


FACILITY & WORKPLACE MANAGEMENT IN 2019



ONDERZOEK NAAR
MARKTOMVANG, TRENDS
EN ONTWIKKELINGEN

Auteurs: Corinna van Diepen, Wouter Dreimüller, Bote Scholtens, Wietske Theloesen

Uitgever: FMN

Vormgeving: Corporate Communicatie | Facilicom Group

Opmaak: FIZZ | Digital Agency

ISBN/EAN: 978-90-826523-1-4

© 2019, FMN en Twynstra Gudde

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorwoord

Facility managers zijn vaak bescheiden en vinden het heel normaal om dagelijks een bijdrage te leveren aan de werkplek en de werkomgeving. De impact van het facilitaire vakgebied op organisaties, economie en maatschappij is echter groter dan vaak gedacht. Het facilitaire domein en de mensen die daarin werken dragen dagelijks bij aan het succes van organisaties en het welbevinden van mensen die daar werken, studeren, beter worden of anderszins verblijven. Zonder de betrokkenheid van facility management wordt het realiseren van onze maatschappelijke opgaven rondom de energietransitie en verduurzaming van gebouwen een onmogelijke opgave. Ook bij andere vraagstukken, zoals de krapte op de arbeidsmarkt en de introductie van nieuwe werkplekconcepten en technologieën, spelen facility managers een belangrijke rol.

Alweer voor de zesde keer publiceert FMN in samenwerking met Twynstra Gudde de resultaten van het tweejaarlijkse onderzoek naar cijfers, trends en ontwikkelingen op de Nederlandse facility management markt. Onderzoek waaraan – zo blijkt telkens weer – zowel binnen als buiten het vakgebied grote behoefte bestaat en dat een goed beeld geeft van de facilitaire wereld in al zijn facetten. Sinds 2008 – toen FMN en Twynstra Gudde met het marktonderzoek startten – hebben we met het onderzoek structureel en gestructureerd cijfers, relevante trends en nieuwe ontwikkelingen in kaart gebracht.

Het FM marktonderzoek heeft zich door de jaren heen ontwikkeld tot een waardevol onderzoek en een absolute *must read* voor iedereen die serieus met het vak van facility manager en de facilitaire markt bezig is. Maar het is meer dan dat! Het is ook een belangrijk instrument om het vakgebied te positioneren en de voor de buitenwereld vaak nog onzichtbare bijdrage van het vakgebied tastbaar te maken.

Net als in de voorgaande edities, is ook deze publicatie gebaseerd op gedegen kwantitatief en kwalitatief onderzoek. De onderzoeksresultaten geven een representatief beeld over hoe het vakgebied er voor staat en wat de belangrijkste trends en ontwikkelingen zijn voor de komende twee tot drie jaar.

Zonder de vele respondenten en de welwillende medewerking van de geïnterviewden had deze publicatie niet tot stand kunnen komen. FMN bedankt dan ook iedereen die op enigerlei wijze aan deze editie van het marktonderzoek heeft bijgedragen. FMN is trots op het resultaat van alle inspanningen en bedankt in het bijzonder de onderzoekers van Twynstra Gudde: Corinna van Diepen-Knegjens, Wouter Dreimüller, Bote Scholtens, Wietske Theloesen en het voltallige onderzoeksteam. Zij hebben de in het kader van dit onderzoek verzamelde kwalitatieve en kwantitatieve data geanalyseerd en verwerkt tot een vlot leesbare en leeswaardige publicatie. Onze dank gaat ook uit naar naar de afdeling Corporate Communicatie van Facilicom Group en Natascha Bruinstroop (FIZZ | Digital Agency) die er samen voor hebben gezorgd dat de inhoudelijke bevindingen uit het onderzoek ook op een mooie, toegankelijke manier werden vorm gegeven. De veranderingen in het uiterlijk en de titel van deze publicatie weerspiegelen dat ons vakgebied voortdurend in ontwikkeling is.


Wij wensen u als lezer van het FM Marktonderzoek veel leesplezier toe. Wij zijn benieuwd naar uw reactie. U kunt die uiteraard met ons delen via ons twitter-account @FMNConnect, maar nog liever gaan wij met u in discussie over de resultaten van het marktonderzoek bij één van de vele bijeenkomsten die wij als FMN organiseren.

Natalie Hofman, voorzitter FMN
Roel Masselink, verenigingsmanager FMN





Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Inhoudsopgave	6
Inleiding	8

	
Hoofdstuk 1. De marktomvang	10

	
Hoofdstuk 2. Trends en ontwikkelingen	18

	
Hoofdstuk 3. Duurzaamheid	28

	
Hoofdstuk 4. Klantgerichtheid	40



Hoofdstuk 5. Technologie

56



Hoofdstuk 6. Toekomst van de werkomgeving

75



Hoofdstuk 7. Aanbieders aan het woord

90

Verantwoording en resultaten	100
English summary	112
Colofon	116
Wie is wie	120
Deelmarkten	126

Inleiding

Voor u ligt de zesde editie van het facility management markt-onderzoek dat Twynstra Gudde in opdracht van FMN heeft opgesteld. In deze publicatie geven we u een inkijk in de ontwikkelingen in de markt, zowel ontwikkelingen in de marktomvang als de belangrijkste trends en ontwikkelingen. Het onderzoek is tot stand gekomen op basis van marktonderzoek naar jaarcijfers en via een enquête die is uitgezet onder FMN-leden en andere facilitaire professionals.

De meest verrassende uitkomst van dit onderzoek? Duurzaamheid wordt voor het eerst door de 531 respondenten aangewezen als belangrijkste trend voor facility & workplace management. Klantgerichtheid is een waardige runner-up waarbij de focus op de klant steeds belangrijker wordt. Technologie eindigt in deze editie op de derde positie als belangrijke trend, waarbij Big Data en Internet of Things worden aangewezen als veelbelovend. Kostenreductie verdwijnt daarbij voorgoed naar de achtergrond, tot de volgende crisis aanbreekt natuurlijk.

We starten deze publicatie met de resultaten van ons tweejaarlijkse onderzoek naar de marktomvang en uitbestedingsmarkt. Hierin schetsen we de belangrijkste groei- en krimptwikkelingen in de markt. Achterin deze publicatie vindt u een gedetailleerde toelichting voor ieder van de tien facilitaire deelmarkten. Natuurlijk geven we in deze editie ook een uitgebreide reflectie op de uitkomsten van de enquête, dat doen we in hoofdstuk twee. Vervolgens zijn de drie hoogst genoteerde trends ieder als een apart hoofdstuk opgenomen. In deze drie hoofdstukken wordt u meegenomen door de belangrijkste onderzoeksresultaten, leest u visies van prominente experts en zijn er concrete voorbeelden die inzicht geven in hoe collega's uit het vakgebied trends in de praktijk brengen.

We besteden daarnaast voor het eerst uitgebreid aandacht aan de werkomgeving. Steeds meer facilitaire professionals en huisvestingsdeskundigen bundelen hun krachten en zo worden facility & workplace management langzaam geïntegreerd. In hoofdstuk 1 wordt ingegaan op financiële kant van de werkomgeving en in hoofdstuk 6 wordt de toekomst van de werkomgeving besproken. Er is dit jaar ook

speciaal aandacht voor de aanbieders van facilitaire diensten. Met een alsmaar toenemende uitbestedingsgraad worden zij steeds belangrijker en zijn ze een goede bron voor reflectie op de trends en ontwikkelingen. De aanbieders komen in hoofdstuk 7 aan het woord.

Via deze weg willen wij iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan dit onderzoek door inzichten, cases en expertvisies met ons en u te delen. Natuurlijk bedanken wij ook alle 531 respondenten die de enquête hebben ingevuld. De enquête is al jaren het uitgangspunt voor het marktonderzoek en geeft inzicht in hoe de professional kijkt naar trends en ontwikkelingen.

“Opnieuw hebben meer dan 500 facilitaire professionals de enquête ingevuld en hun visie gegeven op de trends en ontwikkelingen.”

De uitkomsten van de enquête, de bijdragen van experts en de uitkomsten van het marktonderzoek vormen een update van de stand van facility & workplace management in Nederland. Met deze publicatie heeft u als (aankomend) professional snel een totaal overzicht van ons alsmaar veranderende vakgebied. Wij hopen dat het u inspireert en dat het richting geeft aan uw strategie voor de komende jaren.

Wij wensen u veel leesplezier.

Namens het voltallig Twynstra Gudde Onderzoeksteam:

*Corinna van Diepen, Wouter Dreimüller, Bote Scholtens, Wietske Theloesen,
Bas Drijfhout, Froukje Terpstra, Koen Pubanz, Pieter Wackers, Sjoerd Memelink,
Thysia Kleijwegt, Wicher Schönau, Wouter van der Burg*

Amersfoort, februari 2019

1

De marktomvang



De Nederlandse economie groeit. Wat zijn de effecten daarvan op de omvang van de facilitaire markt? Neemt het uitbestedingspercentage nog toe? En hoe zit het met de omvang van de markt in relatie tot de NFC-index? Om antwoorden te vinden, onderzochten we opnieuw de omzetgegevens en personele omvang van de huisvestings-, vastgoed- en facilitaire markt. Het gaat hier om een markt waar ruim 32 miljard euro (exclusief vastgoed) in omgaat en waar ruim 276.000 mensen werken. Wat doet die markt met trends als duurzaamheid, klantgerichtheid en technologie? In dit hoofdstuk vindt u meer over de marktomvang van facility en workplace management, gebaseerd op de tien grootste deelmarkten.

Kerncijfers facility & workplace management 2009 - 2017

De Nederlandse economie groeide in 2017 met 3,2%. Dit is de hoogste economische groei sinds 2007. Het bedrijfsleven realiseerde in 2017 recordwinsten en ook op de arbeidsmarkt was 2017 een jaar van records. De hoogconjunctuur van 2017 zien we terug in de marktomvang van facility & workplace management.

Ontwikkeling van de marktomvang inclusief vastgoed

De totale marktomvang van facility & workplace management inclusief vastgoed (zie tabel 1) bedroeg in 2017 ruim 75 miljard euro. Dit is een groei van ruim 4% ten opzichte van 2015, met een waarde van 3,1 miljard euro. De marktomvang is daarmee weer terug op het niveau van 2009. Als het beheer van vastgoed wordt meegerekend, dan wordt 44% van de totale markt niet meer in eigen beheer uitgevoerd.

Met 42,8 miljard euro maakt de omvang van de vastgoedmarkt 57% uit van de totale markt. De totale vastgoedmarkt laat ten opzichte van 2015 een groei van 6,3% zien. De onderliggende sectoren groeien dan ook allemaal, met uitzondering van onderwijs (-9%). De vastgoedomvang van winkels (6%), kantoren (5,4%), bedrijfsruimten (7,7%) en zorgvastgoed (8,5%) laat sinds jaren weer een bovengemiddelde groei zien. Het aandeel huur/lease is 30% van dit commercieel vastgoed. Dit is ten opzichte van 2015 met 1,4% gestegen met een waarde van 175 miljoen euro.

Totale marktomvang (inclusief vastgoed)	2017	2015	2013	2011	2009
Marktomvang (x € 1.000.000)	75.212	72.077	71.419	74.475	75.543
Marktomvang uitbesteed (x € 1.000.000)	33.444	32.691	32.281	33.662	34.618
Uitbestedingspercentage	44%	45%	45%	45%	46%
Marktgroei index totale marktomvang	100	95	95	99	100
Marktgroei index uitbestede markt	97	94	93	97	100

Tabel 1. Totale marktomvang facility & workplace management inclusief vastgoed

Ontwikkeling van de marktomvang exclusief vastgoed

Als de groei van de vastgoedomvang aan huur/lease van 1,4% niet wordt meegerekend, dan groeit de uitbestede markt van facility management (zie tabel 2) ten opzichte van 2015 met 2,9%. Het aantal medewerkers bij leveranciers groeit al sinds 2009 in verhouding minder hard dan de uitbestede omzet. De omzet per medewerker laat in 2017 voor het eerst een lichte daling zien (-0,5%) ten opzichte van 2015. Hiermee stabiliseert de omzet van 74.293 euro per medewerker en daarmee de productiviteit.

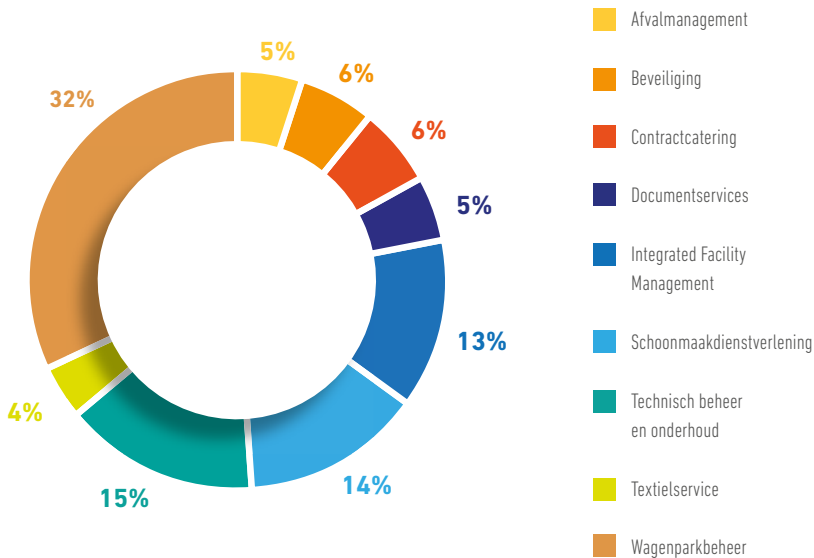
Totale marktomvang (exclusief vastgoed)	2017	2015	2013	2011	2009
Marktomvang (x € 1.000.000)	32.356	31.748	31.470	32.247	33.669
Marktomvang uitbesteed (x € 1.000.000)	20.552	19.975	19.417	19.364	19.851
Uitbestedingspercentage	64%	63%	62%	60%	59%
Aantal medewerkers uitbesteed	276.642	267.410	265.411	277.427	292.999
Marktgroei index totale marktomvang	96	94	93	96	100
Marktgroei index uitbestede markt	104	101	98	98	100

Tabel 2. Totale marktomvang facility & workplace management exclusief vastgoed

"De totale marktomvang van facility & workplace management inclusief vastgoed bedroeg in 2017 ruim 75 miljard euro. Dit is een groei van ruim 4%"

Sinds 2015 zien wij de facilitaire markt weer groeien, al heeft de markt nog niet het niveau van vóór de economische crisis bereikt. Maar met ruim 32 miljard euro gaat het nog steeds om 4,5% van het bruto binnenlands product in Nederland (exclusief vastgoed). Daarvan wordt 64% aan leveranciers uitbesteed (zie tabel 2). Met uitzondering van Documentmanagement (-3,7%) nemen de uitbestedingspercentages ten opzichte van 2015 allemaal toe (zie tabel 3). De procentuele groei is het sterkst voor Integrated Facility Management (11%), Schoonmaakdienstverlening (9%) en Textielservices (7,4%).

De procentuele verdeling van de marktomvang (exclusief vastgoed) is weergegeven in figuur 1. Wagenparkbeheer (32%) is na Vastgoedbeheer een substantieel onderdeel van de markt. Daarna volgt Technisch beheer en onderhoud (15%), Schoonmaakdienstverlening (14%) en Integrated Facility Management (13%).



Figuur 1. Procentuele verdeling marktomvang facility & workplace management exclusief vastgoed

Kerncijfers deelmarkten

De marktomvang van facility & workplace management is opgebouwd uit tien deelmarkten. De marktomvang, het uitbesteede deel daarvan en het aantal medewerkers en aanbieders per deelmarkt is weergegeven in tabel 3. De meer gedetailleerde (financiële) gegevens per deelmarkt inclusief de drie grootste aanbieders, belangrijkste trends en ontwikkelingen zijn onderdeel van de bijlagen van deze publicatie.

Deelmarkt	Marktomvang (x € 1.000.000)	Marktomvang uitbesteed (x € 1.000.000)	Uit- bestedings- percentage	Aantal medewerkers uitbesteed	Aantal aanbieders	Marktgroei percentage totale markt- omvang 2017 t.o.v. 2015	Marktgroei percentage uitbestede markt 2017 t.o.v. 2015
Afvalmanagement	1.747	1.747	100%	4.766	226	1,9%	1,9%
Beveiliging	1.786	1.384	78%	27.754	3.555	0,1%	0,7%
Contractcatering	1.965	936	48%	11.282	141	1,1%	0,4%
Document services	1.717	773	45%	4.981	10	-14,4%	-3,7%
Integrated Facility Management	4.242	120	3%	1.000	13	0,5%	11%
Schoonmaakdienstver- lening	4.496	4.112	91%	172.250	14.310	0,5%	9,0%
Technisch beheer en onderhoud	4.941	4.348	88%	44.460	8.412	3,5%	3,5%
Textielservices	1.180	590	50%	6.320	249	3,1%	7,4%
Wagenparkbeheer	10.282	6.543	64%	3.828	180	3,7%	0,4%
Totaal exclusief vastgoed	32.356	20.552	64%	276.642	27.096	1,9%	2,9%
Beheer van vastgoed	42.856	12.891	30%			6,3%	1,4%
Totaal	75.212	33.444	44%			4,3%	2,3%

Tabel 3. Marktomvang per deelmarkt

Voor het eerst sinds jaren laten alle deelmarkten groei zien, met uitzondering van Documentservices die zelfs met 14% daalt. Per saldo laat de totale markt een flinke groei (4,3%) zien ten opzichte van 2015. Dit wordt vooral veroorzaakt door de groei van Vastgoed (6,3%), Wagenparkbeheer (3,7%) en Technisch beheer en onderhoud (3,5%). Exclusief Vastgoed bedraagt de groei van de totale markt 1,9%. Een toelichting op de groei- en krimp cijfers kunt u lezen in de bijlage 'Deelmarkten'.

Uitbestedingspercentages facilitaire diensten (enquête)

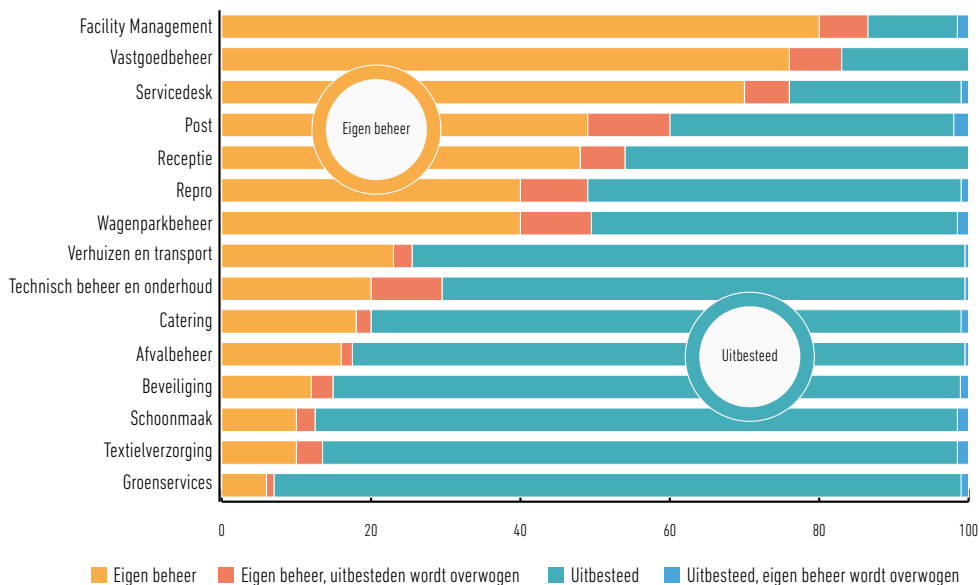
Aan facility managers is in de enquête gevraagd in welke mate zij facilitaire diensten hebben uitbesteed. Zij geven bij benadering aan dat 54% van de diensten zijn uitbesteed aan derden. Figuur 2 laat het percentage respondenten zien dat heeft aangegeven welke diensten door de facilitaire organisatie zijn uitbesteed of overwogen worden om uit te besteden.

De hoogste uitbestedingsgraad wordt genoteerd voor de diensten Groen-services (90%) en Schoonmaak (86%). Op de vraag 'voor welke diensten wordt

uitbesteding overwogen' worden alle diensten genoemd; gemiddeld overweegt 5% verdere uitbesteding. Technisch beheer en onderhoud (9%), Post (10%) / Repro (8%) en Wagenparkbeheer (7%) ten opzichte van andere diensten echter relatief vaker.

Als criteria bij het selecteren van een (nieuwe) leverancier scoort 'de aangeboden kwaliteit in het voorstel' (76%) het hoogst, vervolgens 'overeenkomst met de eigen bedrijfswaarden en cultuur' (53%) en tenslotte 'de aangeboden prijs in het voorstel' (50%).

Facility Management (12%), Vastgoedbeheer (16%) en de Servicedesk (22%) worden nauwelijks uitbesteed. Op de vraag 'voor welke diensten wordt inbesteding overwogen?', wordt bijna elke dienst wel een keer genoemd. Gemiddeld 1% van de respondenten overweegt van een uitbestede situatie over te gaan tot eigen beheer. Alleen Receptie en Vastgoedbeheer worden niet overwogen voor inbesteding.



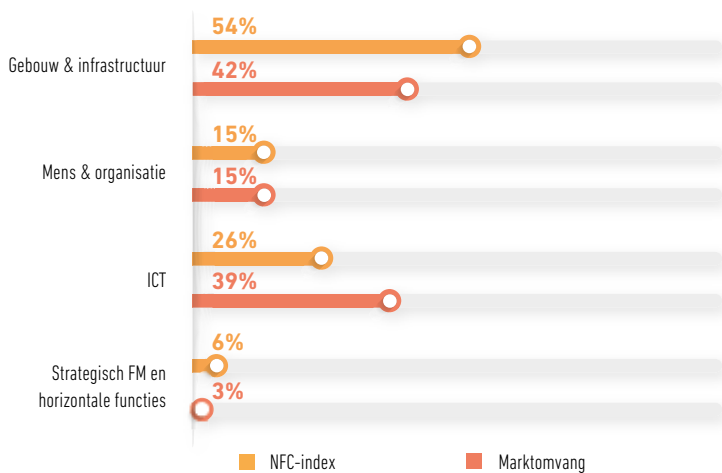
Figuur 2. Wijze waarop facilitaire diensten zijn georganiseerd

N.B. De uitbestedingspercentages uit deze tabel komen niet overeen met de percentages zoals genoemd in tabel 3 van dit hoofdstuk. Het verschil is verklaarbaar; bovenstaand percentage is gebaseerd op de uitkomsten van de enquête op de vraag: 'Welke facilitaire diensten heeft u in- of uitbesteed en bij welke diensten overweegt u om in- of uit te besteden? Het zegt echter niets over het totale marktvolume (in euro's) dat in de (deel)markt beschikbaar is.

De omvang van de markt in relatie tot de kosten per werkplek (NFC-index)

De NFC-index berekent elk jaar de mediane facilitaire kosten per vierkante meter voor de sector kantoren. In 2017 bedroegen die 480 euro per vierkante meter vvo, exclusief btw. Voor een gemiddelde werkplek komt dit neer op circa 9.950 euro per werkplek. Conform de NEN-EN 15221 is dit bedrag inclusief ICT.

Hoe verhoudt de NFC-index zich nu tot de omvang van de markt? Om hier antwoord op te geven is er een vergelijking tussen het marktonderzoek (tien deelmarkten) de NFC-index. In lijn met de NFC-index nemen we, naast de tien deelmarkten uit dit hoofdstuk, ook de omvang van de ICT-markt mee. CBS becijfert de uitgaven aan ICT-goederen en diensten voor bedrijven en overheden op totaal 49 miljard euro (2016). Dit is opgebouwd uit 19,3 miljard euro aan ICT-goederen en 29,7 miljard aan ICT-diensten (ICT, kennis en economie, CBS, juni 2018). Voor deze eerste verkenning is de omvang van de markt (procentueel, inclusief ICT) in relatie tot de gefaciliteerde werkplek op basis van de NFC-index beschouwd. In grafiek 2 is het resultaat weergegeven.



Vergelijking NFC-index en marktomvang

De verdeling van de deelmarkten naar de NFC-hoofdrubrieken komt verhoudingsgewijs grotendeels overeen. De deelmarkten Vastgoed, Technisch beheer en onderhoud en Schoonmaak vallen daarbij onder Gebouw & infrastructuur. De deelmarkt Integrated Facility Management valt onder Strategisch Facility Management en horizontale functies. De overige deelmarkten vallen onder Mens & Organisatie. Ondanks dat de NFC-index alleen de kantorenmarkt betreft en de marktomvang van de tien deelmarkten al het commercieel vastgoed omvat, zijn de overeenkomsten opvallend.



2

Trends en ontwikkelingen



Maatschappelijke trends en ontwikkelingen hebben impact op de facilitaire markt. Dat zien we terug in de enquêteresultaten. De respondenten noemen duurzaamheid als #1 trend dit jaar. Facilitair managers omarmen duurzaamheid en pakken hun verantwoordelijkheid. We zien ook dat hun financiële ruimte is gegroeid, er meer aandacht is voor de eindgebruiker, en dat daarom klantgerichtheid als trend #2 uit de bus komt. Op #3 staat technologie. Maar dat lijkt zo langzamerhand te integreren in het facilitaire werkveld, en is het dan nog wel een trend? Opvallend is de dalende aandacht voor kostenmanagement, ook dit jaar.

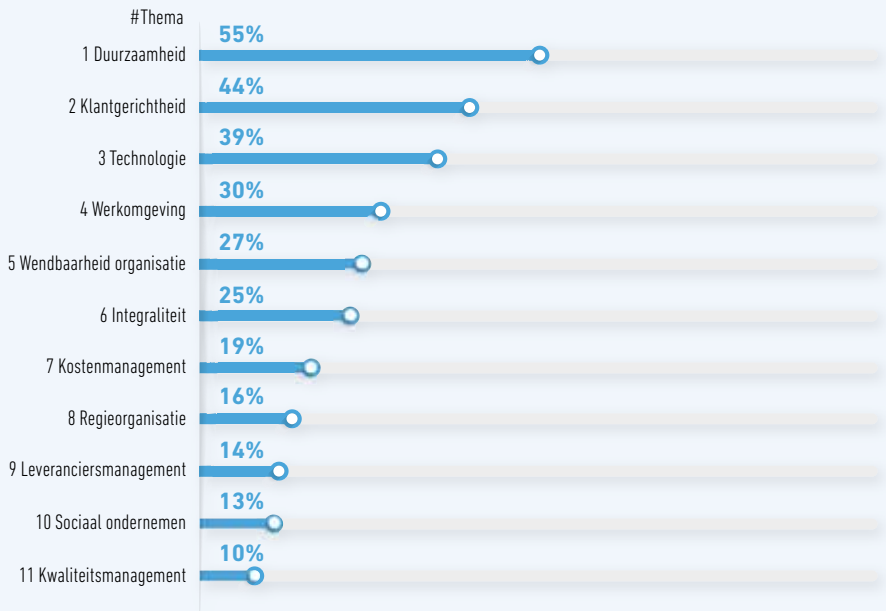
De enquête is in deze editie door 531 facilitair professionals ingevuld. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de enquêteresultaten: de belangrijkste stijgers, de dalers, de plakkers en de nieuwkomers. In de volgende hoofdstukken worden de belangrijkste trends verder uiteengezet. Het naslagwerk over alle cijfers is te vinden in de bijlage.

De trends in 2019

Duurzaamheid belangrijkste trend in 2019

Uit de enquête komt naar voren dat niet langer technologie, maar duurzaamheid de belangrijkste trend is. Dit is een trendbreuk met eerdere onderzoeken. De afgelopen twee jaar hebben we in Nederland een verandering gezien in de manier waarop organisaties en de maatschappij kijken naar duurzaamheid. Tot voor kort was het vooral een 'moetje'. Het doel was om duurzaam te zijn, maar dan vooral zonder extra kosten en met het

“Het klimaatakkoord van Parijs, Urgenda en de klimaatdoelstellingen van de Verenigde Naties zorgen voor een trendbreuk.”



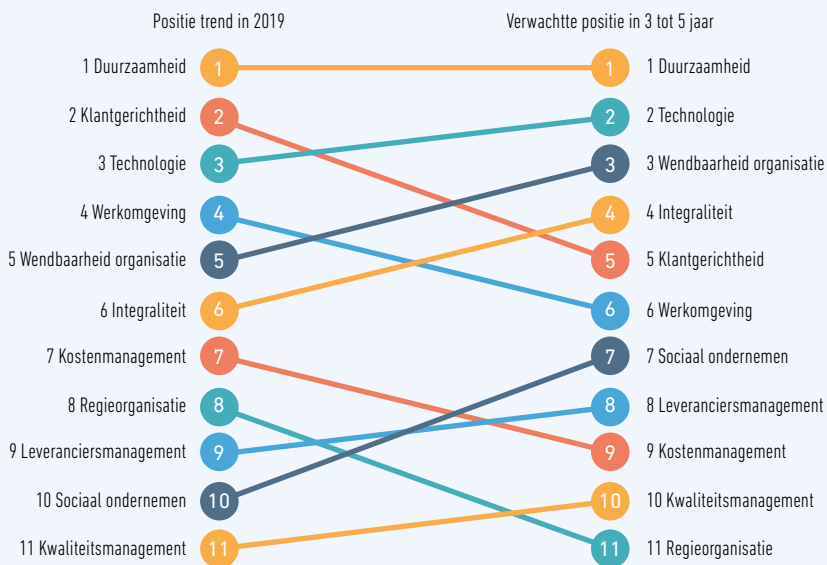
Trends in 2019 en in de toekomst

optimaal benutten van de marketingkansen. Dit lijkt nu voorgoed veranderd. Het klimaat-akkoord van Parijs, Urgenda en de klimaatdoelstellingen van de Verenigde Naties zorgen voor een trendbreuk.

