



Basisboek Facility Management



Noordhoff

Bernard Drion, Hester van Sprang

4^e druk

Basisboek Facility Management

Bernard Drion
Hester van Sprang

Ontwerp omslag: Shootmedia, Groningen

Omslagbeeld: Gettyimages

Eventuele open 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 ontlelen.



0 / 24

© 2024 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Auteursrechten, databankenrechten en naburige rechten nadrukkelijk voorbehouden. Verwerking door kunstmatige intelligentie niet toegestaan. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

This publication is protected by copyright. Copyrights, database rights and neighboring rights explicitly reserved. Processing by artificial intelligence is not allowed. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN(ebook) 978-90-01-02415-4

ISBN 978-90-01-02414-7

NUR 801

Woord vooraf

Als je tien ervaren facility professionals vraagt wat zij op een gemiddelde werkdag doen, dan is de kans groot dat je tien verschillende antwoorden krijgt. Zeker als die facility professionals uit verschillende branches of landen komen, want ons vakgebied is ontzettend veelzijdig. Lees de 'Baan in Beeld'-bijdragen aan het eind van ieder hoofdstuk maar achter elkaar, dan zie je hoe divers de loopbanen van facility professionals zijn: van facilitair coördinator bij een ingenieurbureau, coördinator integraal servicepunt bij een rechtbank, rayonmanager in de schoonmaakdienstverlening, all-round medewerker events bij een pretpark, tot adviseur huisvesting bij een ziekenhuis, adviseur duurzaamheid bij een adviesbureau of (interim) facility manager. Ondanks de grote verschillen in hun dagelijkse werk en hun werkomgeving, hebben deze professionals twee dingen gemeen:

- 1 hun werkdagen zijn heel afwisselend;
- 2 ze blijven zich ontwikkelen.

En dat zijn precies de redenen waarom dit vakgebied nooit gaat vervelen!

Niet alleen het werk van facility professionals is dynamisch; het vakgebied is ook sterk in beweging. Dat zie je terug in de ontwikkeling van dit *Basisboek Facility Management*. In de eerste druk stond de vraag wat het vakgebied FM inhoudt centraal, en dat is nog steeds de kern van dit boek. In de tweede druk kwam er meer aandacht voor maatschappelijke ontwikkelingen en de invloed daarvan op het vakgebied en in de derde druk werd vanaf het eerste hoofdstuk aandacht besteed aan de meerwaarde van FM voor de (klant)organisatie. In deze vierde druk willen we laten zien hoe je als facility professional kunt bijdragen aan een betere wereld door relaties te leggen met de zeventien Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. En omdat we het belangrijk vinden dat iedereen zich aangesproken voelt, hebben we gekozen voor inclusief taalgebruik. Maar... we realiseren ons dat we nooit volledig kunnen zijn en dat ontwikkelingen snel gaan. Daarom nodigen we jullie uit om opmerkingen, discussiepunten of suggesties voor een volgende druk met ons te delen per e-mail.

Wij wensen jullie veel leesplezier.

Voorjaar 2024

Bernard Drion, Meer, België; b.drion@telenet.be

Hester van Sprang, Deventer, Nederland;

hester@meerwaardehuisvestingsadvies.nl

Dankwoord

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

Tamara Agatz, Hogeschool Rotterdam; Ronald Beckers, Hogeschool Arnhem-Nijmegen; Jonny Bolhuis, Hanzehogeschool Groningen; Sigrid Eusbroek, Saxion Hogeschool; Alberdien Kenbeek, Haagse Hogeschool; Jaap Kloos, Haagse Hogeschool; Laurien Kok, Zuyd Hogeschool; Otto Lussenberg, Hanze-Hogeschool; Rianda Mulder, Saxion Hogeschool; Elze Reitsema, Hogeschool InHolland; Karlijn Sissingh, Hogeschool Arnhem-Nijmegen; Dirk Zonneveld, Hogeschool InHolland en Suzanne Zanetti, Zuyd Hogeschool. Dank voor jullie ideeën en constructieve feedback!

Ook zijn wij dank verschuldigd aan de (FM-)deskundigen die hun medewerking hebben verleend aan de items 'Aan het woord' of 'Baan in Beeld', het meelesen van conceptteksten of het delen van materiaal: Thijs Bantema, Noah Bekkers, Quintus Bol, Corinna van Diepen-Knegjens, Jan Gerard Hoendervanger, Geert Huisman, Jonna Ivangh, Nora de Jong, Pieter Lems, Nick Lettink, Joost van der Maas, Juriaan van Meel, Rüdiger Meissner, Hetty van der Penne, Ruth Pijls, Dorain Quodbach, Vincent van Riel, Chantal Spruit, Michel Tobé, Jonne Wijdeveen en Harry Willemse.

Inhoud

1	Wat is facility management?	7
2	Soft services	45
3	Wat is huisvestingsmanagement?	105
4	Wat is het belang van hospitality?	153
5	Hoe richt je dienstverlening in?	191
6	Hoe bepaal je facilitair beleid?	239
7	Hoe meet je de prestaties van FM?	289
8	Wat is de impact van facility management?	341
	Begrippen	375
	Verantwoording	405
	Bijlagen	414
	Register	420
	Over de auteurs	428
	Illustratieverantwoording	429



Lounge 1



SHOP & COLLECT
 Shop nu en haal op bij aankomsten

GRATIS SERVICE

Shop nu
 Laat je aankopen afleveren bij aankomsten
 Terug van je reis
 Laat je aankopen afleveren bij aankomsten

Haal je aankopen op
 100% gratis service

shopandcollect.nl

← **DEF GH** →
 Gates
 ← ? Information
 Transfer T4-9

↑ Baggage hall
 Arrivals Exit
 First aid
 Eerste hulp
 Airline lounges 25-52
 (by reservation only)

BC →
 Gates
 Transfer T2-3

- Foodcourt
- Mediterranean Sandwich
- Grand Café Het Paleis

ESS
 NET CENTRE

6

Wat is facility management?

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende vragen:

- Wat is facility management?
- Wat zijn de taken en verantwoordelijkheden van facility professionals?
- Welke rollen kun je als facility professional hebben?
- Wie zijn de klanten van facility professionals?
- Waar vind je facility management in organisaties?
- Hoe heeft het vakgebied zich ontwikkeld?

1

1.1	Inleiding	9
1.2	De taken en verantwoordelijkheden van facility professionals	12
1.3	Facilitaire rollen	15
1.4	Wie is de klant?	24
1.5	Waar vind je facility management in organisaties?	27
1.6	De toegevoegde waarde van facility management	30
1.7	De ontwikkeling van het vakgebied	34
1.8	Opbouw van dit boek	38

◀ Door de bril van de facility professional: 'Facility management is overal, ook op een luchthaven. Het is een kunst om de continue stroom van reizigers in goede banen te leiden in een aangename, veilige en goed bewegwijzerde omgeving. Dit hoofdstuk maakt jou wegwijs in het boeiende vakgebied van FM.'

AAN HET WOORD

**Welkom in dit mooie vakgebied!**

Facility management, workplace management, hospitality, facilitaire professionals? *What's in a name!* Als je dit boek leest, ben je in ieder geval betrokken bij ons mooie vakgebied. Ons werkgebied gaat over het ondersteunen van het primaire proces, het toevoegen van waarde vanuit het strategisch perspectief. Ons vakgebied is breed en divers. Het raakt en overlapt andere vakdisciplines.

We zorgen dat het primaire proces plaats kan vinden. In veel gevallen worden onze

diensten als eerste ervaren, gezien, beleefd, en in sommige gevallen, wellicht zelfs vaak, wordt er niet bij stilgestaan. Toch zijn we van onmisbare waarde en hebben we heel veel mogelijkheden om het verschil te maken. Dan moeten we wel weten wat de strategische behoefte is, welke vragen er zijn. Ons vakgebied biedt de mogelijkheid intern de strategie van het bedrijf te weerspiegelen, ondersteunen en waar te maken. Hierbij maakt het niet uit hoe facility management georganiseerd is want dit kan op vele manieren. Die manieren zijn gericht op het ondersteunen van het werk en het versterken van de strategische waarden van een organisatie.

Dit boek biedt een goede basis om als facilitaire professional aan de slag te gaan of om jezelf meer te verdiepen in ons vakgebied. Ik wens je veel leesplezier met dit boek, maar bovenal veel werkplezier in ons brede vakgebied!

Vriendelijke groet,

Michel Tobé

Voorzitter Facility Management Nederland

1.1 Inleiding

Welkom bij dit mooie vakgebied! De kans is groot dat je deze studie hebt gekozen omdat het een brede opleiding is waar je nog alle kanten mee op kunt. En dat klopt! Maar juist dat maakt het ook lastig, om precies te begrijpen wát je studeert, laat staan dat je het kunt uitleggen aan een ander. Dit hoofdstuk gaat je daarbij helpen. Het kan ook zijn dat je als facility professional werkt en je theoretische basis wil versterken of een breder begrip wilt krijgen van dit vakgebied. Ook dan gaat dit boek je helpen. Laten we beginnen bij het begin:

Waar zijn facility professionals allemaal verantwoordelijk voor? Op een carrièrebeurs vatte een leverancier van facilitaire diensten het heel kort samen: “Jij doet je werk, dan doen wij de rest”. Maar wat is *die rest* precies?

Om dat duidelijk te maken volgen we een eerstejaars student *facility management* tijdens de eerste dag op de hogeschool. Alles wat in de volgende tekst onderstreept is, behoort tot de taken en verantwoordelijkheden van een facility professional.

Je hebt deze eerste dag geen idee waar je precies moet zijn. Je hebt vooraf de website van de school bekeken en daar informatie over de bereikbaarheid van de locatie gevonden. Het gebouw vinden was daarvoor niet moeilijk.

Je komt aan bij de school, lopend vanaf een station of bushalte, met de fiets of met de auto. Als je op de fiets bent, kun je die gelukkig droog stallen in de fietsenstalling. Je achterband is wat leeg; gelukkig kun je die oppompen bij de automatische fietspomp. Dat scheelt voor de terugweg. De fietsenstalling voor het personeel is beveiligd, valt je op. Kom je met de auto, dan kun je met een toegangspas door de slagboom en je auto parkeren en zo nodig opladen. Nieuw is de mogelijkheid om de bandenspanning te controleren, want autobanden op de juiste spanning verminderen het brandstofverbruik. Dit is een van de maatregelen die de school neemt om de CO₂-uitstoot te verminderen. Kom je met de trein of bus, dan is er een looproute aangegeven van de halte naar de school.

Het terrein rondom de school is schoon en goed onderhouden. Studenten hangen rond op de bankjes of liggen in het gras onder de bomen die schaduw geven. Overal zie je vermeldingen dat de school rookvrij is. Je kijkt rond en ziet glazenwassers die bezig zijn met gevelreiniging. Ze werken veilig, want ze zijn gezekeerd en werken met een hoogwerker. Nu nog het juiste bouwdeel en de juiste ingang vinden. Gelukkig is er bewegwijzering op het terrein.

