

# FM op het kruispunt

Navigeren door 4 mogelijke toekomstën voor 2035

# PREVIEW

download het hele rapport op [www.fmn.nl](http://www.fmn.nl)



A photograph of three business professionals shaking hands on a balcony. On the left, a man in a brown sweater holds a yellow folder. In the center, a woman in a grey suit and glasses smiles. On the right, a man in a dark blue jacket shakes hands with the man on the left. The background shows a modern building with large windows. A large teal graphic element is on the right side of the page.

# FM op het kruispunt

Dit rapport is tot stand gekomen in samenwerking tussen FMN, ABN AMRO en TwynstraGudde.

## Auteurs

TwynstraGudde: Corinna van Diepen-Knegjes en Fanny Nagelmaeker

ABN AMRO: Han Mesters en Mario bersem

FMN: Michel Tobé

## Uitgever

FMN

*De beelden en teksten in deze brochure zijn deels gegenereerd met behulp van AI, waaronder Midjourney, Nano Banana en ChatGPT. Daarnaast zijn enkele foto's afkomstig van Shutterstock.*

© 2026

# Zijn we klaar voor wat de toekomst van ons vraagt?

Het vakgebied Facility Management (FM) staat op een kruispunt. De wereld waarin organisaties opereren verandert snel en onvoorspelbaar, en daarmee ook de vragen die aan FM worden gesteld. In 2023 namen we het initiatief om in beeld te brengen wat maatschappelijke en economische ontwikkelingen betekenen voor het facilitaire werkveld. Inmiddels schrijven we 2026 en is het moment aangebroken om opnieuw vooruit te kijken. Niet omdat de vorige inzichten zijn achterhaald, maar omdat de context complexer is geworden en keuzes urgenter zijn.

Met FM op het kruispunt verkennen we vier mogelijke toekomsten voor het vakgebied. Deze scenario's zijn geen voorspellingen, maar perspectieven die helpen om onzekerheden te duiden, aannames te bevragen en strategische keuzes bewuster te maken. Ze bieden houvast bij het navigeren in een speelveld waarin kosten, beleving, maatschappelijke waarde en resultaat steeds opnieuw tegen elkaar worden afgewogen.

Gezamenlijk met zowel de providers en de adviesorganisaties die lid zijn van FMN, is gewerkt aan de

uitwerking van deze toekomstverkenning. De gesprekken die we samen voerden, maakten duidelijk hoe groot de invloed van FM is op werkbeleving, organisatieprestaties en maatschappelijke impact. Juist daarom is het van belang dat het vakgebied zijn positie blijft herijken en onderbouwde keuzes maakt over de richting die het inslaat.

Ik hoop dat dit rapport het vakgebied helpt om het gesprek te voeren over waar we staan, welke routes mogelijk zijn en welke keuzes daarbij horen.

Tot slot dank ik TwynstraGudde en ABN AMRO voor hun waardevolle bijdrage aan dit rapport. De samenwerking en de verdiepende gesprekken hebben dit onderzoek inhoudelijk versterkt en waren ook persoonlijk leerzaam.

Veel leesplezier,

Michel Tobé  
Voorzitter FMN

CBRE



hospitalitygroup



Facilicom Group



VebeGo





# Inleiding

# De veranderende wereld vraagt om een actualisatie

Dit rapport verkent hoe Facility Management zich kan ontwikkelen richting 2035 in een wereld die steeds complexer en onzekerder wordt. Niet met één visie op de toekomst maar door vanuit vier verschillende “brillen”, oftewel scenario's, te kijken naar de zekerheden en onzekerheden voor ons vakgebied.

Sinds het vorige scenarioreport in 2023 is de context waarin organisaties opereren duidelijk veranderd. Destijds stonden hybride werken, digitale transformatie en duurzaamheid centraal, met de verwachting dat FM zich verder zou ontwikkelen naar een meer strategische positie. Uit de gesprekken in dit onderzoek met providers en adviesbureaus blijkt dat deze ontwikkeling ook heeft plaatsgevonden: FM wordt steeds vaker gezien als strategische partner en toont zijn brede toegevoegde waarde.