In het marktonderzoek van 2017 werd duurzaamheid al getipt als belangrijke trend voor 2019 (plaats drie). De snelle stijging van het belang van duurzaamheid is een belangrijk gegeven en zal de markt de aankomende jaren beïnvloeden. In hoofdstuk 3 gaan we hier verder op in. De vraag hoe organisaties duurzaamheidsambities omzetten naar concrete acties staat hier centraal, omdat uit ons onderzoek blijkt dat het hier vaak nog aan schort.

[Uiteindelijk draait alles om de eindgebruiker](#)

De trend klantgerichtheid is een nieuwkomer in de top drie van het facility & workplace management marktonderzoek. Het gaat hier om het centraal stellen van de behoeften en wensen van de eindgebruiker. De eindgebruiker is in dit geval de gebruiker van de werkplek en de facilitaire diensten. De stijging van deze trend lijkt samen te hangen met de gedaalde aandacht voor kostenmanagement. Er is weer aandacht voor de gebruiker en de kwaliteit van dienstverlening. Steeds vaker wordt onderkend dat de facilitaire organisatie een bijdrage kan leveren aan bijvoorbeeld aantrekkelijk werkgeverschap. Om hier goed invulling aan te geven is klantgerichtheid van belang. We zien deze trend bovendien



ook terug in andere bedrijfsonderdelen, zoals HR en IT. In hoofdstuk 4 gaan we dieper in op klantgerichtheid, onder andere door te kijken naar de rol van de facility manager en de redenen die in de enquête zijn gegeven om de klant centraal te stellen.

“Er is steeds meer aandacht voor de gebruiker en de kwaliteit van dienstverlening.”

Technologie blijft een toptrend en grote belofte voor de toekomst

De nieuwe mogelijkheden die technologie met zich meebrengt, voor zowel gebouwen als de facilitaire dienstverlening, staat hoog op de agenda van de meeste facilitair professionals. Steeds meer startups en grote spelers in de markt introduceren in hoog tempo nieuwe producten en diensten die zowel de eigen processen als de dienstverlening naar de eindgebruiker verbeteren. De opkomst van smart buildings zorgt ervoor dat het werkveld van facility & workplace management ook snel digitaal wordt.

Ruim 40% van de respondenten ziet technologie nu als belangrijke trend, en 60% verwacht

dat technologie ook in de toekomst een trend blijft. Dit is net als in 2017 een hoge verwachting, maar het feit dat technologie niet meer op plek één staat is opvallend. Mogelijk komt dit doordat we de afgelopen jaren veel nieuwe technologieën hebben gezien, zoals Smart Buildings, Big Data, Blockchain en Robotica. Hoewel niet al deze nieuwe technologieën hun belofte hebben waargemaakt, heeft het wel gezorgd voor veel dynamiek en vernieuwing in ons vakgebied. Het is de afgelopen jaren in elk geval duidelijk geworden dat het niet gaat om de technologie zelf, maar om wat je er mee doet. Het toepassen van technologie om andere doelen te behalen staat centraal. In hoofdstuk 5 gaan we hier verder op in.

“Ruim 40% van de respondenten van ons onderzoek ziet technologie nu als belangrijke trend, en 60% ziet het ook als een belangrijke trend voor de toekomst.”

Flexibel organiseren voor de toekomst belangrijk

Wendbaarheid is al jaren een belangrijke trend in de facility & workplace management markt. Ook dit jaar is het naar voren gekomen als een belangrijke trend, maar niet langer een top drie trend. Van de 531 respondenten geeft 40% aan dat wendbaarheid een belangrijk onderwerp is voor de toekomst. Dit is een teken dat het cliché over de steeds sneller veranderende wereld, ook in de toekomst, zijn waarde behoudt. Een kwart van de respondenten geeft aan dat het integreren van diensten zoals vastgoed, facility management, ICT en HR, belangrijker wordt. Juist om klantgericht te kunnen werken en flexibeler te zijn, als compacte regie- of demand-organisatie, is het waardevol om samenwerking te zoeken tussen de verschillende diensten.

Kostenmanagement en regieorganisatie dit jaar de grote dalers

Ten opzichte van voorgaande jaren zien we twee grote dalers. Zowel kostenmanagement als regieorganisatie worden door de respondenten minder vaak als trend benoemd. Waar deze trends in 2017 nog een score van 33% en 32% behaalden, is dit in 2019 een percentage van respectievelijk 19% en 16%. De dalende aandacht voor de regieorganisatie is mogelijk te verklaren doordat een groter percentage respondenten een regieorganisatie heeft geïmplementeerd. Een andere wijze van organiseren is inmiddels de standaard en vervalt daardoor als trend. De grootste daling is zichtbaar bij kostenmanagement. Gezien het aantrekken van de economie is dit geen grote verrassing. Mogelijk speelt de 'war on talent' hierbij een belangrijke rol. Steeds meer organisaties onderkennen dat facility management een belangrijke bijdrage kan leveren aan aantrekkelijk werkgeverschap.

Trends en ontwikkelingen binnen organisaties

Van de 531 respondenten is ongeveer de helft facility & workplace manager binnen een organisatie. De afdelingen die verantwoordelijk zijn voor het managen van de faciliteiten en werkomgeving zijn continu in ontwikkeling. Om die reden bestaat ongeveer een derde van de enquête uit een reeks vragen over organisatietype, -omvang, -doelen en verwachtingen voor de toekomst.

Voor de facility & workplace organisatie geldt, net als eerdere jaren, dat de ontwikkeling richting een regie- of demand-organisatie een belangrijke interne verandering is. Daarnaast speelt binnen facilitaire organisaties vooral de wens om wendbaar en flexibel te zijn. Dit is nodig om om te kunnen gaan met interne en externe veranderingen. Dit wordt als een belangrijk onderwerp gezien, vooral voor de toekomst, zo blijkt uit de enquêteresultaten.

De facilitaire organisatie doet haar best om steeds haar toegevoegde waarde te maximaliseren ten gunste van de medewerkers en moederorganisatie. Dit doen zij door op ontwikkelingen en de strategie van de moederorganisatie in te spelen. Met een aantrekkende economie schept het geen verbazing dat innovatie (1), het aantrekken van juiste medewerkers (2) en klantwensen (3) de belangrijkste drie pijlers zijn voor de moederorganisatie. Dit zijn daarom ook belangrijke thema's voor facility & workplace management.

Meerwaarde voor primaire proces belangrijkste doel

Steeds vaker wordt facility & workplace management binnen organisaties ingezet als strategische tool. Dit blijkt uit de uitkomsten van de enquête. Het grootste deel van de respondenten geeft aan dat het voornaamste doel van de facilitaire organisatie het 'leveren van toegevoegde waarde aan het primaire proces' is. Steeds vaker wordt benoemd dat de eindklant, de medewerker, hierbij centraal staat. Brede strategische thema's zoals vitaliteit en gezondheid, geven facilitaire organisaties de mogelijkheid een belangrijke bijdrage te leveren aan gehele organisatie.

Met een aantrekkende arbeidsmarkt en internationalisering kan facility & workplace management mogelijk het verschil maken. Niet alleen in het vormen van bijvoorbeeld een aantrekkelijk werkgeverschap, maar ook door flexibiliteit. Continue verandering is tegenwoordig de norm. Opkomende ontwikkelingen als 'Vastgoed as a service' en de toenemende mate van uitbesteding dragen hier bijvoorbeeld aan bij.

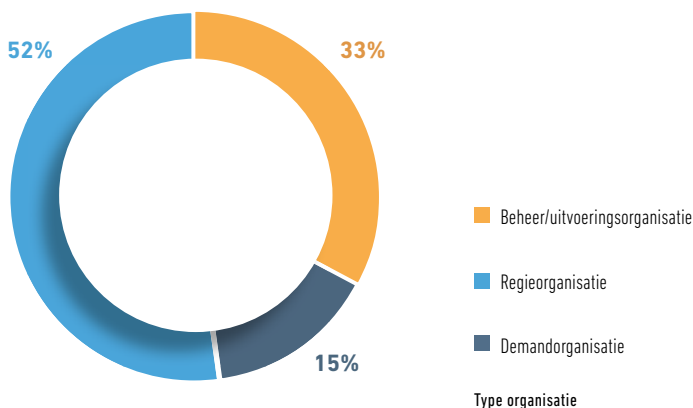
Ook samenwerking met andere ondersteunende diensten is een belangrijk doel voor facilitaire organisaties. Hierbij valt te denken aan samenwerkingen met bijvoorbeeld vastgoed, HR of IT. Het aanbieden van een integrale dienstverlening is alleen mogelijk als er sprake is van een samenwerking met deze entiteiten. Onderlinge afstemming is hierbij cruciaal.

“Thema’s waarbij de klant centraal staat, zoals vitaliteit en gezondheid, geven facilitaire organisaties de mogelijkheid een belangrijke bijdrage te leveren aan strategische doelen.”

Doelen van de facilitaire organisatie	
1	Toegevoegde waarde voor primaire proces
2	Flexibele en wendbare organisatie
3	Samenwerking tussen ondersteunende diensten
...	
9	Reduceren van kosten
10	Verantwoord versoberen van dienstverlening




Rangorde van doelen van de facilitaire organisatie volgens respondenten

Onderaan de ranglijst van doelen eindigen de doelen die enkele jaren geleden nog de belangrijkste uitdagingen vormden voor de facilitaire organisaties, namelijk het reduceren van kosten en verantwoord versoberen van dienstverlening. Hier zien we dat een goed draaiende economie en een krappe arbeidsmarkt ervoor zorgen dat deze onderwerpen steeds minder aandacht krijgen. Natuurlijk blijft het voor de gemiddelde organisatie belangrijk om kosten en de prijs-kwaliteit verhouding niet uit het oog te verliezen.



Het percentage regie- en demand-organisaties stijgt langzaam maar gestaag, net als de uitbestedingsgraad

Aan de respondenten is gevraagd hoe hun organisatie gekenmerkt kan worden. Hier waren drie keuzemogelijkheden: demand-organisatie, beheer- en uitvoeringsorganisatie of regieorganisatie. Meer dan de helft van de organisaties kan gekenmerkt worden als een 'regieorganisatie'. Het is daarmee het dominante organisatie-model voor facility & workplace management organisaties. Wanneer we kijken naar de toekomst dan is de verwachting dat het aantal beheer- en uitvoeringsorganisaties verder afneemt en het aantal demand-organisaties verder toeneemt. Dit is een trend die al jaren gaande is en een ontwikkeling die niet snel lijkt te veranderen. In de afbeelding 'Organisatiemodellen FM' zijn de drie type organisaties ter vergelijking naast elkaar gezet.

Beheer- en uitvoeringsorganisatie	Regieorganisatie	Demand-organisatie
		
<p>Kenmerken: Omvangrijke eigen FM-organisatie Focus op uitvoering Diverse (interne) leveranciers op basis van inspanning gecontracteerd</p>	<p>Kenmerken: Compacte sturende FM-organisatie Focus op samenbrengen vraag en aanbod Enkele partners op basis van prestaties gecontracteerd</p>	<p>Kenmerken: Minimale FM-organisatie Focus op vraag definiëren Samenwerking met één of enkele partners in langdurige relatie</p>

Organisatiemodellen FM

“Meer dan de helft van de facilitaire organisaties is ingericht volgens de principes van regie.”

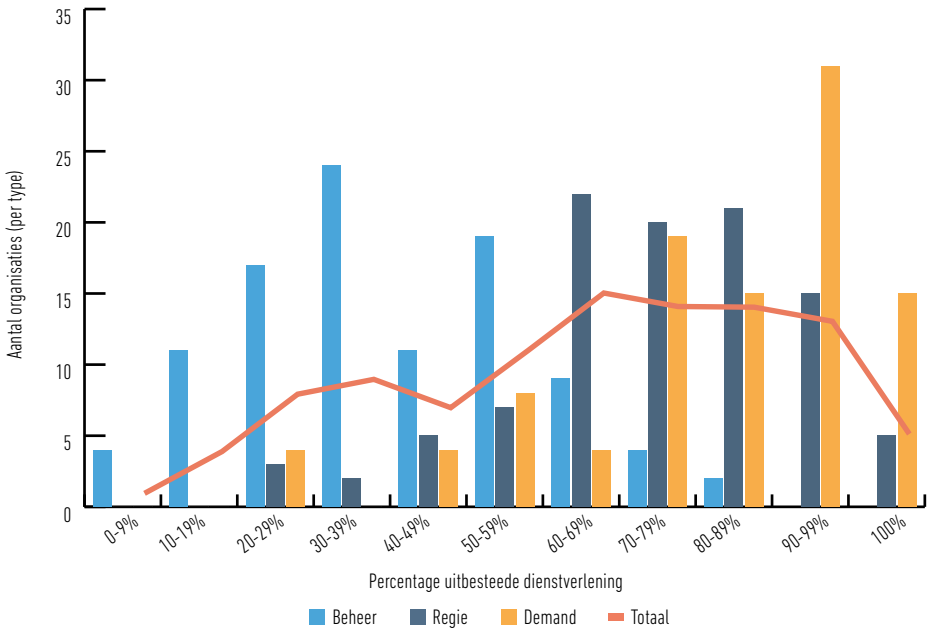
In 2017 benoemde 32% van de respondenten de 'facilitaire regieorganisatie' als belangrijke trend. Binnen de semioverheid en het bedrijfsleven lag dit percentage zelfs een stuk hoger. In 2019 is het slechts door 16% van de respondenten genoemd, een sterke daling. Dit is mogelijk te verklaren doordat veel organisaties inmiddels regieorganisaties zijn en het daarom minder vaak een agendapunt is.

Uitbestedingsraad van tactisch taken stijgt sterk

In 2019 bedraagt het gemiddelde uitbestedingspercentage van de dienstverlening op het gebied van facility & workplace management 64%. In vergelijking met de eerdere

marktonderzoeken is dit geen grote stijging. Ten opzichte van 2017 is er sprake van een stijging van 2%. Deze trend is al jaren gaande en verwacht wordt dat deze de komende jaren stabiel verder stijgt. Een belangrijke onderliggende uitkomst is dat het uitbestedingspercentage sterk verschil per organisatie, wat deels te verklaren is door het type organisatie (beheer- en uitvoeringsorganisatie, regieorganisatie of demand-organisatie), maar ook binnen deze type organisaties zijn er significante verschillen.

Uitbestedingspercentage t.o.v. type organisatie



Steeds vaker wordt ervoor gekozen om (ook) tactische en strategische activiteiten uit te besteden. Op het gebied van facility management overweegt bijvoorbeeld 6% van de respondenten, die op dit moment het management in eigen beheer hebben, dit op langere termijn uit te besteden. Een vergelijkbaar percentage geldt voor het beheer van vastgoed. Ten aanzien van operationele diensten is meer stabiliteit zichtbaar.

Net als in het verleden worden met name operationele activiteiten uitbesteed. Er is hier sprake van een stabiele situatie. Slechts enkele respondenten geven aan te overwegen om operationele, uitbestede diensten zoals catering, schoonmaak of textielverzorging (weer) in eigen beheer uit te voeren. Met name ten aanzien van post, repro, wagenpark-beheer en technisch onderhoud verwacht men dat de mate van uitbesteden de komende jaren zal stijgen. Gemiddeld overweegt 10% van de respondenten, die bepaalde diensten

op dit moment nog in eigen beheer uitvoeren, deze uit te besteden. Een mogelijke verklaring om dit (nog) uit te stellen is de huidige (eigen) personele samenstelling.

Tot slot: de toekomst van facility & workplace management in Nederland

Duurzaamheid, klantgerichtheid en technologie zijn de aankomende jaren de belangrijke trends voor de facility & workplace management professionals. De combinatie en het samenspel tussen deze trends neemt de komende jaren toe. Wij verwachten dat deze drie trends over twee jaar weer de top drie vormen en dat er dan mogelijk nog meer focus ligt op deze trends.

Ook wendbaar organiseren wordt de komende jaren belangrijker. Flexibiliteit en integraliteit staan hierbij centraal. Het kunnen anticiperen op (onverwachte) veranderingen, binnen of buiten de organisatie, is cruciaal om van toegevoegde waarde te zijn voor klanten. Managers gaan de komende jaren nog meer zoeken naar manieren om deze toegevoegde waarde te laten stijgen. Hierbij is vooral het integreren van diensten een kansrijke strategie.

“De eigen facilitaire organisaties worden steeds kleiner. We verwachten dat over drie jaar het aantal demand-organisaties groter zal zijn dan het aantal traditionele beheerorganisaties.”

De eigen facilitaire organisaties worden steeds kleiner. We verwachten dat over drie jaar het aantal demand-organisaties groter zal zijn dan het aantal beheer- en uitvoerings-organisaties. In gelijke tred met de uitbestedingsgraad en de verandering naar regieorganisatie en demand-organisaties, groeit ook Integrated Facility Management (IFM) de komende jaren. Dat betekent dat de echte FM-kennis en -kunde steeds verder verspreid zit over klant en leverancier. Samenwerking wordt daarom in de toekomst ook buiten de eigen organisatie een succesfactor. Steeds vaker is de kwaliteit van dienstverlening afhankelijk van de kwaliteit van samenwerking.

“Duurzaamheid, klantgerichtheid en technologie blijven de komende jaren de belangrijkste trends.”

3

Duurzaamheid



Duurzaamheid is nu dé trend in facility & workplace management markt. Dit onderwerp steeg al jaren in het onderzoek en staat nu met stip op nummer 1. Duurzaamheid is niet meer voor early adopters maar zowel landelijk als internationaal een 'hot-topic'. Denk maar aan het klimaatakkoord, de vliegtaks en de CO2-uitstoot. Organisaties durven hun ambitie uit te spreken en zetten stappen om energieneutraal te worden. Of klimaatneutraal of zelfs circulair.

Waar in 2017 kostenbesparing en technologie nog de belangrijkste trends waren, is duurzaamheid in 2019 naar de #1 positie doorgestoten. Van de 531 respondenten heeft ruim de helft duurzaamheid genoemd als één van de meest bepalende trends voor dit moment. Ook in de toekomst blijft duurzaamheid hoog op de agenda staan: 65% van de respondenten ziet duurzaamheid als belangrijkste thema over vijf jaar.

De eerste plek voor duurzaamheid is niet verwonderlijk. De gevolgen van de klimaatverandering worden steeds duidelijker zichtbaar en de bewustwording is de afgelopen twee jaar aanzienlijk gegroeid. Het thema duurzaamheid is op het moment van schrijven in de landelijke en internationale media in ieder geval een 'hot-topic'. Onderwerpen als het klimaatakkoord, het overschrijden van de Nederlandse CO2-emissie, de vliegtaks en de politieke discussie over kernenergie komen met regelmaat in het nieuws. Het is ook al bijna 2020, het jaar dat Nederland 20% minder CO2 moet uitstoten ten opzichte van 1990. Daarnaast moet het energieverbruik met 20% naar beneden.

Naast het besef van de dringende noodzaak om duurzaamheidsmaatregelen te realiseren, zijn organisaties zich meer en meer bewust van de kansen die er liggen. Maatregelen kosten niet alleen geld, maar leveren ook financieel en maatschappelijk iets op. Dit is terug te zien in het aantal respondenten dat aangeeft dat er daadwerkelijk concrete stappen worden gezet door organisaties op het gebied van duurzaamheid.

Concreet worden door samenwerking

Uit de resultaten van het marktonderzoek blijkt dat 73% van de respondenten werkzaam is voor een organisatie die duurzaamheidsambities heeft geformuleerd. Daarvan geeft 60% aan dat er ook concrete doelstellingen zijn geformuleerd voor de facilitaire

organisatie. Vervolgens geeft 51% van de respondenten aan dat er een concreet plan van aanpak is opgesteld waarmee deze duurzaamheidsdoelen voor de organisatie worden geconcretiseerd.

Opvallend is dat naarmate de vraag concreter wordt, het aantal respondenten dat bevestigend reageert, lager wordt. Dus ambities zijn er veel, concrete plannen iets minder. Hierbij staan organisaties, zowel publiek als privaat, voor de opgave om lange termijn-ambities te vertalen naar concrete plannen met maatregelen. Welke maatregelen zijn adequaat en haalbaar? Welke partners zijn nodig om die te realiseren?

Voor organisaties die duurzaamheidsambities willen realiseren is vooral samenwerking binnen de eigen organisatie en met externe partijen cruciaal. Juist facility management kan vanuit haar sleutelpositie in samenwerking bijdragen aan het realiseren van duurzaamheidsambities. Duurzaamheidsambities die vertaald worden in concrete maatregelen in de bedrijfsvoering hebben immers vrijwel altijd betrekking op meerdere bedrijfsonderdelen die met elkaar een samenwerkingsketen vormen: een keten waarin de facility manager vaak een sleutelpositie heeft als opdrachtgever, contractmanager en vertegenwoordiger van gebruikers. In de praktijk zijn er een aantal concrete uitdagingen als het gaat om duurzaamheid en samenwerking binnen en tussen organisaties:

- 1, Organisaties hebben intern met verschillende doelstellingen en belangen te maken. Dit kan spanningen opleveren bij het realiseren van duurzaamheidsambities: enerzijds kan een inkoopafdeling de ambitie hebben om een hoog percentage hergebruikt materiaal in te kopen, terwijl een beheerafdeling anderzijds belang heeft bij zo laag mogelijke onderhoudskosten. Hier zit een spanningsveld. Het is bij dit soort spanningsvelden essentieel om aan de voorkant te zoeken naar gedeelde belangen en doelstellingen.
- 2, Ook extern spelen er vaak verschillende belangen: een opdrachtgever heeft vaak andere doelstellingen dan een leverancier. Ook hier geldt dat als er aan de voorkant aandacht is voor het vinden van gedeelde belangen en doelstellingen, er meer ruimte ontstaat om invulling te geven aan duurzaamheidsdoelstellingen.
- 3, Gebruikers zijn essentieel bij samenwerking rondom duurzaamheid. Vaak wordt onderschat in welke mate gebruikers invloed hebben op de te realiseren ambitie. Als een gebruiker bijvoorbeeld geen bijdrage wil leveren aan het besparen van energie of papier, zal het niet eenvoudig worden om op deze onderdelen grote stappen te zetten. De gebruiker is dan ook altijd een belangrijke partner in de samenwerking.

Als een samenwerking binnen en tussen organisaties goed is ingericht, staan de klokken gelijk en ligt er een basis om effectief aan de slag te gaan. Er is helderheid over belangen, doelstellingen, investeringen, financiering, risico's en planning. En over verantwoordelijkheden die verschillende bedrijfsonderdelen in een keten hebben. Een voorbeeld van samenwerking op het gebied van duurzaamheid is The Green House in Utrecht.

IN DUURZAME SAMENWERKING – THE GREENHOUSE

The Green House is een circulair en duurzaam paviljoen met horeca- en vergaderfuncties, dat in april 2018 haar deuren heeft geopend. Gebaseerd op de principes re-use, reduce, recycle en reconnect. Kortom, geen afval. Het paviljoen heeft een tijdelijk karakter: het blijft 15 jaar staan op de huidige locatie, het stationsgebied in Utrecht. Na 15 jaar wordt het



paviljoen gedemonteerd en in dezelfde of een andere vorm, elders weer opgebouwd. Dit is mogelijk omdat het paviljoen een modulair ontwerp heeft, zelfs de fundering is demontabel. Verder is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van hergebruikte materialen. Naast het feit dat het paviljoen duurzaam is, is het ook een voorbeeld van samenwerking voor maximaal resultaat in duurzaamheid, op meerdere manieren.

- **Meerdere partijen aan de lat:** R Creators, een samenwerking van Strukton, Facilicom en Ballast Nedam hebben gezamenlijk invulling geven aan het paviljoen. Albron, dat zich al langer verdiept in circulaire oplossingen, heeft het restaurantconcept ontwikkeld dat hier goed bij zou passen.
- **Samenwerkingscontract in plaats van een huurcontract:** tussen het consortium en Albron (de partij die het paviljoen exploiteert) is geen traditioneel huurcontract is afgesloten, maar een samenwerkingscontract. Hierin is bijvoorbeeld vastgelegd dat de omgeving gezamenlijk gemanaged wordt. Maar ook de inbouw is door het consortium gemanaged, zo kon de integraliteit bewaakt worden.
- **Samenwerking met de leveranciers:** De samenwerking met leveranciers is flexibel en innovatief: er zijn zes pay-per-use samenwerkingen, waarbij niet voor het eigendom maar voor het gebruik wordt betaald. Zoals bijvoorbeeld voor het aantal lichturen in plaats van voor de armaturen. Dit vergt een andere manier van denken.

Door de samenwerkingen tussen alle partijen in de keten is het mogelijk geweest The Green House te realiseren: door net anders te denken, integraliteit te bewaken en de keten te betrekken.

Ernest van de Voort, Manager Business Development, Marketing & Concepts, bij Albron, onderdeel van Facilicom.

Duurzaamheid is meer dan alleen een imagoboost

Er is een omslag te zien in de wijze waarop organisaties duurzaamheid benaderen. Organisaties zijn trots op hun duurzaamheidsambities en communiceren hier steeds vaker over naar de buitenwereld. Uit de resultaten van het marktonderzoek blijkt dat 73% van de respondenten werkzaam is voor een organisatie die duurzaamheidsambities heeft geformuleerd. Een vergelijkbaar internationaal onderzoek, SDG Reporting Challenge 2018 van PwC, geeft eenzelfde beeld. Twynstra Gudde is in gesprek gegaan met Linda Midgley, duurzaamheidsexpert bij PwC, over de resultaten van beide onderzoeken.

Het onderzoek van PwC heeft zich gericht op de realisatie van Sustainable Development Goals (SDG's) door bedrijven. De 17 SDG's zijn door de Verenigde Naties opgesteld in 2015 en dienen in 2030 behaald te zijn. Sindsdien worden de SDG's door veel organisaties gebruikt om hun ambities te kunnen concretiseren. Uit het onderzoek van PwC blijkt dat 72% van de geanalyseerde bedrijven de Sustainable Development Goals (SDG's) in hun jaar- of duurzaamheidsverslag vermelden. De SDG's worden vaak als kapstok gebruikt om duurzaamheidsambities te definiëren. Opvallend is dat ook dit onderzoek aantoonde dat de concretisering van ambities minder gebeurt. Bij slechts 23% van de bedrijven zijn prestatie indicatoren en doelen geformuleerd.

Het is nu zaak om de gestelde ambities op te nemen in de strategie en meetbaar te maken. Linda Midgley zegt hierover: "Organisaties moeten van een aparte duurzaamheidsstrategie naar een integrale duurzame strategie gaan. Denk bijvoorbeeld hoe je duurzaamheid kan opnemen in jouw inkoopbeleid, of bij het bedenken van nieuwe producten en diensten."

Een mogelijke verklaring voor het feit dat de SDG's door bedrijven in mindere mate geconcretiseerd worden, is het feit dat duurzaamheid vaak wordt belegd bij een (duurzaamheids)afdeling, terwijl het eigenlijk de hele organisatie raakt. Om de SDG's te implementeren moet er commitment zijn vanuit het management. "Het begint echt bij het managementteam", aldus Midgley. Voor bedrijven ligt hier een taak om zelf prioriteiten te stellen op SDG's, deze doelen te implementeren en resultaten te meten met relevante indicatoren.

De SDG's geven ook voor facility management handvatten om duurzaamheidsbeleid te concretiseren. In 'De Sustainable Development Goals voor Facility Management' is, op basis van het gesprek tussen Twynstra Gudde en PwC, een overzicht opgesteld van SDG's waar de facility manager invloed op heeft. Hierbij zijn quick wins benoemd en kansrijke investeringen op de middellange termijn en acties voor de verdere toekomst.











Aangescherpte regelgeving zorgt voor versnelling

Naast het feit dat duurzaamheidsambities en doelstellingen steeds vaker vanuit organisaties zelf komen, zorgt de aanscherping van wet- en regelgeving ervoor dat organisaties ook verplicht worden hier invulling aan te geven. De afbeelding 'Wet- en regelgeving 2015-2050' geeft een overzicht van vigerende en toekomstige wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid.

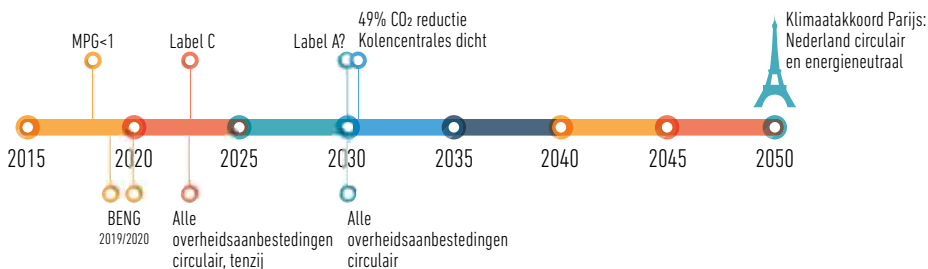
De eis dat alle kantoorgebouwen – dus niet enkel overheidsgebouwen – in 2023 energielabel C moeten hebben, doet een hoop stof opwaaien. Bijna de helft van alle kantoren in Nederland voldoet hier niet aan. En de aanscherping naar label A, naar verwachting verplicht vanaf 2030, hijgt al in de nek. Veel organisaties kiezen er daarom voor om nu de stap naar label A te maken. Aangescherpte wet- en regelgeving zorgt daarmee voor een versnelling in het realiseren van duurzaamheidsambities.

Tot slot: duurzame gedragsverandering realiseren

Met de hoogste notering in het marktonderzoek komt naar voren dat duurzaamheid volop leeft in de facility management markt. Duurzaamheid heeft een hoge prioriteit. Een duurzame werkomgeving gaat echter niet alleen over doelen behalen, nieuwe technieken realiseren of voldoen aan wet- en regelgeving. Het gaat ook om de instelling van managers en medewerkers. Het gaat om een duurzame gedragsverandering en de integratie ervan in de organisatie. De facility manager kan op dit gebied een sleutelpositie innemen om ambities te realiseren, onder andere op het gebied van samenwerkingen tussen verschillende belanghebbenden.

