

Toekomstvisie werkomgeving

4 scenario's voor 2027





Toekomstvisie werkomgeving 2027

Dit rapport is tot stand gekomen in samenwerking met de leden van FMN, ABN AMRO en TwynstraGudde.

Auteurs

ABN AMRO: Han Mesters en Mario Bersem
FMN: Natalie Hofman en Michel Tobé
TwynstraGudde: Corinna van Diepen-Knegjens en Fanny Nagelmaeker

Uitgever
FMN

© 2023

Zijn we, als facilitair werkveld, genoeg voorbereid op de toekomst?

De wereld verandert snel, de impact voor facility management is groot en het is belangrijk om daarop in te spelen. Ontwikkelingen op macroniveau op het gebied van geopolitiek, de arbeidsmarkt, duurzaamheid en technologie hebben (mogelijk) grote invloed op het faciliteren van de werkomgeving en daarbij behorende services. We weten dat een aantal trends onvermijdelijk zijn, er zijn echter ook veel onzekerheden.

Zo heeft de huidige onrust op het wereldtoneel door de opkomst van grootmachten zoals China en de oorlog in Oekraïne effect op grondstoffen en internationale arbeidsmigratie. Ook zien we al enige tijd een groot tekort aan vakmensen, zowel bij organisaties, opdrachtgevers als bij leveranciers. Technologie ontwikkelt zich razendsnel en energie is geen vanzelfsprekendheid meer.

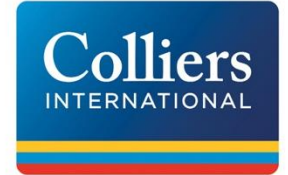
FMN onderzocht samen met ABN AMRO en TwynstraGudde de meest onzekere ontwikkelingen die grote invloed hebben op ons werkveld en ontwikkelde toekomstscenario's. Deze scenario's geven facilitaire organisaties en ondernemers houvast bij het nemen van strategische beslissingen als de onzekerheid in de omgeving groot is.

Met dit rapport geven we een eerste inzicht in een onzekere toekomst en hoe je je hier als organisatie op voor kunt bereiden. Dit is hét moment om te veranderen, versnellen én om impact te maken.

Dank aan de leden van FMN voor hun actieve bijdrage bij de totstandkoming van dit rapport.

Michel Tobé
Voorzitter FMN

CBRE





Inhoudsopgave

● Voorwoord	3
● Inleiding en aanpak scenarioplanning	5
● 1. Trends & ontwikkelingen	6
● 2. Kritische onzekerheden en twee assen	9
● 3. Vier toekomstscenario's voor de werkomgeving	13
● 4. Aan de slag met de scenario's	19
● Verantwoording en bronvermelding	24
● Colofon	25
● Redactie	26

Inleiding en aanpak scenarioplanning

Hoe ziet de wereld eruit in 2027 en welke invloed heeft dit voor het facilitaire vakgebied en onze dienstverlening? De wereld om ons heen verandert continu. Van een aantal ontwikkelingen is het vrij zeker dat die in 2027 nog steeds een belangrijke rol in de maatschappij spelen, zoals vergrijzing en duurzaamheid. Echter, er zijn ook ontwikkelingen die onzeker zijn, zoals geopolitieke verschuivingen en de arbeidsmarkt. Hoe bereid je je hier als facilitaire dienstverlener op voor? Om op een gedegen en constructieve manier na te denken over deze toekomst hebben de leden van FMN samen met ABN AMRO en TwynstraGudde vier toekomst-scenario's voor de werkomgeving 2027 ontwikkeld.

De toekomst is meestal niet een stip op de horizon, maar een waaier aan mogelijkheden. Scenarioplanning is een methode die helpt om je als organisatie op strategisch niveau voor te bereiden op een onzekere toekomst. Scenarioplanning neemt namelijk niet de zekere, autonome trends als uitgangspunt, maar juist de onzekere ontwikkelingen. Scenario's bieden daarmee geen voorspellingen, maar 'voorstellingen' van de toekomst.

Door per scenario markers te definiëren kun je vroegtijdig je strategie aanpassen, zodat je strategische keuzes kunt maken die jouw organisatie ook in een snel veranderende wereld succesvol laten zijn.