Je hebt de hoofdingang gevonden. Ook voor mensen met een handicap is de school goed toegankelijk; er zijn geen trapjes of drempels en de deur gaat automatisch open. Het valt je op dat het gebouw vrij toegankelijk is, maar in de hal loopt wel een beveiliging. Ook zie je beveiligingscamera's.

Enmaal binnen kom je in een centrale hal met een receptie. Je ziet een bezoeker voor de desk staan om zich aan te melden. De receptioniste moet de slagboom van het parkeerterrein openen voor een andere bezoeker. Op de schermen met narrowcasting zie je welke events er die dag zijn en nieuwe studenten worden welkom geheten.

De sfeer in de hal is gastvrij. Er is een plek waar je lekkere fairtrade koffie en biologische broodjes kunt krijgen, het is prettig verlicht, er zijn grote planten en het ruikt naar versgebakken brood en koek. Het is er gezellig druk met overal groepjes studenten en docenten.

Op een plattegrond kun je zien waar je alle faciliteiten van de campus kunt vinden. Je kunt er ook voor kiezen om een app te gebruiken. Doordat je de taal kunt instellen kunnen ook buitenlandse studenten hun weg prima vinden.

Op weg naar de collegezaal kom je langs een servicepunt. Hier kun je terecht met vragen en problemen, bijvoorbeeld met je laptop. Je kunt via het selfservice portal een afspraak inplannen of in de rij aansluiten. Daarnaast ligt de mediatheek waar je boeken kunt lenen, in stilte kan werken en video's kan opnemen. Handig!

Je neemt de trap naar de verdieping waar je les hebt. Omdat een van de liften buiten werking is voor onderhoud, is het drukker dan normaal in het trappenhuis. Overal in het gebouw hangen schilderijen en andere kunst; dat geeft sfeer aan de verder wat saaie gangen. Het wordt een lange les, dus je gaat nog snel naar het toilet en vult je waterfles bij het tappunt. De schoonmaker is net klaar met de toiletgroep, dus je hebt geluk.

Je hebt les in lokalen die passen bij het type les en de grootte van de groep. In de meeste lokalen is een aangenaam binnenklimaat, hoewel de lokalen aan de zuidzijde wel snel warm worden in de zomer en die aan de noordzijde in de winter wat koud kunnen zijn. De buitenzonwering helpt het directe zonlicht buiten te houden. Je kijkt naar buiten en ziet een plat dak met sedumplanten. Dat is een duurzaamheidsmaatregel om lokale opwarming te beperken, water vast te houden en bij te dragen aan meer biodiversiteit op het terrein.

Naast leslokalen zijn er projectruimten die je kunt reserveren als je met een groep wil samenwerken. Als je een werksessie plant zie je direct welke ruimten beschikbaar zijn in de outlook-app.

De meeste lokalen zijn voorzien van een standaard inrichting, maar er zijn ook meer informele plekken om samen te werken en specials - zoals labs -, en natuurlijk een online leeromgeving. Ruimten die van een specifieke opleiding zijn, hebben een styling die past bij het werkveld, maar veel ruimten zijn meer algemeen ingericht voor flexibel gebruik. Dat draagt bij aan een betere bezetting en benutting van het gebouw. Hoewel de meeste documenten digitaal zijn (handig en duurzaam), wil je soms toch wat printen of kopiëren. Dat kan bij de multifunctionals met je studentenkaart. Helaas staat degene waar jij wil printen in storing, maar een online melding is snel gedaan en de huismeester is onderweg.

Tussen de lessen door haal je snel een kop thee in je statiegeldbeker bij een drankenautomaat, maar na een paar uur heb je trek gekregen en besluit je iets lekkers te halen in de kantine. Het valt je op dat het meeste eten gezond is. Er is een groot aanbod van vegetarisch en regionaal geproduceerde voeding. Helemaal achterin liggen de warme snacks. Maar voordat je bij de snacks komt, kom je eerst langs de saladebar en de verse broodjes; een vorm van nudging. Er hangt een certificaat aan de muur dat aangeeft dat je erop kunt vertrouwen dat er hygiënisch gewerkt wordt en het voedsel veilig is. Je afval moet je zelf scheiden in plastic-, papier-, gft en restafval.

Als je even wil bijkomen van alle prikkels, even stil wil zijn of bidden, dan kan dat in de rustruimte. Anderen gaan liever voetballen in de pannakooi of sporten in de fitnessruimte. Ook fijn dat je je kunt douchen en dat er kluisjes zijn in de kleedruimten waarin je je spullen veilig kunt opbergen. De douches worden met regelmaat doorgespoeld, zodat je je geen zorgen hoeft te maken over het oplopen van een legionellabesmetting.

Ineens gaat een brandalarm af. Tien minuten later staat iedereen buiten op de verzamelplaats. Het is gelukkig een ontruimingsoefening! Daarbij heeft iemand in de drukte zijn enkel verstuikt. Hij wordt geholpen door een bedrijfshulpverlener. De timing van de oefening is goedgekozen, want in de middag is er een evenement. Op de digitale schermen in de centrale hal zie je dat er vandaag een congres over maatschappelijk verantwoord inkopen is. Een deel van de centrale hal is feestelijk aangekleed en de eventcatering staat al klaar. Jij hebt je dag erop zitten en je fietst, met harde banden, terug naar huis.

Omgeving

Zoals je in de bovenstaande tekst kunt lezen, zijn facility professionals in brede zin verantwoordelijk voor de omgeving en services waarin gewerkt wordt. Dat maakt het vak heel veelzijdig, want facility management in een ziekenhuis, gevangenis, school, gemeentehuis, theater of kantoor, is wezenlijk anders dan op een school.

1.2 De taken en verantwoordelijkheden van facility professionals

Uit het voorbeeld blijkt dat je de hele dag door in aanraking komt met facilitaire activiteiten. Die activiteiten lopen uiteen van het beheer van de kunstcollectie tot het onderhoud van terreinen. Hoe kun je die aandachtsgebieden beschrijven? Het landelijk opleidingsprofiel van hbo-opleidingen facility management, 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 beschikbare middelen, met als doel om meerwaarde voor de organisatie te creëren.

Of makkelijker gezegd:

| “Als facility professional zorg ik ervoor dat jij je werk beter kunt doen.”

Aandachtsgebieden

In de omschrijving uit het opleidingsprofiel staat een aantal kernwoorden die we hierna toelichten.

Fit-for-use

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

- **Omgeving:** facility management speelt zich altijd af in een fysieke of virtuele omgeving waar een vorm van organisatie bij betrokken is en waar mensen beroepsmatig diensten verlenen. In het voorbeeld van de school is de fysieke omgeving de campus, de virtuele omgeving de online leeromgeving, de organisatie de school waar docenten en ondersteunende medewerkers hun diensten aan studenten verlenen. De thuiswerkplek is een wat grijs gebied. De school is wel verantwoordelijk voor het verstrekken van middelen aan medewerkers om thuis hun werk te kunnen doen (zoals een laptop en goede bureaustoel), maar de school kan natuurlijk niet de inrichting van iemands huis gaan bepalen.
- **Ruimte:** de schoolgebouwen, de klaslokalen, kantine, bibliotheek en de werkplekken van docenten en ondersteuners.
- **Techniek:** de (bouw)technische structuren en installaties.
- **Services:** de facilitaire producten en diensten (*soft services*), zoals parkeren, receptie, beveiliging, groenvoorziening, catering, schoonmaak.
- **Processen:** de manier waarop facility management de ondersteuning van het onderwijs inricht.

Soft services

- **Mensen:** hiermee bedoelen we de verschillende belanghebbenden (studenten, docenten, ondersteuners, management), maar ook de eigen facilitaire medewerkers. De mens (en wat die nodig heeft om optimaal te presteren) is de focus van facility management.
- **Beleving:** rekening houden met de totale beleving van studenten en medewerkers bij het ontwikkelen van een product, dienst of concept.
- **Middelen:** 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 een werkomgeving die de productiviteit van medewerkers ondersteunt of met een gastvrijheidsconcept dat past bij het imago van de school. Maar het gaat ook over de impact die de organisatie heeft op de omgeving. Zo leidt de komst van een school tot veel meer verkeer in een wijk. Als er weinig parkeergelegenheid op het terrein van de school is, gaan mensen in de omliggende wijk parkeren. Dat vinden omwonenden meestal niet leuk. Met de grote hoeveelheid voetgangers en fietsers neemt ook het zwerfafval toe op de routes naar de school. Als facility professional ben je verantwoordelijk voor goede relaties met omwonenden.
- **Het vakgebied heeft lang in het teken gestaan van kostenbesparing.** Gelukkig wordt facility management steeds meer gezien als een aanjager van succes. Je zou kunnen zeggen dat facility management niet alleen probeert het beste uit mensen te halen, maar ook zorgt voor comfort en veiligheid.
- **Organisatie:** een persoon of groep personen die een eigen functie heeft met verantwoordelijkheden, bevoegdheden en relaties om haar doelstellingen te realiseren (volgens de wereldwijd erkende norm voor facility management NEN-EN-ISO 41011); de schoolorganisatie.

Toegevoegde
waarde

Impact

ISO

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

- De interne klant (medewerkers van de (klant)organisatie).
- De externe klant (bijvoorbeeld de bezoeker, patiënt, hotelgast).
- Diensten (soft services).
- De fysieke omgeving (hard services).
- De *hybride werkomgeving* (werknemers werken deels op kantoor en deels op afstand; thuis of vanaf een andere locatie).
- De afstemming van vraag en aanbod en de organisatie (*sourcing*) daarvan.
- Facilitaire inkoop van middelen.

Hybride
werkomgeving

Sourcing

Deze aandachtsgebieden gelden niet in gelijke mate voor alle branches. In tabel 1.1 worden voorbeelden gegeven van de omgeving, interne klanten, externe klanten en diensten in verschillende branches.