Thema	SDG	Invloed van FM'er	Quick wins	Investeren en renderen	Lange termijn
Energie	 	○ ● ●	<ul style="list-style-type: none"> Optimalisatie gebouw-beheersysteem Led-verlichting 	<ul style="list-style-type: none"> Vervangen glas PV panelen Energiezuinige apparatuur 	<ul style="list-style-type: none"> (na) Isolatie Compact bouwen Nieuwbouw
Gezondheid	  	○ ○ ●	<ul style="list-style-type: none"> Stimuleren beweging en vitaliteit Nudging Groen in kantoor 	Gezonde voeding	<ul style="list-style-type: none"> Daglicht toetreding Luchtzuivering
Materialen en afval	  	○ ● ●	<ul style="list-style-type: none"> Follow me printing Afvalscheiding op de werkvloer Duurzame koffie 	<ul style="list-style-type: none"> Catering afvalconcept Papiermanagement Contracten duurzame afvalverwerking Circulaire inrichting 	<ul style="list-style-type: none"> Zero waste office In house challenges
Water	 	○ ○ ●	<ul style="list-style-type: none"> Hemelwateropvang voor bewatering planten 	<ul style="list-style-type: none"> Waterbesparende kranen 	<ul style="list-style-type: none"> Gebruik hemelwater toiletspoeling Waterberging Groen dak Voorzieningen voor beschermde dieren

De Sustainable Development Goals voor Facility Management



Wet- en regelgeving 2015-2050



Van ambitie naar realiteit



Fiona van 't Hullenaar | is Directeur Vastgoed en Campus bij de Universiteit Utrecht. Hiervoor stond ze onder andere aan het roer bij de grootschalige verbouwing van het a.s.r. hoofdkantoor. Een rode draad in haar werk is duurzaamheid; ze is intrinsiek gemotiveerd om verantwoordelijkheid te nemen voor de toekomst. Door te zorgen dat de waarde van de wereld in de toekomst behouden blijft, in plaats van de wereld steeds verder uit te putten. Fiona is in het kader van het marktonderzoek in januari 2019 geïnterviewd over haar ervaringen in het realiseren van duurzaamheidsambities. Haar aanpak is duidelijk: de ambitie (vraag) open formuleren en hoge doelen stellen.

Hoge ambities en doelen

Van 't Hullenaar geeft aan dat duurzaamheid een containerbegrip is geworden, het is een begrip waar iedereen een eigen beeld bij heeft en een eigen invulling aan geeft. In haar ogen moet een ambitie daarom zo open mogelijk geformuleerd worden: "Het kan belemmerend werken wanneer ambities te nauw geformuleerd zijn." Wanneer ambities open worden geformuleerd, blijft er ruimte om hier eigen invulling aan te geven. De ambitie en de bijbehorende doelstellingen mogen

volgens Van 't Hullenaar wel hoog liggen: "Voor het stellen van doelen zijn er geen excuses om niet zo ambitieus mogelijk te zijn. Een doelstelling die op het eerste oog onmogelijk lijkt, daagt juist uit tot creatieve oplossingen." Mensen die zich volledig inzetten voor het behalen van doelstellingen en deze niet halen, worden hier niet op afgerekend, maar juist om gewaardeerd. Van 't Hullenaar: "Het is beter om actie te ondernemen (hoe klein dan ook) en eventueel fouten te maken, dan afwachten en helemaal niets doen."

De sociale factor

“Het creëren van een omgeving waarin mensen worden gestimuleerd om leef te tonen is een belangrijke sociale factor voor het realiseren van duurzame maatregelen. Een andere belangrijke sociale factor is het open staan voor initiatieven en het luisteren naar mensen. Het is van belang zichtbaar en bereikbaar te zijn voor anderen.” Van 't Hullenaar zet hiervoor diverse vormen van communicatie in. Een voorbeeld is haar dagelijkse bezoek aan de bouwplaats tijdens de verbouwing bij a.s.r. om te luisteren wat er allemaal speelde. Zo wist een beheerder van landelijk vastgoed bij a.s.r. haar te vinden. Hij had het idee om een aantal bomen die gekapt zou worden, te gebruiken voor het nieuwe meubilair van het kantoor. Dit idee is uiteindelijk ook gerealiseerd. Er is hierdoor, naast een werkbare houten tafel en een trotse beheerder, ook een stuk verbondenheid met de medewerkers in het kantoor gerealiseerd.

Luisteren en verbinden

“Ook al is het maar één persoon die je inspireert, die inspireert vervolgens weer mensen in zijn of haar omgeving en zo ontstaat er een sneeuwbal-effect.” Voor de toekomst voorspelt

Van 't Hullenaar dat het menselijke aspect in duurzaamheid een steeds grotere betekenis krijgt. “Vitaliteit zal een steeds belangrijker thema worden op de agenda van facility management. Goede werkplekken, gezond voedsel, mentale gezondheid en beweging moeten gestimuleerd worden.”

Het begint allemaal met luisteren en open staan voor ideeën. “Soms moet je iemand hebben met een gek idee, soms moet je zelf voor gek durven staan, en soms moet je realistisch zijn en zien dat het niet is gelukt. In het laatste geval moet je op tijd ermee stoppen en het opnieuw proberen. De ‘idee-makers’ moeten de drivers zijn van het team, de ‘waarschuwers’ moeten zeker aanwezig zijn, maar moeten niet leidend zijn.” Uiteindelijk komt het bij Van 't Hullenaar erop neer dat je vertrouwen moet hebben in de mensen om je heen, goed naar de mensen luistert en de juiste mensen met elkaar verbindt.



Ambitie versus realiteit - Wellantcollege

Wellantcollege is een 'groene' onderwijsinstelling met scholen in Noord-Holland, Zuid-Holland en Utrecht. Op 32 locaties biedt Wellant vmbo- en mbo-onderwijs aan. Mede vanwege haar achtergrond – en haar missie om te werken aan een gezonde en leefbare toekomst – heeft Wellantcollege zich een aantal jaren geleden stevige duurzaamheidsdoelen gesteld, zoals het komen tot 30% minder energieverbruik in 2020 (ten opzichte van 2012). Joost Brouwers (*Directeur Bedrijfsvoering*) en Thomas Nobel (*Teammanager Huisvesting en Inkoop*) van Wellantcollege zijn in het kader van het marktonderzoek in januari 2019 geïnterviewd over hun ervaringen in het realiseren van duurzaamheidsambities.

Ambitie

Gevraagd naar de ervaringen in het realiseren van duurzaamheidsambities zijn Joost Brouwers en Thomas Nobel helder: gezond verstand blijven gebruiken. Toch waren de ambities, die in 2014 zijn vastgesteld in een Plan van Aanpak, niet mals. Opvallend is dat de toen geformuleerde doelen voor energie (o.a. 30% reductie t.o.v. 2012), afval (o.a. scheiden van reststoffen), en voedsel (o.a. 100% fair trade) nog altijd overeind staan. Sterker nog, de doelen, inspanningen en resultaten uit het plan dat is opgesteld,

zijn inmiddels opgenomen in een breder duurzaamheidsprogramma. Waar eerst de ambities geformuleerd waren én bewaakt werden vanuit de bedrijfsvoering, zijn deze nu bewust integraal verwerkt in de organisatiestrategie en verweven met haar onderwijsdoelstellingen.

Brouwers geeft aan dat dit tegelijk ook de belangrijkste verandering is sinds 2014: "De doelen ten aanzien van duurzaamheid zijn verbreed". Als je bedenkt dat het onderwijs van Wellantcollege gericht is op groen, waar je veel leert over dieren,

voeding, natuur en techniek, sluit duurzaamheid direct aan op het curriculum. De onderwijsinstelling wil zodoende de eigen maatregelen gebruiken als *good practice* voor de studenten en leerlingen. “Wij leiden relatief veel ondernemers op. Als je duurzaamheid in het DNA van de organisatie en het onderwijsprogramma brengt, nemen de studenten dat mee voor de rest van hun carrière.”

Terugkijkend is volgens Nobel en Brouwers de grootste uitdaging geweest het meekrijgen van de mensen in de eigen organisatie. De ambities zijn helder geformuleerd, maar om dit werkelijkheid te laten worden is verandering van gedrag en dagelijkse routines vereist. Brouwers: “Juist om die reden was het zo belangrijk dat de duurzaamheidsinvesteringen in onze gebouwen zo ambitieus en zichtbaar werden. Deze dienden zeker ook als randvoorwaarde, om te laten zien dat de omgeving van de medewerkers duurzamer werd.” En het blijft een uitdaging, want op portefeuilleniveau moet je inzien dat je met een dergelijk divers gebouwenbestand niet bij alle panden op dezelfde manier kunt investeren in duurzaamheid. Maar dat moet je dus wel kunnen uitleggen.

Bij het activeren van de eigen organisatie, die geografisch verdeeld is over een groot gebied, heeft het erg geholpen dat op alle locaties duurzaamheidsambassadeurs zijn aangesteld. Deze hebben tal van projecten ontwikkeld, waarbij zij het thema duurzaamheid koppelden aan het onderwijs. Een voorbeeld is het gebruik van producten die over waren uit restaurants in de omgeving. Deze zijn op school opnieuw verwerkt in gerechten.

Volgens Brouwers is het investeren in het verduurzamen van de gebouwen niet ingewikkeld geweest. “Als je bereid bent om over een termijn van 30 jaar te kijken, kom je met een kosten-baten analyse snel tot de conclusie dat verduurzamen loont.” Dit is inmiddels ook vastgelegd in het Strategisch Huisvestingsplan (SHP), waar op economisch én ecologisch natuurlijke momenten wordt geïnvesteerd. Nobel: “Ecologisch is er meestal wel een aanleiding om iets te doen, maar het moet ook economisch goed uitkomen om een sluitende businesscase te verkrijgen.”

Stellig is Nobel als het gaat over diepgaand inzicht in de prestaties van de huisvesting. Bij Wellantcollege heeft het plaatsnemen van slimme meters echt inzicht gebracht in zinnige maatregelen. Het is volgens Brouwers en Nobel te kort door de bocht om dit ‘laaghangend fruit’ te noemen. Je moet wel echt je best doen om te onderzoeken wat werkt én je gezond verstand blijven gebruiken. Als voorbeeld noemt Nobel het uitschakelen van een deel van de buitenlichting op een locatie tijdens de kerstvakantie. Hij laat in een staatje de directe besparing tot opzichte van een jaar eerder zien. Achteraf gezien heel logisch, maar je moet de data wel weten te ontsluiten om vervolgens tot actie te komen.

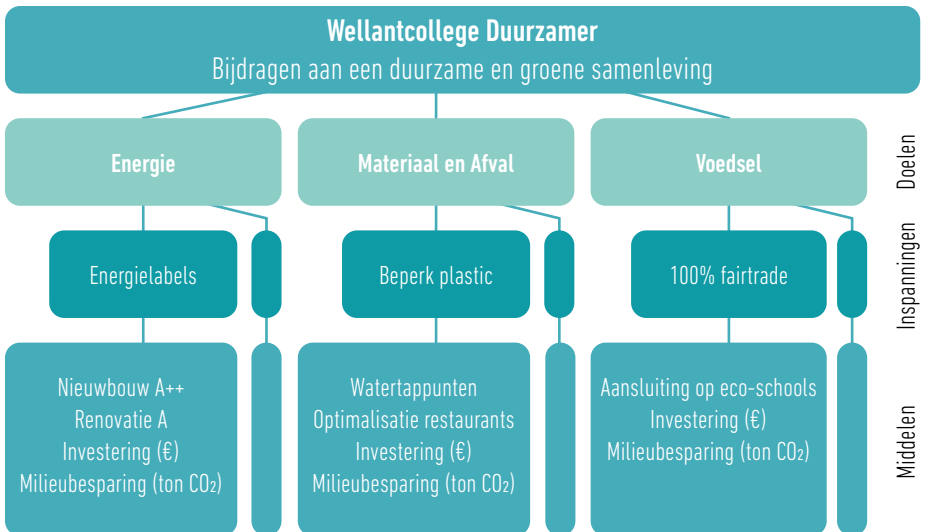
Of de doelstelling van onder meer 30% energiebesparing in 2020 te ambitieus is, wordt niet zo relevant gevonden. Brouwers en Nobel weten dat ze op de goede weg zijn en het ingezette beleid z’n vruchten begint af te werpen. Tot aan eind 2019 opent Wellantcollege op drie locaties energieneutrale schoolgebouwen met label A++++. De vele investeringen die eerder

gedaan zijn in verduurzaming van gebouwen en in standaard energieneutraal bouwen, vertalen zich in lager verbruik en omarming van het duurzaamheidsdenken door de gehele organisatie. Duurzaamheid is een vanzelfsprekendheid geworden.

Als voorloper is Wellantcollege in de voorgaande jaren ook de beperkingen van de markt tegengekomen. Ten aanzien van afval en voedsel ben je afhankelijk van wat marktpartijen kunnen aanbieden. Zo kun je wel je afval netjes scheiden, maar als de leverancier geen plastic apart kan verwerken, zal deze weer gewoon terug bij het restafval komen. Gelukkig is de markt hierin inmiddels enorm veranderd. Verder heeft Wellantcollege gezorgd dat in alle contracten voor leveranciers standaard een hoofdstuk duurzaamheid zit en deze wordt per leverancier specifiek nog toegeschreven op de uitgevraagde dienst

of product. Om leverancier van Wellantcollege te worden, moet je duurzaamheid aantoonbaar omarmen.

Als slotsom ziet Wellantcollege voor zichzelf de uitdaging om de duurzame resultaten in gebouwen, zo concreet als hergebruikte koffiebekers of PV-panelen op het dak, nog meer te tonen aan de medewerkers en studenten. De belangrijkste reden waarom Wellantcollege haar doelen haalt, ligt volgens Brouwers in de intrinsieke motivatie (en verweving in de strategische doelen) van de organisatie. Daar wordt bewust ook geen externe norm, zoals BREEAM certificaten, aangehangen. De erkenning moet echt uit de organisatie zelf komen, omdat dan gezien wordt dat duurzaamheid van essentieel belang is voor de toekomst van de onderwijsinstelling én in het latere beroep van onze student een vanzelfsprekendheid is.



Doel en inspanningsschema Wellantcollege (ter illustratie is per thema één inspanning toegelicht)

4

Klantgerichtheid



“The number 1 thing that has made us successful by far is obsessive compulsive focus on the customer as opposed to obsession over the competitor”, aldus Jeff Bezos, CEO van Amazon. Zijn uitspraak slaat op trend #2: klantgerichtheid. Uit het marktonderzoek blijkt dat veel facility managers op de hoogte willen blijven van de veranderende klantvraag. Klantgerichtheid kan ook onderscheidend werken in een krappe arbeidsmarkt. Toch is het niet zo trendy als duurzaamheid en neemt op de lange termijn de focus op klantgerichtheid af, valt op in het onderzoek.

Met 44% is klantgerichtheid trend #2

De redenen waarom klantgerichtheid als belangrijk wordt beschouwd, lopen uiteen. Een van de meest genoemde redenen is de veranderende klantvraag waar je als facility manager van op de hoogte moet blijven. De klant weet steeds beter wat hij wil, hij wordt mondiger en de nieuwe generatie heeft andere verwachtingen van ondersteunende dienstverlening.

Klantgerichtheid wordt daarnaast gezien als een mogelijkheid om onderscheidend te zijn in een krappe arbeidsmarkt waar de *war on talent* in volle gang is. Organisaties moeten zich onderscheiden om de juiste talenten aan te trekken en te behouden. Onderscheidende faciliteiten, optimale dienstverlening en een goede werkomgeving worden gezien als mogelijkheden om bij te dragen aan de aantrekkelijkheid als werkgever.

“Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is een belangrijk thema. Daarom zullen we intensiever moeten kijken naar stressreductie en werkplezier.”

Marjolein Kurstjens, Demand Manager bij PWC

Ook in andere sectoren wordt de focus op de klant gezien als onderscheidende waarde: het onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten. Klantgerichtheid is een manier om toegevoegde waarde te leveren en klanten aan je te binden. Klantbehoefte wordt het uitgangspunt, niet het aanbod.

Opvallend is dat op de lange termijn de focus op klantgerichtheid iets afneemt. Klantgerichtheid als trend in de aankomende vijf jaar krijgt een nummer vijf notering. Klantgerichtheid is niet zo trendy als duurzaamheid en technologie en wordt doorgaans ook beschouwd als *commodity* in plaats van een nieuwe trend.

De impact van technologie

De toenemende technologie in het werkveld, op de werkvloer en de systemen hebben op meerdere manieren impact op onze houding richting de klant. Met de digitale toepassingen kan de klant zijn keuze en tevredenheid steeds eenvoudiger en sneller weergeven, waardoor de FM'er beter zicht krijgt op de individuele klantvraag. Klanttevredenheid als KPI is basisdata die nodig is om de dienstverlening te verbeteren, liefst gesegmenteerd per medewerker, groep en op het volledige productportfolio. Technologie vormt ook een risico: door alle digitale systemen en metingen verliezen we het persoonlijk contact met onze klant. Om deze binding niet te verliezen blijft fysiek en persoonlijk contact met de klant bestlist nodig.

“Door meer naast je klant te staan en samen met hem de ‘waarom’ vraag te beantwoorden, kun je klantgerichter werken.” *Dominique Fermont,*

senior inkoopadviseur facilitair & huisvesting bij het UWV

Klantgerichtheid zit niet in onze natuur

De groeiende focus op klantgerichtheid betekent ook dat inzicht in de klantwens en de klantbehoefte steeds belangrijker wordt. Het onderzoeken van de klantwens is echter niet de natuurlijke habitat van de facility manager. De oorspronkelijke facilitaire functie is die van specialist in de operatie en beheer, niet die van het ophalen van klantbehoeften en die proberen te voorspellen. De facility manager heeft in feite ook niet te maken met een echte klant, in veel gevallen betaalt de klant niet direct voor de dienstverlening en stapt hij niet zomaar over naar de concurrent. Om die reden zijn klantgerichte methoden zoals customer journeys, customer experience en marketing niet ingebed in facilitaire organisaties. Waar voor een commercieel bedrijf de prikkel bestaat om de klant centraal te stellen, leidt het facilitaire systeem ertoe dat het aanbod nog altijd bepaalt wat gebruikers aan facilitaire diensten afnemen.

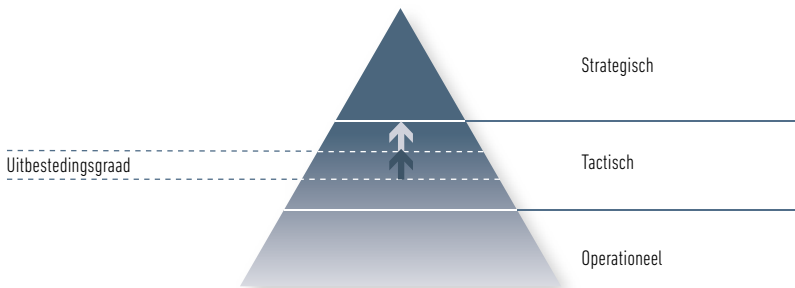
“De grote uitdaging is ervoor te zorgen dat opdrachtgever en opdrachtnemer dezelfde taal spreken en hetzelfde beeld uitstralen naar de gebruiker.” *Willem van der Kolk, Senior*

Beleidsadviseur Facilitair Bureau bij de Gemeente Amsterdam

Toenemend consumentisme

Alhoewel klantgerichtheid niet echt in de facilitaire genen zit, wordt het onderwerp belangrijker. Gebruikers hechten meer waarde aan een hoogwaardige werkomgeving. Behalve een plek om je werk te kunnen doen, moet je er kunnen ontmoeten, samenwerken, inspiratie op kunnen doen en zelfs gezond kunnen zijn. We zien dat gebruikers van kantoren zich als consument gedragen en zelf willen kunnen bepalen wat zij wanneer afnemen, ofwel toenemend consumentisme. In het bedrijfsrestaurant willen zij net zo lekker kunnen eten als in een restaurant in de stad. Vooral bij jonge medewerkers speelt dit een grote rol, voor hen is de plek waar ze komen een verlengstuk van hun identiteit.

De combinatie van toenemend consumentisme met de almaar groeiende uitbesteding (momenteel 64%) van dienstverlening betekent dat de tactische en strategische lagen van facilitaire organisaties belangrijker worden. Hier wordt de kennis over klantgedrag, tevredenheid en voorkeuren verzameld en geanalyseerd. De facilitaire organisatie van de toekomst zal meer op de strategische klantvraag moeten focussen, en die op lange termijn moeten kunnen voorspellen (= strategie). Hij zal zich als een soort marketingdeskundige moeten opstellen, de klantwens continu blijven onderzoeken en zijn product- en dienstenaanbod daarop moeten blijven aanpassen.



Toenemende uitbestedingsgraad bij facilitaire organisaties

Tien jaar geleden zagen we dat financiële dienstverleners vooropliepen met vooruitstrevende, moderne werkomgevingen. Inmiddels zien we dat vooral techbedrijven trendy werkomgevingen maken. Dat doen zij door vooral in te zetten op klantgerichtheid, bij bijvoorbeeld Booking.com.

KLANTBEHOEFTE IN KAART BIJ BOOKING.COM

Booking.com is de afgelopen jaren gegroeid naar wereldwijd 17.000 medewerkers, waarvan circa 6.500 in Amsterdam. De afdeling Real Estate & Workplace Services is de afgelopen jaren druk bezig geweest deze groei te faciliteren. De stabiliserende groei brengt de afdeling in een nieuwe fase waarin zij vooruit kan kijken en verder kan professionaliseren.

Als een van de stappen in deze professionalisering heeft Booking.com een uitgebreid klantonderzoek uitgevoerd via de Customer Experience techniek. Hiermee zijn de diepere wensen, behoeften en drijfveren van medewerkers in kaart gebracht. Daarnaast heeft het bedrijf in november 2018 – februari 2019 in Amsterdam een Workplace Pilot uitgevoerd waarbij vier soorten werkomgevingen in de praktijk zijn getest. Beweging, lucht, licht en medewerkerstevredenheid zijn onderzocht en op basis daarvan wordt de ideale werkomgeving ontworpen.

Dit zijn enkele voorbeelden waarmee Booking.com de wens van de klant centraal stelt en op basis waarvan het dienstverleningsconcept wordt ontwikkeld.

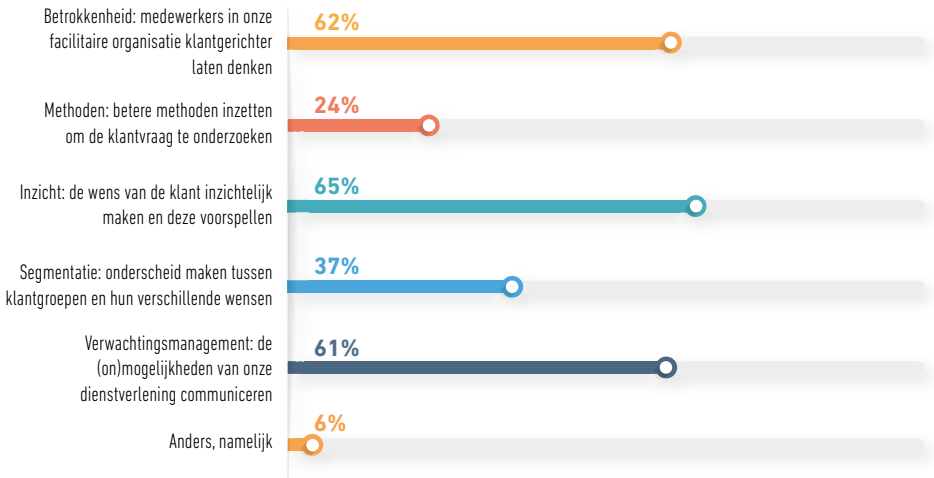


“De interne klant wordt zelfstandiger en wil makkelijker toegang tot informatie, middelen en diensten. Hierop dient het klantmanagement te worden aangepast.”

Lucie Witteveen, facilitair projectleider bij 's Heeren Loo.

Belangrijkste uitdagingen

Een toenemende focus op de klantvraag brengt ook uitdagingen met zich mee. Uit het marktonderzoek blijkt dat inzicht, betrokkenheid en verwachttingsmanagement de belangrijkste uitdagingen zijn op het gebied van klantgerichtheid. Betere methoden inzetten om de klantvraag te onderzoeken en onderscheid maken tussen klantgroepen vragen minder inspanning of vindt men minder relevant.



Uitdagingen op het gebied van klantgerichtheid

De volgende oplossingen kunnen bijdragen de belangrijkste uitdagingen op het gebied van klantgericht het hoofd te bieden.

Empathisch DNA

Het in kaart brengen van de klantwens begint bij de FM'er zelf. Richten facilitair medewerkers zich echt op de wens van de klant, of gaat de aandacht naar operationeel beheer? Je kunt allerlei tools rondom 'customer centric thinking' introduceren, maar als mensen

niet oprechte interesse hebben in de klant, wordt het nooit wat. Het facilitair bedrijf van de toekomst heeft mensen nodig die gepassioneerd zijn over de klantwens: een onweerstaanbaar gevoel voor empathie. De facilitaire manager heeft hierin een leidende rol.

Marketingfunctie in huis

Voor commerciële bedrijven is de marketingfunctie essentieel om hun producten aan de man te brengen. Bedrijven als Nike of Coca Cola hebben de productieketen uitbesteed en hebben voornamelijk nog marketing- en designfuncties in huis. Voor hen is het vermarkten van producten voor klanten een essentieel onderdeel van de business en dus niet iets wat kan worden uitbesteed. Facility Managers hebben net als Nike en Coca Cola te maken met klanten met wensen en behoeften, die zij op een bepaalde manier moeten 'vermarkten'. Hier hebben FM'ers een flinke inhaalslag te maken. De uitdaging voor de facility manager wordt om de marketingfunctie te ontwikkelen en 'fit for purpose' te realiseren in het facilitaire werkveld.

Commerciële prikkels inbouwen

Lagere klanttevredenheid en teruglopende omzet hebben in ieder commercieel bedrijf gevolgen. Dit is lang niet altijd zo in de facilitaire wereld. Bij het performance management van leveranciers worden KPI's voor snelheid en klanttevredenheid alom gebruikt, maar hoe vaak gelden deze prikkels ook voor de facilitaire organisatie zelf? Voor de borging van de marketingfunctie is een goed functionerend systeem met de juiste prikkels noodzakelijk. Het vormt het bestaansrecht van de marketingfunctie en zorgt voor een systeem waarin de klanttevredenheid wordt geborgd.

Tot slot: klantwens in kaart met technologie

Recente technologieën stellen de facilitaire manager in staat om de mate van klanttevredenheid nauwkeuriger in kaart te brengen. Met sensing kan het daadwerkelijke gebruik van producten en diensten worden gemeten en geanalyseerd, op wat het beste aansluit bij klantwensen en behoeften. Met Big Data kunnen deze behoeften per gebruikersgroep in kaart worden gebracht en op langere termijn worden voorspeld. Er zijn mogelijkheden te over, maar ook dit moet worden georganiseerd. De verwachting is dat IT- en onderzoeksfuncties zoals data science en IT-development een belangrijke rol gaan spelen in facilitaire organisaties. 'Data driven' facilitaire dienstverlening zal een vlucht gaan nemen. Meer hierover in het volgende artikel.





Klantgericht door Evidence-based Facility Management – Data-gedreven ontwerp van een werkomgeving

Herman Kok | In haar veertigjarige bestaansgeschiedenis is facility management geëvolueerd tot een vakgebied waarbij de focus steeds meer komt te liggen op het creëren van toegevoegde waarde voor de gebruiker. Gebouwen, fysieke faciliteiten en diensten moeten bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie en een positief effect hebben op prestaties van individuele gebruikers. Zo creëert facility management toegevoegde waarde.

Het creëren van deze toegevoegde waarde is een lastige opgave want we worden voortdurend beïnvloed door de omgeving waarin we ons bevinden. Sommige werkplekken roepen positieve gevoelens op, bij andere wil je snel weg zijn: te veel herrie, onaangenaam binnenklimaat, onvoldoende privacy. Hoewel we afzonderlijke kenmerken zoals indeling, akoestiek, geur en licht

waarnemen, bepaalt het geheel onze reacties op de werkomgeving. Er is sprake van een holistisch effect.

De uitdaging is om een werkomgeving te ontwerpen die effectief bijdraagt aan gebruikers, processen en organisatie. Immers, met miljoenen euro's op het spel, is het verstandig om dure ontwerpfouten in een werkomgeving te vermijden. En

“80% van de architecten en ontwerpers (N = 420) is het ermee eens dat meer bewijsmateriaal over de impact van ontwerp op gebruikers nodig is. Slechts 5% onderneemt een formele evaluatie na de bezetting. (Sailer et al., 2009)”

“Huisvestingskosten bedragen 1/100ste van de personeelskosten per m² huisvesting. Dat rechtvaardigt feitelijk iedere maatregel om medewerkers beter te laten presteren dankzij de werkomgeving.”

ontwerpfouten zijn zo gemaakt, bijvoorbeeld door te ontwerpen vanuit intuïtie, alleen esthetisch oogpunt, het volgen van trends en imitatie zonder eigen context, of de impact van de omgeving op de gebruiker te negeren. Ontwerpfouten worden meestal gekenmerkt door een top-down aanpak waarbij gebruikers niet betrokken zijn bij maar wel beïnvloed worden door het uiteindelijke ontwerp. Het klanttevredenheidsonderzoek en benchmarking – een erfenis van FM uit de jaren negentig – zijn vaak toetssteen voor het facilitair ontwerp, maar schieten hierin te kort omdat:

- Klanttevredenheid een willekeurige momentopname is van wat iemand vindt van de werkplek op basis van ervaringen uit het verleden. Het zegt niets over de impact die de werkplek heeft op prestaties. En juist omdat iemands waarneming in de tijd fluctueert, is de momentopname niet informatief.
- Benchmarking, waarbij een (financieel) referentiegemiddelde als maatstaf dient, nooit tot werkplekken leidt die het beste passen bij de job to be done binnen de eigen organisatiecontext.