Om tot toekomstscenario's voor de werkomgeving te komen hebben we samen met de leden van FMN de volgende stappen doorlopen:





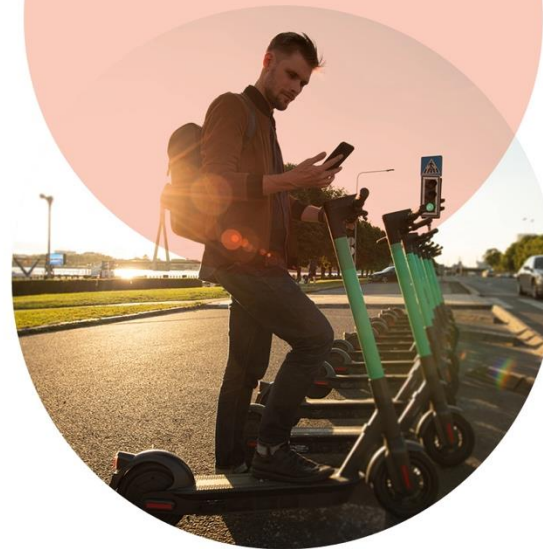
1

Trends & ontwikkelingen

Geopolitiek & maatschappij



Duurzaamheid



Arbeidsmarkt & organisatie



Technologie



In interviews met inspirerende leiders en bestuurders uit verschillende vakgebieden zijn relevante trends en ontwikkelingen opgehaald die het speelveld van de werkomgeving beïnvloeden. Deze dienen als input voor het schetsen van de scenario's.

Geopolitiek & maatschappij

Een aantal ontwikkelingen op het gebied van geopolitiek & maatschappij:

- Geopolitieke spanningen tussen machtsblokken VS - EU / Rusland - China leiden tot sterk **toenemende investeringen in defensie**. Tevens streven landen binnen een aantal machtsblokken naar autarkie, zelfvoorzienendheid, bijvoorbeeld op het gebied van halfgeleiders (*chips*). Deze **deglobalisering** kenmerkt zich door het insourcen van productie, bijvoorbeeld het weghalen van productie uit China. Dit zorgt voor groei in de sector industrie.
- De aanhoudende problemen van lockdowns in China en de oorlog in Oekraïne veroorzaken **wereldwijde waardeketenproblemen** en mogelijk **structureel hogere energieprijzen**. Tevens is er sprake van **structurele tekorten aan rare earth metals** en mogelijk grondstoffen en graan.
- De Europese Unie zal onder druk komen van de toenemende aantallen van vluchtelingen uit Oekraïne en tegelijkertijd zal er een rem komen op **internationale arbeidsmigratie**, inclusief kenniswerkers, als zij komen uit machtsblokken die ons niet goed gezind zijn.

Arbeidsmarkt & organisatie

Een aantal ontwikkelingen op het gebied van arbeidsmarkt & organisatie:

- De Nederlandse beroepsbevolking is sterk toegenomen maar de groei neemt af tot ongeveer 2035. De vraag naar werknemers blijft structureel groter dan het aantal beschikbare werknemers. **Mismatch op de arbeidsmarkt** is nog steeds een probleem.
- Zijn organisaties in staat **arbeidsmigranten** aan te trekken? Bijvoorbeeld door huisvesting te bieden. Of maakt technologie het mogelijk om mensen aan te trekken via remote working?
- **Andere voorkeuren in de balans werk / privé** bij de jongere generaties op de arbeidsmarkt en vervaging van contractvormen. Jonge mensen switchen makkelijker van zzp'er naar loondienst.

Duurzaamheid

Een aantal ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid:

- De huidige grondstof- en energietekorten zorgen voor een **versnelling van de energietransitie**. Desondanks duurt de **klimaatverandering** voort en we zijn niet in staat het tij te keren.
- Zorgt de **omslag van welvaart naar welzijn** voor een nieuwe welvaart? Het milieu, sociale ongelijkheid of kwaliteit van leven worden niet meegenomen in het bruto nationaal product (bnp), maar zijn volgens steeds meer instanties wel degelijk belangrijk om te meten hoe goed het met een land gaat. Er zijn inmiddels al meerdere meetinstrumenten die de welvaart van het land breder meten, zoals: Monitor Brede Welvaart (CBS), [OECD Better Life Index](#), NEX22 (MVO nederland)

Technologie

Een aantal ontwikkelingen op het gebied van technologie:

PwC (2022) nam 11 technologische doorbraken onder de loep die de komende vijf tot tien jaar substantiële impact hebben op organisaties, consumenten en op markten. Dit zijn: big data, cloud computing, dna-sequencing, energieopslag, geavanceerde robottechnologie, internet of things, kunstmatige intelligentie, mobiel internet, mobile payments, nanotechnologie en 3D-printing.

