationaal zijn gaan opereren. De facilitaire serviceprovider ISS is wereldwijd in meer dan vijftig landen actief, net als Sodexo en Compass Group (waar het Nederlandse Eurest deel van uitmaakt). Steeds meer van deze (van oorsprong) single service suppliers richten zich op het grensoverschrijdend aanbieden van integrated facility management (IFM). Met single supplier wordt hier bedoeld: een aanbieder die één soort dienst aanbiedt: óf schoonmaak, óf catering, óf beveiliging. 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 deze trend.

Uiteraard is het van belang dat lokale gewoonten in ere gehouden worden. Zo zal een bedrijfsrestaurant in Frankrijk – zeker qua assortiment – er voorlopig gemiddeld nog wel anders blijven uitzien dan een Nederlands bedrijfsrestaurant.

Door vrij verkeer van mensen en goederen in Europa zal de sociale en economische mobiliteit sterk toenemen, ondanks de economische crisis. Dat betekent dat de facilitair manager in toenemende mate te maken zal krijgen met mensen die verschillende culturele achtergronden hebben, zowel klanten als medewerkers. Wat betreft het internationale aspect kunnen de facilitaire verenigingen een belangrijke rol spelen. In Bijlage 1 achter in dit boek is een lijst opgenomen van de bekendste facilitaire verenigingen en stichtingen.

## Real estate

### Single service suppliers

### Integrated facility management (IFM)

### Lokale gewoonten

• [www.fmn.nl](http://www.fmn.nl), november 2014

## FMN Best Practice Award

De FMN Best Practice Award is in 2014 voor de tweede keer uitgereikt en is een initiatief van beroepsvereniging Facility Management Nederland. De award gaat naar de organisatie met de meest aansprekende, gerealiseerde vernieuwing in de facilitaire bedrijfsvoering. Met de uitreiking ervan stimuleert FMN het facilitaire werkveld om kennis en ervaringen te delen en van elkaar te leren.

Op 13 november ontving GGz Centraal de FMN Best Practice Award uit handen van de voorzitter. GGz Centraal ontwikkelde samen met Huuskes, leverancier van producten op het gebied van eten en drinken, een nieuwe manier van aanbesteden met prestatie-inkoop. Volgens de jury: 'Een complexe opdracht op een back to basic en tegelijk creatieve manier ingericht waarbij de klant centraal staat.'

De andere genomineerden waren Enexis en PGGM. Bij Enexis ontwikkelde de afdeling FM het regiemodel samen met IFM-partner AAFM. PGGM ontwikkelde samen met Planon een app voor ICT/FS-meldingen.



1

### 1.8 Opbouw van dit boek

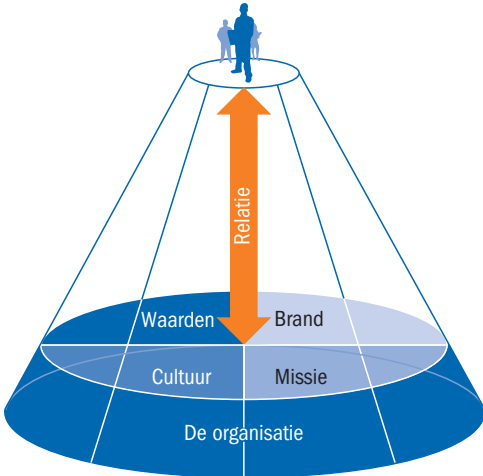
De hoofdstukindeling van dit boek is tot stand gekomen aan de hand van het schema dat hierna stapsgewijs zal worden toegelicht. We hebben gekozen voor een kegelvorm om de samenhang van de hoofdstukken uit te leggen. De basis van die kegel wordt gevormd door de *organisatie* en aan de top ervan bevindt zich de *mens*. Om een - in facilitair opzicht - optimale relatie te hebben tussen mens en organisatie is een aantal tussenliggende segmenten, schijven, nodig. In figuur 1.5a tot en met 1.9b wordt het 'gat' tussen mens en organisatie van onderuit en van

Samenhang

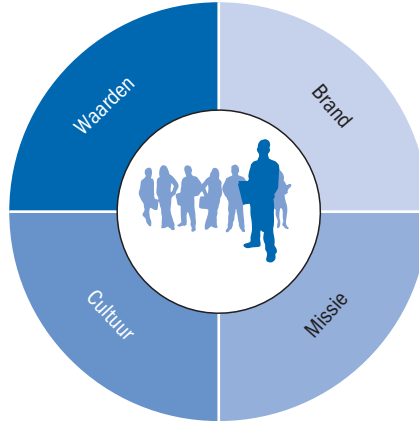
bovenaf stapsgewijs gedicht. Bij iedere stap wordt een zij- en bovenaanzicht van de kegel getoond.