Ondanks deze aanwijsbare tekortkomingen, zijn klanttevredenheid en benchmarking vaak dominant in ontwerp en besturing, facility managers vertrouwen op de signaalfunctie. Ook sensordata alleen zeg-

gen onvoldoende. Op ieder moment weten wat de temperatuur, akoestiek, luchtvochtigheid en bezetting is, zegt niets over hoe mensen in die omgeving presteren. Je kunt er hooguit over speculeren.

Evidence-based ontwerpen als uitkomst voor de gebruiker en facility management

Op voorhand is niet te zeggen welke aspecten van een werkomgeving bijdragen aan gebruikersprestaties. Door het holistisch effect kunnen de verborgen aspecten alleen worden onthuld door geavanceerde analyses van gebruikerservaringen door de tijd heen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Gebruikers doen verschillende *touchpoints* aan tijdens hun reis in de werkomgeving. Elk van deze contactmomenten is een unieke ervaring en een moment van de waarheid. Op dat moment zal je – real-time – iemands reactie moeten vernemen om te achterhalen wat de actuele omgeving met die persoon doet. En dat over een langere periode.
- Deze vorm van feedbackverzameling, *experience sampling*, leidt tot meer en ook rijkere data door herhaalde metingen bij dezelfde personen.
- Met user experience analytics ontraadselen we de verbanden tussen de werkplekbeleving, de

omgevingscondities en gebruikerprestaties, ofwel de effectiviteit van het facilitair ontwerp en performance van leveranciers.

Dat maakt *evidence-based* FM mogelijk: ontwerp- en besturingsbeslissingen op basis van de beste informatie uit geloofwaardig onderzoek. Systematische gebruikersfeedback vormt daarmee een integraal onderdeel van de kwaliteitsverbetering van FM. Het maakt het eviden-

ce-based doorvoeren van verbeteringen in de werkomgeving mogelijk. Deze manier van *user empowerment* biedt ongekende mogelijkheden, zoals *dynamic routing* voor het zoeken van de beste werkplek en het aansturen van schoonmaakpersoneel, het (pro)actief bijstellen van de omgevingscondities zoals binnenklimaat en verlichting, het testen van facilitaire concepten en bovenal - en dat allemaal in het licht van - het optimaliseren van gebruikersprestaties.

“Productiviteit van medewerkers is voor 25-55% toe te wijzen aan hun werkomgeving. Dan kun je er maar beter voor zorgen dat die werkomgeving passend en stimulerend is.”

Dr. Herman Kok | is CEO en oprichter van Shign. Shign is een data science bedrijf dat als geen ander weet wat mensen ervaren in hun fysieke omgeving en wat dat met hen doet. Wij helpen organisaties om duurzaam stimulerende omgevingen te creëren, door evidence-based aan te geven waar kansen liggen voor verbetering van de positieve impact van de omgeving op de mens. Dat doen we op basis van user experience analytics in zowel kantooromgevingen, zorg, onderwijs en de vrijetijdssector.

Over de
auteur





EVERYBODY SHOULD LIKE EVERYBODY

De klant is koning als hij zich koninklijk gedraagt

Martijn Jansen | 'Wij zijn tevreden als onze klanten tevreden zijn', is een veelgehoorde uitspraak van managers uit mijn promotieonderzoek. En hoe mooi het ook klinkt, het is ongeloofwaardig en onjuist. Want het zou inhouden dat een dienstverlener (facilitair of anderszins) zelf geen normen of belangen heeft. Alsof winst en continuïteit van de dienstverlener er niet toe doen. En dat is natuurlijk wel zo. Dus daarmee wordt die eerste uitspraak een slogan voor de Bühne.

Tegelijk geeft het ook aan dat het klantbelang, het klantgericht werken, voor veel bedrijven een hoge prioriteit heeft. En dat is natuurlijk wel terecht. Want de klant is een belangrijke factor. Maar voor managers is de medewerker en hun werkgever vaak net zo belangrijk. En de spanning voor veel managers zit juist in de afweging van de belangen tussen medewerkers, hun bedrijf en de klanten.

Deze spanning stond centraal in een vijfjarig wetenschappelijk onderzoek naar wat managers kunnen doen om van toegevoegde waarde te zijn. Voor medewerkers, het bedrijf en hun klanten

(zijnde de externe, betalende klanten. En dus niet de interne klanten. Die term schaffen we af, want dat zijn collega's!).

Uit het onderzoek komt een beschrijving van dertig werkzaamheden die een manager kan verrichten, verdeeld over vier groepen. Gericht op de eigen acties van de manager, de interactie met anderen, het werk gekoppeld aan de inhoud en het inzetten van macht. En alle handelingen worden door de klanten als waardevol bestempeld.

Opvallend genoeg hadden de klanten uit het onderzoek, een positievere waardering voor het inzetten van macht, dan



dat de managers. Klanten verwachten van de managers dat ze regie voeren, besluiten (durven te) nemen en desnoods keuzes maken die ten koste gaan van de individuele klant. Als het maar snel, daadkrachtig en duidelijk is. Dat wordt door de klanten heel belangrijk gevonden. Als facilitair manager zullen klanten er dus begrip voor hebben dat het binnenklimaat op de behoeften van grotere groepen worden afgestemd. Het

afstemmen op individuele behoeften zou leiden tot grotere ontevredenheid en een bovendien niet-beheersbare situatie.

Bij het inzetten van macht, maar ook bij de andere handelingen is het voor de klant belangrijk dat het klantperspectief nadrukkelijk wordt meegenomen. En dat de klant, soms letterlijk, mee mag praten. Begin daarbij eenvoudig. Dus door goed te luisteren en in dialoog te

gaan, kun je al je kwaliteit verhogen. Waarom gebeurt dat dan niet? Volgens mij is dat de onbekendheid met hoe je dat slim kunt doen. En de neiging om er gelijk iets groots van te willen maken, met programma's, evenementen etc. terwijl het ook in kleine stappen kan. gewoon eens in gesprek gaan over wat een cliënt belangrijk vindt. En daar lessen uit trekken die je op kleine schaal kunt gebruiken. Managers kunnen en moeten hier het voorbeeld zijn. Dus niet alleen op de werkvloer komen, om met medewerkers te spreken. Maar juist ook met gebruikers en andere betrokkenen. Door dat wekelijks te doen wordt dat de normaalste zaak van de wereld. Daar is geen programma of project nodig.

Het was een inzicht voor de managers die meededen aan het onderzoek. De klant is volwassener dan de manager vaak aanneemt. Juist de klanten (meer nog dan de managers) durven aan te geven dat ook het belang van de dienstverlener een rol speelt.

Echte klantgerichtheid is daarmee niet alleen het betrekken van de klant. Maar ook het denken vanuit meerdere perspectieven. En ervoor zorgen dat alle betrokken partijen de toegevoegde waarde van een besluit of een koers inzien. Dan is er sprake van klantwaarde vān en vóór de klant. En is een organisatie niet klantgezwicht, maar klantgericht. Dat is de koninklijke weg voor zowel de klant als de FM'er.

Martijn Jansen | is partner bij Twynstra Gudde en adviseert organisaties bij het verbeteren van prestaties. Waarbij hij zich buigt over de vraag hoe organisaties beter kunnen presteren als mensen beter kunnen presteren. Hij heeft daarbij een extra fascinatie voor middenmanagers en zelfsturende teams. De inhoud van dit artikel is gebaseerd op zijn proefschrift 'Mooi in het midden: het handelingsrepertoire van middenmanagers gericht op medewerkers en klanten', VU Amsterdam 25 mei 2018.

Over de
auteur



5

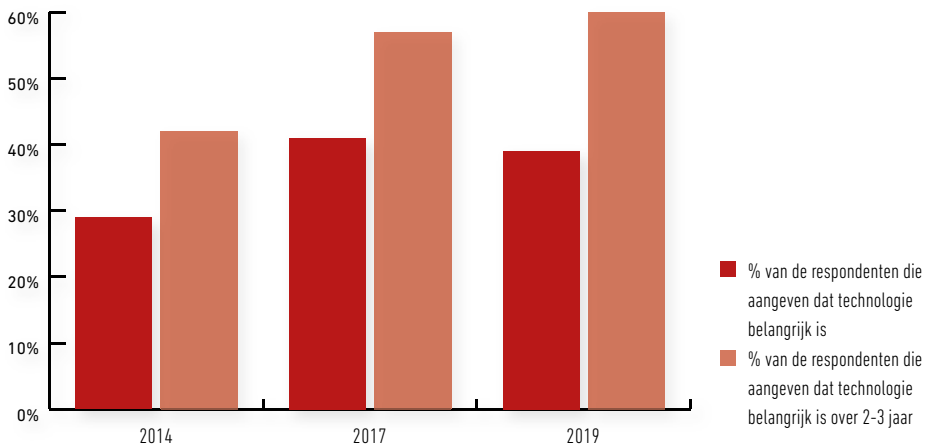
Technologie



Technologie wordt breed ingezet in de facilitaire markt. Investerings zijn er volop en de ontwikkelingen zijn bijna niet bij te houden. Technologie is in het marktonderzoek op #3 terecht gekomen als trend. Waarom investeren in technologieën? De belangrijkste redenen hiervoor zijn aantrekkelijk werkgeverschap, het bieden van een kwalitatief betere werkplek, en een efficiënt ruimte- en energiegebruik.

Relevantie van technologie blijft toenemen

Net als de voorgaande jaren is de verwachting dat technologie in de toekomst nog belangrijker wordt. Sinds 2012 neemt de interesse in technologie gestaag toe. In het marktonderzoek van 2012 worden technologische ontwikkelingen op gebied van data al genoemd als belangrijke innovatie voor de facilitaire markt. In het marktonderzoek van 2014 is technologie trend #5 en is de verwachting dat dit in de toekomst trend #1 wordt. In het marktonderzoek 2017 eindigt technologie inderdaad als #1 trend en is de verwachting dat in de toekomst nog meer mensen technologie als dominante trend zien. Ondanks dat technologie daalt in de ranglijst van het huidige onderzoek, geeft nog steeds 40% van de respondenten aan dat het belangrijk is en blijven de verwachtingen voor de toekomst van technologie hoog.

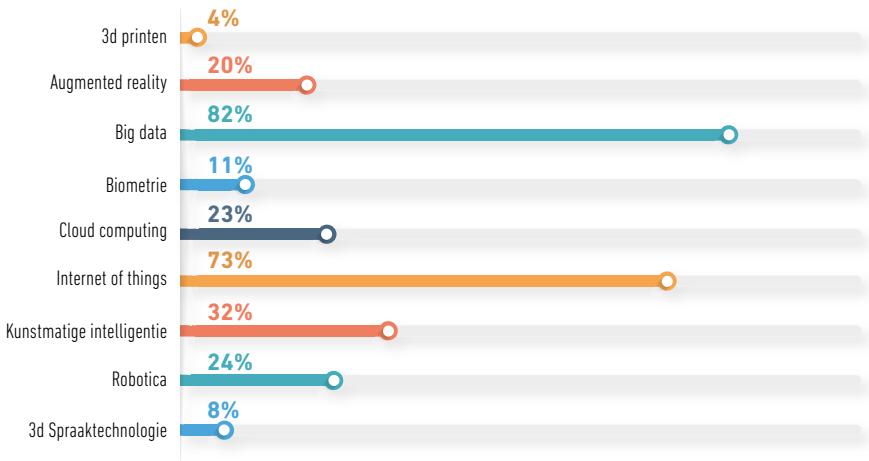


Drie opeenvolgende onderzoeken vergeleken: percentage facilitaire professionals die aangeven technologie als belangrijke trend te zien.

Zoals technologieën niet meer zijn weg te denken uit ons leven, zijn ze inmiddels ook de standaard geworden in de facilitaire markt. Uit de resultaten is te zien dat respondenten structureel verwachten dat technologie in de toekomst nog relevanter wordt. Blijkbaar is de rek er nog niet uit.

Big Data en Internet of Things belangrijkste technologieën voor facilitaire markt

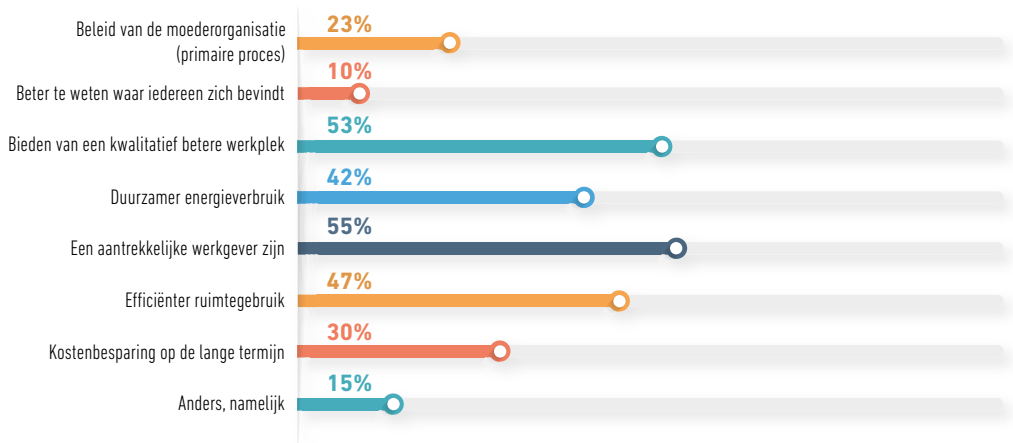
Sinds 2012 is technologie een terugkerende trend in het marktonderzoek. In de vorige edities werd technologie vooral als toekomstmuziek beschouwd. Bovendien vonden de respondenten meerdere technologieën relevant, met als gevolg dat allerlei toepassingen werden geïntroduceerd die in de praktijk niet altijd nuttig bleken. Nu zien we een duidelijke kentering: Big Data (83%) en Internet of Things (73%) steken met kop en schouders boven de andere technologieën uit.



Welke technologieën zijn volgens de facilitaire professional voor de komende vijf jaar het meest relevant?

Investeren in technologie om talent aan te trekken

Slechts 4% van de respondenten geeft aan geen plannen te hebben om de komende vijf jaar te investeren in innovatieve technologieën binnen de facilitaire dienstverlening. Respondenten zijn gevraagd naar de redenen waarom zij investeren in technologie. Opvallend is dat meer dan de helft van de respondenten aangeeft te investeren in technologie om een aantrekkelijk werkgever te zijn en niet vanwege de potentie voor het primair of facilitair proces. Maar klopt de verwachting dat technologie bijdraagt aan aantrekkelijk werkgeverschap? Het is verklaarbaar vanuit het feit dat bedrijven al langer hun gebouwen inrichten met oog op aantrekkelijk werkgeverschap, maar deze relatie is nooit bewezen. Die combinatie tussen gebouw en technologie maakt dat er meer geïnvesteerd wordt in smart buildings (de combinatie tussen gebouw en technologie), mogelijk versneld door de huidige krappe arbeidsmarkt.



Wat zijn de redenen dat facilitaire organisaties investeren in innovatieve technologieën?

Bij alle redenen om te investeren in technologieën zien respondenten de meeste waarde in Big Data (82% van de respondenten) en Internet of Things (73% van de respondenten). Specifiek voor aantrekkelijk werkgeverschap en kwalitatief betere werkplekken zien respondenten de meeste potentie in Big Data. Als geïnvesteerd wordt met oog op duurzaamheid en efficiënt ruimtegebruik is dit Internet of Things.

Big Data & IoT effectief inzetten

Een smart building combineert in wezen de twee belangrijkste facilitaire technologieën: Big Data en Internet of Things (IoT). Door middel van IoT worden 'dingen' die al bestonden - lockers, deuren, lampen en routers – gekoppeld aan internet. Het FMIS, het GBS en de hierboven genoemde 'dingen' leveren gegevens over de plek, het gebruik, onderhoudsstaat, et cetera: de data. Hierbij is de uitdaging deze data te benutten, door deze te verwerken tot relevante informatie voor de organisatie.

Uit het marktonderzoek blijkt dat slechts 10% van de respondenten investeert in technologie om te weten waar iedereen zich bevindt, bijvoorbeeld door heatmaps of applicaties om collega's te vinden. Een aantrekkelijk werkgever zijn, een kwalitatief betere werkplek creëren, efficiënt ruimtegebruik en vermindering van energieverbruik blijken uit dit onderzoek redenen om hierin te investeren.

Lone Rooftop, Office App, Mapiq, Learn Adapt Built en BGrid zijn aanbieders die zich zelfstandig of in samenwerkingen richten op het koppelen van de informatie in een platform. Coworkify, Optix en Nexodus zijn voorbeelden van aanbieders die ook gebruik maken van beschikbare data maar zich meer richten op het samenwerken en het vormen van een community van gebruikers.

Kansen van smart buildings vanuit drie perspectieven

Het moment is aangebroken dat het aanbod op de markt van smart buildings rijk begint te worden. Er zijn steeds meer mogelijkheden en steeds meer aanbieders. De vragers, bijvoorbeeld kantoorhoudende organisaties die gebruik maken van een ouderwets en 'dom' kantoorgebouw, lijken deze markt echter maar schoorvoetend te betreden. Vanuit drie perspectieven is gekeken naar een aantal kansen die smart buildings biedt.

1. De eigenaar

Een smart building geeft een realtime en mogelijk voorspellend beeld van de gebouwprestaties. Een eigenaar kan, los van de gebruiker, betere inschattingen maken van het kwaliteitsniveau van een gebouw, zoals het onderhoudsniveau en de energieprestatie. Uiteraard vraagt dit een investering in de gebouwschil en -installaties, maar er is voldoende data beschikbaar om een sluitende businesscase hiervoor op te stellen. Zeker nu de Rijksoverheid in het kader van de energietransitie hoger eisen gaat stellen aan gebouw eigenaren, verdient waardebehoud van een gebouw een nieuwe blik.

2. De gebruiker

De data over het gebruik van verschillende ruimten biedt inzicht in voorkeuren van gebruikers. Op basis van deze inzichten kan een werkplek adaptief aangepast worden. Op deze manier wordt beter ingespeeld op de behoefte van een gebruiker. Daarnaast zijn het sneller kunnen vinden van beschikbare ruimten en elkaar voordelen voor de gebruiker. Deze elementen zijn in het belang van de werknemer – het aantrekken en behouden van talent is een actuele opgave van de HR-afdeling – en zo wordt de investering in een smart building beter te onderbouwen.

3. De facility manager

Het grote voordeel van de ontwikkeling van smart buildings is dat gebouwbeheer nieuwe kansen biedt voor het verbeteren van bedrijfsprocessen. Daarmee kan gebouwbeheer meer worden dan alleen maar focus op kostenbesparing en beperking van verstoringen. Smart buildings bieden facilitaire managers de kans om zich verder te ontwikkelen en een nauwe samenwerking aan te gaan met de andere stafafdelingen op basis van nieuwe data en inzichten. Die integrale benadering zal nodig zijn om budgetten vrij te spelen om te investeren in smart buildings en bijbehorende service levels. In de regel heeft een facilitaire organisatie daar nu nog onvoldoende slagkracht voor.

Technologieën vinden & innoveren

De meeste technologieën worden niet speciaal ontwikkeld voor de facilitaire markt. De mogelijkheden van data bestaan al geruime tijd maar worden pas recentelijk echt geadopteerd in de facilitaire markt. De facilitaire markt adopteert technologieën die door anderen zijn bedacht. De wijze waarop organisaties dit doen, hangt af van de manier waarop zij innoveren en groeien. Het model van Three horizons of growth van McKinsey (2009) biedt een interessant inzicht in de wijze waarop organisaties kunnen innoveren en groeien:

- **Horizon 1: Verlengen & verdedigen van huidige core business**
Innoveren binnen deze horizon betekent het optimaliseren van het huidige bedrijfsproces, zodat bijvoorbeeld kostenbesparing optreedt. Dit is een reactieve vorm technologiegebruik, omdat voornamelijk gekozen wordt voor bewezen technologie. Daarmee is het een sterk oplossingsgericht. Van leveranciers wordt slechts in beperkte mate verwacht om (nieuwe) technologieën toe te passen.
- **Horizon 2: Momentum bouwen van nieuw opkomende business**
Organisaties die zich meer bewust zijn van een probleemstelling of noodzaak maken binnen deze horizon gebruik van nieuwe opkomende technologieën. Het vraagt een proactieve houding om te onderzoeken welke producten toepasbaar zijn. De jaarlijks geactualiseerde Hype cycle (Gartner) kan hierbij inzicht geven in potentiële toepassingen van een technologie.
- **Horizon 3: Nieuwe business creëren, disruptie**
Gebruik maken van volledige nieuwe technologie of businessmodellen kan een vorm zijn van disruptieve innovatie. Een organisatie probeert vanuit een extreem toekomstbeeld (scenario) iets in de bestaande situatie werkbaar te maken. ProRail heeft bijvoorbeeld nieuwe gevelpanelen ontwikkeld die graffiti nagenoeg onmogelijk maken. In plaats van zich te richten op het verbeteren van reinigingsmethoden voor graffiti, is een innovatie bedacht die de kern van het probleem weet aan te pakken.

Tot slot: technologie trend of standaard?

Snelgroeiende technologieën worden in korte tijd geadopteerd en normaal gevonden. De introductie van de iPhone in 2007 was baanbrekend, maar vijf jaar later had iedereen een smartphone en was het de norm. De adoptie van draadloos opladen en NFC betalen startte in 2012, zelfrijdende voertuigen in 2014, blockchain in 2016 en biochips in 2018. In de facilitaire markt wordt vooral ingezet op Big Data en IoT. De steeds snellere adoptie van steeds meer nieuwe technologieën maakt technologie vanzelfsprekend: een trend die nooit op raakt. Daarom kun je je afvragen of we wel met een trend te maken hebben of dat deze vernieuwing de nieuwe standaard is.

“Technologie: een trend die nooit op raakt? Of een standaard?!”

De toepassingen van technologie zijn legio. Zowel voor de eigenaar, de gebruiker als de facility manager zijn er diverse kansen te benoemen. De uitdaging is om deze drie perspectieven met elkaar te verenigen. Zowel eigenaar, gebruiker en facility manager hebben er profijt van als er gezamenlijk wordt geïnvesteerd in technologieën en waarbij de data met elkaar wordt gedeeld. Dit brengt een complex spel met zich mee over het afbakenen van verantwoordelijkheid, beslissingsbevoegdheid, eigenaarschap, het doen van investeringen en de vernieuwing voor de toekomst. De facility manager moet deze uitdaging aan gaan, want ontwikkeling staat nooit stil en technologie is de toekomst.



EDGE Olympic: slim gebouw dat zich richt op de medewerkers.

Anne Wernand | In 2018 kon de facilitair manager er niet meer omheen; de toekomst zit hem in IoT en data. Twee elementen die samenkomen in een smart building. Maar wat kunnen we tegenwoordig al verwachten van een slim gebouw?

We denken vaak aan een gebouw met ontelbare sensors om zo constant een indruk te hebben wat drukke, populaire kamers of verdiepingen zijn, dit is lang niet altijd het geval.

Edge Olympic zet de medewerkers centraal en gebruikt daarbij de nieuwste technologieën.

Eindgebruikers centraal

Wanneer je het gebouw op de Zuidas binnenstapt krijg je het idee dat je een co-working space terecht gekomen bent. Een barista maakt je koffie klaar, comfortabele hoekjes waar overlegd kan worden en veel planten. Het gebouw is ontworpen zodat kleinere teams of bedrijven eenvoudig met elkaar in contact kunnen komen. Het atrium is een dynamische ruimte waar elke dag inspirerende ontmoetingen plaatsvinden.

Delen zorgt voor technologische uitdaging

Op dit moment heeft Edge Olympic verschillende huurders en staat dus ook symbool voor de multi-tenant trend. Gecentraliseerde integratieplatformen zijn essentieel om de verdeling van de ruimtes in deze gebouwen te structureren. Stel je eens voor dat drie organisaties, allemaal met hun eigen systemen, tegelijkertijd een kamer boeken, dat zou een nachtmerrie zijn! Slimme technologie kan ervoor zorgen dat dit soort situaties niet voorkomen.

Technologie voor de eindgebruiker

Met het smart building platform Mapiq kunnen gebruikers snel collega's lokaliseren voor kort overleg, werkplekbezetting bekijken, toegang krijgen tot de parkeergarage of vergaderzalen boeken. Het comfort van de gebruiker staat daarbij centraal en kan ook zelf eenvoudig de werkplek naar zijn eigen hand zetten. Het gaat daarbij om sensoren die voorkomen dat ergens licht brandt terwijl er niemand is of die de luchtventilatie aanpassen aan de hoeveelheid CO2 in een ruimte. Maar wat is nou precies geïnstalleerd? Er zijn nodes geplaatst in het hele gebouw die allemaal een Beacon, PIR-sensor bevatten. Mapiq koppelt met deze nodes om de volgende informatie en uiteindelijk functionaliteiten aan te kunnen bieden aan de medewerkers van Edge Olympic.

■ Kamerbezetting

Het kantoor van vandaag is een dynamische omgeving, waar ongeplande vergaderingen de norm zijn geworden. Technologie kan deze nieuwe manier van ontmoeten ondersteunen.

◆ PIR-sensor. PIR-sensoren zijn passieve sensoren, de sensor leest echt alleen maar wat er zich in de omgeving bevindt. In Mapiq worden PIR-sensoren vaak gebruikt om de bezetting van meeting rooms te meten en no-shows te detecteren. De sensor neemt waar wanneer er geen beweging in een kamer is terwijl deze wel geboekt staat. De kamer wordt dan automatisch weer vrijgegeven in Mapiq. Medewerkers kunnen gemakkelijk via de app boeken.

■ Werkplekbezetting

Een beschikbare plek zoeken maakt deel uit van de dagelijkse routine voor mensen die werken in een op activiteiten gebaseerd kantoorconcept.

◆ De Mapiq-sensor detecteert de aanwezigheid van mensen aan hun bureau en biedt gebruikers directe visuele feedback. Capacitieve technologie detecteert onder, maar ook via het bureau met hoge precisie. Deze kwaliteit is vooral handig voor kantoorruimtes met staande bureaus. Verzamelde gegevens worden verzonden naar en verwerkt door het Mapiq-platform dat de gebruiker een real-time weergave van de werkruimte biedt in een interactieve 3D-kaart.

■ Lokaliseren medewerkers

Altijd en overal kunnen werken, biedt grote flexibiliteit. Deze manier van werken vermindert echter vaak de hoeveelheid face-to-face contact op kantoor. Mapiq's technologie met zijn unieke twist brengt mensen en teams weer bij elkaar.

◆ Beacons zijn kleine Bluetooth Low Energy (BLE) bakens die signalen uitzenden, net zoals GPS dit voor de buitenwereld doet. De signalen van beacons kunnen worden opgevangen door mobiele telefoons. Deze technologie wordt in Edge Olympic gebruikt om medewerkers te lokaliseren. Ideaal in een gebouw waar niemand een vaste werkplek heeft. Medewerkers kunnen gemakkelijk collega's vinden of überhaupt zien of ze in het gebouw zijn.



■ Controle

Persoonlijke controle draagt in hoge mate bij aan de tevredenheid van medewerkers, verbinding en welzijn. In Edge Olympic kunnen medewerkers wanneer ze gelokaliseerd zijn ook de temperatuur en lichten bedienen met hun smartphone via Mapiq.

Technologie voor inzicht

Edge Olympic is een goed voorbeeld van een gebouw dat met technologie de werkdag van een medewerker echt ondersteunt. Naast de gemakken voor de eindgebruikers kan het monitoren van werkplekken op individueel niveau voor diepere inzichten zorgen over de behoeften en wensen van de medewerkers. Hier kan het gebouw dan weer op aangepast worden.

Over de
auteur



Anne Wernand | is Behavioural Researcher bij Mapiq. In die functie focust ze zich op hoe we natuurlijk gedrag met technologie kunnen ondersteunen in de moderne werkomgeving. Mapiq is een Smart Building Platform en maakt moderne soft- en hardware voor flexwerkkantoren.



Profiteren van technologie – in vijf stappen

Bastiaan Willem de Vries | Het gebruik van technologie in organisaties is niet nieuw, ook IoT (Internet of Things) en bijbehorende data niet. Wel vernieuwend is de manier en het gemak waarop technologie kan worden ingezet, via clouddiensten zijn zowel hard- als software oplossingen gemakkelijk verkrijgbaar en te implementeren in bestaande of nieuwe IT-oplossingen. Door technologieën optimaal op de bedrijfsvoering aan te laten sluiten, stelt het organisaties in staat om steeds meer informatie te verkrijgen over de huidige bedrijfsvoering. Zo kunnen er tijdig beslissingen worden gemaakt die gebaseerd zijn op deze informatie en is de organisatie meer 'in control' over haar processen.

Technologie zorgt op zichzelf niet voor baten. Alleen goed geïmplementeerde technologieën versterken en verrijken de bedrijfsprocessen. Er is een aantal stappen om als organisatie aan de slag

te gaan met deze technologieën en zo ook van de voordelen te profiteren. Een bekende valkuil is het te vroeg gebruiken van technologieën als oplossing voor een bedrijfskundig probleem.



“Een technologie is zo sterk als de basis en de implementatie.”

1. Procesoptimalisatie als voorwaarde

Een eerste randvoorwaarde voor het gebruik van technologieën is het optimaliseren van organisatieprocessen. Er zijn technologieën beschikbaar waarmee gedetailleerd het gebruik van een gebouw inzichtelijk wordt gemaakt. Met deze gedetailleerde inzage in de stromingen van mensen en processen, soms op centimeter nauwkeurig, kan de bedrijfsvoering real-time worden aangestuurd op daadwerkelijk gebruik. De data die vergaard wordt, is echter niet direct toepasbaar als de organisatieprocessen hier niet op aansluiten. Om te profiteren van de mogelijkheden die data biedt moet een organisatie en haar processen hierop ingericht zijn. Vaak mist het inzicht in de huidige situatie, en het inzicht in welke stappen organisaties moeten zetten om deze basis in orde te hebben.