Deze technologieën:

- Vergroten de efficiëntie en effectiviteit van organisaties door middel van vergaande automatisering.
- Stemmen vraag en aanbod op markten beter op elkaar af en vergemakkelijken transacties door hogere transparantie en voorspellende kracht.
- Vergroten de invloed van consumenten op bedrijfsprocessen en eindproducten / diensten door verantwoordelijkheid te nemen over (onderdelen van) bedrijfsprocessen.
- Verhogen het algemene welzijn van de mens door volledig nieuwe producten en diensten mogelijk te maken.



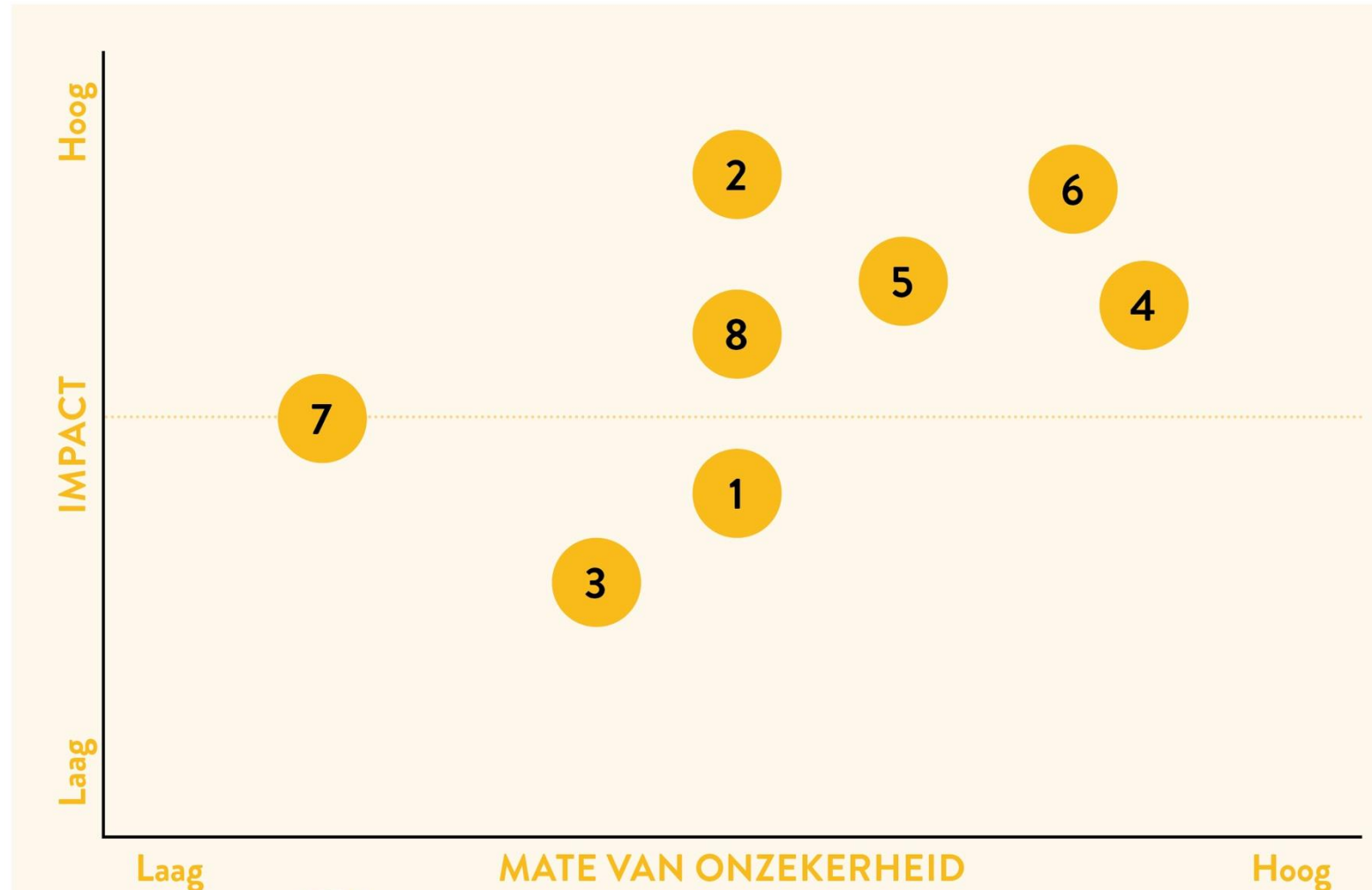
2

Kritische onzekerheden & twee assen

Kritische onzekerheden & twee assen

Scenarioplanning neemt niet de zekere, maar juist de onzekere ontwikkelingen als uitgangspunt. De trends die het meest onzeker en impactvol zijn voor het faciliteren van de werkomgeving dienen als input voor de assen. Ontwikkelingen die richting 2027 voorspelbaar of onvermijdelijk zijn, zijn ook belangrijk te definiëren. Deze komen in ieder scenario terug en zijn dan ook ontwikkelingen waar je als organisatie op kunt anticiperen.

- 1 Nieuwe technologische toepassingen
- 2 Arbeidsmarkt (toegang menselijk kapitaal)
- 3 Global versus local
- 4 Snelheid van klimaatverandering
- 5 Diepte en duur van recessie
- 6 Individu of collectief centraal
- 7 Hybride werken
- 8 Rol van de werkomgeving



Kritische onzekerheid 1

Een ontwikkeling die onzeker is en veel invloed heeft op de rol van Facility Management is de ontwikkeling van de arbeidsmarkt. Waar ligt de macht, bij het individu of bij organisaties? En hoe is werk georganiseerd? Naast de **arbeidsmarkt**, is ook **technologie** een drijvende kracht achter deze as. Technologische toepassingen maken het mogelijk voor individuen om werk zelf te organiseren.

↑ Individu georiënteerd