1

FIGUUR 1.5a Zijaanzicht



FIGUUR 1.5b Bovenaanzicht



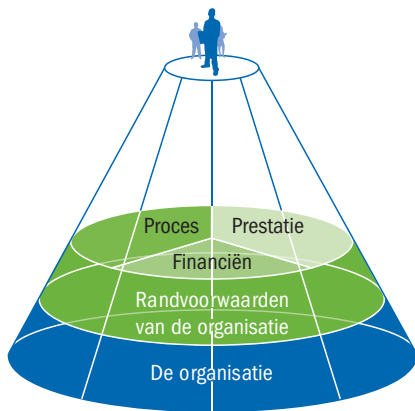
Bij facility management gaat het om de mens in relatie tot de organisatie waaraan hij verbonden is. De mens is de focus. En die mens kan alleen een nuttige bijdrage leveren aan de organisatie als hij daaraan loyaal is. Iedere organisatie heeft zijn kenmerken: een *brand* (identificatie van product of merk), missie, cultuur en waarden. Naarmate betrokken mensen 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 van de mens, of hij nou medewerker, bezoeker of leverancier is, tot 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.

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

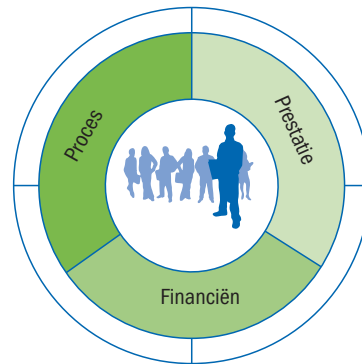


FIGUUR 1.6a Zijaanzicht



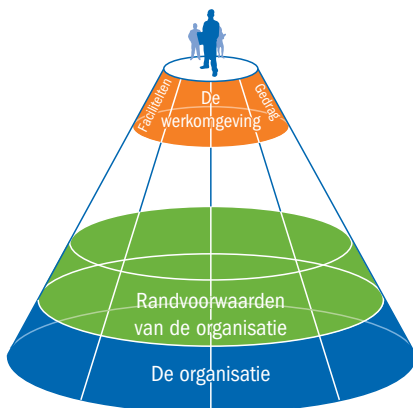
Behalve de genoemde kenmerken kent iedere organisatie zijn voorwaarden om te kunnen blijven bestaan. Zo zal iedere organisatie een bepaalde prestatie moeten leveren. Daarnaast moeten uiteraard de financiën op orde zijn en dienen alle processen efficiënt te verlopen.

FIGUUR 1.6b Bovenaanzicht



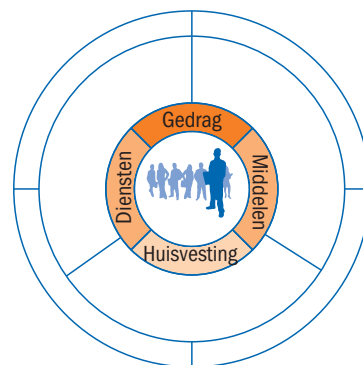
- 1 Proces: de gezamenlijke activiteiten die nodig zijn om een product of dienst tot stand te brengen – met het doel een positieve bijdrage te leveren aan het succes van het bedrijf.
- 2 Prestatie: alle betrokkenen en afdelingen van de organisatie zullen een prestatie moeten leveren, om samen de continuïteit ervan te waarborgen.
- 3 Financiën: commerciële bedrijven moeten geld verdienen, terwijl non-profitbedrijven (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.

FIGUUR 1.7a Zijaanzicht



De mens ervaart de organisatie onder meer via de werkomgeving. Daar neemt hij *gedrag* waar van andere mensen, hij verblijft in de *huisvesting*, en maakt gebruik van *diensten en middelen*. Deze drie laatste onderwerpen zijn in feite de faciliteiten die worden aangeboden.

FIGUUR 1.7b Bovenaanzicht

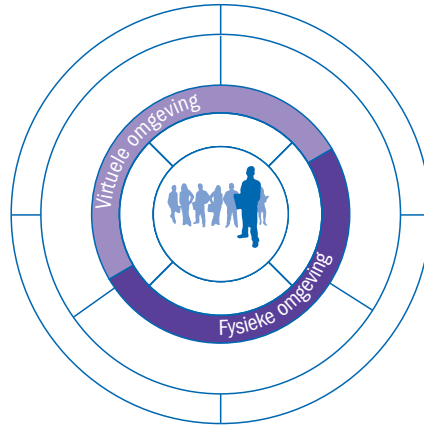


- 1 Gedrag: een belangrijk aandachtspunt in de werkomgeving, waarbij het gaat om hoe mensen met elkaar omgaan, elkaar toespreken, welkom heten en dergelijke. Dit bepaalt voor een heel groot deel de kwaliteit van de werkomgeving.
- 2 Faciliteiten: ofwel de diensten en middelen, zoals catering, beveiliging, schoonmaak, kopieermachines en printers, maar ook de huisvesting.