Dynamische werkschema's op basis van de meest efficiënte route of voorspellen welke inkoop van de voorraad optimaal is, zijn mogelijk met slimme toepassingen van technologie. Dit is niet mogelijk wanneer databronnen niet gemakkelijk inzichtelijk zijn, niet centraal benaderbaar zijn of er handmatige handelingen moeten worden verricht. Die handmatige handelingen maken het dusdanig ingewikkeld dat deze het gebruik van technologieën kan bemoeilijken. Een technologie is dus zo sterk als de basis en de implementatie. Er kan al veel bereikt worden als eerst op zowel bedrijfskundig als technisch niveau procesoptimalisaties worden uitgevoerd en datastromen

worden herzien, zelfs zonder het gebruik van een nieuwe technologie.

2. Data genereren

Sensoren worden steeds slimmer en kleiner. Deze zijn vaak standaard ingebouwd in kantoorapparatuur als koffiezetapparaten of liften. Belangrijk hierbij zijn de afspraken die er gemaakt zijn tussen een leverancier van deze apparatuur en de afnemers.

Wordt er data gegenereerd door apparatuur, waar gaat dit heen en wie is de eigenaar van deze data?

Naast stroom- of wifi-gebonden apparatuur zijn er ook situaties waar stroom schaars is en verbindingsmogelijkheden minder voor de hand liggen, bijvoorbeeld bij deuren of op buitenterreinen. Bewegingen detecteren of deurgebruik meten, gebeurt bijvoorbeeld met kleine sensoren van twee centimeter lang die op één batterijlading minstens een jaar mee gaan. Dit soort low powered sensoren zijn makkelijk verkrijgbaar.

3. Datastromen opzetten

Uiteraard is de batterijduur afhankelijk van hoe vaak er data wordt verzonden, wat belangrijke informatie is voor het opzetten van datastromen.

Moet iemand direct weten of een deur geopend is of is een overzicht aan het eind van de werkdag ook voldoende?

Is er internet verbinding aanwezig of moeten er via tussenpunten of GSM/satelliet/LoRa netwerken gegevens worden verzonden? Genoeg om rekening mee te houden. Het genereren van data, over

bedrijfsprocessen, maakt datagedreven besluitvorming mogelijk. Op basis van deze data kan Facility Management nog strakker sturen op wat er op dat moment, of mogelijk in de toekomst nodig is, denk aan schoonmaakbeurten na een aantal cycli of het bijvullen van de koffiebonen. Wanneer dat niet inzichtelijk is, maar alleen bij de leverancier bekend is kan dat nadelig zijn omdat de organisatie die de apparatuur afneemt er niet meer op kan acteren.

4. Data opschonen en verwerken

Ruwe data, rechtstreeks uit de bron, is niet direct bruikbaar en moet 'schoongemaakt' worden.

Dit is bijvoorbeeld het ontdoen van foutieve waardes. Een temperatuur van 199 graden Celsius op een werkplek binnen een kantoor, is een foutieve waarde die logischerwijs onmogelijk is. Dit is een simpel voorbeeld, maar bij voorspellingen op geldstromen, op bezoekersaantallen van kantoorpanden of winkels kan een dergelijke afwijking een grote impact hebben op overzichtsrapportages en sturingsinformatie, omdat er mogelijk geacteerd wordt op incorrecte datastromen. Cruciaal is dat het opschonen van data er niet voor zorgt dat data wordt ontdaan van (onverwachte) patronen die door een bedrijf als fout worden gezien. De kracht van ongeschoonde data kan namelijk liggen in het ontdekken van niet eerder gelegde patronen tussen informatiepunten.

5. Data verwerken

Artificial Intelligence (AI) wordt steeds vaker en breder toegepast om die patronen in data te herkennen en inzichtelijk te maken. De hoeveelheden data die bedrijven genereren neemt toe, net als de goede beschikbaarheid en het gemakkelijke gebruik van AI services via de grote clouddiensten. Het uitvoeren van bijvoorbeeld Machine Learning (ML) wordt zo steeds toegankelijker voor een grote groep bedrijven. Bedrijven hebben minder specialistische kennis nodig om resultaten te verkrijgen omdat een deel van de algoritmes al zijn toegespitst op een groot gedeelte van de manieren waarop men deze toepast en daarom al toereikend zijn. Echter is een dergelijke Machine Learning of aanverwante dienst vanuit een clouddienst niet de heilige graal. Er is nog steeds kennis in huis nodig, zeker bij de zeer complexe vraagstukken, om algoritmes te ontwikkelen, te trainen en toe te passen op correct geschoonde data om het gewenste resultaat te behalen.

Het uiteindelijke doel is om op basis van meerdere informatiebronnen beslissingen te maken. Het proces van het tijdig verkrijgen, opschonen, analyseren en verwerken van data tot bruikbare sturingsinformatie voor het bedrijf is hierin cruciaal om het doel te bereiken.

Over de
auteur

Bastiaan Willem de Vries | is IT Developer & Inspirator for Innovative IT Technologies. Hij is actief tussen de Business en de IT in en legt de connectie tussen beiden. Met en zonder code.



Innovatie door slimme toepassing van technologie

Joke Veenstra en Lennard Hoogenraad | Innovatie is voor ADG dienstengroep (ADG) onmisbaar en in de bedrijfstakken waarin ADG opereert nemen het belang en de mogelijkheden van technologie snel toe. Een goede inzet van technologie maakt de werkprocessen efficiënter en draagt bij aan het bestendig leveren van 'best in class' oplossingen voor onze klanten. Er zijn, binnen de verschillende groepsmaatschappijen van ADG, veel voorbeelden waarin dit goed gelukt is, en tegelijkertijd wordt de noodzaak erkend om verder te versnellen op het gebied van innovatie.

Het kijken naar technologische ontwikkelingen en de kansen die daardoor ontstaan op lange termijn, is complex en soms lastig te combineren met de waan van alledag. Juist hierin pakt de ADG-groepsdirectie haar taak op door een programma te faciliteren waarin innovatie en technologie centraal staan. Zo organiseert ADG inspiratiesessies voor de groepsmaatschappijen, wordt samenwerking rondom nieuwe initiatieven gefaciliteerd en een cultuur gecreëerd waarin (durven) proberen en leren centraal staan. Als spin-off van dit traject ontstaat een generieke taal rondom technologie en innovatie en worden er meer dwarsver-

banden tussen de verschillende bedrijven en markten gelegd. Die kunnen leiden tot nieuwe initiatieven en het delen van kennis.

De belangrijkste lessen die wij hebben geleerd om technologische innovatie aan te jagen zijn de volgende:

1. Start vandaag! Maak van innovatie en technologie een prioriteit;
2. Ontwikkel, naast incrementele innovatie tegelijkertijd ook programma's voor de midden- en lange termijn;
3. Spreek met elkaar dezelfde taal als het gaat om technologie en innovatie en deel je kennis en ervaringen;

4. Neem tech-savvy talent aan;
5. Fail fast, learn fast;
6. Leer van ontwikkeling en toepassing van technologie buiten je eigen organisatie en markten.

Twee recente voorbeelden van het toepassen van technologie binnen ADG zijn hieronder beschreven.

Bij alle bedrijven in de ADG groep zijn

data en IoT belangrijke onderwerpen. Dit komt doordat we een grote hoeveelheid aan data genereren die we als waardevolle informatie kunnen inzetten om onze klanten nog beter kunnen voorzien in hun (toekomstige) behoeften. Voor ons zijn dit dus voorbeelden van relevante technologieën die we nu al inzetten en die de komende jaren in toenemende mate een rol zullen spelen.

Ziezodan is een dienstverlener in het vastgoed-onderhoudsdomain en brengt huurders, vastgoedbeheerders en onderhoudsbedrijven samen. Wij vereenvoudigen bijvoorbeeld het reparatieonderhoudproces, door dit op ons platform gebruiksvriendelijk te faciliteren. Van melding en plannen en uitvoeren van de oplossing tot en met rapportage. Hierbij gebruiken we diverse databronnen en ook andere slimme toepassingen van technologie - zoals een chatbot en een lerend planingsalgoritme - om ons platform naadloos aan te laten sluiten bij de verwachtingen van huurders. Om het platform voor hen simpel toegankelijk te maken, hebben we als enige in Nederland een WhatsApp-toegang gecreëerd. Het oriënteren op spraaktechnologie is een van de volgende stappen die mogelijk ook bij Ziezodan verschil kan maken.

Op Schiphol doet Asito een proef met het slim inzetten van visuele kaarten en markeringen met behulp van sensoren (IoT) op onder andere de enorme hoeveelheid prullenbakken. Dit pakken we op een agile wijze aan, door schoonmakers in kleine maar multifunctionele teams samen te laten experimenteren en leren. Zo kan je uiteindelijk als all-round facilitaire medewerker alle mogelijke taken zien, van schoonmaak tot plantverzorging, en oppakken vanuit een totaaloverzicht van taken. Data en inzichten waarmee in de toekomst andere diensten en businessmodellen zouden kunnen ontstaan met bijvoorbeeld een pay-per-task karakter.

ADG dienstengroep is, met bijna 50.000 medewerkers, actief in het hart van de Nederlandse samenleving als aanbieder van facilitaire diensten, zorg en tijdelijk personeel.

Joke Veenstra | werkt bij ADG dienstengroep in de functie van new business developer en brengt nieuwe ideeën tot concrete concepten. Hierin speelt de slimme toepassing van technologie en innovatie een grote rol.

Lennard Hoogenraad | is lid van de groepsdirectie van ADG dienstengroep in de functie van CIO / COO.

Over de auteurs





6

Toekomst van de werkomgeving



De enige zekerheid is dat alles verandert, ook ons werk. Deze belofte en tegelijkertijd een angst voor automatisering en robotisering zijn alom aanwezig. Er ontstaan nieuwe beroepen en er worden nieuwe vaardigheden en competenties van iedereen gevraagd. Maar gaat het allemaal wel zo snel? Hoe verhoudt zich dat tot onze werkomgeving? Onderzoek van het Center for People and Buildings (Pullen, 2016) toont aan dat de activiteiten die we op kantoor uitvoeren de afgelopen vijftien jaar grotendeels hetzelfde zijn gebleven. We overleggen nog steeds, werken samen in teams, we hebben behoefte aan focus en een werkplek om ons te concentreren. En we drinken nog steeds koffie.

Om te begrijpen wat de belangrijkste trends en ontwikkelingen voor de toekomst van de werkomgeving zijn (en welke niet), zijn Bas Drijfhout en Sjoerd Memelink (Twynstra Gudde) in gesprek gegaan met experts en onderzoekers in binnen- en buitenland. De experts zijn Rianne Appel (universitair docent bij de faculteit Bouwkunde van de TU Eindhoven), Frans van Eersel (EMEA Director of Workplace bij Netflix), Juriaan van Meel (onderzoeker aan de Deense Technische universiteit en eigenaar van BriefBuilder en ICOP) en Wim Pullen (Directeur Center for People and Buildings).

De trends en de impact op de werkomgeving

De top drie trends in het Facility Management marktonderzoek (respectievelijk duurzaamheid, klantgerichtheid en technologie) hebben allen ook impact op de werkomgeving van de toekomst. Het thema duurzaamheid is dagelijks onderwerp in het maatschappelijk debat. Technologische toepassingen als Big Data, AI, VR, 3D-printing en sensortechnologie maken het mogelijk om een andere invulling te geven aan het werk. Daarnaast zijn de co-working spaces in opkomst en zijn er generaties met verschillende behoeften. Ook deze trends zijn besproken met de experts en worden in de volgende alinea's toegelicht.

Trend #1. Duurzaamheid in de werkomgeving

Het nastreven van duurzaamheid is dit jaar de trend die met stip op één staat. Welk effect heeft de trend duurzaamheid in de werkomgeving? De trend wordt door

¹ W. Pullen. (2016). Nieuwe werkomgevingen, betere prestaties? 15 jaar terug, 15 jaar vooruit Kennis over mens, werk en werkomgeving Center for People and Buildings

facilitaire professionals als belangrijk ervaren en zet zich door naar de werkomgeving. De experts herkennen echter de ontwikkeling van het thema duurzaamheid in de werkomgeving niet zo sterk.

“Waar gaat het nou echt om? Managers moeten afspraken maken over wat de definitie van duurzaamheid is en wetenschappers moeten meetmethoden bedenken die inzicht leveren.”

Wim Pullen kan het begrip ‘duurzaamheid’ lastig duiden: *“Het is een containerbegrip”,* geeft hij aan. En vervolgt: *“Waar gaat het nou echt om? Managers moeten afspraken maken over wat de definitie is en wetenschappers moeten meetmethoden bedenken die inzicht leveren.”* Ook Juriaan van Meel stelt dat duurzaamheid op zich geen nieuw thema is, maar constateert wel dat het nu eindelijk de aandacht krijgt die het verdient. Een nieuwe term in de discussie over duurzaamheid is ‘circulariteit’. Ten opzichte van de rest van Europa is Nederland koploper, hoewel er nog veel te wensen overblijft stelt Juriaan van Meel. *“In Nederland zijn we dol op buzz words”,* vervolgt hij. *“Een paar jaar hadden we het over cradle-to-cradle. Nu over circulariteit. Welke term we ook gebruiken, de uitdaging is om concrete, grootschalige veranderingen te bewerkstelligen.”* Als het gaat om duurzaam gedrag is er echter nog weinig bekend. Rianne Appel ziet dat er nog weinig onderzoek wordt gedaan naar duurzaam gedrag in de kantooromgeving. In de thuisomgeving gebeurt dergelijk onderzoek meer, aldus Rianne Appel. Denk bijvoorbeeld aan onderzoek naar energiegebruik en de inzet van zonnepanelen. Duurzaamheidsadviseurs van Twynstra Gudde geven aan dat zij wel degelijk veranderingen zien bij veel organisaties. Organisaties durven steeds vaker ambitie uit te spreken, en daarbij concrete stappen en doelen te formuleren. Dit wordt deels geprikkeld door stimulerende en soms dwingende wet- en regelgeving zoals de verplichting dat vanaf 2023 voor kantoorgebouwen minimaal Energielabel C gaat gelden.

Trend #2. Investeren in de medewerker

De medewerker komt meer en meer centraal te staan. Deze toegenomen aandacht voor de medewerker is bijvoorbeeld terug te zien in termen zoals *employee engagement*, *‘user- of customer experience’*; het laten aansluiten van de werkomgeving op de behoefte en beleving van medewerkers, klanten en bezoekers. Zowel Wim als Rianne geven een nuancering aan de *‘user experience’* trend: *facility - en werkplekmanagement* is (en blijft) ondersteunend

en niet bepalend. Er zijn talloze andere factoren die bepalen of medewerkers productief, effectief, gezond of gelukkig zijn in de werkomgeving. Het gaan dan om factoren zoals arbeidsvoorwaarden, cultuur, uitdaging, management, of gedrag van collega's. Maar 'if all else is equal' zou een aantrekkelijke werkomgeving net die doorslag kunnen geven.

DE WERKOMGEVING BIJ GOOGLE

Google loopt naar eigen zeggen voorop als het gaat om het aansluiten van het kantoor aan de behoefte van medewerkers. Frans van Eersel, (tot 1 januari 2019 Real Estate en Workplace Business Partner bij Google in o.a. San Francisco en Dublin), geeft aan dat, na de beginjaren met de beroemde glijbanen en andere gimmicks in de speelse en kleurrijke open kantoorruinen, de laatste jaren actief wordt ingezet op het creëren van een omgeving waarin de medewerker optimaal functioneert. 'Desk first' is hierbij het credo. Een voorbeeld is de software-engineer en programmeur, de belangrijkste asset van Google. Deze medewerker wil niet gestoord worden tijdens concentratie werk en snel kunnen samenwerken als het nodig is. Een omgeving hebben waar hij of zij zich thuis voelt is daarnaast ook belangrijk. Maximale ontzorging van de medewerkers staat centraal bij Google. "We willen een zucht van verlichting horen als mensen op kantoor aankomen."

Trend #3. De werkomgeving en smart buildings

Technologie staat op nummer drie als trend en kan op vele manieren de werkomgeving beïnvloeden. Volgens Rianne en Juriaan is het concept 'smart buildings' de voornaamste technologische ontwikkeling die wij terug zullen zien in de werkomgeving. De heilige graal zit in het aantonen van het effect van het slim maken van een gebouw op productiviteit en/of gezondheid. Met een sluitende businesscase wordt makkelijker de ruimte geboden om te investeren in deze technologie. Wanneer een facility manager data uit sensortechnologie wil toepassen in het kantoor, wordt aangeraden om het eindresultaat goed voor ogen te houden. Het is niet altijd nodig om het kantoor helemaal vol te hangen met sensoren, een kostbare investering. Soms is er al een hoop data aanwezig in bestaande gebouw- en facilitaire systemen. Het blijkt echter lastig om productiviteit in de werkomgeving objectief te meten. De productiviteit van medewerkers is momenteel hoofdzakelijk perceptie. Er is amper wetenschappelijk onderzoek gedaan naar objectieve productiviteit in de werkomgeving. Desalniettemin lijkt er onder de respondenten een geloof in dit positieve effect van smart buildings op productiviteit en gezondheid.

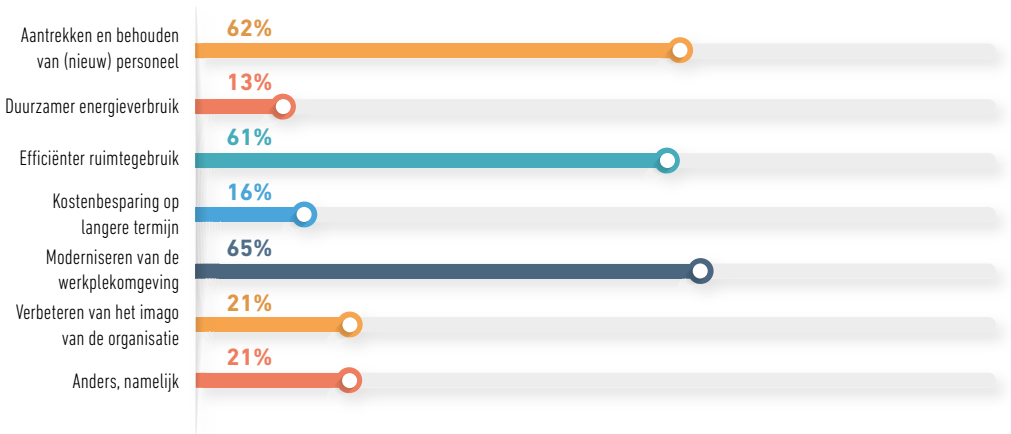
Wim Pullen benadrukt dat 'smart buildings' in haar huidige vorm niet de sleutel tot succes zijn: "Relatief weinig beroepsziekten worden veroorzaakt door alleen het

binnenklimaat”, geeft hij aan. Slecht 2 á 3% van de beroepsziekten is gerelateerd aan binnenmilieucomponenten. Meer dan 25% betreft een te hoge psychische belasting en maar liefst 60% van de ziektemeldingen van de mensen met een hoge sociaaleconomische status betreft burn-out gerelateerde klachten, met een jaarlijkse stijging van gemiddeld 6% (NCvB, 2018). Naar dat laatste moet vooral meer aandacht uitgaan. Over de aandacht voor well-being in de werkomgeving en de relatie met dit toenemende fenomeen burn-out heeft Elizabeth Nelson, onderzoekster, schrijfster en spreker en oprichter van Learn Adapt Built, een wake-up call geschreven voor dit marktonderzoek: *De werkplek van de toekomst gaat (eindelijk) aansluiten op hoe ons lichaam en onze geest werken.*

Investeren in de werkomgeving

In de enquête voor dit marktonderzoek zijn facilitair professionals gevraagd wat zij willen dat de investering in de werkomgeving gaat opleveren. De belangrijkste uitkomsten gaan over modernisering van de werkplek, efficiënter ruimtegebruik en het aantrekken van nieuw talent.

Dit willen facilitaire professionals bereiken met investeringen in de werkomgeving



Experts Wim Pullen en Rianne Appel vinden de aandacht die uitgaat naar het investeren in werkomgeving om de ‘war on talent’ te winnen opvallend; er is simpelweg nog geen wetenschappelijk bewijs voor. Rianne vraagt zich met name af of de invloed van de werkplek echt meeweegt in het grote plaatje waarin bedrijfscultuur, inhoud en uitdaging van het werk, collega’s, locatie en arbeidsvoorwaarden een belangrijke rol spelen. Uiteraard is het wel van belang dat ‘de basis op orde is’: *“niemand wil een werkplek die onaantrekkelijk is.”*

Het thema kostenreductie is in vergelijking met twee jaar geleden uit de trend-top 3 verdwenen. Van de crisis lijkt geen sprake meer te zijn. Meer dan 85% van de

respondenten geeft aan plannen te hebben om te investeren in de werkomgeving. Waarom wil de professional in de werkomgeving investeren? De belangrijkste reden is een veranderende manier van werken. Organisaties dienen wendbaar en flexibel te zijn en moeten snel op nieuwe ontwikkelingen in kunnen spelen. Vanuit de IT en startup cultuur komen nieuwe werkvormen en werkwijzen naar voren. Om sneller en wendbaarder te zijn zien we een verschuiving van minder solitair werk naar een toenemende mate van werken in teams. In tegenstelling tot eerdere trends zoals 'plaats- en tijd onafhankelijk werken' komen mensen weer meer naar kantoor. Teams willen gezamenlijk de dag starten, overleg houden of intensief voor een langere periode samenwerken, zonder daarbij andere collega's te storen. Vooralsnog lijken digitale middelen dit onvoldoende te ondersteunen. Iets waar de grote tech-bedrijven zoals Google en Microsoft op het moment wel vol op inzetten. Het vraagt een werkomgeving die beantwoordt aan een continu veranderende vraag.

Een facilitair manager speelt hier niet op in door louter te bouwen en af te breken. Integendeel. Door de veranderde vraag is het raadzaam om een dynamische kantooromgeving te creëren. Door ruimtes geschikt te maken voor multifunctioneel gebruik, door de inzet van slimme technologie en door aandacht te hebben voor de cultuur en het gedrag zijn continue verbouwingen niet altijd nodig. Ook Wim Pullen onderstreept dit: *"Je kunt prima agile werken in de huidige ruimte. Door ruimten anders te gebruiken of door gedragscomponenten aan te passen zijn grote investeringen niet nodig."*

Generaties en verschillende behoeftes in de werkomgeving

Verskillende generaties hebben verschillende behoeften en wensen als het aankomt op een werkomgeving. "In hoeverre is het generatieverschil zichtbaar in de werkomgeving?" De experts zijn over dit thema vrij uitgesproken. Het verschil in perceptie heeft vaak te maken met leeftijd, niet zozeer met generaties. Sommige mensen willen graag op kantoor zijn, om te leren, zich te ontwikkelen. De ander werkt en leeft het liefste thuis, wil werk en privé goed kunnen combineren en hecht minder waarde aan de sociale omgang met collega's. Dit zegt niet zozeer iets over generaties, maar meer over de levensfase waarin een persoon zich bevindt. Wellicht zijn de generaties daarom meer een mindset dan een specifiek leeftijdscohort.

Volgens Frans van Eersel wordt bij Google ook nagedacht over verschillende generaties. Niet zozeer over de aankomende generatie, maar over alle generaties en hun verschillende behoeften. Er wordt gestreefd naar diversiteit en inclusiviteit: *"Niet iedereen vindt het prettig om in een open en drukke omgeving te werken."* Om een werkomgeving te bieden die op verschillende behoeften aansluit wordt bij Google ingezet op de 'hackabiliteit' (maakbaarheid) en flexibiliteit van de werkplek. Hiermee wordt bedoeld dat in de werkomgeving multifunctioneel gebruik mogelijk wordt gemaakt. De werkomgeving is uitermate goed toegankelijk voor mindervalide personen, de toiletten zijn genderneutraal en het kantoor biedt de mogelijkheid om zelf aanpassingen te doen. Zo

is het voor medewerkers mogelijk om zelf akoestische schotten te verplaatsen om te bepalen hoe afgesloten ze willen zitten.

Van BYOD naar CYOW?

Na de BYOD (bring your own device) trend binnen de ICT is wellicht de volgende trend 'bring' of 'create your own workplace'. Dit lijkt een stap terug in de tijd, want die waren er toch al: vaste werkplekken? Een eigen werkplek of kamer die men zelf mocht inrichten en voorzien van persoonlijke spullen en prullaria. Opvallend is dat grote groeiende techbedrijven als Facebook, Google en Booking.com kiezen voor grotendeels vaste werkplekken.

“Niet iedereen vindt het prettig om in een open en drukke omgeving te werken.”

Veranderde ruimtevrage en co-working

Door de groei of krimp van organisaties is er een sterke behoefte om op of af te kunnen schalen in de werkomgeving. Een wetenschappelijk onderzoek in het Verenigd Koninkrijk wijst uit dat bedrijven niet in staat zijn geweest hun vastgoed af te stoten tijdens de recessie (2007-2014), terwijl ze wel minder fte's en omzet hadden (Cooke et. al., 2018²). Het wendbaar/flexibel zijn, blijft een uitdaging. 'Hoe gaat de facilitair manager om met de beperkte flexibiliteit?' Het co-working concept kan hierin eventueel uitkomst bieden. Het is een concept waar de werkomgeving flexibel als dienst wordt afgenomen in een gebouw met meerdere gebruikers en gezamenlijke faciliteiten. Het principe bestaat al sinds de jaren '90 maar is de laatste jaren aan een stormachtige opmars bezig. Aan het begin van de jaren 2000 kwam in een jaarlijkse kantorenmarktonderzoek (Twynstra Gudde) al over het onderscheid tussen 'fixed space', 'flex space' en 'demand space'. De recente co-working trend lijkt de lang voorspelde behoefte aan flex- en demand space in te kunnen vullen. In co-working spaces is het een uitdaging hoe een zekere mate van eigen identiteit en cultuur kan worden behouden in een concept met talloze andere ondernemingen. Met de opkomst van co-working concepten zijn er nu ook kansen om eigen huisvesting te combineren met flexibele huur van extra werkplekken: het nieuwe fenomeen 'pairing', waarvoor corporates en co-working aanbieders de handen ineenslaan. Microsoft heeft dit recent gedaan in samenwerking met Spaces. Het principe van co-working en office sharing is een trend die de komende jaren naar verwachting verder zal doorzetten. Juriaan van Meel volgt de trend ook nauwlettend en ziet positieve punten waar de facility manager wat van kan opsteken: "Co-working omgevingen zijn geënt op het leveren van een excellente dienstverlening. Wanneer zij deze niet op orde hebben lopen klanten

² H. Cooke, R. Appel-Meulenbroek & T. Arentze (2019). Adjustment of Corporate Real Estate During a Period of Significant Business Change, International Journal of Strategic Property Management

weg. Deze mindset moet de facility manager ook krijgen. Je kunt je afvragen: 'Zouden je medewerkers betalen om gebruik te mogen maken van een werkplek?' Het is niet voor niets dat de meest succesvolle formules in binnen- en buitenland een hospitality of hotelachtergrond hebben.

NIEUWE HUISVESTING VOLGENS VASTGOED AS A SERVICE

Twynstra Gudde gaat medio 2019 nog een stapje verder voor haar eigen medewerkers in haar nieuwe kantoor. Onder de noemer 'Vastgoed as a service' huurt Twynstra Gudde geen vierkante meters, maar full service werkplekken. Naast volledig ingerichte werkplekken worden medewerkers volledig ontzorgd met aanvullende diensten zoals schoonmaak, beveiliging, hospitality, catering en wifi. Door het huren van flexibele werkplekken wordt het adviesbureau letterlijk de ruimte geboden om op en af te schalen gedurende de week. Het gebouw volgt als het ware het atypische kantoorgebruik waarbij op vrijdagen twee keer zo veel adviseurs aanwezig zijn dan op de andere werkdagen. Vergaderruimtes, parkeerplaatsen en alle facilitaire diensten schalen mee op en af. De faciliteiten die gedurende de week niet worden gebruikt worden verhuurd aan andere organisaties en bedrijven. Naast efficiënt en duurzaam gebruik van de faciliteiten streeft Twynstra Gudde naar een interessante wisselwerking en verbinding met deze andere organisaties en bedrijven.



De werkomgeving van de toekomst

De besproken trends en ontwikkelingen zijn vertaald naar drie typen werkomgevingen voor de toekomstig, die elkaar weliswaar overlappen, maar elk een unieke focus hebben:

1. **Zingeving gedreven werkomgeving:** de werkomgeving waar de medewerkers ruimte krijgen om zingeving aan hun werk te geven
2. **Mensgerichte werkomgeving:** de werkomgeving waar de mens centraal staat
3. **Adaptieve werkomgeving:** een data-gedreven werkomgeving die in staat is zich aan te passen naar de gebruikerswensen.

1. Zingeving gedreven werkomgeving

Onder een zingeving gedreven werkomgeving wordt een werkomgeving verstaan waarin de medewerkers ruimte krijgen om zingeving te geven aan hun werk. Werknemers vinden het steeds belangrijker dat ze zich blijven ontwikkelen of bijdragen aan het bereiken van een hoger doel. Wim Pullen denkt ook dat maatschappelijke relevantie en het doel (of nut) van het werk een belangrijkere rol gaat spelen voor het aantrekken van talent (Been et. al., 2017³). Mensen willen betekenisvol werk doen, de werkplek is daarbij van ondergeschikt belang. We zien dat organisaties die zingeving en (persoonlijke) ontwikkeling bieden populair zijn. Het werken bij een organisatie die zelf een aansprekende missie en merkidentiteit hebben of die de zoektocht naar zingeving en persoonlijke ontwikkeling faciliteren heeft aantrekkingskracht. Denk hierbij aan Tony's Chocolony, Rituals, Booking.com, Triodos Bank of Liander. Wim Pullen merkt terecht op dat het daadwerkelijk naleven en handelen naar deze missie en waarden van belang is voor de geloofwaardigheid op de lange termijn. Aan de facilitair manager de taak om zich tijdig voor te bereiden op aankomende veranderingen door het bewustzijn te wekken in de organisatie en te acteren.