In de wereld waarbij het individu centraal staat zijn organisaties meer fluïde en vervagen de traditionele "grenzen". Dit kan mogelijk komen door structurele schaarste aan werknemers, waardoor de professional het voor het zeggen heeft. Tijdelijke groepen van zzp'ers werken samen aan klantvragen of maatschappelijke vraagstukken.

Aan de andere kant van de as staat de organisatie centraal. Dit kan mogelijk komen door een overschot op de arbeidsmarkt of doordat professionals afhankelijk zijn van werkgevers voor interessante projecten.

↓ Organisatie georiënteerd

Kritische onzekerheid 2

Hoe waarborgen organisaties hun continuïteit en wat betekent dit voor de rol van Facility Management? Kiezen bedrijven voor een traditionele focus op resultaat of richten ze zich op bredere maatschappelijke waarde. Op de korte termijn kan de **economische cyclus** de focus bepalen: bij een diepe en langdurige recessie is de kans groot dat bedrijven meer resultaat gedreven zijn. Op langere termijn is **klimaatverandering** een drijvende kracht achter deze as. Zo kan een grote milieuramp ervoor zorgen dat duurzaamheid en maatschappelijke thema's hoger op de agenda komen dan het BNP.

Resultaat gedreven

Bij resultaat gedreven staat de inkooporganisatie centraal. Het monitoren van de productiviteit en gezondheid van medewerkers heeft prioriteit. Er is sprake van 'operational excellence': dit betekent zo efficiënt mogelijk de werk-omgeving inrichten. De dreigende economische crisis zorgt ervoor dat er veel wordt bezuinigd.

Maar het kan ook de andere kant op ontwikkelen. In deze wereld worden bedrijven niet louter op winstgevendheid beoordeeld, maar zijn ze bezig met maatschappelijke impact en duurzaamheid. Steeds meer professionals kiezen voor organisaties met een match op waarden en normen.