TABEL 1.1 **Karakteristieke kenmerken van branches**

	Specifieke omgeving	Voorbeelden van interne klanten	Voorbeelden van externe klanten	Voorbeelden van specifieke diensten
Ziekenhuis	Ziekenhuis Polikliniek Apotheek Laboratorium Ambulante polikliniek Zorg op afstand (digitale consulten)	Artsen Verpleegkundigen Assistenten Laboranten Stafdiensten (kwaliteitszorg, HRM, etc.) Vrijwilligers	Patiënten Bezoekers	Pasuitgifte Voedingsdienst Beddencentrale Parkeerbeheer Roomservice Verantwoorde afvoer van gevaarlijk afval
Bank	Hoofdkantoor Filialen Geldautomaten Thuiswerkplek Auto Klantlocatie	Raad van bestuur Directeuren Beleggers Accountmanagers Adviseurs Systeembeheerders Stafdiensten (Vastgoedmanagement, Juridische Zaken, etc.)	Rekeninghouders Hypotheekklanten Beleggers	Beveiliging Receptie Geldtransport Banqueting Uitwijklocatie Kunstcollectie
Universiteit	Campus Laboratoria Auditorium Leslokalen Projectruimten Thuiswerkplek Online lesomgeving	College van bestuur Hoogleraren en docenten Stafdiensten (HRM, Toetsbureau, etc.) Onderzoekers Studentassistenten	Studenten	Huismeesters Servicedesk Audiovisuele dienst Catering Events Bibliotheek
Industrie	Productiehal Magazijn Kantoorgebouw Thuiswerkplek	Directie Stafdiensten (HRM, Financiële Administratie, etc.) Productieplanners Chef werkplaats Monteurs Assemblage-medewerkers	Groothandel Consumenten	Receptie Catering Logistiek Terreinbeheer Bewaking Wagenpark Afvalmanagement
Ministerie	Departementsgebouw Thuiswerkplek	Directeuren-generaal Beleidsmedewerkers Voorlichters Stafdiensten (HRM, ICT, etc.)	Burgers Bedrijfsleven	Chauffeursdienst Banqueting Bodediensten Beveiliging Onderhoud
Verpleeghuis	Verpleeghuis Therapie ruimte Tuin Dagbesteding Mortuarium Aanleunwoningen	Directie Verpleeghuisarts Verpleegkundigen Verzorgend personeel Fysiotherapeut Stafdiensten (HRM, Zorgadministratie, etc.) Vrijwilligers	Patiënten Familie Overige bezoekers	Schoonmaak Maaltijdvoorziening Linnendienst Onderhoud Hulpmiddelen Receptie

TABEL 1.1 **Karakteristieke kenmerken van branches** (vervolg)

	Specifieke omgeving	Voorbeelden van interne klanten	Voorbeelden van externe klanten	Voorbeelden van specifieke diensten
Gemeente	Gemeentehuis Gemeentearchief Raadzaal Trouwlocatie Thuiswerkplek Klantlocatie (bedrijfs- of huisbezoek)	Burgemeester en Wethouders Gemeentesecretariaat Ambtenaren Stafdiensten (HRM, Communicatie, etc.)	Inwoners gemeente Lokaal bedrijfsleven	Publieksbalies Vergaderservice Bodedienst Huismeesters
Bungalowpark	Bungalows Zwembad Speeltuin Supermarkt	Medewerkers backoffice	Gasten	Receptie Zwembadbeheer Restaurant Fietsverhuur Parkbeheer
Hotel	Lobby Vergadercentrum Hotelkamers Restaurant	Hotelmanager Sales	Hotelgasten leisure en zakelijk Evenementorganisatoren	Portiersdienst Valet parking Roomservice Banqueting
Museum	Zalen Opslagruimte Restauratieatelier Tuin Thuiswerkplek	Restaurateurs Museumwinkel Educatieafdeling Marketing Fondsenwerving Stafdiensten (HRM, ICT, etc.) Vrijwilligers	Bezoekers (groepen en individueel) Exposanten Sponsors	Klimaatbeheersing Tentoonstellingbouw Kaartverkoop Museumwinkel Depot Beveiliging Transport
Retail	Winkelpand Magazijn Hoofdkantoor Thuiswerkplek	Winkelmanager Winkelpersoneel	Winkelend publiek	Beveiliging Bevoorrading Schoonmaak Gebouwbeheer

NEN 15221-4

In bijlage 1 vind je een overzicht van alle facilitaire activiteiten volgens de *NEN 15221-4*. Hierin kun je zien hoe breed de scope van ons vakgebied is.

1.3 Facilitaire rollen

Als facility professional kun je veel verschillende rollen hebben: facility manager, facilitair medewerker, inkoper, contractmanager, projectmanager, servicecoördinator, duurzaamheidscoördinator, 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.

Deze hoofdgroepen lopen we allemaal langs.

EEN DAG UIT HET LEVEN VAN | **Joan, facilitair manager**

Joan is afdelingshoofd facilitaire diensten bij een gemeente. Zoals bij veel gemeentes vallen scholen, theaters, sportzalen, schaatsbaan, zwembaden, buurtcentra en natuurlijk het gemeentehuis onder de verantwoordelijkheid van de facility manager. Joan stuurt drie diensten aan: facilitaire diensten (de soft services), informatiemanagement (zowel procesmatig als ICT) en vastgoedbeheer (de hard services). Het gemeentelijk vastgoed wordt strategisch ingezet om de sociale cohesie in de gemeente te versterken. Op die manier kan zij direct bijdragen

aan een veilige en leefbare samenleving. Joan: 'Behalve het sociaal-maatschappelijke hecht ik veel waarde aan gastvrijheid en inclusiviteit. Het is belangrijk dat het gemeentehuis prettig toegankelijk is voor alle inwoners. Daarom heb ik het initiatief genomen om samen met andere afdelingen van de gemeente, zoals publiekszaken en sociale zaken, een gastvrijheidsconcept neer te zetten en gezamenlijk gastvrijheidstrainingen te organiseren. Die samenwerking met andere afdelingen vind ik essentieel, want anders komt er geen draagvlak.' De werkdag van Joan is zeer gevarieerd. Geen dag is hetzelfde, want met de gemeentelijke politiek weet je het nooit. Maar de meeste waardering oogst Joan toch door haar streven het sociale talent van mensen te laten opbloeien, zodat zij boven hun eigen verwachting gaan presteren. Dat geeft haar collega's veel voldoening in hun werk. Mede daardoor is het traditionele beeld van de ambtenaar echt aan het veranderen, merkt Joan. 'Als mensen bevlogen raken, dan praten zij met passie over hun organisatie en het werk en nemen zij hun verantwoordelijkheid. Wie aandacht krijgt, die groeit.'

1 Facility manager

Je komt de rol van de facility manager vaak tegen in organisaties. Je kunt bijvoorbeeld de facility manager zijn van een sportcomplex, advocatenkantoor, school of aanbieder van zorgverzekeringen. Als facility manager geef je sturing aan facilitaire teams en ben je eindverantwoordelijk voor de facilitaire voorzieningen. Je bent onmisbaar voor het goed laten verlopen van het primaire proces. Je beschikt over goede antennes en je kunt leidinggeven in uiteenlopende situaties door je gedrag, houding en communicatiestijl steeds af te stemmen op wat nodig is. Als geen ander ben je in staat om veranderingen in de vraag te vertalen naar passende facilitaire oplossingen (het aanbod), waarbij je ook rekening houdt met de impact die je hebt op

het grotere geheel. Facility management is mensenwerk; daarom moet je naast een goede facility manager, een echte people manager zijn, zoals Joan in het voorbeeld.

In de regel is facility manager een interne rol, maar sommige organisaties kiezen er juist voor deze rol uit te besteden. Een voorbeeld daarvan zie je in de volgende vacaturetekst:

voorbeeld | **Vacature**

Facility manager bij een facilitaire dienstverlener (multi-service provider)

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 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 servicedesk-medewerkers, 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

Als facilitair specialist kun je 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 facilitair specialist is een inkoper (zie vacature in het navolgende kader). Je komt ze ook tegen in de rol van beleidsmedewerker, bijvoorbeeld op het gebied van hospitality, veilig werken of datamanagement.

VOORBEELD | Vacature

Inkoper bij een zorginstelling

Functieomschrijving

In samenwerking met en onder aansturing van een strategische inkoper weet je de inkoop 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' als daar behoefte aan is. Een greep uit je werkzaamheden:

- het zijn van de 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 inkopen, 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 management, een inkoopopleiding van Nevi of bedrijfskunde.
- Goede gedegen kennis van Excel.
- Half jaar relevante kennis en werkervaring.
- Analytisch denkvermogen.
- Gevoel voor de zorgsector is mooi meegenomen.
- Daarnaast vinden wij het belangrijk dat je je aansluit bij onze kernwaarden.

Als facilitair specialist kun je ook werken aan een brede opdracht, zoals Mert in het volgende voorbeeld:

EEN DAG UIT HET LEVEN VAN | **Mert, circulair specialist**



Mert is circulair specialist bij een grote hogeschool. Mert heeft een belangrijke rol in het behalen van de duurzaamheidsambities van de organisatie. Hij is betrokken bij alle facilitaire inkooptrajecten, maar bijvoorbeeld ook bij verbouwingen en renovaties. Samen met leveranciers probeert hij een positieve impact te maken door te zoeken naar nieuwe manieren om het gebruik van grondstoffen te minimaliseren en de sociale impact te vergroten. Onlangs was hij betrokken bij de aanbesteding van de afvalverwerking. Daarin zijn ze

een stap verder gekomen dan het gescheiden aanleveren van afvalstromen. De koffiedrab gaat nu bijvoorbeeld naar een lokale teler van oesterzwammen. En die oesterzwammen worden door de cateraar van de hogeschool verwerkt in de soep en vegetarische kroketten. Zo is het gelukt om een afvalstroom om te zetten naar een waardevolle grondstof die ook nog lokale werkgelegenheid met zich meebrengt. 'En lekkere, duurzame kroketten!', aldus Mert. Een hogeschool is ook een broedplaats voor innovatie. 'Wij zetten sterk in op samenwerking met start-ups van onze studenten, bijvoorbeeld door ze de mogelijkheid te bieden om innovaties in praktijk te testen. Zo hebben we experimenten gedaan met het gebruik van biobased plastics voor onze voorverpakte broodjes.'

De werkdag van Mert is zeer gevarieerd: van het doen van marktverkenningen, het schrijven van beleidsnotities tot het aanvragen van subsidies en onderhandelen met leveranciers. Op het gebied van circulariteit is nog een wereld te winnen. 'Daarom vind ik samenwerken en kennisdelen zo belangrijk, zowel binnen als buiten de organisatie. Alleen samen kunnen we versnellen.'

3 Adviseur

Adviseurs zijn vaak betrokken bij het ontwerp en de inrichting van de facilitaire organisatie (zoals de keuze voor wel of niet uitbesteden) en de werkomgeving. Er zijn interne en externe adviseurs. Als interne adviseur werk je voor de organisatie die je adviseert; als externe adviseur ben je in dienst van een adviesbureau en doe je projecten bij klanten.

Adviseurs worden ingeschakeld bij trajecten die complex van aard zijn, die specifieke kennis vragen of die zo weinig voorkomen dat de benodigde kennis en ervaring ontbreekt bij de klant. Veel adviseurs bieden ook controletaken aan, bijvoorbeeld om als mystery guest de kwaliteit van receptie-diensten te inspecteren.

In het navolgende kader staat een vacature voor een workplace consultant bij een adviesbureau. Adviseurs die zich bezighouden met strategische vraagstukken hebben vaak een opleiding op masterniveau afgerond.

voorbeeld | Vacature senior

Workplace Consultant bij een internationaal adviesbureau

Functieomschrijving

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 in 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.

Als adviseur werk je projectmatig, vaak in een team met collega-adviseurs en medewerkers van de klant. In het volgende kader vertelt Milou over haar baan als junior adviseur bij een huisvestingsadviesbureau:

EEN DAG UIT HET LEVEN VAN | **Milou, junior adviseur**

Milou werkt als junior adviseur voor een huisvestingsadviesbureau. 'In mijn werk als adviseur kom ik bij heel veel verschillende organisaties over de vloer. Gisteren werkte ik met een team aan een project voor een grote speler in de voedingsindustrie. Deze klant wil het hoofdkantoor verplaatsen en daar komt heel veel bij kijken. Door hybride werken heeft de organisatie minder vierkante meters nodig en wil zij de nadruk leggen op het faciliteren van ontmoeten en samenwerken. Ook moet het hoofdkantoor bijdragen aan het uitdragen van de merkwaarden. Dat betekent veel aandacht

voor vitaliteit en gezondheid van medewerkers. Na het bepalen van de visie en uitgangspunten met het management, brengen we in kaart welke typen medewerkers deze organisatie heeft en wat hun taken en behoeften zijn. Op basis daarvan kunnen we bepalen hoeveel van welk type werkplekken er nodig zullen zijn.' Als junior adviseur ondersteunt Milou de meer ervaren consultants in de uitvoering van deze onderzoeken en sessies. Elke vrijdagmiddag komen de adviseurs naar kantoor om kennis te delen en de verbinding met elkaar te houden. 'Super leerzaam en gezellig!' volgens Milou.