Wim Pullen benadrukt dat het bieden van een aantrekkelijke plek niet alleen een verlengde is van het investeren in de fysieke werkomgeving. Er dient volgens hem ook meer aandacht te komen voor de invloed van het gedrag van managers op de werkvloer. Immers alle goede bedoeling ten spijt, de manager heeft nog steeds een grote impact op het welbevinden van zijn medewerkers.

2. Mensgerichte werkomgeving

Onder een mensgericht werkomgeving wordt een werkomgeving verstaan waar de mens centraal staat. Er is bij veel organisaties toenemende aandacht voor de medewerkers met de bijbehorende vraag: 'Hoe kunnen we een werkplek leveren die bijdraagt aan de productiviteit, effectiviteit en inventiviteit van medewerkers?'. Juriaan van Meel begrijpt wel dat deze vraag steeds vaker wordt gesteld: *"De aandacht verschuift van standaardisatie, m²-normen en kostenreductie naar het welzijn en de presentaties van medewerkers."* De crux ligt tegenwoordig bij het aantonen van toegevoegde waarde of de 'opbrengst' per m². Het thema klantgerichtheid stond twee jaar geleden nog niet in de

³ I. Been, de, E. Bruyne, de, W. Pullen, D. Gerritse, F. Thoolen, (2017) Futures Forum - de toekomst van werk in 2025, Delft Center for People and Buildings

“Kantoren lijken soms eenheidsworst geworden in indeling en functionaliteit.”

top drie en staat nu op de tweede plaats. Het is opmerkelijk dat 'klantgerichtheid' lange tijd blijkbaar geen of minder aandacht had onder de facilitaire professionals. Er werd de afgelopen jaren wel geroepen dat er aandacht was voor de medewerker, maar de facilitair manager zat – voornamelijk gedwongen door bezuinigingen – hoofdzakelijk op de kosten. In een tijd van hoogconjunctuur lijkt er weer ruimte om te investeren. Er zijn twee redenen die hieraan ten grondslag liggen:

1. Het binden en boeien van medewerkers wordt steeds lastiger. De schaarste op de arbeidsmarkt is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Er heerst een zogenoemde 'war on talent'. Nu en in de (nabije) toekomst worden naar verwachting steeds meer routineuze, repetitieve en eenvoudige werkzaamheden verder geautomatiseerd. Denk bijvoorbeeld aan eenvoudige administratieve processen en het opzoeken of documenteren van informatie. Wat overblijft zijn meer complexe werkzaamheden die creativiteit, inventiviteit en kennis vergen. De kenniswerkers die over de competenties beschikken, zijn schaars. Daarnaast worden er steeds hogere eisen aan de capaciteiten van medewerkers gesteld. Deze medewerkers optimaal faciliteren is van groot belang. Het is daarom belangrijk voor de facility manager om te luisteren naar de behoefte van deze doelgroep.
2. We leven in een steeds verder individualiserende maatschappij. Dit is terug te zien in de opvattingen over werk en de werkomgeving. Medewerkers vragen omwille van de steeds hoger wordende verwachtingen in hun werk steeds meer autonomie in de werkomgeving. Om een werkplek uit te kiezen of te creëren en te kunnen werken waar en met wie ze willen. Thuis, onderweg of in het café. Dit kan ertoe leiden dat mensen elkaar minder vaak tegenkomen, wat vervolgens een verminderde sociale cohesie en kennisdeling tot gevolg kan hebben (Beijer et. al., 2011⁴). Om toch de (spontane) ontmoetingen en samenwerking op kantoor te stimuleren, wil je een aantrekkelijke plek creëren waar mensen daadwerkelijk graag willen zijn. Aan de facilitair manager om deze aantrekkelijke plek te bieden.

3. Adaptieve werkomgeving

Onder een adaptieve werkomgeving wordt een datagedreven werkomgeving verstaan die in staat is zich aan te passen naar de gebruikerswensen. Volgens Rianne en Juriaan is het concept 'smart buildings' de voornaamste technologische ontwikkeling die wij terug zullen zien in de werkomgeving. Smart buildings zijn gebouwen waarin door gebouwd data en sensoren het gebruik is te meten, te registreren en te monitoren, en die zonder menselijke tussenkomst responsief is. Door de inzet van sensoren is het mogelijk

⁴ M. Beijer, I. Been, de, G. Ludden, R. Kosman, R. Jansen (2011) Stimuleren van ontmoetingen - Geleerde lessen uit best practices binnen de Belastingdienst en Achmea. Center for People and Buildings

om het ruimtegebruik en het effect daarvan te kwantificeren op bezetting en benutting van de omgeving. De omgevingsdata, zoals luchtkwaliteit en temperatuur, kunnen steeds beter in kaart worden gebracht. Door het ophalen van feedback bij medewerkers is vervolgens perceptie te 'meten'. De combinatie van deze data kan ingezet worden voor interventies die de werkomgeving slimmer, beter of gezonder maken.

De vervolgstap is daadwerkelijk ook medewerkers stimuleren en ondersteunen slimmer, beter of gezonder hun werk uit te voeren. Een werkelijk slim gebouw zou zich continu kunnen aanpassen aan het gebruik en de medewerker. Keer op keer zodat het optimaal blijft aansluiten aan de behoefte van de mensen. Een gebouw dat 'nooit af' is. Dit is jaren geleden al begonnen bij het automatisch uitschakelen van de verlichting of verminderen van de luchtbehandeling wanneer er geen mensen aanwezig zijn in een ruimte. Een gebouw dat wellicht ook 'meedenkt' met de gebruiker over slimme oplossingen, optimalisatie van de werkomgeving of het werk of suggesties doet waar je op welk moment het beste kan werken, vergaderen of mensen kan ontmoeten. Er zijn inmiddels diverse producten en applicaties op de markt die deze dienst in meer of mindere mate bieden, zoals bGrid, Office App, Comfy en MAPIQ.

Tot slot

De afgelopen jaren heeft het 'nieuwe werken' haar sporen achtergelaten. Kantoren lijken soms eenheidsworst geworden in indeling en functionaliteit. De trends en ontwikkelingen in de markt lijken de eenzijdigheid in de kantooromgeving te doorbreken. Facilitair managers zullen volgens de respondenten meer aandacht besteden aan de mens, waardoor de werkomgeving meer divers, veelzijdiger en persoonlijker wordt. Dit is terug te zien in de toenemende aandacht voor de persoon achter de medewerker. De klantgerichtheid neemt toe, en door slimme technologieën kunnen werkomgevingen steeds worden verbeterd ten faveure van de productiviteit en gezondheid van de medewerker. Ook komt er meer aandacht voor maatschappelijke thema's als duurzaamheid, verantwoord ondernemen en de wellbeing van medewerkers. De effecten die deze trends teweeg brengen gaan een bijdrage leveren aan hoe de werkomgeving wordt ervaren. De toekomst zal leren of de trends zich daadwerkelijk vertalen naar een meer adaptieve, mensgerichte en op zingeving gerichte werkomgeving.

Frans van Eersel | EMEA Director of Workplace bij Netflix

De afgelopen 6 jaar heeft Frans diverse Real Estate & Workplace management rollen vervuld bij Google in Nederland, Groot Brittannië, Frankrijk, Verenigde Staten en Ierland. Daarvoor is hij werkzaam geweest als interim/project manager bij Humanagement in Delft. Tijdens publicatie van dit artikel heeft Frans de overstap gemaakt naar Netflix, waar hij sinds januari 2019 als EMEA Director of Workplace eindverantwoordelijk is voor alle kantoren in EMEA.

Specialist



Onderzoeker

Juriaan van Meel | Juriaan van Meel is gespecialiseerd in werkplekstrategie en kantoorhuisvesting. Hij is onderzoeker aan de Deense Technische universiteit en eigenaar van BriefBuilder en ICOP, waar hij bedrijven helpt een werkomgeving te creëren die goed bij ze past. Daarnaast is hij schrijver van de boeken 'Workplaces Today' en 'The European Office' en spreekt met regelmaat op congressen.



Rianne Appel | is universitair docent bij de bouwkunde faculteit van de TU Eindhoven. Daarnaast is zij o.a. voorzitter van het internationale Transdisciplinary Workplace Research (TWR) netwerk, bestuurslid van de vereniging van vastgoedonderzoekers in NL (VOGON) en editor van het wetenschappelijke Journal of corporate real estate. Haar onderzoeksfocus is tweeledig: 1) strategisch management van de werkomgeving en 2) de invloed van locatie, gebouw en werkplekkenmerken op medewerkers.

Onderzoeker



Onderzoeker

Wim Pullen | is directeur van het Centre for People and Buildings (CFpB), het onderzoeksbureau dat zich richt op de medewerkers en de werkomgeving. Zijn focus ligt bij evidence based Workplace Management; hoe kunnen medewerkers echt productief zijn, en welke factoren dragen hier aan bij?





De werkplek van de toekomst gaat eindelijk aansluiten op hoe ons lichaam en onze geest werken

Door: Elizabeth Nelson

Meer arbeidsuren is gelijk aan betere resultaten?

Vanaf de industriële revolutie geloofden we dat input in tijd gelijkstond aan output. Door mensen langer te laten werken en door de managementtouwjes strakker aan te trekken, daarmee de werkdruk te laten toenemen, worden de beste resultaten behaald is het credo. Sindsdien is er veel veranderd aan het type werk wat wij doen. De invulling van ons werk is meer cognitief geworden, vereist creativiteit en een diepe focus. En dankzij de intrede van de mobiele telefoon en ongelimiteerde verbinding met e-mail wordt werk en privé steeds minder gescheiden. Veel van ons hebben op papier een 32- tot 40-urige werkweek maar zijn 's avonds, in weekend en zelfs op vakantie nog bereikbaar.

Burnout is what happens when we ignore being human for too long. – Michael Gungor

Goede arbeidsvoorwaarden of gouden handboeien?

Afgelopen jaar is Facebook verkozen tot beste werkgever. Het social-media bedrijf heeft arbeidsvoorwaarden zoals het vergoeden van opleidingen, riant verlofregeling voor kersverse vaders en zelfs het vergoeden van meer dan \$10.000,- voor vrouwen die hun eicellen willen invriezen. Terwijl dit op het eerste gezicht een mooi gebaar lijkt, kan je je afvragen of het ethisch gezien niet te ver doorslaat. Vrouwen krijgen namelijk een financieel duwtje in de rug om een keuze voor het gezinsleven uit te stellen. En je kan je afvragen of Facebook met zoveel geld een manier kan vinden om hun medewerkers de tijd te geven om een familie te starten.



Er is verandering op komst

Wat moeten we doen om te veranderen? Werkgevers gaan zich steeds meer realiseren dat investeren in de gezondheid van medewerkers een belangrijke rol gaat spelen binnen organisaties. Dankzij deze aandacht voor gezondheid in de werkomgeving gaan we richting betere tijden. Veel werkgevers willen het aantal burnout-gevallen en ziekte-dagen omlaag brengen. Dit is pas het begin. Wetenschappers hebben laten zien dat de manier waarop werk is georganiseerd contraproductief is voor het leveren van creatief werk en veeleisende prestaties. De dag grotendeels zittend doorbrengen zorgt er bijvoorbeeld voor dat ons cognitieve vermogen substantieel daalt. Op een manier werken waarbij ons lichaam en onze geest juist worden verrijkt met energie is de eerste stap.

Een echte verbinding

Hoe kunnen we ons weer mens gaan voelen? Allereerst moeten we onze

omgeving aanpassen. We moeten een natuurlijke omgeving creëren waarin we kunnen bewegen en daadwerkelijk diepgaande gesprekken met elkaar kunnen aangaan. Eén van de grootste problemen waar jongere generaties tegenaan lopen is vereenzaming. We staan constant met elkaar in verbinding via sociale media. Onderzoek laat echter zien dat mensen eigenlijk depressiever zijn na het checken van sociale media. Een reden kan zijn dat ons brein niet een 'emoji' kan verwerken op de manier dat een echte gezichtsuitdrukking wordt verwerkt. Mensen zijn sociale wezens, en die hebben betekenisvolle interactie nodig.

Revolutie

De waarheid is dat we een drastische verandering moeten doormaken. We zien dat de burnout-cijfers wereldwijd stijgen en mensen worden steeds eenzamer, meer overwerkt en depressiever. We moeten de verbinding met elkaar opzoeken, inspirerend en productief werk doen. We moeten



ons niet meer vastklampen aan ons bureau of de 40-urige werkweek. Dit vereist een transformatie van de manier waarop we werken en een revolutie tegen een systeem dat niet werkt!

We moeten organisaties het potentieel laten inzien van het werken met medewerkers die constant het beste uit zichzelf kunnen halen. Dit zijn medewerkers met een gebalanceerd leven, een

scherpe geest en een gezond lichaam. We moeten onze arbeidsuren verminderen en stoppen met het meten van werk door het tellen van de uren. Medewerkers kunnen hun werk zelf het beste plannen op basis van wat goed is voor hun hersenen en lichamen, daarmee realiseren we ons wellicht weer dat je als mens gedragen de grootste winst oplevert.

Elisabeth Nelson | Head of Research & Innovation bij Learn Adapt Build
Elisabeth Nelson is Hoofd van onderzoek en innovatie bij Learn Adapt Build en werkt tegelijkertijd aan haar PhD over Biomedical Engineering. Ze is schrijfster van het boek 'The Healthy Office Revolution' en is een veel gevraagd spreker. Ze is gek op technologie en wil graag haar bijdrage leveren om het leven van mensen in de (werk) omgeving te verbeteren.

Over de
auteur



7

Aanbieders aan het woord



Aanbieders worden steeds bepalender voor de facility & workplace management markt. Uit het onderzoek blijkt dat veel organisaties specifiek naar de aanbieder kijken als het gaat om innovaties en nieuwe dienstverlening. In hoofdstuk 2 beschreven we welke trends en ontwikkelingen in de markt spelen en welke veranderingen facilitaire organisaties doormaken. Het bleek dat aanbieders een cruciale rol spelen in het ontwikkelen en toepassen van de trends. Daarom is in het kader van het marktonderzoek een ronde tafel georganiseerd waar beeldbepalende en innovatieve spelers in de markt spraken over de trends en ontwikkelingen. En ze gaven een kijkje in hun keuken over de eigen plannen en strategieën.

Aanwezig bij de ronde tafel waren: Facilicom (Rogier Verbeek), CBRE (Jerry van Ulden), Heijmans (Alexander Lindeboom), Sodexo (Gerben van Dienst), myss (Eelco Hoet), ISS (Michel Pan) en Yask (Pepijn Reijnders). Zij gaven hun visie op de belangrijkste trends en ontwikkelingen in de markt en lichten toe hoe zij als belangrijke schakel in de markt omgaan met deze ontwikkelingen. In enkele prikkelende vragen en stellingen zijn de uitkomsten van het marktonderzoek aan hen voorgelegd.



Aanbieders: blik op de facilitaire trends

Trend #1. Duurzaamheid - "In onze rol als huismeester hebben we een grote kans en verantwoordelijkheid voor het realiseren van duurzaamheidsambities van onze klanten."

Facility & workplace management heeft een unieke positie. Er is zicht op alle logistieke processen en inzicht in gebouwprestaties, inkoopkeuzes en feitelijk gebruikersgedrag. Deze positie als huismeester, zoals Michel Pan het noemt, geeft FM veel mogelijkheden om duurzaamheidsambities in de praktijk waar te maken. Alle aanwezigen voelen daarom een grote verantwoordelijkheid en mogelijkheid om bij te dragen aan de verduurzaming van Nederland. Technologie, en met name data, kan hierbij een belangrijke rol spelen, zo stelt Alexander Lindeboom. De grote uitdaging voor de sector is om meer expertise te ontwikkelen op het gebied van duurzaamheid. De aanwezigen zien, zowel binnen als buiten hun organisaties, nog te vaak dat de kennis over duurzaamheid en circulariteit te oppervlakkig is. En dat is lastig, zeker omdat er veel wetgeving aankomt die de lat erg hoog legt. Denk daarbij aan het C-label minimum in 2030 en een energieneutrale overheid in 2050. Pepijn Reijnders ziet hier kansen voor nieuwe businessmodellen, onder meer voor langetermijncontracten en het overnemen van vastgoed van de overheid. Dat vraagt wel om veel (financiële) slagkracht als aanbieder en dat was voor Pepijn ook een belangrijk argument om met KIEN aansluiting te zoeken bij Yask en de Vebeho groep.

"De grote uitdaging voor de sector is om meer expertise te ontwikkelen op het gebied van duurzaamheid."

Trend #2. Klantgericht - "Onze sector beweegt steeds meer naar een consument gedreven markt."

'De klant van je klant centraal' lijkt het mantra van de aanwezige bedrijven te zijn. Net als veel andere facilitaire professionals zien ze vaker dat de eindgebruiker in de werkomgeving dezelfde verwachtingen heeft als de consument thuis. "Onze sector beweegt zich steeds meer naar een consument gedreven markt", aldus Michel Pan. Het bieden van maatwerk, zelfs tot op het niveau van de individu, kan van hoge waarde zijn. Er wordt echter ook gezien dat het bij facilitaire dienstverlening nog 'gewoon gaat om de basis op orde hebben'. Pepijn Reijnders voegt daar aan toe dat de basis wel snel verschuift. Daarom is het van belang om een goede balans te zoeken tussen standaardisatie, maatwerk en flexibiliteit, zowel in contracten als de FM-organisatie. IFM-contracten hebben nu vaak de neiging om ingericht te worden als middel om winst te halen uit standaardisatie. Eelco Hoet merkt op dat de eindgebruiker geen onderscheid maakt tussen vastgoed, facilitaire dienstverlening, HR of IT. Echt gebruikersgericht

werken betekent daarom ook dat deze diensten meer integreren. Door het flexibel inrichten van samenwerkingsvormen rondom IFM kan integrale dienstverlening ook een manier zijn om meer ruimte te geven aan het invullen van de wensen van de eindgebruiker, hoe breed die wensen ook zijn. De aanwezigen vinden allen dat klantgerichtheid geen korte hype is. Klantgerichtheid is wat hen betreft de grootste toegevoegde waarde van aanbieders en facility management.

“Dat de eindgebruiker geen onderscheid maakt tussen vastgoed, facilitaire dienstverlening, HR of IT betekent dat deze diensten meer moeten integreren.” *Eelco Hoet*

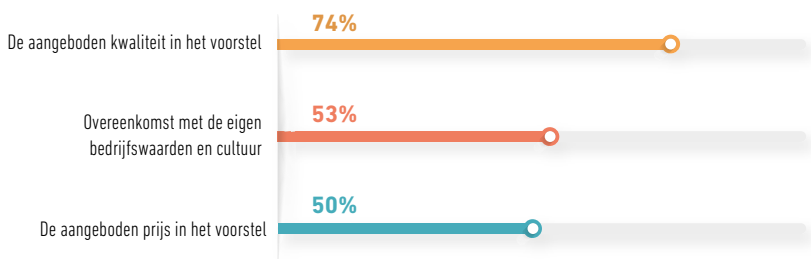
Trend #3. Technologie - “Het gaat om het toepasbaar maken van technologie voor de eindgebruiker.” Op de vraag waar het bij technologie om draait, reageren de aanwezigen eenduidig: het draait op dit moment niet zozeer om het introduceren van vooruitstrevende technologieën, maar vooral om wat je met de beschikbare technologie doet. “Het gaat om het toepasbaar maken van technologie voor de eindgebruiker”, vat Jerry van Ulden het samen. De cruciale factor hierin is data. Michiel Pan stelt hierover: “We zitten op een berg met goud, data over het gedrag, wensen en behoeften van eindgebruikers. We kunnen die data echter nog onvoldoende omzetten in stuurinformatie.” Hierover zijn alle aanwezigen het eens. De potentie van bijvoorbeeld de data die voortkomt uit ‘*smart buildings*’ wordt nog te weinig toegepast. Zelfs bij de vooruitstrevende voorbeeldprojecten van de afgelopen jaren wordt de potentie van data nog niet volledig benut. Hoe dat komt? Daar lijken verschillende verklaringen voor. Consumer analytics, het verklaren en voorspellen van gedrag van gebruikers op basis van data, zoals Gerben van Dienst het definieert, staat in Nederland nog in de kinderschoenen, maar biedt grote kansen. Voor Alexander Lindeboom zit de echte nieuwe ontwikkeling dan ook in artificiële intelligentie, dat is voor hem de sleutel naar het voorspellen van behoefte en gedrag waarop de aanbieder vervolgens in kan spelen. Daarnaast vraagt het toepassen van data om een nauwe samenwerking met opdrachtgevers. Big Data toepassingen kunnen enkel gezamenlijk uitgewerkt worden, alleen al vanwege het feit dat er praktische uitdagingen zijn rondom privacy. De grote belofte van het toepassen van de data die onder anderen uit smart buildings komt is een verschuiving van reactief naar proactieve dienstverlening stelt Pepijn Reijnders. Alle aanwezigen zien een belangrijke rol weggelegd voor hun bedrijven om de data te verzamelen, analyseren en zo behoeftes beter te kunnen voorspellen. Eelco Hoet benadrukt dat de belangrijkste toegevoegde waarde het begrijpen van de eindgebruiker is. De verwachting is dat de aankomende jaren in het teken staan van het beter begrijpen en bedienen van de eindgebruiker.

Aanbieders: blik op de markt en business modellen

Het inkoopproces

In de enquête van het marktonderzoek is dit jaar gevraagd naar de belangrijkste redenen om voor een aanbieder te kiezen. De belangrijkste uitkomst is dat naast kwaliteit (75%) en prijs (50%), 50% van de respondenten aangeeft op zoek te zijn naar een partij die dezelfde bedrijfswaarden en cultuur deelt. Daarnaast worden in het bijzonder samenwerking, innovatie en duurzaamheid genoemd als redenen om een aanbieder te selecteren.

Er is onderzocht wat de belangrijkste redenen zijn om te kiezen voor een specifieke aanbieder. De top drie bestaat uit:



Redenen om te kiezen voor een aanbieder volgens facilitaire professionals.

Tijdens de ronde tafel zijn deze uitkomsten besproken. De aanwezigen herkennen de uitkomsten, maar zien ook kansen om het inkoopproces te verbeteren. Jerry van Ulden spreekt daarbij de wens uit om de inkoopprocessen te verkorten en meer aandacht te geven aan het proces van het inregelen van het contract. Pepijn Reijnders ziet kansen in de resultaatgerichte dialoog van publiek private samenwerkingen en voor Michel Pan is vooral de Vested-methode een kans om op een andere manier te komen tot een goede samenwerking. De aanwezigen noemen daarbij vooral de noodzaak om partnerschappen aan te gaan die flexibel zijn ingericht. De tijd dat een tien jaar oud bestek wordt hergebruikt in een inkooptraject van meer dan zes maanden voor een dichtgetimmerd contract van drie jaar is helaas nog niet voorbij, maar past echt niet meer bij deze tijd van flexibiliteit en klantgerichtheid. Daarover is de ronde tafel het unaniem eens.

Business in beweging - "Facilitair Management moet zich blijven verbreden om relevant te blijven."

Wat betekenen de trends in het FM-vak voor de strategie van de aanbieders? Hoe spelen aanbieders in op ontwikkelingen in de markt? En wat vraagt dit van het FM-vak? Dat waren de centrale vragen in het tweede deel van de ronde tafel. Iedereen is het erover eens dat de top drie trends (technologie, klantgerichtheid en duurzaamheid) een sterke aanleiding zijn om als FM te verbreden en de verbinding op te zoeken met Vastgoed, HR, IT en andere functies in de organisatie. Alleen dan ontstaat de mogelijkheid om meerwaar-

de voor de organisatie te leveren en verder te gaan dan de 'basis op orde'. Businesscases waarin de waarde van data (voor hogere productiviteit, lager ziekteverzuim of anders) wordt benut, vragen om actieve betrokkenheid van HR en de kansen rond verduurzaming kun je ook niet als FM alleen verzilveren. Michel Pan stelt "wat je nodig hebt is ruimte om te ondernemen. Je moet de taart zo groot mogelijk maken, dan kun je impact hebben. Op dit moment herkennen gebruikers de waarde van IFM niet, dus daar is voor ons als aanbieders nog werk te doen." De aanwezigen herkennen nu wel een kentering in de markt, in tenders gaat het steeds vaker om een 'Request for Value'. Dat biedt kansen om de meerwaarde van IFM te laten zien.

Uit het marktonderzoek blijkt dat ruim 40% van de deelnemende aanbieders nu werkzaam is als een IFM provider. Ruim een kwart is multi-services provider en ongeveer 20% is gespecialiseerd als single service aanbieder. De verwachting over drie tot vijf jaar laat zien dat er een verdere groei wordt verwacht in Integrated Services. Ook is er een duidelijke stijging in nieuwe businessmodellen zichtbaar, die zeer divers zijn, van het leveren aan consumenten tot platform- of technologiepartij.



Businessmodel van leveranciers

“De volgende stap na IFM is huisvestingsmanagement is het volledig ontzorgen van de gebruiker”, trapt Eelco Hoet af. Vanuit low-margin FM dienstverlening kun je zo de hogere marges die in het vastgoed worden behaald opzoeken, dat is natuurlijk interessant, vervolgt hij. Alle aanbieders geven toe dat CBRE daarin slim richting heeft

gekozen. Zij maken nu wereldwijd de verbinding tussen vastgoed, werkplekken en FM. Wat de aanwezigen graag zien gebeuren is dat klanten om werkplekken gaan vragen met als gedroomde klantvraag *'ik heb 5.000 werkplekken nodig in Nederland, wie kan mij daarmee het beste helpen?'* Jerry van Ulden kondigt aan dat CBRE in het 2^e kwartaal van 2019 een volgende stap gaat nemen: "Dan lanceren we ons eigen co-working concept wereldwijd in 25 steden, ook in Nederland. En klanten kunnen ons aanbod ook in modules afnemen om bijvoorbeeld flexibele co-working plekken in te richten in hun eigen panden." Hiermee ontstaat een gesprek over multi-tenant gebouwen en co-working spaces. Gerben van Dienst geeft een inkijkje in de Sodexo strategie: "Wij zien de multi-tenant omgeving als een interessante groeimarkt." Een multi-tenant gebouw is voor facilitaire aanbieders interessant omdat je dan werkt voor iemand die vastgoed als product aanbiedt. In tegenstelling tot een klant waarvoor vastgoed een noodzake-



lijk bedrijfsmiddel is, kijken professionele vastgoedpartijen op een andere manier naar FM. Die zoeken partijen die echt waarde kunnen toevoegen. Pepijn Reinders herkent dit uit zijn eigen praktijk: "Het is fantastisch om voor dit type klanten te mogen werken." Rogier Verbeek geeft aan dat dit impact heeft op het type mensen dat in dienst is: "Het vraagt van ons als FM aanbieders dat we andere mensen in dienst hebben; mensen die zich thuis voelen in de wereld van het vastgoed. Het is echt wat anders om deals te kunnen maken op de MIPIM vastgoedbeurs in Cannes."

De krapte op de arbeidsmarkt houdt alle partijen ook bezig. Het leidt ertoe dat aanbieders zich de vraag stellen of zij in de toekomst nog wel zo'n grote werkgever willen zijn. ISS bijvoorbeeld, heeft wereldwijd circa 500.000 mensen in dienst. Dat is een kracht, maar blokkeert soms ook de ontwikkeling van het bedrijf, stelt Michel Pan. Hij vervolgt: "Wij stellen onszelf de vraag hoe wij het beste kunnen inspelen op de flexibiliteit die van ons wordt gevraagd en of wij in

de toekomst nog wel de eigenaar van al die arbeidscontracten willen zijn.” Ook Eelco Hoet ziet een toekomst voor een facilitair platform dat de regiefunctie gaat invullen. “We kunnen wel veel automatiseren, maar mensen blijven altijd nodig.” Pepijn Reinders geeft aan dat het belangrijk is om een aantrekkelijke werkgever te zijn. “Dat begint met het neerzetten van een sterke eigen identiteit. Daarmee trekken we niet alleen klanten die zich herkennen in die identiteit, maar kunnen we ook de mensen aan ons binden die juist voor deze klanten willen werken.”

“Als we niet oppassen leiden we nu FM’ers op die over 5 jaar werkloos zijn.” Michel Pan

De ronde tafel heeft ook ideeën over vijf FM-opleiding. Als aanbieders zoeken zij naar mensen die nieuwe competenties hebben om de kansen die er zijn op het gebied van technologie, data en duurzaamheid in te vullen. Rogier Verbeek: “De mensen hiervoor heb je niet zomaar in huis als FM aanbieder”. Pepijn Reinders signaleert dat het FM curriculum achter de praktijk aan hobbelt. “Dat was altijd al zo, maar nu verandert die praktijk steeds sneller.” Dat herkent Michel Pan ook en hij waarschuwt “Als we niet oppassen leiden we nu FM’ers op die over vijf jaar werkloos zijn”.

Tot slot: Oproep voor de FM markt

De ronde tafel sluit af met de vraag: Wat wil je meegeven aan de lezers van dit markt-onderzoek, wat is jouw oproep aan de Nederlandse FM’er? De aanwezigen hebben weinig tijd nodig om hun oproep te formuleren: Pepijn Reinders: “FM’er zijn te weinig transparant. Als je echt in staat bent om **transparantie** aan beide kanten te hebben, dan kom je pas echt verder in de samenwerking”. Jerry vult daarop aan met de oproep: “**Innoveer gezamenlijk**”. Alexander Lindeboom geeft mee: “**Maak aansluiting met andere vakgroepen**.” Eelco Hoet gaat daarop verder en stelt “als je er over vijf jaar nog toe wil doen, dan moet je je **kennis verbreden** naar FM, Vastgoed, HR én IT”.