Waarde gedreven



3

Vier toekomst- scenario's voor de werkomgeving



Vier toekomstscenario's voor de werkomgeving





WERELD 1 | IMPACTHUBS

Individu georiënteerd + Waarde gedreven

Macrobeeld

- Er is structurele schaarste aan werknemers en de machtsbalans is in het voordeel van de professional. Het verschil tussen zzp'ers en medewerkers is kleiner omdat professionals opdracht georiënteerd zijn (hyperflex).
- Zij kunnen met apps zoals Worknow hun werk organiseren en kiezen voor bedrijven waar sprake is van een 'match' op waarden en normen (*identity-economy*).
- Organisaties zijn ingericht op wendbaarheid en flexibiliteit. Ze hebben het vermogen om snel passende formules te ontwikkelen.
- Maatschappelijke impact wordt als belangrijk gezien, naast winstoptimalisatie. Ook de de bedrijfscultuur is een belangrijk onderscheidend vermogen voor zowel medewerkers in dienst als externen.

De werkomgeving → impact hubs

- Organisaties hebben verschillende impact hubs door het land ingericht. Soms delen ze deze met organisaties waar ze veel mee samenwerken. De kerntaak van deze hubs is om professionals samen te brengen die de organisatie en maatschappelijke vraagstukken verder kunnen brengen.
- Ook zijn het eventlocaties waar inhoudelijke organisatie- en maatschappelijke vraagstukken centraal staan.
- Nu bij veel bedrijven businessmodellen aan het eind van hun levenscyclus zijn, is innovatiekracht van levensbelang. Impact hubs zijn de nieuwe centra voor duurzame innovatie.
- Ze bieden een combinatie van aantrekkelijke werkplekken gericht op samenkomen, maar ook andere faciliteiten die passen bij de levensstijl, normen en waarden van de organisaties en individuen in de organisatie.
- Facility Management is samen met HR in de lead om de bedrijfscultuur tastbaar te maken.



WERELD 2 | ECOSYSTEMEN

Organisatie georiënteerd + Waarde gedreven

Macrobeeld

- Er een overschot op de arbeidsmarkt en / of de professional is afhankelijk van de werkgever voor de interessante projecten. Organisaties zijn heel secuur in het selecteren van medewerkers die passen bij de normen en waarden en gaan voor lange termijn samenwerkingen.
- De bedrijfscultuur is een belangrijk onderscheidend vermogen en organisaties investeren in community management en employee experience. Steeds meer organisaties bieden naast een werkomgeving ook woonplekken aan medewerkers aan.
- Ook in dit scenario is maatschappelijke impact is belangrijker dan winstoptimalisatie; *soulfull excellence* in plaats van *operational excellence*.
- Het waarborgen van de psychische gezondheid van werknemers wordt steeds belangrijker voor werkgevers. Door het wegvallen van het gezin als hoeksteen van de samenleving en het groot aantal werknemers dat worstelt stabiele relaties op te bouwen en te onderhouden, wordt het bedrijf steeds belangrijker bij het vervullen van deze rol.

De werkomgeving → ecosystemen

- Kantoren zijn ecosystemen waar de prestatie van medewerkers centraal staat. Eten, sporten, ontspannen, socializen en zelfs wonen: de werkgever voorziet in alle behoeften.
- De belangrijkste doelstelling van de werkplek is om productiviteit en samenwerking te optimaliseren.
- De organisatie investeert veel in haar ecosystemen. Deze vormt een belangrijke pijler van de strategie en identiteit van de organisatie. Het is hierbij essentieel om de inrichting goed af te stemmen met afdelingen als Corporate Strategy en Communicatie.
- Hospitality en de werkomgeving als hotelfunctie zijn belangrijke thema's voor Facility Management.
- Facility Management is de (kennis)partner voor community building van communities van maximaal 140 mensen (conform het 'Dunbar' getal).



WERELD 3 | DISTRIBUTED TEAMS

Individu georiënteerd + Resultaat gedreven

Macrobeeld

- Bedrijven zijn meer 'fluïde' en de traditionele 'boundaries of the firm' zijn vager geworden. Tijdelijke groepen van zzp'ers werken samen om klantvragen op te lossen.
- Projectmatig werken is de norm geworden, omdat de jongste generatie op de arbeidsmarkt maar een korte tijd in dienst blijft bij een bedrijf. Contractvormen zijn minder relevant geworden en veel teams bestaan uit een mix van medewerkers in vaste dienst en zzp'ers.
- De vraag naar zzp'ers is groot, omdat zij hun uren en tarieven sneller aanpassen aan de economische ontwikkelingen.
- Het bedrijf dat een aantrekkelijke (ICT) remote working infrastructuur kan bieden aan buitenlandse zzp'ers, heeft een grote voorsprong. Naar kantoor komen is een uitzondering. Iedereen staat continu digitaal met elkaar in verbinding, waardoor reizen naar en van een vaste werkplek uit de dagelijkse routine verdwijnt.
- Monitoren is belangrijk in deze wereld. Ratingtools voor werkgevers en werknemers zijn belangrijk voor het aantrekken van talent.