'Aan kleinere projecten werk ik meer zelfstandig. Vandaag werk ik bijvoorbeeld aan de herindeling van een kinderdagverblijf zodat het een meer kindvriendelijke uitstraling heeft en medewerkers minder hoeven te tillen en bukken. Dat doe ik samen met de pedagogisch medewerkers, want die weten wat werkt en wat niet werkt. De uitkomsten toets ik bij de senior die aan dit project verbonden is. Die denkt ook met mij mee over de projectaanpak.'

4 Ondernemer

Als ondernemer kan je alle drie de voorgaande rollen hebben maar dan 'voor eigen rekening en risico'. Dat betekent dat je financieel risico loopt met de ondernemersactiviteiten, maar ook dat eventuele winst voor jezelf is. Vanzelfsprekend hebben we geen vacaturetekst voor ondernemers. Mika, die direct na het behalen van zijn diploma facility management startte als ondernemer, vertelt hoe hem dat bevalt:

EEN DAG UIT HET LEVEN VAN | **Mika, zelfstandig ondernemer**

Mika werkt als zelfstandig ondernemer in de schoonmaakbranche. Hij ontwikkelde een eigen systematiek voor het beoordelen van de kwaliteit van schoonmaakbedrijven voor opdrachtgevers. 'Een prototype van het meetinstrument heb ik als afstudeeropdracht ontwikkeld. Ik had nooit nagedacht over de mogelijkheid om ondernemer te worden. Maar toen ik na mijn afstudeerstage gevraagd werd om metingen uit te voeren bij

mijn afstudeerbedrijf, heb ik de stap gezet. Dat is een goede beslissing geweest, want ik heb nooit meer voor een baas gewerkt.' Inmiddels is Mika een betrouwbare partij die wordt ingehuurd om de naleving van contracten te beoordelen. Dat kan als standaard onderdeel van contractmanagement, maar soms wordt hij ook gevraagd bij conflicten. 'Het leuke van ondernemer zijn, is dat ik alleen klussen aanneem waar ik zin in heb. Als ik een slechte ervaring heb met een opdrachtgever, dan zeg ik een volgende keer nee. Dat kan ik mij gelukkig veroorloven.' Inmiddels werkt Mika niet meer alleen, maar heeft hij een vast team van medewerkers in dienst en werkt hij veel met studenten. 'Het jezelf steeds weer moeten bewijzen, snel kunnen schakelen om kansen te pakken en de contacten met klanten, dat is wat ik leuk vind aan ondernemen. Mijn werk is nooit saai. Pas als klanten je terugvragen, dan weet je dat je goed werk levert. Daar ga ik elke dag voor!'

Community
manager

De onderverdeling in deze vier hoofdgroepen is niet volledig, want er zijn bijvoorbeeld ook facilitaire servicedeskmedewerkers, projectmedewerkers, accountmanagers, beleidsmedewerkers, innovatiemanagers en docenten facility management. Of *community managers*: dit is een rol die steeds belangrijker wordt. Dat heeft alles te maken met het belang van ontmoeten; voor kennisdelen, samenwerken, maar ook om het gevoel ergens bij te horen te versterken. Community managers brengen mensen samen, bijvoorbeeld door het organiseren van events, maar ook door mensen gericht met elkaar in contact te brengen. De community manager is de spin in het web die mensen verbindt en inspireert. En dat is een rol die facility professionals heel goed kunnen invullen. Door de opkomst van hybride werken zie je deze rol ook terug binnen organisaties. Vooral bij organisaties waar mensen veel thuiswerken. De community manager heeft de opdracht om de sociale verbinding tussen medewerkers en het commitment dat medewerkers voelen naar de organisatie te versterken.

EEN DAG UIT HET LEVEN VAN **Britt, community manager**

Iedereen die een werkplek zoekt in het centrum van een grote studentenstad, kan terecht bij Britt. Britt is verantwoordelijk voor een van de drukste coworking spaces van de stad. Dit is een plek waar je gebruik kunt maken van een werkplek voor kortere of langere tijd. De kernwaarden van deze coworking space zijn de drie c's: connect, care, create. 'Ik breng mensen met elkaar in contact', zegt Britt. 'Juist ontmoetingen met mensen die je nog niet kent, kunnen nieuwe ideeën en kansen brengen, en daarmee bijdragen aan succes.' Het bedrijfsmodel van de

coworking space draait om de balans tussen inkomsten uit het verhuren van vergaderruimtes en lunches, en het bieden van een gratis 'thuisplek' aan zelfstandige professionals. De locatie waar Britt en haar team verantwoordelijk voor zijn, heeft 25 vergaderruimtes en 100 gratis werkplekken. 'Iedereen is hier welkom, want iedereen kan iets voor een ander betekenen. Nieuwe gebruikers zijn belangrijk om de kans op betekenisvolle ontmoetingen te vergroten. Als je een vaste groep gebruikers hebt, dan zakt dat in. De enige voorwaarde is dat je incheckt op ons (digitale) platform. Daarmee heb je toegang tot het hele netwerk en kunnen mensen je vinden op basis van jouw deskundigheid. Zo creëren we samen een perfecte win-winsituatie en een cultuur van samenwerking en duurzame groei.' Op de vraag welke competenties je nodig hebt om deze rol goed te kunnen vervullen, antwoordt Britt: 'Een goed gevoel voor gastvrijheid, gecombineerd met marketing-, eventmanagement- en ondernemerschapvaardigheden zijn essentieel voor succes in deze rol.'

TABEL 1.2 **Kenmerken van de verschillende rollen**

	Facilitair manager	Specialist	Adviseur	Ondernemer	Community manager
Fysieke omgeving	Intern: locatie(s) waar de organisatie gehuisvest is Extern: bij de klant	Intern: locatie(s) waar de organisatie gehuisvest is Extern: bij de klant en bij eigen organisatie	Intern: locatie(s) waar de organisatie gehuisvest is Extern: bij de klant en bij eigen organisatie	Eigen bedrijf en bij klant op locatie	Als ondernemer: herkenbare locaties op verkeersknooppunten of in een bedrijfsverzamelgebouw Intern: vaak hoofdkantoorlocaties

TABEL 1.2 Kenmerken van de verschillende rollen (vervolg)

	Facilitair manager	Specialist	Adviseur	Ondernemer	Community manager
Opdrachtgever(s)	Raad van bestuur/ directie Bij uitbesteding: facilitaire organisatie	Intern: hoofd van de afdeling of facility manager Extern: de opdrachtgever (soms directie, soms facilitair)	Intern: directie/ management of facility manager Extern: de opdrachtgever (soms directie, soms facilitair)	Opdrachtgever (bijv. de facility manager)	De ondernemer (eigenaar) Intern: facility manager of HRM
Doelgroep	De organisatie en iedereen die voor de organisatie werkt, bezoekers en klanten	Afhankelijk van rol, verantwoordelijkheden en scope van het vraagstuk	De betrokkenen bij een specifiek vraagstuk	Primair: de opdrachtgever Verder afhankelijk van type opdracht of dienst	Zelfstandige professionals, mobiele werkers, klanten die gebruik maken van vergaderfaciliteiten Intern: medewerkers van de organisatie
Financieel model	Budget: geen winstoogmerk Op basis van offerte: wel winstoogmerk (leveranciers)	Budget: geen winstoogmerk Op basis van offerte: wel winstoogmerk (leveranciers)	Budget: geen winstoogmerk Op basis van offerte: wel winstoogmerk (leveranciers)	Op basis van offerte (winstoogmerk)	Winstoogmerk: Inkomen uit verhuur van faciliteiten Budget: geen winstoogmerk (interne rol)
Stakeholders waar je mee te maken hebt	Veel en bekend	Weinig tot gemiddeld en bekend	Weinig tot gemiddeld en bekend	Afhankelijk van type service, deels niet bekend	Extern: veel en deels niet bekend Intern: gemiddeld en bekend

1.4 Wie is de klant?

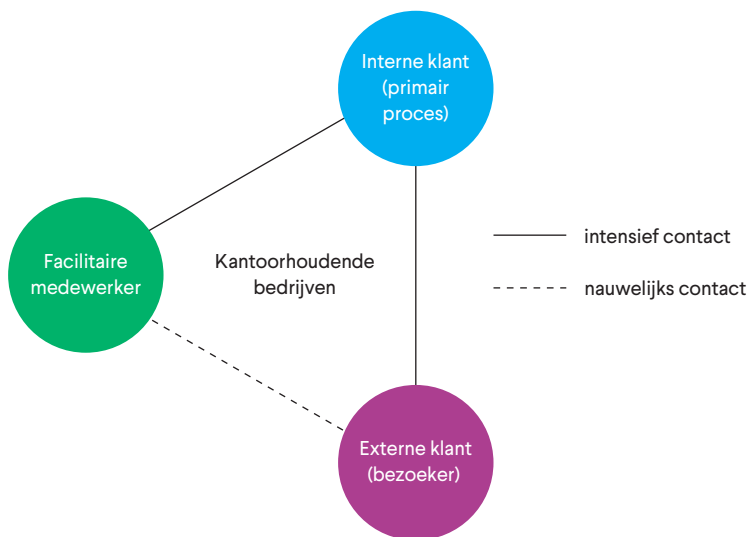
Interne klant
Externe klant

Als facility professional heb je te maken met verschillende klanten. In hoofdstuk 1 kun je verschil maken tussen *de interne klant* en *de externe klant*. Interne klanten zijn de medewerkers van de organisatie die door facility management ondersteund worden. Bij de NS bijvoorbeeld, zijn alle NS-medewerkers de interne klant van facility management. De externe klanten zijn de klanten van de organisatie. Bij de NS zijn dat de reizigers. Op een school zijn de interne klanten onder andere de docenten en de externe klanten de studenten. In een ziekenhuis zijn de interne klanten onder andere de artsen en verpleegkundigen en de externe klanten de patiënten. De mate waarin uitvoerende facilitaire medewerkers contact hebben met de interne en externe klanten verschilt per branche. Dat leggen we uit.

Voorbeelden

In de gemiddelde kantoororganisatie heb je als uitvoerende facilitaire medewerker vooral contact met de interne klant. Dat zijn de collega's die in het primaire proces werken. Dit type klant noemen we gebruikers. Deze contacten spelen zich bijvoorbeeld af bij de receptie, de helpdesk, het facilitair servicepunt, in het bedrijfsrestaurant, tijdens events of tijdens het schoonmaken. Met bezoekers of gasten (de externe klant) heb je minder intensief contact. Dit contact vindt vooral plaats via de intercom bij de slagboom, bij de receptie en tijdens het serveren van koffie of een maaltijd. De collega's in het primaire proces hebben wél intensief contact met de bezoeker. Deze relaties worden weergegeven in figuur 1.1.