Tegelijkertijd zorgt de economische druk voor een hernieuwde focus op kostenbeheersing, efficiency en accountability. Dit vertaalt zich o.a. in meer benchmarks en scherpere kostensturing, waardoor FM in de uitvoering weer vaker als hygiënefactor wordt benaderd.

Deze tegengestelde ontwikkelingen plaatsen het vakgebied op een kruispunt. Juist daarom is het nodig om de scenario's opnieuw aan te scherpen richting 2035, om houvast te bieden bij het navigeren door deze onzekerheid.

## De belangrijkste veranderingen

### Geopolitieke en economische context

De afgelopen jaren is de geopolitieke en economische context verscherpt. Langzaam dringt het besef door dat Europa er steeds meer alleen voor staat. Ook hebben oorlogen, handelsfragmentatie, energie-onzekerheid en structurele economische druk organisaties voorzichtiger gemaakt. Dit vertaalt zich in een hernieuwde focus op voorspelbaarheid, risicobeheersing en kostenreductie. Wat we dus ook terug zien in de FM markt.

### Arbeidsmarkt

Door deze geopolitieke onzekerheid, focus op kostenbesparing en nieuwe wetgeving rondom de inzet van zzp'ers zien we ook dat bedrijven terughoudender zijn geworden in het aannemen van personeel en het inzetten van een externe flexschil.

Hierdoor is de extreme schaarste op de arbeidsmarkt afgenomen. De verhouding tussen vacatures en werklozen liggen weer rond 1:1. Met name voor starters is het lastiger geworden om werk te vinden. Door de aanhoudende woningschaarste groeit bij hen bovendien de behoefte aan baanzekerheid, omdat een vast inkomen steeds belangrijker is om toegang te krijgen tot de woningmarkt.

### Impact van technologie

Ook is de impact van technologie, met name Artificiële Intelligentie (AI), veel groter dan destijds voorzien. AI is niet langer een experimentele innovatie, maar een kerntechnologie die werk organiseert, prestaties meet en besluitvorming ondersteunt. Dit heeft directe gevolgen voor FM: van datagedrevensturing en voorspellend onderhoud tot nieuwe vragen over autonomie, privacy, ethiek en de verhouding tussen mens en systeem.

Het belangrijkste effect van de industriële revolutie was dat spierkracht van mens of dier minder relevant werd. Door de AI-revolutie wordt menselijke intelligentie minder relevant. Het goede nieuws voor de FM-sector is dat de impact van AI op banen in de sector beperkt is.

Tegelijkertijd nemen onzekerheden toe door vergrijzing geopolitieke spanning, druk op leefkwaliteiten strengere regelgeving op het gebied van duurzaamheid.

**Deze ontwikkelingen maken dat de scenario's van 2026 scherper en contrastrijker zijn dan de oorspronkelijke set van 2023. Ook hebben we de werelden nieuwe namen gegeven, die langer houdbaar zijn en beter passen bij de kennis van nu.**

# Totstandkoming scenario's

Voordat we de scenario's in duiken nemen we je mee in de totstandkoming ervan. De methode die we gebruiken, scenarioplanning, gaat ervan uit dat de toekomst wordt gevormd door een samenspel van voorspelbare trends (zekerheden) en ontwikkelingen die minder te voorspellen zijn (onzekerheden). Sommige ontwikkelingen zijn vrij zeker. Ze bewegen langzaam maar krachtig en hebben vrij zeker een plek in ons beeld over de toekomst, zoals vergrijzing en de woningcrisis. Andere ontwikkelingen zijn juist onzeker. Ze kunnen in verschillende richtingen kantelen, zoals de impact van AI en toegang tot Human Capital. Deze leiden daardoor tot uiteenlopende toekomstbeelden, oftewel scenario's.