De werkomgeving → distributed teams

- De investeringen in de infrastructuur van remote werken hebben de noodzaak voor klassieke kantoren sterk verminderd.
- Er is niet één continu kantoor waar mensen samenkomen. Veel van de werkzaamheden vinden digitaal plaats. Aanvullend zijn er door het land projectplekken voor tijdelijke teams beschikbaar bij co-work spaces.
- Strategische personeelsplanning (SPP) is sterk verbonden met FM en een kernactiviteit geworden gezien het hoge verloop van medewerkers. FM draagt nu ook zorg voor de werkomgeving van de externe (zzp) medewerker.
- Technologie, cyber-security en AVG spelen een sleutelrol in het faciliteren van samenwerking. IT en FM zoeken de samenwerking op.
- De werkomgeving is met name thuis. Met een puntensysteem kunnen medewerkers services voor de thuiswerkplek afnemen.



WERELD 4 | MENUKAART VOOR FM

Organisatie georiënteerd + Resultaat gedreven

Macrobeeld

- In deze wereld staan de verdienmodellen (S-curves) van grote bedrijven al langer onder druk en zijn ook de kosten van arbeidsplaatsen (overhead) binnen het klassieke kantoor onder de loep genomen.
- Ondanks de demografische trend van een dalende beroepsbevolking, zorgen geopolitieke ontwikkelingen en haperende groei binnen bedrijven er voor dat er onvoldoende werk is voor iedereen en dus is de machtsbalans weer enigszins terug bij de werkgever.
- Duidelijk is geworden dat veel kleinere kantoren gewenst zijn en professionals worden gedwongen deels thuis of op co-work places te werken.
- Automatisering speelt een belangrijke rol: massa-maatwerk is de norm. Bij massa-maatwerk lijkt de keuzevrijheid enigszins op maatwerk, maar in werkelijkheid zijn alle keuzecombinaties bekend en geautomatiseerd.

De werkomgeving → FM is een menukaart

- De werkgever faciliteert een top werk-experience met doel het bevorderen van innovatie, maar doet dit vanuit een strakke regie (op onder meer kosten en vergroten arbeidsproductiviteit).
- De toegevoegde waarde van FM is dat zij in samenwerking met HR weten welke (menukaart gebaseerde) werkvoorkeuren externe en interne professionals hebben (ook eventueel thuis) en zij kunnen dus snel deze aanpassingen doorvoeren.
- Steeds meer werkgevers sluiten abonnementen af bij co-work spaces waar het totaalpakket aan werkplek- en services is bepaald.
- Cybersecurity is een zeer belangrijke dienst geworden voor FM, met name bij de inrichting van de werkplek thuis.
- Gezien de noodzaak tot innovatie bij de klant van de FM-bedrijven en de druk op de prijzen voor FM-diensten vanuit de klant, zijn er afspraken gemaakt met betrekking tot succes-fee voor FM-aanbieders als innovatie van de grond komt.



4

Aan de slag
met de
scenario's

Aan de slag met de scenario's

De scenario's zijn bedoeld om het gesprek over strategische vraagstukken goed te kunnen voeren. Zo kun je de scenario's gebruiken voor het testen van de toekomstige robuustheid van de huidige strategie, maar ook voor het genereren van nieuwe, toekomstbestendige strategische opties. Met behulp van markers, voorspellers of aanwijzingen die je in een vroeg stadium vertellen welke kant een ontwikkeling op beweegt, kun je tijdig je strategie aanpassen.

Strategische opties formuleren

Als bedrijf kun je de scenario's gebruiken voor het testen van de toekomstige robuustheid van de huidige strategie, maar ook voor het genereren van nieuwe, toekomstbestendige **strategische opties**.

Elke strategische optie heeft een risico / rendement profiel.