Rogier Verbeek doet een oproep: “Laten we ons met elkaar meer richten op **de opbrengsten van facilitaire dienstverlening** in plaats van te sturen op kosten en kwaliteit alleen. Betekenisvolle dienstverlening en waarde-creatie voor mens, organisatie en maatschappij is waar het in ons vakgebied om draait.” In het verlengde hiervan moedigt Michel Pan fm’er aan hun **waarde** aan te tonen in de bestuurskamer door na te denken over hoe je vanuit de facility & workplace omgeving, strategische meerwaarde kunt bieden. Gerben van Dienst rondt af met “Kijk om je heen en **experimenteer**. Werk samen met je facilitair partner en **geef ruimte** om het vak uit te oefenen en te blijven verbeteren.”

Deelnemers
ronde
tafel



Jerry van Ulden | CBRE
Business Development Director Western Europe



Gerben van Dienst | Sodexo
Strategy Corporate Services

Alexander Lindeboom | Heijmans
Directeur Beheer & Exploitatie



Pepijn Reinders | Yask
Algemeen Directeur



Michel Pan | ISS
Directeur Corporate Development

Rogier Verbeek | Facilicom
Directeur Klant en Markt



Eelco Hoet | myss - manage your services
Algemeen Directeur



Verantwoording en resultaten van het onderzoek



Het facility & workplace management marktonderzoek is uitgevoerd door Twynstra Gudde in opdracht van FMN. De beroepsvereniging voor het facilitaire domein. Om het brede scala van de gehele markt te bereiken is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden. Het marktonderzoek bestaat uit twee hoofdonderdelen: 1) het onderzoek naar de omvang en kenmerken van de facilitaire markt op basis van diverse bronnen en rapporten en 2) het trendonderzoek op basis van een enquête onder facilitaire professionals.

Onderzoeksmethoden en verantwoording

Facilitaire deelmarkten

Hoofdstuk 1 'De marktomvang' is in kaart gebracht volgens dezelfde onderzoeksmethodiek als in voorgaande edities van het marktonderzoek. Elke deelmarkt is onderzocht op een vast aantal aspecten: omzet, personeelsaantallen, uitbestedingsgraad en daarnaast specifieke ontwikkelingen binnen de branche. De gegevens zijn verzameld met behulp van facilitaire aanbieders, brancheverenigingen en deskresearch. Het grootste deel van de gebruikte gegevens bestaat uit openbaar beschikbare informatie (zie bronnen per deelmarkt). Wanneer er nieuwe inzichten zijn of informatie beschikbaar is gesteld, zorgt dit ervoor dat eventuele cijfers uit voorgaande jaren met terugwerkende kracht zijn aangepast.

De enquête

Het trendonderzoek is uitgevoerd door het uitzetten van een online enquête onder facilitaire professionals. Deze editie van de enquête is tot stand gekomen in een samenwerking tussen FMN en Twynstra Gudde. De vragen uit de enquête zijn gebaseerd op eerdere versies van marktonderzoek, hiermee wordt de consistentie gewaarborgd en is het maken van vergelijkingen mogelijk. De enquête is verstrekt aan alle 1.400 leden van FMN, het facilitaire netwerk van Twynstra Gudde en diverse beroepsverenigingen. De enquête kon ingevuld worden van week 41 tot en met week 46 van 2018. Het doel van de enquête is het achterhalen van de belangrijkste trends en ontwikkelingen in de Nederlandse facility & workplace management markt en het ophalen van kennis over de facilitaire organisaties, doelen en belangrijkste thema's.

De enquête bestaat uit 35 vragen, voornamelijk meerkeuze, waarbij altijd een optie 'anders' mogelijk is. Hierdoor hebben de respondenten de mogelijkheid om een aanvulling te geven of een andere richting te definiëren. Alle respondenten hebben een aantal gelijke vragen gekregen, waaronder vragen over de belangrijkste trends nu en de belangrijkste trends over vijf jaar. Op basis van het type respondent (facilitair manager, aanbieder, etc.) zijn vervolgens enkele specifieke vragen gesteld, bijvoorbeeld over de organisatie en uitbestedingsgraad. Na de vraag wat op dit moment en over vijf jaar de belangrijkste trends in de facilitaire markt zijn, zijn de respondenten verdiepende vragen gesteld over de onderwerpen die het meest naar voren kwamen.

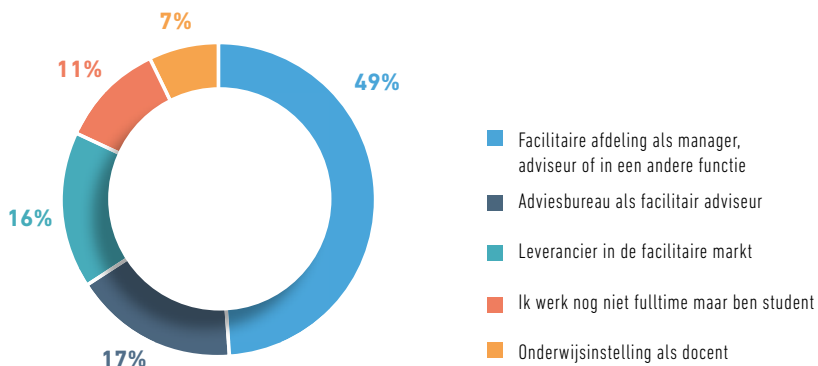
De onderzoekers hebben te allen tijde geprobeerd om een zo correct en volledig mogelijk beeld te geven van de Nederlandse facility management markt. Ze hebben met grote zorg aan de inhoud van deze publicatie gewerkt. Hierbij is de betrouwbaarheid en validiteit van de gegevens altijd in acht genomen.

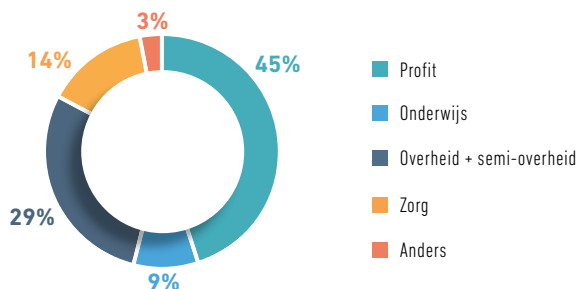
Aan de publicatie van de resultaten kunnen geen rechten worden ontleend. Daarnaast dient de publicatie niet als een vorm van advies te gelden. Voor eventuele onjuistheden of omissies (en eventuele gevolgen hiervan) aanvaarden de onderzoekers geen enkele aansprakelijkheid.

Respondenten

De enquête is verstrekt aan 1.400 leden van FMN en het facilitaire netwerk van Twynstra Gudde, (circa 3.000 adressen). In totaal hebben 531 respondenten de vragenlijst ingevuld. Dit is het hoogste aantal respondenten dat tot nu toe heeft meegedaan aan het marktonderzoek. De respondenten zijn verdeeld over vijf verschillende doelgroepen. Deze respondenten komen voornamelijk uit de profit- en overheidssector.

Verdeling respondenten naar deelgroepen



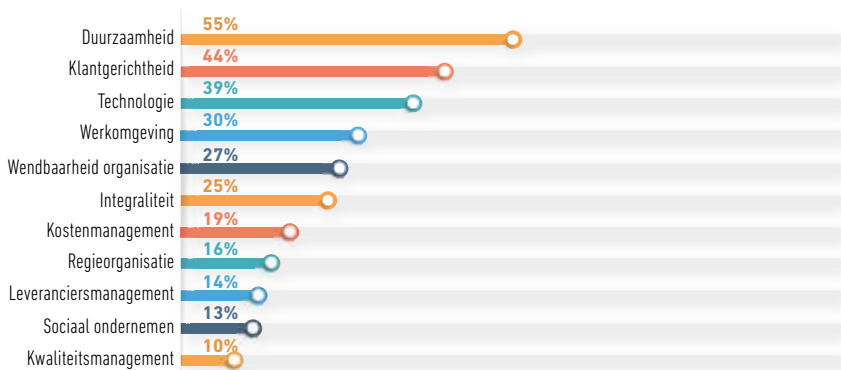


Verdeling respondenten naar sector

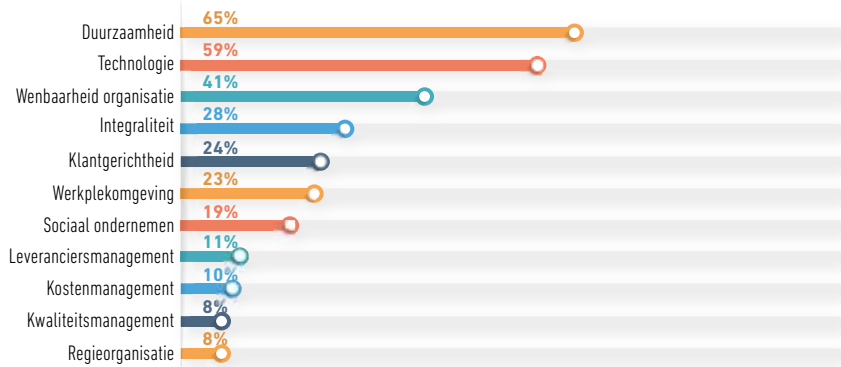
Uitkomsten en resultaten uit de enquête

De enquête bestaat uit in totaal 35 vragen. De antwoorden op deze vragen zijn een belangrijke bron van informatie voor hoofdstuk 2 t/m 6. In deze paragraaf geven we een overzicht van de uitkomsten van de enquête. Deze cijfers zijn deels eerder in het onderzoek aan de orde geweest of geven extra informatie als het gaat om exacte percentages van uitkomsten. De uitkomsten worden weergegeven in figuren die opgedeeld zijn naar de belangrijkste onderwerpen uit het onderzoek.

Wat zijn op dit moment de belangrijkste thema's in de Nederlandse facilitaire markt?

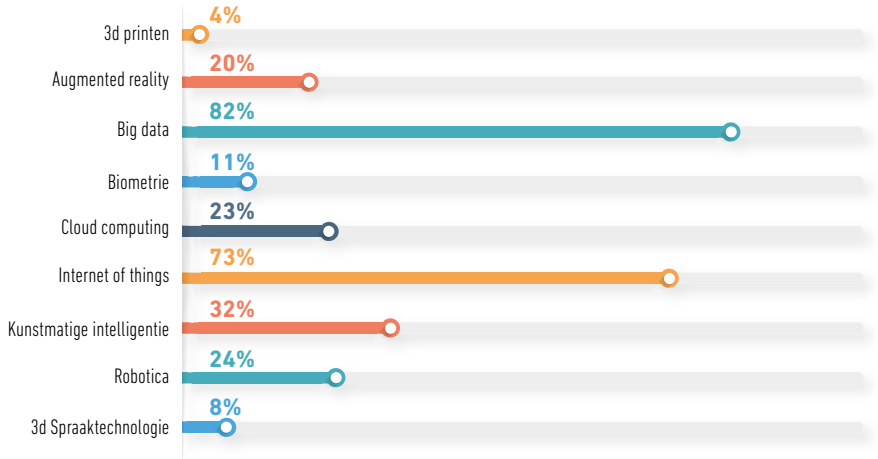


Wat zijn de komende 5 jaar de belangrijkste thema's in de Nederlandse facilitaire markt?

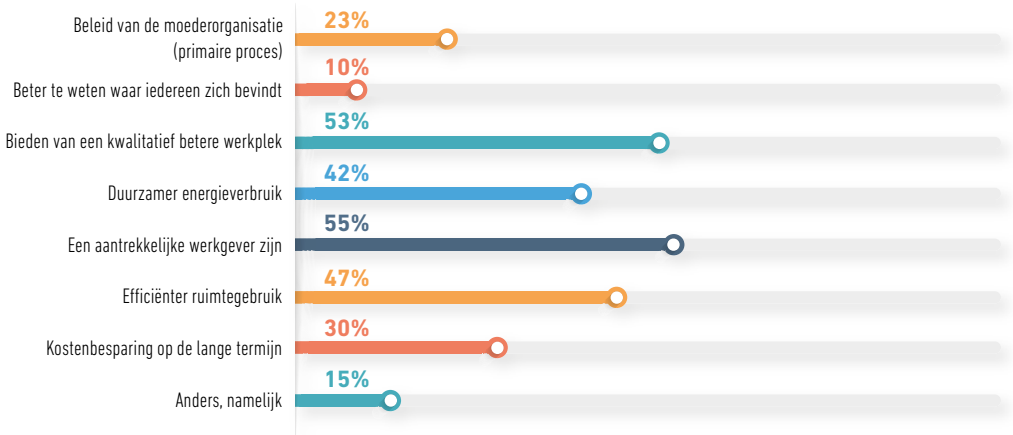


Technologie

Welke technologieën zijn volgens u voor facilitaire organisaties de komende vijf jaar het meest relevant?



Wat zijn de redenen dat u investeert in innovatieve technologieën?

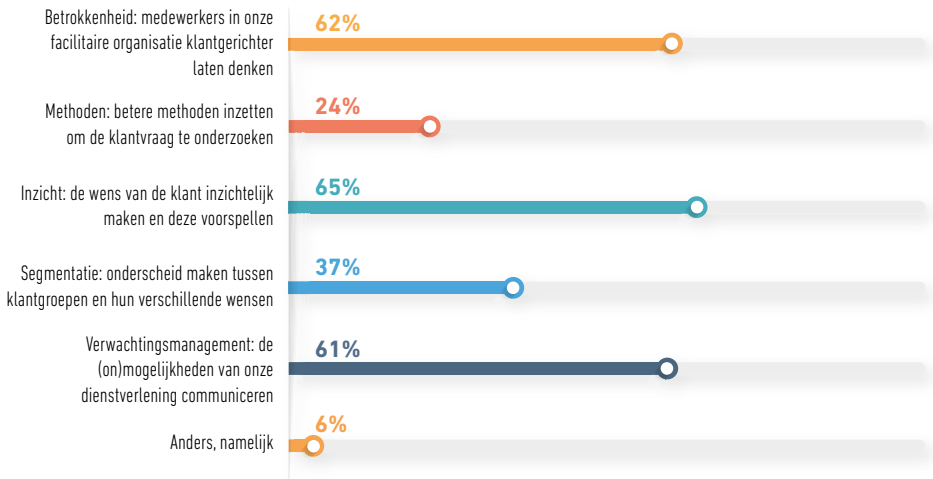


Duurzaamheid

Heeft uw organisatie duurzaamheidsambitie, doelstellingen en/of een concreet Plan van Aanpak?

Onderwerp	Vraag	Ja	Nee	Onbekend
Ambitie	Heeft uw organisatie een duurzaamheidsambitie vastgesteld?	73%	22%	5%
Doelstellingen	Zijn er concrete doelstellingen op het gebied van duurzaamheid voor de facilitaire organisatie geformuleerd?	59%	34%	7%
Plan van Aanpak	Heeft u een plan van aanpak opgesteld waarin acties op het gebied van duurzaamheid voor de facilitaire organisatie zijn vastgelegd?	51%	40%	10%

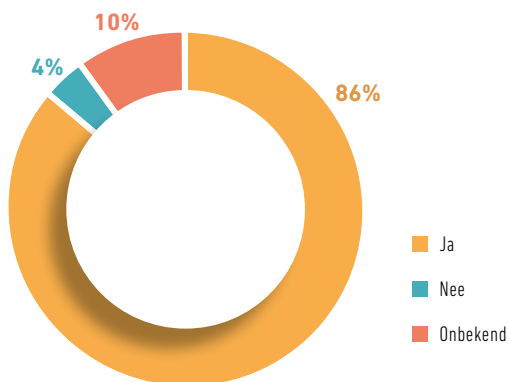
Wat zullen op het gebied van klantgerichtheid de grootste uitdagingen worden?



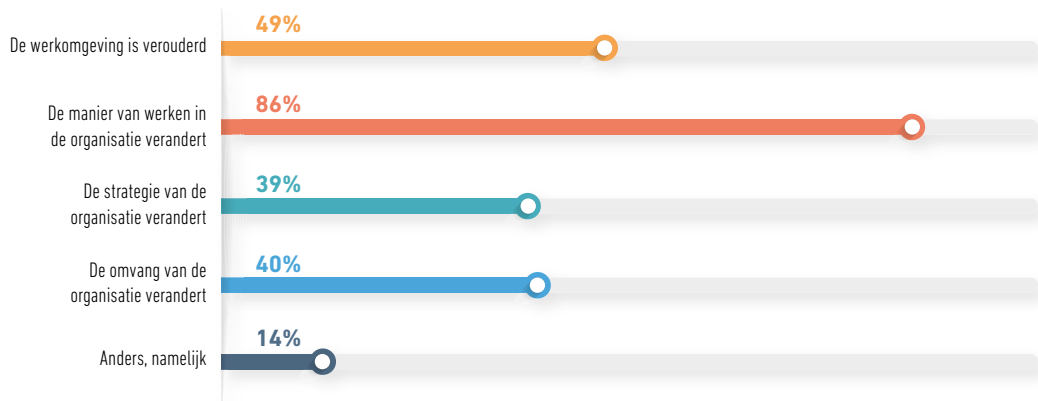
Voor dit onderdeel is een open vraag gesteld: "U heeft aangegeven dat klantgerichtheid één van de belangrijkste onderwerpen is of wordt in 2021. Wat is hiervoor, volgens u, de belangrijkste reden?" Hierop zijn 167 antwoorden gekomen, deze zijn verwerkt in hoofdstuk 4.

Werkomgeving

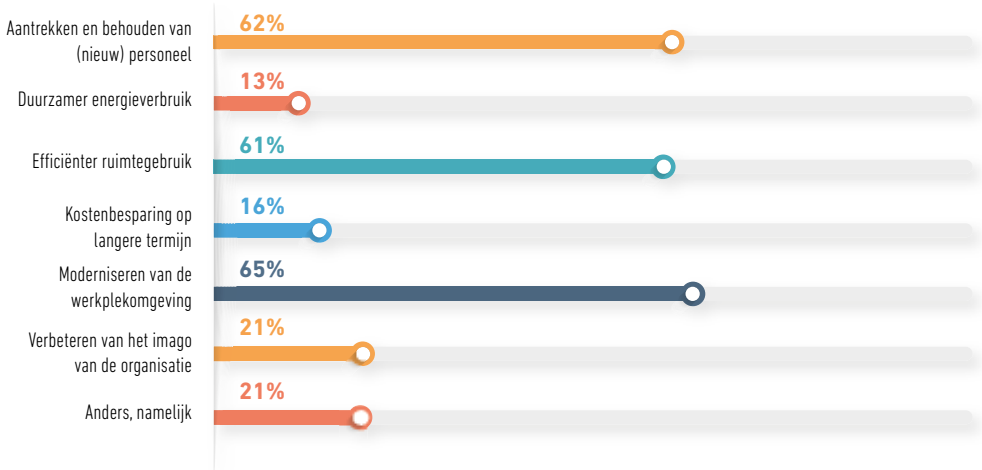
Heeft u plannen, of bent u van plan, de komende twee jaar te investeren in de werkkle-
omgeving?



Wat zijn de belangrijkste redenen om te investeren in uw werkkleomgeving? Meerdere
antwoorden mogelijk



Wat zijn de belangrijkste zaken die u met deze investeringen wilt bereiken?



Facility & workplace management organisaties

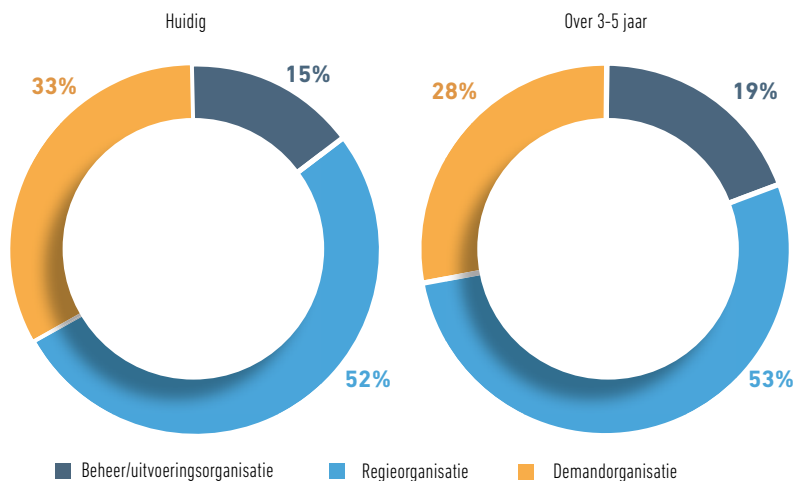
Wat zijn volgens u momenteel de belangrijkste doelstellingen van facilitaire organisaties?

Verbeteren van toegevoegde waarde en alignment met het primaire proces	49%
Verbeteren van schaalbare, wendbare en weerbare karakter (flexibiliseren)	43%
Verbeteren van de samenwerking met andere ondersteunende diensten	41%
Verbeteren van werkplekconcepten en de gefaciliteerde werkomgeving	37%
Verbeteren van kwaliteit van dienstverlening	30%
Verbeteren van klantmanagement (accountmanagement)	25%
Verbeteren van contract- en leveranciersmanagement	22%
Verbeteren van grip op de eigen bedrijfsvoering	20%
Reduceren van kosten	16%
Anders, namelijk	4%
Versoberen van de dienstverlening	1%

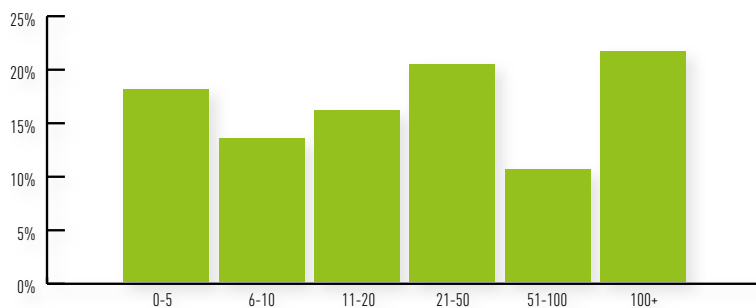
Welke strategische doelstellingen zijn op dit moment actueel binnen uw organisatie (faciliteer overstijgend)?

Innovatie van producten en diensten	53%
Het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers	51%
Focus op klanten en klantwensen	47%
Verbeteren van operationele interne processen	45%
Kostenverlaging	30%
Strategische samenwerkingen aangaan	26%
Groei van de organisatie	26%

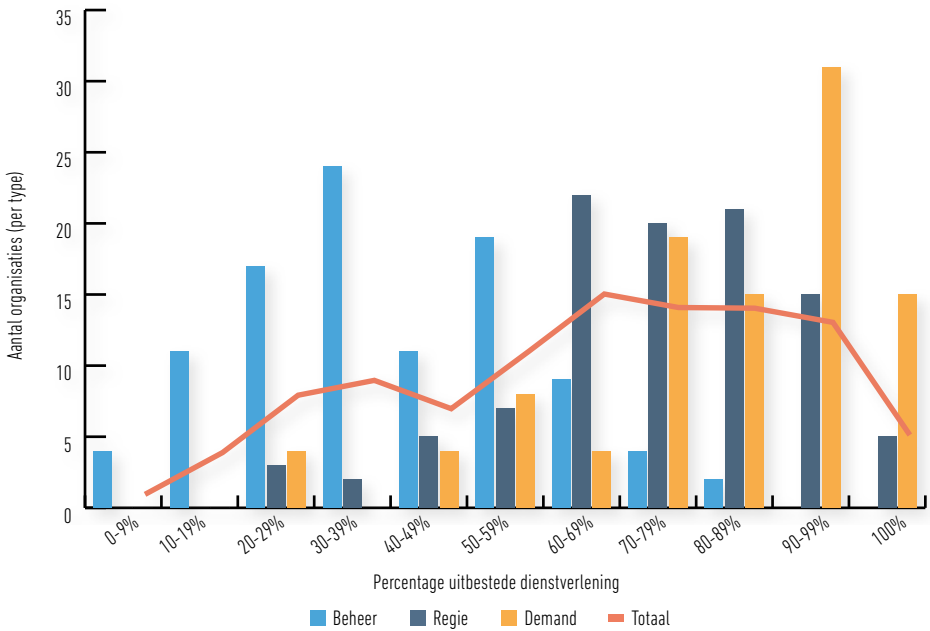
Welke organisatievorm typeert uw facilitaire organisatie het beste?



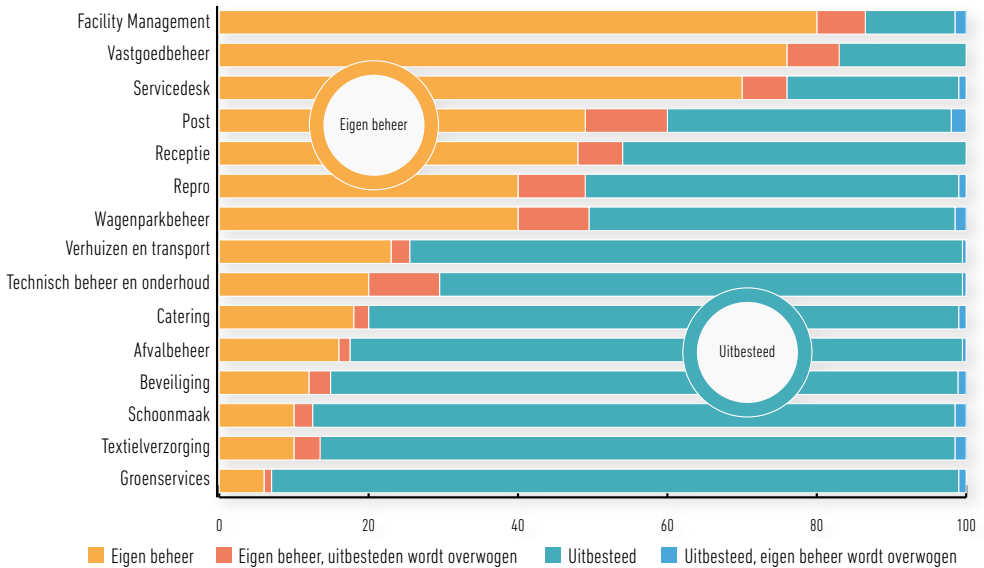
Hoe groot is uw facilitaire organisatie (in fte?)



Welk percentage dienstverlening heeft u uitbesteed? – weergegeven naar aantal organisaties per type organisatie

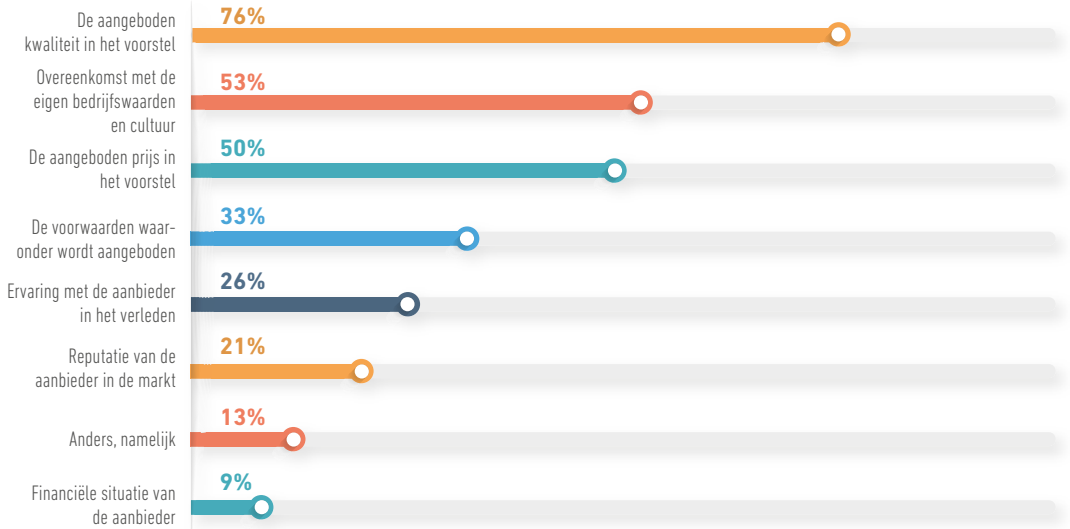


Op welke wijze zijn uw facilitaire diensten georganiseerd?

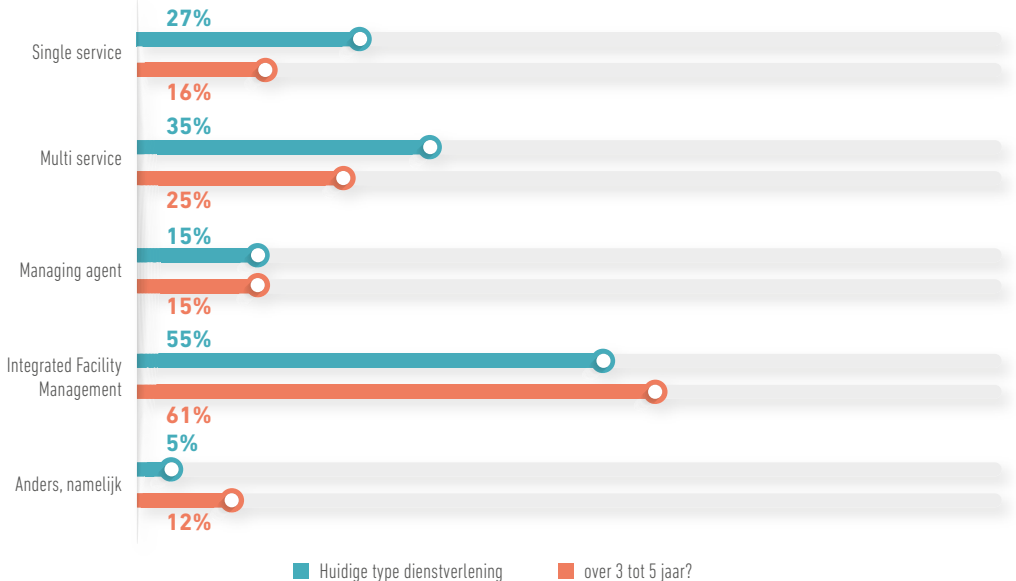


Aanbieders

Wat zijn de belangrijkste criteria bij het selecteren van een (nieuwe) facilitaire leverancier? Maximaal 3 antwoorden mogelijk

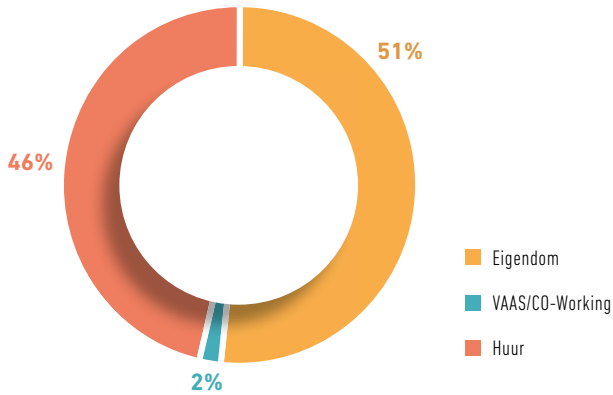


Wat typeert uw dienstverlening?