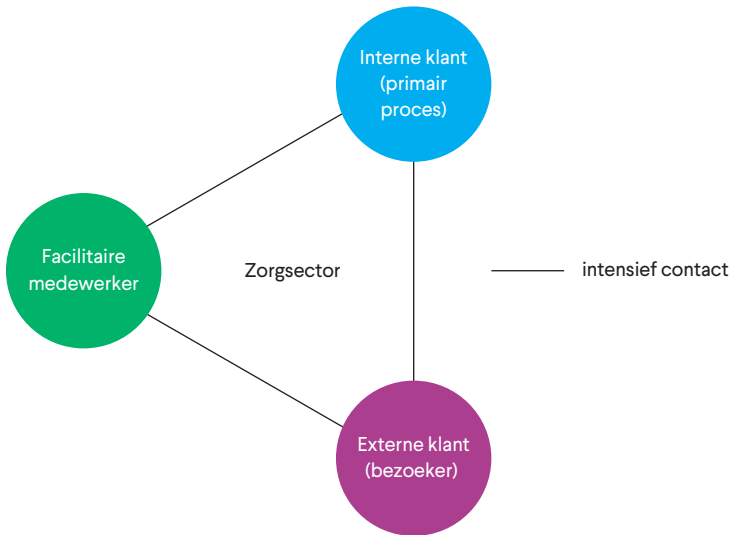
Figuur 1.1
Intensiteit van klantrelaties uitvoerende facilitaire medewerkers in kantoororganisaties



In de zorgsector ligt dat anders. Want daar heb je als facilitaire medewerker ook intensief contact met patiënten en hun bezoekers (de externe klant). Bijvoorbeeld in het bezoekersrestaurant, bij de informatiebalie en tijdens de roomservice op 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 (figuur 1.2).

Figuur 1.2

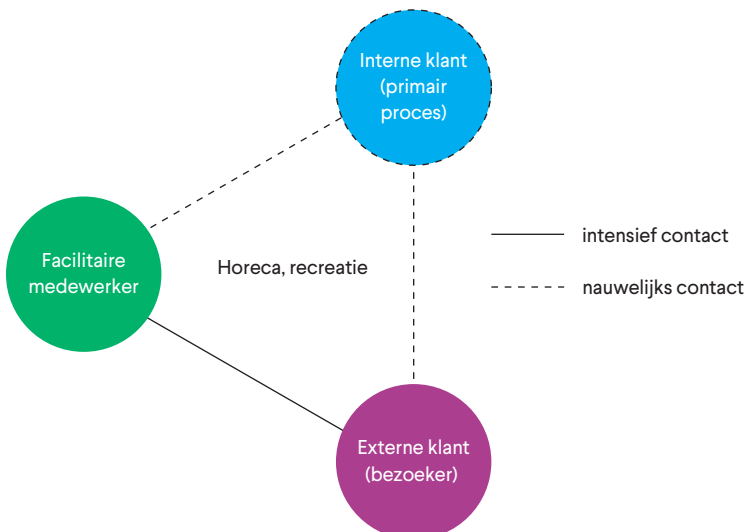
Intensiteit
klantrelaties
uitvoerende
facilitaire
medewerkers in
de zorgsector



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 gasten (externe klanten) en is het aantal interne klanten (medewerkers) beperkt. Als uitvoerende facilitaire medewerker heb je daarom vooral direct contact met de gast. In figuur 1.3 is de intensiteit van contacten schematisch weergegeven. Dit schema is ook van toepassing op commerciële aanbieders van facilitaire diensten.

Figuur 1.3

Intensiteit
klantrelaties
uitvoerende faci-
litaire medewer-
kers in horeca en
recreatie



1.5 Waar vind je facility management in organisaties?

Je kunt FM vanuit twee kanten bekijken: de interne FM-organisatie en de commerciële FM-provider. De meeste facility professionals werken voor commerciële providers. Bijvoorbeeld voor gespecialiseerde leveranciers, zoals beveiliging, installatieonderhoud, catering, schoonmaak, hospitality services of beplanting. Bedrijven die gespecialiseerd zijn in één dienst noemen we *single service providers*. Het kan ook zijn dat je voor een leverancier werkt die meerdere diensten aanbiedt, bijvoorbeeld een combinatie van beveiliging en receptiediensten, of van schoonmaakdiensten, gevelonderhoud, ongediertebestrijding en glasbewassing. Dit soort bedrijven noemen we *multi service providers*. Er zijn ook leveranciers die een complete facilitaire ontzorging bieden aan klanten. Deze bedrijven noemen we *integrated service providers*. Als je voor de klantorganisatie werkt, dan werk je voor een bedrijfsonderdeel of team dat verantwoordelijk is voor facility management. Je werkt dan voor een ondersteunende afdeling van de organisatie.

Single service providers

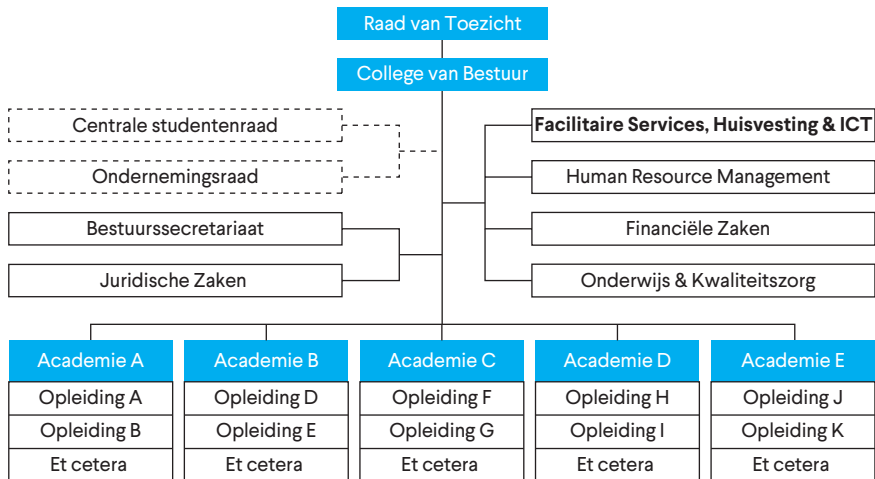
Multi service providers

Integrated service providers

Er zijn dus een heleboel mogelijkheden. Om het verschil tussen werken voor een interne FM-organisatie en een commerciële provider te verduidelijken, laten we een aantal organogrammen zien. Een *organogram* is een schema van de structuur van de organisatie. Welke structuur past bij een organisatie, hangt af van de strategie en de omgeving van de organisatie. De plek van facility management in de organisatiestructuur bepaalt aan wie de facility manager verantwoording moet afleggen. In de volgende organogrammen is het interne facility management vetgedrukt.

Organogram

Figuur 1.4
Organogram met een interne FM-afdeling als stafdienst



In Figuur 1.4 zie je dat het onderwijs georganiseerd is in academies. Iedere academie heeft meerdere opleidingen. Dit is het *primaire proces*. Het onderwijs wordt ondersteund door *stafdiensten* (de harkjes die dwars op de middellijn staan), waaronder Facilitaire Zaken, Huisvesting & ICT. In een

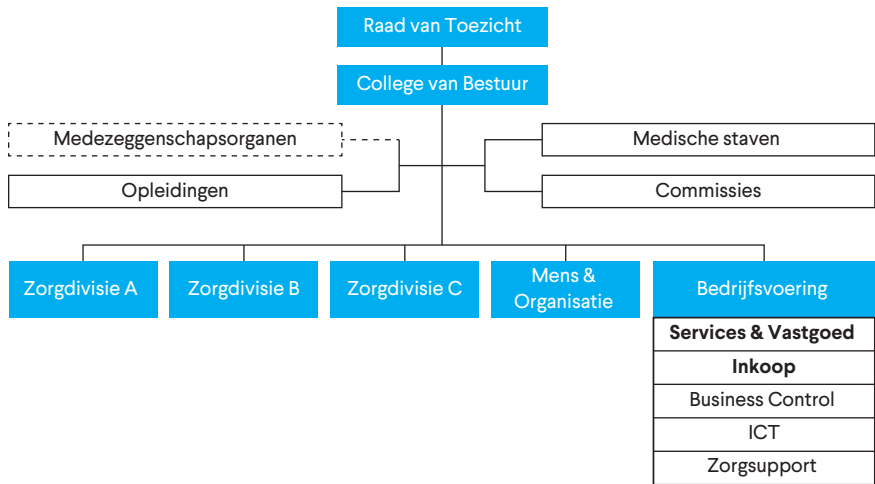
Primair proces
Stafdiensten

onderwijsinstelling zijn deze drie aandachtsgebieden nauw verweven, vandaar dat zij in dit voorbeeld tot dezelfde afdeling behoren.

Facility professionals werken niet altijd in een stafafdeling. In figuur 1.5 zie je een organogram van een zorginstelling. In dit voorbeeld zie je dat de facilitaire aandachtsgebieden tot de businessunit Bedrijfsvoering behoren. De teams die onder Bedrijfsvoering vallen zijn ingedeeld op basis van expertise en verantwoordelijkheden. Team Services & Vastgoed draagt zorg voor alle locaties (zowel het locatiebeleid als alle diensten die in de panden geleverd worden), terwijl team Inkoop verantwoordelijk is voor het begeleiden van alle inkooptrajecten en het contractmanagement.

Figuur 1.5

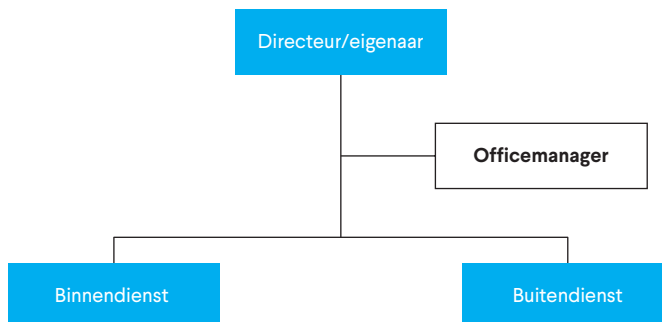
Organogram met een interne FM-afdeling als businessunit



In kleine organisaties is het vaak de officemanager die de facilitaire taken op zich neemt. Een voorbeeld van een organogram van zo'n klein bedrijf zie je in figuur 1.6.