Het risico wordt bepaald door de kans op succes binnen de verschillende scenario's. *Risico = inleg x kans*

Het rendement wordt bepaald op basis van de mogelijke opbrengsten in de toekomstige scenario's.

Rendement = opbrengst x kans

Signaleren van markers

Een marker is een voorspeller of aanwijzing die je in een vroeg stadium vertelt welke kant een ontwikkeling op beweegt. Per as hebben we een aantal markers gedefinieerd.

Strategische opties formuleren

Voorbeelden van strategische opties	Kans op succes per scenario			
	1	2	3	4
Focus op Business to Employee i.p.v. Business to Business	++		++	+
Een service-concept voor thuis	++		++	+
Totaalconcept van M2 en services aanbieden	++		++	+
Samenwerking met HR-dienstverleners / -adviseurs	++	++	+	+
Samenwerking met IT-dienstverleners / -adviseurs	++	+	++	+
Positioneren als community builder	++	++	-	-
Concurreren op prijs	-	-	++	++
Specialiseren in de zorgsector	++	++	++	++
Specialiseren in de industriesector	++	++	++	++
Focus op well-being (werknemer centraal)	++	++		
Focus op remote working	++		++	
Totaal concept van werk- en woonplek	++	++	+	

Signaleren van markers

Individu staat centraal

- Toename zzp'ers
- Teruglopen zakelijke M2
- Toename verloop medewerkers
- Toename flexibele arbeidsvoorwaarden

Groep staat centraal

- Afname zzp'ers
- Toename zakelijke M2
- Afname verloop medewerkers
- Toename gestandaardiseerde arbeidsvoorwaarden

Resultaat gedreven

- Korte termijn denken
- Daling markconcentratie FM markt (HHI)
- Aandeelhouders hebben sterke positie
- Inkoop gedreven
- Focus op Operational Excellence
- Toename risico mijndend

Waarde gedreven

- Lange termijn denken
- Stijging markt FM markt
- Medewerker heeft sterke positie
- Waarde gedreven
- Focus op Market Leadership
- Bereidheid risico te nemen

Zelf aan de slag met de scenario's

Voor de toekomstscenario's bepaal je eerst of je een proactieve of reactieve koers uitzet. Bij een reactieve koers bereidt je je organisatie voor op alle mogelijke toekomstscenario's; of het nu gaat om gewenste of om ongewenste scenario's. Bij een proactieve koers bepaal je het meest waarschijnlijke of gewenste scenario met gebruikmaking van bijvoorbeeld eerder genoemde *markers* (voorspellers van een scenario).

Vervolgens doorloop je ongeacht de (pro- of reactieve) koers een aantal stappen om de scenario's toepasbaar te maken voor jouw organisatie:

1. Plot de huidige klanten en/of sectoren die je bedient in de scenario's. Doe dit eventueel ook met gewenste klanten /sectoren. Is hier een lijn in te herkennen? Hoe verwacht je dat klanten zich richting de toekomst gaan ontwikkelen?
2. Plot vervolgens de huidige dienstverlening op de verschillende scenario's. In welke scenario hebben jullie een stevige positie en in welke een minder stevige?
3. Organiseer een brainstormsessie om met de inzichten uit stap 1 en 2 tot strategische opties (zie ook eerder genoemde voorbeelden van strategische opties) te komen ter aanvulling of zelfs vervanging van de huidige dienstverlening.
4. Bepaal vervolgens de consequenties voor de organisatie inrichting en werkprocessen (o.a. personeel, systemen) en maak hier een businesscase van of implementatieplan.



Verantwoording en bronvermelding

Dit rapport is tot stand gekomen in samenwerking met de leden van FMN, ABN AMRO en TwynstraGudde

Voor dit onderzoek zijn inspirerende leiders geïnterviewd over trends en ontwikkelingen in de markt. Daarnaast is literatuur en online bronnenonderzoek uitgevoerd en hebben er rondetafel-bijeenkomsten met leden van FMN plaatsgevonden. In de periode juni tot en met november zijn de stappen zoals beschreven in het rapport doorlopen.