De scenario's in dit rapport zijn opgebouwd vanuit een analyse van relevante trends & ontwikkelingen die de toekomst van werk bepalen: arbeidsmarkt & organisatie, technologie, geopolitiek & maatschappij en sustainability.

In werksessies met het bedrijvenplatform en adviesplatform van FMN zijn we in gesprek gegaan over de meest kritieke onzekerheden voor ons vakgebied. Door deze opnieuw te definiëren konden we concluderen dat de assen van ons scenariomodel uit 2023 overeind blijven: **Individu- versus organisatiegeoriënteerd en Waarde- versus Resultaat-gedreven.**

Uit de gesprekken bleek dat deze twee spanningsvelden nog steeds in grote mate bepalen hoe werk wordt georganiseerd, welke waarden centraal staan en welke rol de werkomgeving speelt in de economie en maatschappij van morgen. *Benieuwd naar de meest kritieke onzekerheden en de definitie van de assen? Deze vind je in bijlage 1 en 2.*

Met behulp van deze assen presenteren we vier aangescherpte toekomstbeelden, scenario's, die ieder een ander perspectief bieden op de maatschappij, organisaties, arbeidsmarkt en de rol van FM en de werkomgeving.

**Dit rapport is daarmee geen voorspelling, maar een instrument: bedoeld om facilitaire organisaties en professional te helpen het gesprek aan te gaan over de toekomst en hun strategie, investeringen en focus opnieuw te doordenken.**



# Introductie van de 4 scenario's

FM bevindt zich op een kruispunt waarop verschillende toekomsten mogelijk zijn. Langs de assen **individu-versus organisatie georiënteerd** en **waarde-versus resultaatgedreven** ontstaan vier scenario's met ieder een eigen maatschappijbeeld en logica. In het volgende hoofdstuk worden deze scenario's uitgebreid toegelicht.

De wereld waarin individuen hun eigen koers bepalen en betekenisvol werk centraal staat.

De werkomgeving is hyper-gepersonaliseerd en beweegt mee met de professional. Elke professional heeft een digitale identiteit waarin rollen, vaardigheden, toegangsrechten en persoonlijke voorkeuren zijn vastgelegd.

De wereld waarin talent concurreert op reputatie, prestaties en digitale zichtbaarheid.

De werkomgeving wordt grotendeels door professionals zelf georganiseerd. Organisaties bieden digitale platforms maar de fysieke werkplek is beperkt. Deze is enkel relevant op strategische kernlocaties, bij schaars talent en in sectoren waar fysieke aanwezigheid noodzakelijk is.

**Individu  
georiënteerd**



De wereld waarin organisaties een belangrijke maatschappelijke rol vervullen en zorgen voor het welzijn van medewerkers en hun omgeving.

De werkomgeving is meer dan een werkplek. Organisatiecampussen en regionale hubs combineren werken met voorzieningen voor gezondheid, welzijn, wonen, ontwikkeling en ondersteuning.

**Organisatie  
georiënteerd**

De wereld waarin organisaties functioneren als strak ingerichte systemen die sturen op efficiëntie en resultaat.

De werkomgeving weerspiegelt het merk en bevindt zich veelal op A-locaties. De focus ligt op data gedreven kostenbeheersing en KPI-gestuurde prestaties, gecombineerd met een hoogwaardige employee experience gericht op resultaat.

A group of four business professionals are gathered around a white conference table in a modern office. A man in a blue suit is seated on the left, looking towards the center. A woman in a white blazer stands behind him, leaning over the table. A man in a light blue checkered shirt and glasses is seated in the center, gesturing with his hands as if speaking. A woman with long brown hair is seated in the foreground, facing away from the camera. The table is covered with papers, a laptop, and two coffee cups. Large windows in the background show a view of a city. A large yellow graphic overlay is on the right side of the image.

# PREVIEW

download het hele  
rapport op [www.fmn.nl](http://www.fmn.nl)