FIGUUR 1.8a Zijaanzicht



FIGUUR 1.8b Bovenaanzicht



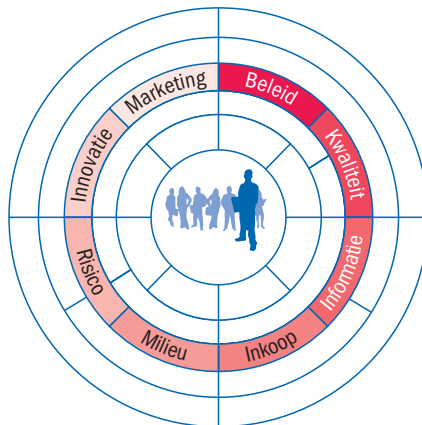
Door grote, ingrijpende maatschappelijke ontwikkelingen is de werkomgeving aan enorme veranderingen onderhevig. Die veranderingen betreffende zowel de gebouwde, de fysieke als de virtuele werkomgeving. Deze laatste kan zich overal bevinden. Vooral als er gewerkt kan worden met informatietechnologische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

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

FIGUUR 1.9a Zijaanzicht



FIGUUR 1.9b Bovenaanzicht

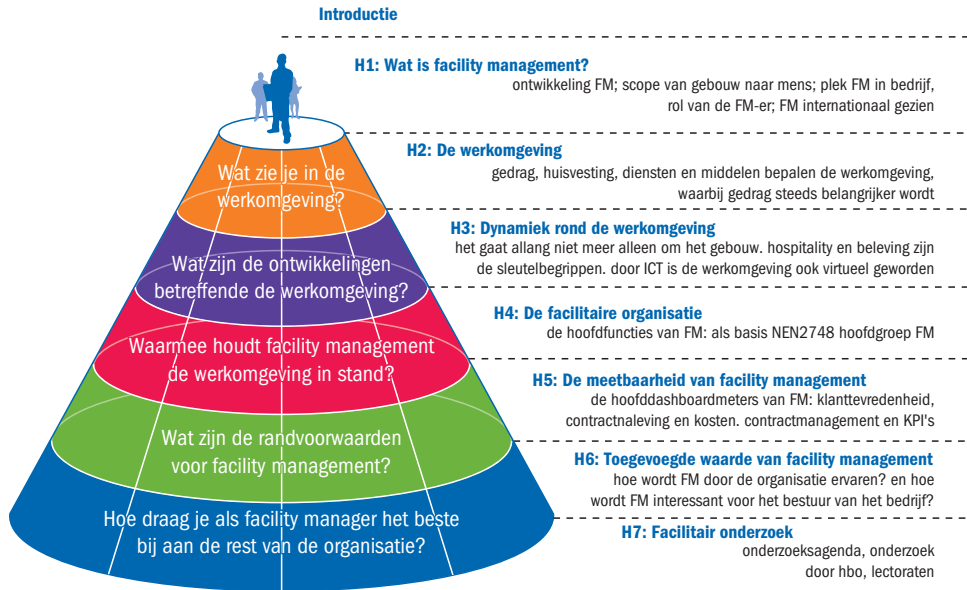


Het vakgebied facility management houdt zich bezig met de veranderende werkomgeving om op die manier een optimale relatie te leggen tussen de gasten en de organisatie.

In dit segment van het model staan de termen aangegeven die in de NEN 2748 vallen onder de hoofdgroep Facility Management.

Aan de hand van de opbouw in figuur 1.5a tot en met 1.9b is de hoofdstukindeling ontstaan die is weergegeven in figuur 1.10. Per hoofdstuk is een vraag geformuleerd die de kern van het hoofdstuk aangeeft.

FIGUUR 1.10 Hoofdstukindeling en leeswijzer



# FM in de praktijk

1

*Marscha van Beek, afgestudeerd bachelor FM in 2014 aan Haagse Hogeschool en genomineerd voor de FMN/LOOFD HBO Bachelor Scriptieprijs 2014*



## **Scriptieprijs 2014**

In juni 2014 ben ik afgestudeerd in Facility Management. Mijn afstudeeronderzoek was gericht op het niveau van inkoopfuncties binnen industriële organisaties. In mijn advies heb ik industriële organisaties een leidraad gegeven waarmee zij het niveau van hun inkoopfunctie kunnen verbeteren. Met mijn afstudeeronderzoek heb ik de scriptieprijs van de Haagse Hogeschool

gewonnen (en ben ik genomineerd voor de FMN/LOOFD HBO Bachelor Scriptieprijs).