Figuur 1.6

Organogram van een kleine organisatie zonder FM-afdeling

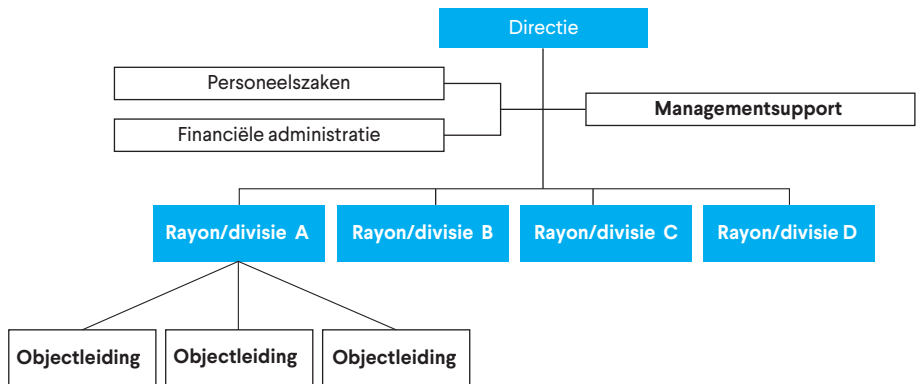


We begonnen deze paragraaf met de opmerking dat de meeste facility professionals werken voor commerciële aanbieders van facilitaire diensten. Maar hoe ziet het organogram van zo'n provider eruit?

Single service provider

In figuur 1.7 zie je een voorbeeld van een organogram van een schoonmaakbedrijf (*single service provider*). Op het hoofdkantoor werken maar weinig mensen en het kantoor wordt gehuurd, dus een interne facilitaire afdeling is niet nodig. Net als in figuur 1.6 zijn de facilitaire taken belegd bij managementsupport. De schoonmaakmedewerkers werken natuurlijk bij de opdrachtgevers op locatie. Ze worden aangestuurd door objectleiders, die meerdere panden in hun portefeuille hebben. Objectleiders worden aangestuurd door rayonmanagers (bij een geografische clustering, zoals in regio noord, zuid, west) of divisiemanager (bij clustering naar type klanten, bijvoorbeeld zorg, onderwijs, industrie). Zoals je kunt zien aan de vetgedrukte tekst, kom je facility professionals tegen in het primaire proces en in de ondersteuning.

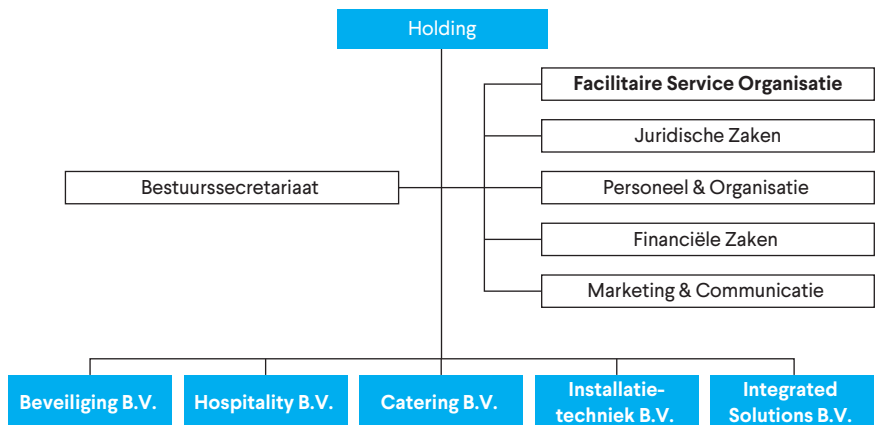
Figuur 1.7
Organogram van een single-service provider



Multi-service provider

Als laatste geven we een voorbeeld van een grote facilitaire *multi-service provider* (figuur 1.8). Deze organisatie bestaat uit een holding met diverse business units (bedrijven). Dit soort organisaties hebben vaak duizenden mensen in dienst. Een organisatie van deze omvang is complex en heeft doordoor ook veel mensen in ondersteunende functies werken op een groot hoofdkantoor. En dus is er óók behoefte aan een interne facilitaire dienst. In het voorbeeld is de facilitaire dienst klein, want alle uitvoerende medewerkers en de aansturing daarvan kunnen worden ingehuurd bij de eigen bedrijven.

Figuur 1.8
Organogram van een grote multi-service provider



Maar het kan nog een maatje groter. ISS Facility Services bijvoorbeeld, is actief in meer dan 45 landen en heeft wereldwijd 450.000 medewerkers in dienst. Sodexo, een wereldwijde dienstverlener op het gebied van food-services en facility management, is actief in 72 landen en heeft 460.000 medewerkers in dienst. Dit soort multinationals zijn georganiseerd in geografische markten, met daaronder de bedrijven/merken die op die markten actief zijn.

1.6 De toegevoegde waarde van facility management

We begonnen dit hoofdstuk met de vaststelling dat uitleggen wat je studeert aan anderen nog niet zo makkelijk is. Ook in het bedrijfsleven is het nog steeds nodig (en belangrijk) om goed uit te leggen welke bijdrage facility management levert aan het succes van de organisatie. Dit heet de meerwaarde, of toegevoegde waarde. Om het verschil tussen het leveren van een dienst en de impact daarvan uit te leggen, maken we gebruik van het marketingcommunicatiemodel van Simon Sinek (figuur 1.9). Dit model wordt de *golden circle* genoemd. De boodschap van Sinek is dat succesvolle bedrijven niet beginnen met vertellen wat en hoe ze iets doen, maar met het waarom. Welk probleem los je als facility professional voor je opdrachtgever op? Welk doel help jij realiseren? Dat zijn de vragen die betrekking hebben op het waarom. En daar zit de meerwaarde. Dat is waar je opdrachtgever in geïnteresseerd is.

Golden circle

Figuur 1.9
Golden Circle



Bron: Simon Sinek, 2019

We geven een voorbeeld van het effect van ‘van binnen naar buiten’ communiceren:

Waarom? Ons werkplekconcept zorgt ervoor dat uw medewerkers overal optimaal productief kunnen zijn en dat zij in verbinding blijven met hun collega's.

Hoe? Dat doen we met een uitgekiend hybride concept, waarbij medewerkers thuis en op het werk over alle faciliteiten beschikken die zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen.

Wat? Medewerkers kunnen met hun thuiswerkbudget kiezen uit een keuzemenu. Teams komen op vaste dagen naar kantoor om samen te werken. Ze hebben de beschikking over diverse samenwerkomingen, die een maand vooruit gereserveerd kunnen worden.

Lees dit voorbeeld nu eens andersom, buiten naar binnen (van wat naar waarom). Haak jij ook meteen af? Je klant ook! Zeker als provider is het essentieel om het *waarom* scherp te hebben, want dat is waarmee je de klant kunt overtuigen om voor jouw organisatie te kiezen.

Het antwoord op de waarom-vraag is de strategische waarde van facility management voor de organisatie. De *strategische waarde* wordt in ons vakgebied de ‘toegevoegde waarde’ of ‘meerwaarde’ genoemd. Binnen FM kennen we twaalf toegevoegde waarden (figuur 1.10). Dat zijn twaalf manieren waarop facility management de (klant)organisatie helpt haar doelen te bereiken.

Strategische waarde

Figuur 1.10
Twaalf toegevoegde waarden van facility management



Tevredenheid verhogen – Zorgen voor een hoge klant- en medewerkerstevredenheid, bijvoorbeeld door het gastvrijheidsconcept, een comfortabele werkomgeving met goede faciliteiten en een prettig binnenklimaat.



Productiviteit ondersteunen of verhogen – Bijvoorbeeld door slimme locatiekeuze, het bij elkaar plaatsen van functies die veel met elkaar samenwerken, ergonomisch meubilair, voorkomen van verstoringen bij focuswerk en goede CT.



Kosten beheersen of verlagen – Bijvoorbeeld door het hanteren van een scherpe m²-normering, energiebesparende maatregelen, flexibele werkplekken, efficiënte inkoop en een multifunctioneel gebruik van ruimtes.



Risico's beheersen – Het voorkomen van ongewenste situaties met betrekking tot veiligheid, gezondheid en financiële risico's. Bijvoorbeeld door beveiliging, bedrijfshulpverlening, Arbomaatregelen en het afsluiten van verzekeringen.



Maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering – Bijdragen aan de 17 sustainable development goals (SDG's) voor een betere wereld, bijvoorbeeld door samenwerken met partners in de keten, het zorgen voor goede arbeidsomstandigheden, het scholen van facilitaire medewerkers, het ondersteunen van medewerkers met schulden en hanteeren van gendergelijkheid.



Duurzaamheid – Zo min mogelijk schade toebrengen aan het milieu. Bijvoorbeeld door duurzaam inkopen, biologische catering, sturen op lager energieverbruik, afvalscheiding en milieuvriendelijk materiaalgebruik.



Imago ondersteunen – Het bijdragen aan de branding en het imago van de klantorganisatie, bijvoorbeeld door de uitstraling van het gebouw en de werkomgeving en de kwaliteit van voorzieningen.



Cultuur ondersteunen – Een bijdrage leveren aan de organisatiecultuur door vertaling van de cultuurwaarden naar de lay-out en inrichting van de werkomgeving en mensen te stimuleren tot positief gedrag (nudging).



Flexibiliteit vergroten – De organisatie zo inrichten dat aanpassingen makkelijk mogelijk zijn. Bijvoorbeeld ruimtelijk-bouwkundig door het gebruik van flexibele wanden en verplaatsbare inrichting, organisatorisch door uitbesteding en juridisch door flexibele contracten af te sluiten.



Innovatie en creativiteit ondersteunen – bijvoorbeeld door het stimuleren van interactie tussen gebruikers en een inrichting van ruimtes die creativiteit stimuleert.



Vitaliteit – Het creëren van een omgeving die bijdraagt aan het herstel van patiënten (healing environment) of de vitaliteit van medewerkers (healthy office), bijvoorbeeld door planten, kleurgebruik, gezonde voeding en het stimuleren van beweging.



Waardestijging – Het sturen op toekomstwaarde van het gebouw door planmatig onderhoud en renovatie van het vastgoed.

Figuur 1.11
Sustainable
Development
Goals (SDG's)



Als facility professional heb je ook invloed op de omgeving. Denk bijvoorbeeld aan het gebruikmaken van lokale leveranciers (economische impact), het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (sociale impact), de inrichting van buitenterreinen (ruimtelijke impact) en het gebruik van biologische schoonmaakmiddelen (milieueffecten). De invloed die we hebben op de omgeving kunnen we inzetten voor een betere, gezondere en eerlijkere wereld. Dat is het doel van de *Sustainable Development Goals (SDG's)* van de Verenigde Naties (figuur 1.11). Op 25 september 2015 verbonden alle VN-lidstaten zich aan de doelen, dus ook Nederland. De doelen bieden alle lidstaten uitdagingen op het gebied van milieu, sociale rechtvaardigheid en economische ontwikkeling. De doelen moet je in samenhang zien, zodat je (onverwachte) impact op andere doelen in beeld hebt. Om de doelen te bereiken is vrede en samenwerking essentieel.

De doelen klinken misschien onhaalbaar en vaag. We maken het specifiekier door gerichte vragen te stellen:

SDG 1: Wat kan FM doen in de strijd tegen armoede, bijvoorbeeld voor medewerkers met schulden?

SDG 2: Hoe kan FM bijdragen aan het verduurzamen van de voedselketen?

SDG 3: Hoe kan FM bijdragen aan de vitaliteit en het welzijn van medewerkers?

SDG 4: Wat draagt FM bij aan het onderwijs en leven lang leren voor iedereen?