Interviews

In interviews met inspirerende leiders en bestuurders uit verschillende vakgebieden zijn relevante trends en ontwikkelingen opgehaald:

- **Annemarie Rakhorst:** ondernemer, investeerder en publicist op het gebied van duurzaamheid
- **Ruurd Baane:** Partner Bright & Company | People Strategy
- **André Schaminée:** Partner & Head of Social Design bij TwynstraGudde
- **Aggie van Huisseling:** Econoom en Data Analyst bij ABN AMRO
- **Paul van Oers:** Managing Partner The Foodservice Education Company
- **Ab van der Touw:** Voorzitter Platform Talent voor Technologie

Rondetafelbijeenkomsten

In juli, september, november en december hebben in totaal 5 rondetafelbijeenkomsten plaatsgevonden met de leden van FMN. Hierbij waren de volgende bedrijven aanwezig: CBRE, Colliers International, Compass Group, Facilicom Group, Heyday, ISS, CSU en Vebego.

Literatuur en online bronnen

- [BBC \(2019\)](#). Dunbar's number: Why we can only maintain 150 relationships. [Dunbar's number: Why we can only maintain 150 relationships - BBC Future](#)
- [Coase, Ronald](#) (1937). "The Nature of the Firm". Economica. Blackwell Publishing.
- Deloitte (2017). Is your organisation simply irresistible. [Is your organization simply irresistible \(deloitte.com\)](#)
- Microsoft (2021). The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready? [The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready? \(microsoft.com\)](#)
- PwC (2022). Technologische veranderingen. [Technologische veranderingen - Megatrends – PwC](#)
- Reiman, Joey (2012). The Story of Purpose: The Path to Creating a Brighter Brand, a Greater Company, and a Lasting Legacy.

Colofon

Over FMN

FMN is dé onafhankelijke beroepsvereniging voor iedereen die geïnteresseerd is in het facilitaire domein. De leden van FMN zijn werkzaam in uiteenlopende sectoren en diverse facilitaire branches. FMN geeft energie, inspireert en verbindt leden, branches en werelden. Vanuit haar visie en missie draagt FMN als onafhankelijke vakvereniging bij aan de verdere ontwikkeling van het facilitaire vakgebied, de professionele groei van facilitaire organisaties en facilitaire professionals en de versterking van het facilitaire netwerk.

Over TwynstraGudde | Impact op morgen

TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan veiligheid, diversiteit, ruimte en mobiliteit, duurzaamheid, energie, financiën en gezondheid. We bieden onze opdrachtgevers unieke, werkbare oplossingen en brengen complexe projecten en programma's tot een goed einde. En zorgen ervoor dat deze van blijvende waarde zijn. We hebben daardoor als organisatie een directe impact op (toekomstige) maatschappelijke en economische ontwikkelingen. En dus een grote impact op morgen.

Over ABN AMRO | Banking for better, for generations to come

ABN AMRO is een persoonlijke bank in de digitale tijd, die met toewijding een serieuze rol speelt in de samenleving. De digitale tijd helpt ons om bankieren steeds dichterbij onze klanten en hun behoeften te brengen. Als bank leggen wij de focus op inclusiviteit, duurzaamheid, sociaal ondernemen, innovatie, dagelijkse bankzaken en meer.

Doe ook mee!

Word vandaag nog lid van FMN. Sluit als organisatie een bedrijfs-lidmaatschap af of word als (toekomstig) professional persoonlijk lid van FMN. Met jullie of jouw lidmaatschap draag je bij aan het verder ontwikkelen van het facilitaire vakgebied en de professionalisering van (facilitaire) organisaties en versterk je het facilitaire netwerk.

Het aanmeldformulier vind je op: www.fmn.nl/aanmelden.

Meer informatie over FMN en haar activiteiten vind je op:

www.fmn.nl

www.nfcindex.nl

www.nextlevelfm.org

Word vandaag nog lid van FMN

MELD JE AAN



Redactie



Natalie Hofman
Adviseur FMN

Kwartiermaker bedrijvenplatform
@: Natalie.hofman@fmn.nl



Corinna van Diepen-Knegjens
TwynstraGudde

Partner Huisvesting en Facility Management
@: ckn@tg.nl



Han Mesters
ABN AMRO

Sector banker zakelijke dienstverlening
@: han.mesters@nl.abnamro.com



Fanny Nagelmaeker
Humanex / TwynstraGudde

Innovatie Consultant
@: fna@tg.nl



Mario Bersem
ABN AMRO

Sector economist
@: mario.bersem@nl.abnamro.com