## **Adviseur Inkoop bij de rijksoverheid**

Tijdens mijn afstudeeronderzoek ben ik begonnen als adviseur Inkoop binnen de rijksoverheid. Ik richt mij hier op het stroomlijnen en verbeteren van het inkoopproces, zodat de klant (medewerkers binnen de organisatie) met zo veel mogelijk gemak diensten en producten kan inkopen. De klant moet zich kunnen richten op het eigen werk (het primaire proces) en niet worden gehinderd door administratieve problemen of moeilijkheden. Het proces wordt hierbij aangepast aan het gedrag en de eisen/wensen van de klant. De inkoopafdeling speelt hierin een belangrijke rol. De medewerkers van de inkoopafdeling zijn immers de schakel tussen de organisatie en leveranciers, zij dienen datgene in te kopen waar de klant om heeft gevraagd.

## **Nut en doel van facility management uitdragen**

Wanneer mensen vragen wat ik gestudeerd heb, vragen de meesten ook wat facility management inhoudt. Facility management is bij velen nog onbekend terwijl zij hier elke dag tijdens het werk mee te maken hebben (denk aan bureaus, schone toiletten en beveiliging). Het is naar mijn mening belangrijk dat facilitaire afdelingen binnen organisaties zich laten zien en duidelijk maken wat zij doen en waar zij voor staan.

# 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.
- ▶ 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, aanbieder en adviseur.
- ▶ De facility manager is verantwoordelijk voor:
  - klantcontact onderhouden;
  - facilitair beleid bepalen en uitvoeren;
  - facilitaire dienstverlening (huisvesting, diensten en middelen);
  - vertalen van de klantvraag naar inkoop en uitvoering van diensten;
  - afsluiten van contracten met externe aanbieders en controle op uitvoering van diensten.
- ▶ De uitvoerder van diensten richt zich op:
  - het leveren van diensten;
  - ontwikkelen van nieuwe concepten.
- ▶ De adviseur richt zich op:
  - advies bij complexe trajecten of bij gebrek aan capaciteit bij de opdrachtgever;
  - controle van leveranciers in opdracht van de facility manager.
- ▶ De plek van de facilitaire organisatie in het bedrijf bepaalt de invloed van de facility manager. Door strategisch te denken en te handelen – in lijn van de top van de organisatie – kan de facility manager zijn positie en invloed verbeteren.
- ▶ De facility manager kan zijn invloed vergroten door met ideeën te komen die de winst van de organisatie verhogen in plaats van alleen maar op kosten te letten.
- ▶ 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.
    - Door vastgoedadviseurs die multinationaal werken ontstaan min of meer gestandaardiseerde concepten.
  - Lokale inkleuring van gestandaardiseerde concepten.
  - ▶ Het model dat in paragraaf 1.8 (tabel 1.3) is beschreven geeft de opbouw van dit boek weer.
-

# Vragen en opdrachten

---

- 1.1** Bekijk de volgende websites: [www.fmn.nl](http://www.fmn.nl), [www.ifma.org](http://www.ifma.org), [www.fmassociation.org.uk](http://www.fmassociation.org.uk). Zoek naar omschrijvingen van het vakgebied facility management. Wat zijn verschillen? Kun je die verklaren?
  - 1.2** Vergelijk de websites van commerciële aanbieders van facilitaire diensten. Kun je de beschreven hoofdaandachtsgebieden (huisvesting, services, middelen) herkennen?
  - 1.3** Kijk op de websites die je bij vraag 1.2 hebt gevonden of het om Nederlandse of internationale facilitaire aanbieders gaat. Zijn er verschillen te ontdekken in de aandacht voor harde en zachte facilitaire diensten?
  - 1.4** Op Schiphol werken en verblijven mensen met veel verschillende nationaliteiten. Wat betekent dit voor het assortiment van een op Schiphol gevestigde commerciële cateraar?
  - 1.5** In dit hoofdstuk valt regelmatig het woord klant. Benoem de belangrijkste klanten voor de facility manager van het Academisch Ziekenhuis Utrecht, de Efteling, het hoofdkantoor van de ING Bank en de gemeente Hengelo.
  - 1.6** Verschillen de klanten die je bij vraag 1.5 hebt benoemd van die van het beveiligingsbedrijf G4S, de cateraar Eurest en die van het schoonmaakbedrijf Asito?
-