SDG 5: Hoe kan FM bijdragen aan gendergelijkheid in organisaties?

SDG 6: Wat is de rol van FM bij schoon water en sanitair?

SDG 7: Hoe kan FM bijdragen aan de energietransitie?

SDG 8: Hoe kan FM bijdragen aan goede banen en economische groei?

SDG 9: Hoe kan innovatie bijdragen aan duurzaam FM?

SDG 10: Hoe kan FM bijdragen aan het terugdringen van ongelijkheid in en tussen landen?

SDG 11: Hoe kan FM bijdragen aan duurzame gemeenschappen?

SDG 12: Hoe kan FM de omslag maken naar circulaire bedrijfsvoering?

SDG 13: Hoe kan FM bijdragen aan het behalen van de klimaatdoelstellingen?

SDG 14: Wat is de invloed van FM op het duurzaam gebruik van oceanen, zeeën en maritieme hulpbronnen?

SDG 15: Hoe zorgen we dat gebouwen bijdragen aan behoud van de biodiversiteit en bestand zijn tegen de gevolgen van klimaatverandering?

SDG 16: Hoe kan FM bijdragen aan duurzame en toegankelijke publieke instellingen?

SDG 17: Hoe kan FM samenwerken met partners om de doelen te bereiken?

In de rest van het boek komen we steeds terug op deze vragen. Wil je er nu al meer over weten? Facility Management Nederland heeft een mooie serie gemaakt over de relatie tussen FM en de sustainable development goals.

“FM kan binnen de organisatie het voorbeeld zijn, van wat de organisatie buiten wil realiseren.”

Michel Tobé

voorzitter Facility Management Nederland (FMN)

1.7 De ontwikkeling van het vakgebied

Het is goed om iets te weten over de ontstaansgeschiedenis van ons vak. Tot en met de jaren tachtig van de vorige eeuw hadden alle grotere organisaties een technische, huishoudelijke of interne dienst voor gebouwinstallaties, schoonmaak, onderhoud en het kantinebeheer. De medewerkers droegen toen meestal werkkleding, terwijl dit nu eigenlijk alleen nog functioneel voorkomt, bijvoorbeeld vanwege herkenbaarheid en/of hygiëne. Langzaam groeide het besef dat er relatief veel geld werd besteed aan deze gezamenlijke diensten, zonder dat de organisatie daar grip op had. Er ontstond dan ook behoefte aan het combineren van deze ondersteunende diensten tot één bedrijfsonderdeel. Door integratie zou meer controle kunnen plaatsvinden en zouden de kosten en kwaliteit van de dienstverlening beter beheersbaar worden. Deze nieuwe organisatorische functie werd facility management genoemd. Deze term is afkomstig uit de Verenigde Staten. Daar werd in 1981 de eerste facilitaire vereniging opgericht: de International Facility Management Association (*IFMA*). Europa volgde in 1993 met het European Facility Management Network (nu *EuroFM*). Beide verenigingen hebben als doel om facility professionals met elkaar in contact te brengen en het vakgebied verder te ontwikkelen door kennisdeling en het ontwikkelen van standaarden. Tegenwoordig werken *IFMA* en *EuroFM* nauw samen.

IFMA

EuroFM

Omdat het vakgebied zo divers is, is het belangrijk om het eens te zijn over de scope. Er zijn twee internationaal gebruikte definities:

(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.

(NEN-EN-ISO 41011) Facility Management is de 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 geven een indruk van de ontwikkeling van het vakgebied door de tijd heen.

NEN-EN-15221

De *NEN-EN-15221* legt de nadruk op het ondersteunen van de effectiviteit van het primaire proces. Hiermee wordt een eerste stap gezet in het denken over de invloed van facility management op het behalen van organisatiedoelen. Daar gaat de volgende bekende anekdote over:

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, meneer de president.'

En daar had hij groot gelijk in, want het functioneren van het facilitair bedrijf is in sterke mate van invloed op bijvoorbeeld de tevredenheid van de medewerkers, op het imago van de organisatie en op de mate van duurzaamheid van de bedrijfsvoering. De schoonmaker van nu zou kunnen zeggen: 'Ik help mee om een betere wereld te maken.'

NEN-EN-ISO
41011

De *NEN-EN-ISO 41011* trekt dit nog breder door het welbevinden van mensen expliciet als aandachtsgebied van facility management te benoemen. Dan gaat het over het zorgdragen voor een gezonde en veilige werkomgeving, bijdragen aan vitaliteit van medewerkers en een gezonde balans tussen privé en werk.

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. 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 flink 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. Maar hoewel we spreken van een Europese markt, zijn de onderlinge verschillen tussen landen groot. Vastgoedadviesbureau Colliers International doet jaarlijks onderzoek naar de ontwikkeling van werkplekkosten per fulltime medewerker (Occupier Cost Index). Daarvoor gebruiken ze data uit 28 landen, ongeveer 3.900 gebouwen en meer dan 25 miljoen vierkante meter kantoorruimte. De gemiddelde Europese prijs van een werkplek per fulltime medewerker per jaar (fte/jaar) bedraagt ongeveer € 9.200 euro. De kosten van een werkplek

in Nederland liggen rond het gemiddelde, terwijl de kosten van een werkplek in Bulgarije 70% lager liggen. Zwitserland heeft de hoogste gemiddelde werkplekkosten: ongeveer het dubbele van het Europees gemiddelde.

In Nederland worden veel van de facilitaire activiteiten uitbesteed aan de markt. Dat wil zeggen dat organisaties leveranciers inhuren om facilitaire taken te vervullen. Dat is niet altijd zo geweest. In het algemeen geldt dat het *uitbestedingspercentage* toeneemt als de markt meer volwassen wordt. Ook zie je dat het aandeel integrated facility management (IFM) toeneemt met het professionaliseren van het vakgebied.

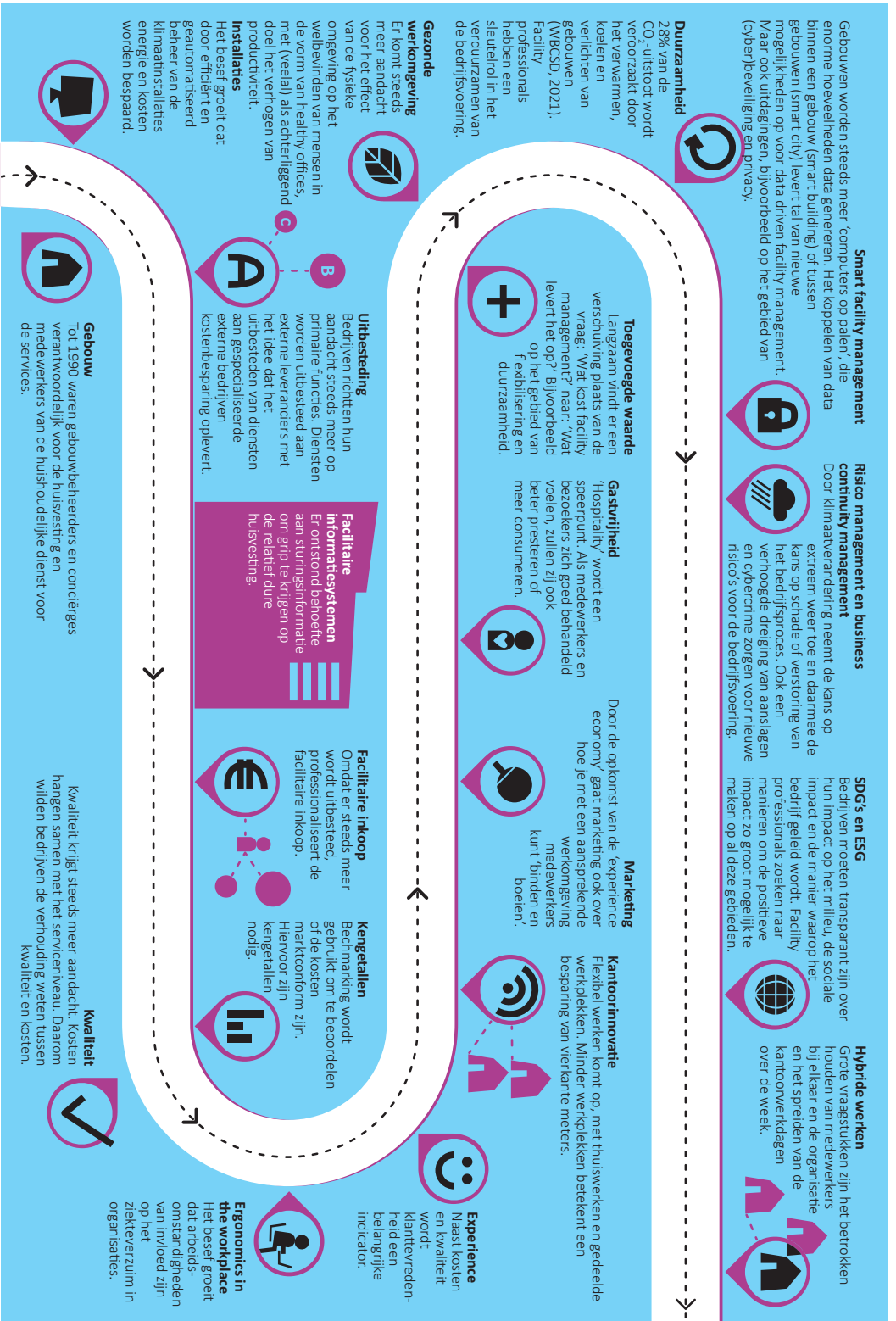
In figuur 1.12 worden aandachtsgebieden onderscheiden die de verschuiving in focus in de Nederlandse facilitaire markt door de tijd weergeven. De opsomming is indicatief en alleen bedoeld om een indruk te geven van de invloed van trends en ontwikkelingen op het vakgebied.

Naast de verschillen in ontwikkelingsfase of de mate van professionalisering van het vakgebied, kun je ook verschil zien in de benaderingswijze van facility management. 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 vakgebied in het betreffende land. Engeland is 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 en de gebouwgebonden infrastructuur, zoals klimaatinstallaties, gebouwbeheersystemen, leidingwerk en afwerking. Dit komt doordat facility management daar een specialisatie binnen de studierichting architectuur is. In de Scandinavische landen en Nederland is nog altijd veel aandacht voor flexibele vormen van 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 die goed, is hier het uitgangspunt. Ook de aandacht voor 'gezonde gebouwen' past in deze trend.

Los van de bovengenoemde verschillen ontstaat er steeds meer overlap tussen facility management en vastgoedmanagement. Steeds meer aanbieders van vastgoedmanagement bieden namelijk ook facility services aan, en van oorsprong facilitaire serviceproviders voegen vastgoedmanagement toe aan hun pakket.

Figuur 1.12 toont de ontwikkeling van het vakgebied facility management in Nederland, van ongeveer 1990 tot heden.

Figuur 1.12



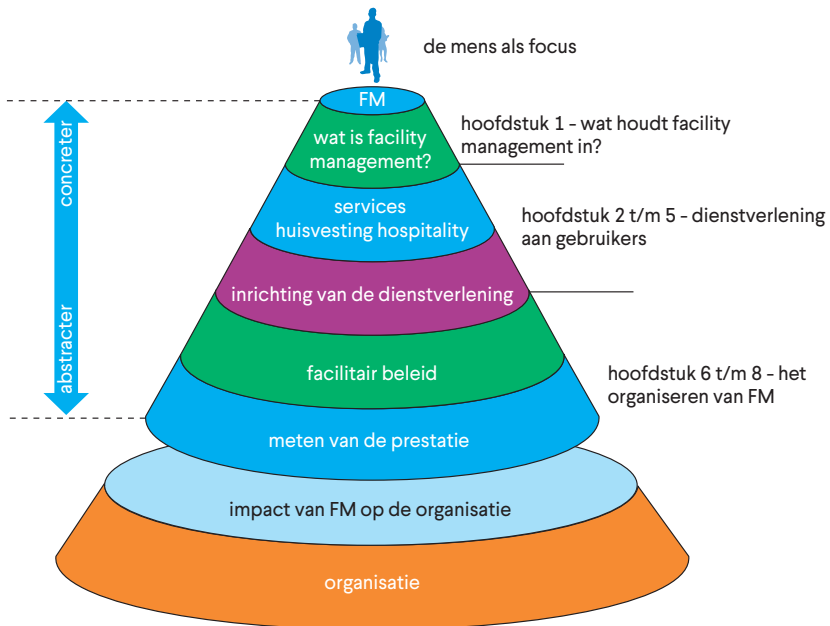
1.8 Opbouw van dit boek

Opbouw van dit boek

De hoofdstukindeling van dit boek is tot stand gekomen aan de hand van de kegel die hierna stapsgewijs wordt toegelicht. We hebben gekozen voor een kegel om de samenhang van de hoofdstukken uit te leggen. Aan de top ervan bevindt zich de mens, en de basis van de kegel wordt gevormd door de organisatie (figuur 1.13).

Figuur 1.13

De opbouw van dit boek



Facility management gaat om het ondersteunen van mensen in organisaties; het is een *people business*. Medewerkers leveren beter werk als de werkomgeving in hun behoeften voorziet en zij zich betrokken voelen bij de organisatie. Dus als een organisatie rekening houdt met het welzijn van medewerkers, dan draagt dat indirect bij aan het succes van de organisatie. En het gaat zelfs nog verder, want elke organisatie heeft het nodig dat ook klanten, bezoekers en leveranciers loyaal zijn.

De kegel in figuur 1.13 is van boven smal en de basis is breed. De bovenste segmenten (2 t/m 5) gaan over wat de mens (medewerker, gast) ervaart. De onderste (6, 7 en 8) gaan over de organisatie als geheel. Wat je als mens ervaart in een omgeving is vrij concreet: de services, huisvesting en hospitality. Naarmate we 'afdalen' naar de basis van de kegel, wordt het allemaal abstracter en complexer. Zo ook het tweede deel van dit boek.

Hoofdstuk 1 Wat is facility management? legt uit wat het vakgebied is. In dit hoofdstuk heb je meegekeken met hoe een student de eerste schooldag in een nieuwe omgeving beleeft. Op die manier wordt duidelijk gemaakt hoe belangrijk facility management is - ook in situaties waarin mensen dat niet beseffen. De meeste facilitaire services vallen namelijk helemaal niet op. Maar als die ontbreken, dan merk je dat wel meteen. Dan kun je bijvoorbeeld het gebouw niet in, of je kunt geen koffie krijgen of de toiletten zijn niet schoon, om maar een paar voorbeelden te noemen. Je hebt ook geleerd dat, hoe je facility management vormgeeft, afhangt van het type organisatie, medewerkers en klantencontact. Nu je een idee hebt over wat het vakgebied inhoudt, gaat het boek verder met wat je waarneemt in een bedrijfsomgeving: de soft services, hard services en hospitality.

Hoofdstuk 2 Soft services gaat over de services die door de gebruikers worden ervaren, zoals catering, schoonmaak, beveiliging en receptie. Bij dit type service heb je als facility professional vaak contact met klanten. Dat kunnen medewerkers van de organisatie zijn, maar ook bezoekers of gasten van de organisatie. Een andere term voor soft services is *gebruikersgebonden diensten*.

Gebruikers-
gebonden
diensten

Hoofdstuk 3 Hard services gaat over alles wat te maken heeft met het gebouw en de directe omgeving daarvan. Denk daarbij aan onderhouds-planning, glasbewassing, bewegwijzering, installaties en verhuizingen. Dit zijn services die onafhankelijk zijn van welke organisatie van het gebouw gebruik maakt.

Hoofdstuk 4 Hospitality beschrijft hoe belangrijk gastvrijheid is voor het succes van organisaties en hoe je als facility professional de beleving van gastvrijheid kan beïnvloeden.

Hoofdstuk 5 Inrichting van de dienstverlening richt zich op het organiseren van de services. Want met alleen weten wat de services, huisvesting en hospitality inhouden, ben je er natuurlijk nog niet. Als facility professional ben je verantwoordelijk voor een efficiënte en effectieve uitvoering van de services en de beoordeling van de verwachte en overeengekomen prestatie.

Hoofdstuk 6 Facilitair beleid geeft aan hoe je de wensen en eisen vanuit de organisatie - het primaire proces - vertaalt naar facilitaire activiteiten, projecten, processen en verantwoordelijkheden. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe een beleidsplan tot stand komt en hoe je kunt weten of je in de uitvoering daarvan op koers ligt.

Hoofdstuk 7 Het meten van de prestatie van de dienstverlening. Als facility professional moet je 'in control' zijn. Dat houdt in dat je moet kunnen verantwoorden hoe je bedrijfsonderdeel of team presteert en dat je grip hebt op de processen waar je verantwoordelijk voor bent. Daarvoor heb je informatie nodig, gebaseerd op data uit bijvoorbeeld het Facility Management Informatie Systeem (FMIS).

Hoofdstuk 8 De impact van facility management. We schreven het al eerder: facility management is contextgebonden. Organisaties uit diverse branches vragen om verschillende stijlen en benaderingen van facility management omdat hun primaire processen anders zijn. Daarom staat de (klant)organisatie als de basis van de kegel weergegeven. Het is de klant die beoordeelt of je als facility professional naar verwachting presteert. Voor de organisatie is de impact van facility management heel belangrijk. Als de facilitaire dienstverlening bijdraagt aan het succes van de totale organisatie, dan is er sprake van toegevoegde waarde.

BAAN IN BEELD

Facilitair Coördinator

Mijn naam is Jonne Wijdeveen en ik werk als Facilitair Coördinator bij GMB. GMB is een bedrijf dat zich inzet voor duurzame oplossingen op het gebied van waterkwaliteit, waterveiligheid, bio-energie en industriële bouw en infra. Een doorsnee-werkdag bestaat eigenlijk niet voor mij. Elke dag is anders. Het ene moment spring ik bij in de catering om soep te serveren, terwijl ik op het andere moment met een projectteam aan tafel zit om de plannen voor de nieuwbouw te bekijken. Tussendoor ben ik bezig met het beheer van het wagenpark en ga ik met verschillende leveranciers in gesprek over koffie, schoonmaak of meubilair. Ook haak ik aan bij het organiseren van evenementen en denk ik mee over de toekomst van de facilitaire organisatie.

Doordat mijn taken heel divers zijn, zijn mijn verantwoordelijkheden dat ook. Ik ben op dit moment het aanspreekpunt voor alle

faciliteiten van de kantoren en het wagenpark van personenauto's voor de medewerkers. Hierbij is het belangrijk om duidelijke grenzen te stellen en goed te communiceren. Ook wanneer dingen bijvoorbeeld niet lukken. Het is belangrijk om je werkwijze af te stemmen op de doelgroep en deze dus niet uit het oog te verliezen.

De afwisseling en de daarbij behorende uitdagingen vind ik heel leuk. Ik zie het als kans om samen met collega's te sparren over hoe we projecten het beste aan kunnen vliegen. Soms loopt er van alles door elkaar en dan is het de kunst om te bepalen wat prioriteit heeft. Dat ik elke dag ergens anders mee bezig ben en het volledige vertrouwen dat ik krijg van de organisatie, zorgt ervoor dat ik altijd met een lach op mijn gezicht aan het werk ben!

Jonne Wijdeveen
Facilitair Coördinator



Samenvatting

- Facility management is het management van alle diensten die aan de werkomgeving gerelateerd zijn en die nodig zijn om mensen te ondersteunen in de uitvoering van hun werk. De werkomgeving is een breed begrip, het gaat om de kantooromgeving, maar ook om de (woon)zorg- en recreatieomgeving. En in toenemende mate ook over de thuiswerkplek.
- De facility manager heeft als aanbieder van de werkomgeving drie middelen om het waarnemen van die omgeving door de interne en externe klanten, te beïnvloeden: gedrag, soft services (dienstverlening) en hard services (huisvesting).
- 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 providers van facilitaire diensten).
- Facility professionals realiseren een fit-for-use omgeving door de juiste mix van ruimte, techniek, services, processen en mensen. Facility professionals creëren een passende beleving binnen de beschikbare middelen, met als doel om meerwaarde voor de organisatie te creëren.
- Facility management is contextafhankelijk. Organisaties uit diverse branches vragen om verschillende stijlen en benaderingen van facility management omdat hun primaire processen anders zijn.
- Wat de rol van de facility manager is en waar diegene voor verantwoordelijk is, verschilt per branche en per bedrijf. De belangrijkste rollen zijn: facility manager, adviseur, specialist en ondernemer, maar er zijn veel meer rollen mogelijk, zoals die van communitymanager.
- Interne klanten zijn medewerkers van de organisatie. Externe klanten zijn de klanten of gasten van de organisatie (zoals bezoekers, patiënten, studenten). De context en de primaire processen bepalen de intensiteit van het contact dat uitvoerende facility professionals hebben met de interne en externe klanten.

- Je kunt facility management op verschillende plekken in de organisatie tegenkomen; als stafdienst en als bedrijfsonderdeel. In kleine organisaties is er vaak geen aparte facilitaire afdeling, maar is de rol belegd bij bijvoorbeeld de een officemanager. De positie van facility management in het organogram bepaalt aan wie de facility manager rapporteert.
- Facility management kan meerwaarde leveren voor organisaties op het gebied van: vergroten van de tevredenheid, het ondersteunen of verhogen van de productiviteit, het beheersen of verlagen van kosten, het beheersen van risico's, maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering, duurzaamheid, het ondersteunen van imago, cultuur, creativiteit en innovatie, het leveren van een bijdrage aan de vitaliteit van medewerkers, het vergroten van het aanpassingsvermogen (flexibiliteit) en waardestijging van het vastgoed.
- Facilitaire activiteiten hebben invloed op de omgeving. Denk aan de economische impact, de sociale impact, ruimtelijke impact en milieueffecten. We willen de invloed die we hebben zo positief mogelijk laten zijn. Daarom is het belangrijk dat je je bewust bent van de sustainable development goals (SDG's) van de Verenigde Naties.
- Wat het vakgebied precies omvat 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 NEN-EN-ISO 41001.
- 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.