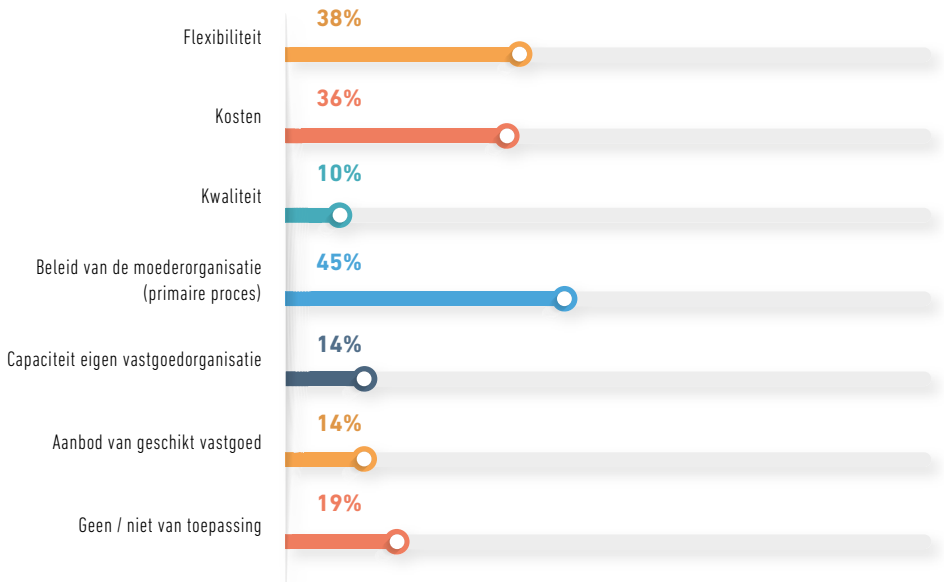


Vastgoed

Welk percentage van dit vastgoed heeft u in eigendom, huurt u of neemt u 'as-a-service' af?



Wat zijn uw belangrijkste overwegingen in het kiezen tussen eigendom, huur of 'as-a-service'?



English summary



This publication contains the results of a market research about the facility & workplace services sector in The Netherlands. Leading Dutch consultancy firm Twynstra Gudde has been assigned by FMN, the Dutch Association for Facility Management, to conduct this research. The outcomes of this research provide insight into the size of, as well as the trends and developments within, the commercial workplace & facility market.

Dutch workplace & facility management market size

The total size of the facility & workplace management market in the Netherlands in 2017 was estimated at more than 75 billion euros. Compared to 2015, the total market has grown with 4% i.e. with a total value of 3,1 billion euros. The market size is now back to what it was in 2009.

The total real estate market size was estimated at 42.8 billion euros, a growth of 6.3% since 2015. All real estate sectors like retail (6%), offices (5.4%), business spaces (7.7%) and healthcare real estate (8.5%) grew, except for the educational sector (-9%). The workplace & facility services market excluding real estate grew with 2.9% since 2015. The number of employees working for service providers decreased with 0,5%. With an amount of 74,293 euros per staff member, turnover and productivity stabilized in comparison to 2015.

The total market for facility & workplace services in 2017 had a volume of more than 32 billion euros, which accounts for 4.5% of the gross domestic product in The Netherlands. The amount of outsourced services grew from 63% in 2015 to 64% in 2017. All submarkets except for document management (-3,7%) have grown in market size. We observed the largest growth within the Integrated Facility Management market (11%), cleaning services (9%) and textile services (7.4%).

With 76%, offered quality is the most important criterium for the selection of service providers, followed by the provider's values and culture (52,6%) and offered price (50,3%).

Facility & workplace services trends and developments

Societal and economic developments seem to affect the facility & workplace services market: sustainability has risen from #5 to become the #1 trend. Customer centric

thinking has become trend #2. The use of new technologies has moved from #1 to #3, still making it a significant trend in the market.

Trend #1. Sustainability

The attention for sustainability has also reached the facility & workplace services market: it is currently the number 1 trend. Sustainability has long been thought of as an obligation for facility managers, to complete checklists and do merely what is required. We are currently observing a shift: the facility & workplace services market embraces sustainability to become an integrated part of the business processes. The increased attention for sustainability is expected to have great impact on the market. Facility & workplace management organizations are facing a great challenge in formulating their sustainable ambitions and turning those into concrete actions. Theory and practice are not always one and the same.

Trend #2. Customer centric thinking

The second trend in the market is our focus on the end user: customer centric thinking. This trend is likely to go hand-in-hand with the economical high times: the decreased attention on costs of most service organizations give way for more attention to the customer. Facility & workplace services influence the ability to attract employees and, considering the ongoing war on talent, are becoming a more important business stakeholder. In order to fulfill this role effectively, customer centric thinking is a necessity.

Trend #3. Use of new technologies

The use of new technologies remains an important topic on the agenda for workplace & facility professionals. We see a significant growth in technological suppliers, particularly start-ups that disrupt the market and seem to have a lasting effect. Smart buildings are on the rise, which means that facility & workplace management is becoming more digital and demands new types of labor and expertise. At the same time, we see that the use of new technologies has gone down from trend #1 to #3. A possible reason is that technologies like block chain and robotics have yet to demonstrate their market value.

The future of facility & workplace service management in The Netherlands

Based on this market research we expect that sustainability, customer centric thinking and the use of new technologies will be the most important themes for facility & workplace service professionals in the upcoming years. For service managers, it is key to organize themselves flexibly, in order to be able to anticipate future changes. Managers will seek opportunities in order to increase end user value. Integrating services may be a promising strategy.

The inhouse facility & workplace management organization will continue to decrease in size. Three years from now, we expect the amount of demand organizations to be larger than the amount of operational organizations. Outsourcing will continue to grow, with Integrated Facility Management (IFM) as a promising front runner. We expect collaboration within the organization as well as with external organizations to be a key success factor. Collaboration is simultaneously appealing to the next generation about to hit the labor market.



Colofon



Het facility & workplace management marktonderzoek 2019 is uitgevoerd door organisatieadviesbureau Twynstra Gudde in opdracht van beroepsvereniging voor het facilitaire domein, FMN. Door de jarenlange samenwerking tussen FMN en Twynstra Gudde heeft het facility management & workplace marktonderzoek een definitieve plek veroverd op het bureau van de facilitaire professional en dient het als naslagwerk voor geïnteresseerden in de facilitaire markt.

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 facilitair professionals en de versterking van het facilitaire netwerk. Of zoals we het zelf kort maar krachtig zeggen: **Explore. Inspire. Connect.**

FMN is per 1 januari 2018 gefuseerd met NFC Index. Deze fusie bundelde en versterkte de kracht van FMN en NFC Index en creëerde voor zowel leden als de markt één duidelijke ingang naar een breed facilitair netwerk, kennis en informatie. De indices van NFC Index zijn dé referenties voor kostenontwikkeling van facilitaire voorzieningen van kantoorhoudende organisaties en het onderwijs. De indices leveren relevante managementinformatie voor mogelijkheden op het gebied van kostenefficiëntie. De naam NFC Index blijft binnen FMN verbonden aan de benchmark- en kengetallenactiviteiten van de fusievereniging.

FMN is daarnaast (mede-)initiatiefnemer van het platform Next Level FM en het FMN Inspiration & Learning Center. Ook nam FMN het initiatief voor het inhoudelijk gedreven evenement Facility for Future.

FMN is partner van de internationale vereniging voor facility managers, IFMA.

Doe ook mee!

Word vandaag nog lid van FMN.

Sluit als organisatie een bedrijfslidmaatschap 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



Over Twynstra Gudde – Impact op morgen

Twynstra Gudde 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 Twynstra Gudde Huisvesting, Vastgoed en Facility Management

In onze adviesgroep geloven wij dat huisvesting, vastgoed en facility management toegevoegde waarde moet hebben aan de bedrijfsvoering van opdrachtgevers en gebruikers. Behoeften van de klant veranderen continu en de projectdoelen en organisatieopgaven moeten kunnen meebewegen. Wij willen de best mogelijke huisvesting ontwikkelen voor onze opdrachtgevers. Daarom gebruiken wij bewezen methoden, werken wij samen met de klant en hebben wij aandacht voor organisatie-sensitiviteit. Wij dagen onze medewerkers, opdrachtgevers en gebruikers uit om te blijven leren en innoveren. Wij werken onafhankelijk, zonder belangenverstrengeling en niet transactie-gedreven. Onze opdrachtgevers helpen wij met de volgende diensten:

Bedrijfsvoering

- Vastgoed en Facilitaire strategie
- Organisatieadvies
- Portefeuille- en portfoliomanagement

Huisvestingadvies

- Huisvestingadvies
- Conceptontwikkeling
- Werkplekontwikkeling

Projectmanagement

- Projectstrategie
- Procesmanagement
- Projectmanagement

Meer informatie:

<https://www.twynstragudde.nl/markten-sectoren/ruimte/huisvesting-en-vastgoed>

Wie is wie



Een groot aantal mensen heeft bijgedragen aan de totstandkoming van het facility & workplace management marktonderzoek 2019. In dit hoofdstuk vindt u een overzicht van de auteurs van het marktonderzoek en de professionals die een bijdrage hebben geleverd middels een interview, visiestuk of voorbeeld uit de praktijk.

Het onderzoeksteam

Corinna van Diepen-Knegjens

Partner Twynstra Gudde
Redactie, De markt in cijfers



Wouter Dreimüller

Adviseur Twynstra Gudde
Redactie, Trends en ontwikkelingen, Aanbieders
aan het woord, Enquêteonderzoek



Bote Scholtens

Adviseur Twynstra Gudde
Redactie, Klantgerichtheid, Enquêteonderzoek



Wietske Theloesen

Adviseur Twynstra Gudde
Redactie, Klantgerichtheid, Duurzaamheid





Bas Drijfhout

Adviseur Twynstra Gudde
Werkplek van de toekomst



Froukje Terpstra

Adviseur Twynstra Gudde
Trends en ontwikkelingen, Enquêteonderzoek

Koen Pubanz

Adviseur Twynstra Gudde
Enquêteonderzoek, Verantwoording en resultaten



Sjoerd Memelink

Partner Twynstra Gudde
Werkplek van de toekomst



Thysia Kleijwegt

Adviseur Twynstra Gudde
Technologie



Pieter Wackers

Adviseur Twynstra Gudde
Duurzaamheid



Wicher Schönau

Partner Twynstra Gudde
Technologie, Duurzaamheid



Wouter van der Burg

Adviseur Twynstra Gudde
Aanbieders aan het woord



Inbreng van professionals

Rianne Appel - Meulenbroek

Assistent professor – Eindhoven University of Technology

Joost Brouwers

Directeur Bedrijfsvoering - Wellantcollege

Gerben van Dienst

Strategy Corporate Services - Sodexo

Rosa Gompers

The Style Office

Beeldmateriaal

Eelco Hoet

Algemeen Directeur - myss - manage your services

Lennard Hoogenraad

CIO / COO - ADG dienstengroep

Fiona van 't Hullenaar

Directeur Vastgoed en Campus - Universiteit Utrecht.

Martijn Jansen

Partner - Twynstra Gudde

Herman Kok

CEO – Shign; Assistent professor – Wageningen University & Research

Alexander Lindeboom

Directeur Beheer & Exploitatie – Heijmans

Juriaan van Meel

Onderzoeker aan de Deense Technische universiteit en eigenaar van BriefBuilder en ICOP

Linda Midgley

Senior Manager - PWC

Elisabeth Nelson

PhD Kandidaat, Auteur of The Healthy Office Revolution, Hoofd van onderzoek en innovatie - Learn Adapt Build (LAB)

Thomas Nobel

Teammanager Huisvesting en Inkoop Wellantcollege

Michel Pan

Directeur Corporate Development - ISS

Wim Pullen

Director - Center for People and Buildings

Pepijn Reinders

Yask - Algemeen Directeur

Hanneke van Schijndel

Consultant - Royal Haskoning DHV

Jerry van Ulden

Business Development Director Western Europe - CBRE

Joke Veenstra

New business developer - ADG Groep

Rogier Verbeek

Directeur Klant en Markt - Facilicom

Bastiaan Willem de Vries

IT Developer & Inspirator - Innovative IT Technologies

Ernest van de Voort

Manager Business Development, Marketing & Concepts, bij Albron, onderdeel van Facilicom

Anne Wernand

Marketing Lead - Mapiq

Deelmarkten







Afvalmanagement

1. Definitie

Alle activiteiten, diensten en middelen die zijn gericht op het inzamelen, recyclen en verwijderen van al die stoffen en zaken die geen (gebruikers)waarde meer hebben voor de organisatie.

2. Belangrijkste trends en ontwikkelingen

De afvalmarkt is op te splitsen in een private en een publieke deelmarkt. Bedrijven opereren onder de strenge wet- en regelgeving van de overheid, waarbij sprake is van marktwerking. Ook internationaliseert deze markt zich snel waarbij steeds meer handel op internationaal niveau plaatsvindt. De scope van deze marktanalyse betreft de afvalstromen Handel, Dienstverlening, Overheid (HDO) en Industrieel afval. Deze afvalstromen maken samen 37% uit van het totale vrijgekomen afval (waaronder consumenten-, bouw-, landbouwafval etc.).

De afvalmarkt is in te delen in grofweg drie sectoren: inzameling, recycling en verwijdering. De recycling sector bestaat met ruim de helft van de bedrijven uit eenmanszaken, vooral gericht op het bewerken van grondstoffen voor hergebruik.

De afgelopen jaren is de hoeveelheid afval toegenomen. Waar de stroom HDO-afval nagenoeg gelijk bleef, nam de hoeveelheid industrieel afval toe. De totale omzet in 2017 heeft een kleine groei doorgemaakt ten opzichte van 2015. Door de afhankelijkheid van internationale

grondstofprijzen en prijsdruk heeft de markt het nog steeds niet gemakkelijk.

Verduurzamen vraagt oplossingen in de gehele waardeketen

Om de economie te verduurzamen, is het nodig oplossingen te vinden in de gehele waardeketen. Het besef dringt door dat voor hoogwaardig hergebruik en recycling, een hoge kwaliteit van ingezamelde afvalstromen noodzakelijk is. Nóg belangrijker is een optimaliseringslag aan de voorkant van de keten.

Slim ontwerpen van producten, met het oog op het hergebruiken van materialen, tilt het sluiten van ketens naar een hoger plan.

Samen versnellen naar de circulaire economie

Binnen de circulaire economie gaat het niet alleen om op een andere manier omgaan met grondstoffen en materialen, ook moet worden toegewerkt naar een CO2 arme economie. De afvalsector draagt bij aan het vermijden van emissies in de hele keten door het terugwinnen en produceren van secundaire grondstoffen en (duurzame) energie uit afval.

De afvalsector heeft namelijk een groot CO2 potentieel bij afvalenergiecentrales, biomassa-energiecentrales, vergistingsinstallaties en slibverbrandingsinstallaties. In totaal kan op termijn minimaal vier megaton CO2 per jaar worden afgevangen. Deze nuttige grondstof kan worden ingezet voor meerdere doeleinden. Naast

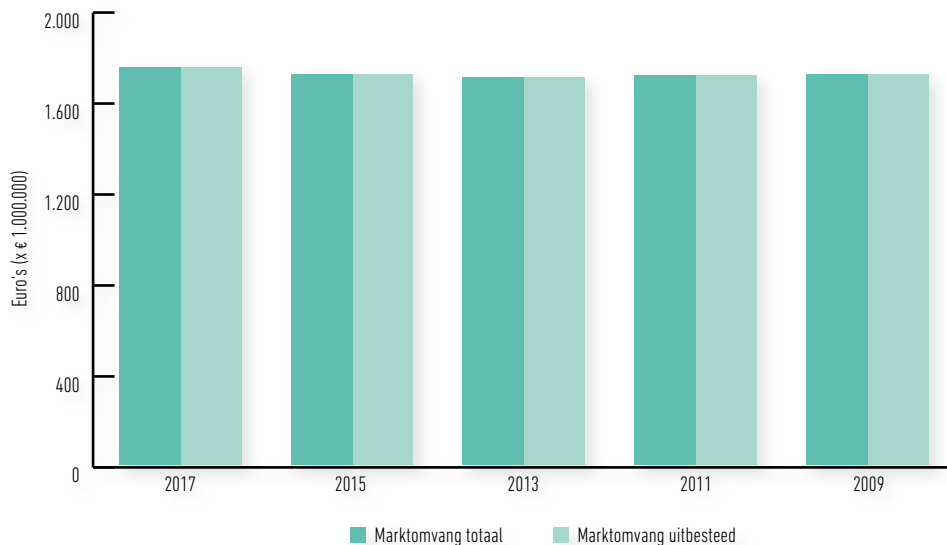
de glastuinbouwsector hebben bijvoorbeeld de betonindustrie en de chemie belangstelling.

3. Grootste aanbieders

- Renewi (voorheen Van Gansewinkel)
- Shanks
- Suez

4. De markt in cijfers

Afvalmanagement	2017	2015	2013	2011	2009
Marktomvang totaal (x € 1.000.000)	1.747	1.715	1.703	1.712	1.715
Marktomvang uitbesteed (x € 1.000.000)	1.747	1.715	1.703	1.712	1.715
Uitbestedingspercentage	100%	100%	100%	100%	100%
Aantal medewerkers uitbesteed	4.766	4.712	4.968	5.225	5.240
Omzet per medewerker (in €)	366.540	363.982	342.818	327.696	327.290
Aantal aanbieders	226	224	214	180	185
Marktaandeel top drie aanbieders	86%	84%	82%	83%	72%
Marktgroei index totale marktomvang	102	100	99	100	100
Marktgroei index uitbestede markt	102	100	99	100	100



Beveiliging

1. Definitie

Alle activiteiten, diensten en middelen die erop gericht zijn het gebouw, het terrein, de inrichting, de informatievoorziening en de aanwezige mensen te bewaken/beveiligen evenals het risico ten gevolge van calamiteiten te voorkomen, te beperken dan wel te beheersen.

2. Belangrijkste trends en ontwikkelingen

In de afgelopen vier jaar herstelde de beveiligingsbranche zich langzaam van de economische crisis. Deze trend heeft zich in 2017 niet vertaald in verrassende groeicijfers. Omzet en werkgelegenheid stabiliseerde zich in 2017, vergeleken met het boekjaar 2016 en de vorige editie van het marktonderzoek.

De omzet van de particuliere beveiligingsbranche wordt, zoals gebruikelijk, met name gegeneerd door objectbeveiliging; dit aandeel bleef de laatste jaren redelijk stabiel rond de 64%. Verder vormen luchthavenbeveiliging (15%) en mobiele surveillance (13%) een aanzienlijk deel van de omzet naast geld- en waarde transport (4%) en meldkamer/alarmcentrale (4%).

Gunstig voor de beveiligingsmarkt is de groei van de Nederlandse economie en daarmee van de bedrijvigheid. Negatieve structurele zaken blijven echter het marktvolume ondermijnen. Zo daalt het aantal bedrijfsgebouwen en m2 bedrijfsruimte door een efficiënter gebruik

van bedrijfslocaties, automatisering en thuiswerken. Ook gaat de rijksoverheid door met het inbesteden van beveiligingsdiensten. De belangrijkste trends die worden waargenomen zijn digitalisering, specialisatie of dienstuitbreiding en centrale high-tech preventie.

Door de overgang van analoge naar digitale beveiliging is de operationele efficiency in de sector toegenomen. Digitale beeldverwerking, camera's van hoge kwaliteit en video-analyseapplicaties zorgen voor meer alertheid en efficiëntie. Naast nieuwe apparatuur, vraagt digitale beveiliging andere vaardigheden; daarom zijn investeringen in materiaal en personeel nodig.

De markt is sterk verzadigd, waardoor manbewaking tot een commodity is geworden. Ondernemers maken daarom de strategische keuze tussen specialisatie of dienstuitbreiding. Voor specialisatie liggen de meeste kansen in markten waarvoor speciale richtlijnen gelden: denk aan de beveiliging van vliegvelden of grote evenementen. Bij een keuze voor uitbreiding wordt beveiliging vaak aangevuld met diensten als schoonmaak en catering; zo ontstaat een 'allround facility management organisatie'.

Beveiliging is bij steeds meer opdrachtgevers een seniormanagement-prioriteit. Met het toenemende bewustzijn over risico's en bedreigingen groeit ook de interesse in beveiliging

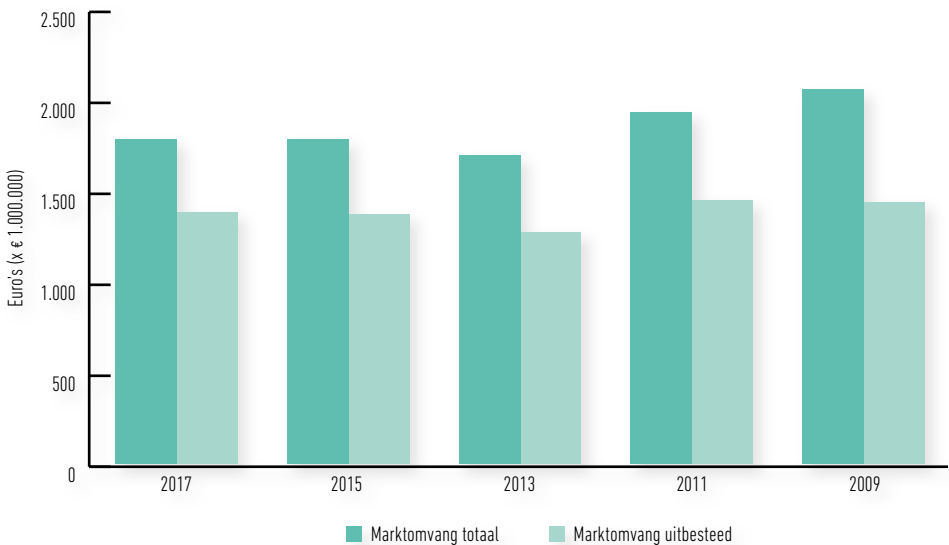
gerelateerde onderwerpen. De focus ligt vooral op preventieve maatregelen, nieuwe technologieën en de centralisatie van beveiliging om de 'on-site' bewaking te vervangen.

3. Grootste aanbieders

- G4S
- Securitas
- Trigion

4. De markt in cijfers

Beveiliging	2017	2015	2013	2011	2009
Marktomvang (x € 1.000.000)	1.786	1.784	1.697	1.932	2.057
Marktomvang uitbesteed (x € 1.000.000)	1.384	1374	1.273	1.449	1.440
Uitbestedingspercentage	78%	77%	75%	75%	70%
Aantal medewerkers uitbesteed	7.754	27.928	27.744	31.365	30.936
Omzet per medewerker (in €)	49.862	49.198	45.866	46.198	46.548
Aantal aanbieders	3.555	2.965	2.625	2.520	2.290
Marktaandeel top drie aanbieders	79%	76%	64%	63%	54%
Marktgroei index totale marktomvang	87	87	82	94	100
Marktgroei index uitbestede markt	96	95	88	101	100





Contractcatering

1. Definitie

Alle activiteiten, diensten en middelen die zijn gericht op het verzorgen van warme en koude maaltijden en dranken voor personeel en gasten, die in het restaurant of de daarvoor bestemde ruimten worden genuttigd of kunnen worden meegenomen.

2. Belangrijkste trends en ontwikkelingen

De Nederlandse markt zelf is verzadigd, met heftige concurrentie tussen de vele foodaanbieders. De omzetgroei ten opzichte van 2015 is dan ook beperkt. Ook zien we dat de voedselketen verandert door diverse trends. Zo gaan we voedsel anders produceren (smart industry), anders distribueren (opkomst online retail) en anders eten (veranderende consumententrends). De Nederlandse consument is grilliger dan ooit. De vijf onderstaande trends hebben een grote invloed op de voedselketen:

- Radicale transparantie. De consument wil weten waar zijn eten vandaan komt en hoe het geproduceerd is
- Gezond, gezonder, gezondst. De consument wil meer vers en minder suiker, vetten en additieven
- Meer gemak. Het moet sneller, met meer (out-of-home) service, meer online en met totale gemak voor de consument
- Hybride consument. Consumenten zoeken een unieke, persoonlijke beleving en zijn bereid daarvoor te betalen. Anderzijds kiezen ze bij het doen van dagelijkse boodschappen steeds vaker voor de goedkoopste aanbieder (discounter)
- Verduurzaming. Voedsel wordt

geproduceerd met minder impact op milieu, met minder verspilling en meer oog voor dierenwelzijn.

Opdrachtgevers verlangen van aanbieders steeds vaker meerwaarde én financieel voordeel door dalende subsidies. Omdat gasten hierdoor meer moeten betalen voor hun maaltijd, verwachten zij juist weer een hogere kwaliteit. Ook sturen opdrachtgevers meer en meer op output en verlangen het ontzorgen en het nemen van regie over de organisatie. De cateraar als specialist. Maar ook de partij die zich continu moet verbeteren om de opdrachtgever aan zich te binden. En dat terwijl er vaker sprake is van risicodragende contractvormen.

Bedrijven/bedrijfsrestaurants

In 2017 gingen de bestedingen in bedrijven (uitbesteed aan cateraar of in eigen beheer) met 0,4% minder hard omhoog dan in de horeca. De toename van het aantal werkenden in het bedrijfsleven is positief voor bedrijfsrestaurants. Maar het 'nieuwe werken' maakt dat eten en drinken op het werk minder vanzelfsprekend zijn. Met concurrentie van foodservice locaties buiten het bedrijfsterrein loopt de eet- en drinkomzet in bedrijven in 2017 nauwelijks op.

Zorginstellingen

De eet- en drinkvoorzieningen in zorginstellingen ondervinden sinds 2011 de druk van centrale bezuinigingen. Met minder patiënten en meer thuisverpleging is de behoefte aan foodservice in grootschalige zorgcomplexen gekrompen. De kleinere zorgvormen kiezen vaker voor

Bronnen:

- Veneca jaarbericht 2016
- Misset Horeca - Top 25 grootste cateraars 2017

- Jaaroverzicht FoodService omzet 2017
- <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/food>

beleving vanuit retail. In 2017 is in de grootschalige zorg nog weinig verbetering in de foodservice uitgaven.

Bij de kleinschalige zorg lijkt in 2017 de foodservice groothandel weer een stuk markt terug te pakken van de supermarkten. Voor het totale marktsegment Instellingen is na zes jaar van dalingen, sprake van 2,5% stijging aan eten en drinken in 2017.

Onderwijs

Onderwijs ziet een stijging van de foodser-

vice bestedingen van 2,4% in 2017. Daarin is te merken dat studenten zich niet laten afschrikken door het prijskaartje van luxe belegde broodjes of de betere koffie in inpanidige koffiecafés. Cateraars van onderwijslocaties merken dat de mobiele student verleid wordt door nabijgelegen horeca.

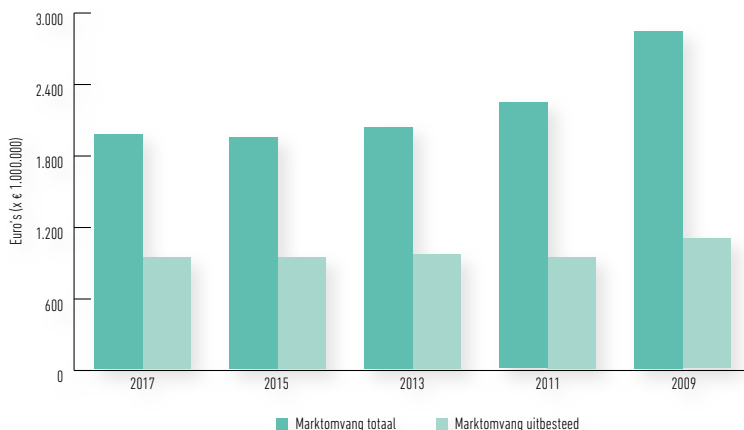
3. Grootste aanbieders

- Albron
- Compass Group Nederland
- Sodexo Nederland

4. De markt in cijfers

Contractcatering	2017	2015	2013	2011	2009
Marktomvang (x € 1.000.000)	1.965	1.944	2.027	2.232	2.829
Marktomvang uitbesteed (x € 1.000.000)	936	932	957	936	1.090
Uitbestedingspercentage	48%	48%	47%	42%	39%
Aantal medewerkers uitbesteed	11.282	11.591	13.677	12.961	14.834
Omzet per medewerker (in €)	82.989	80.448	69.983	72.187	73.455
Aantal aanbieders	141	139	135	135	149
Marktaandeel top drie aanbieders*	92%	93%	89%	88%	86%
Marktgroei index totale marktomvang	69	69	72	79	100
Marktgroei index uitbestede markt	86	86	88	86	100

*obv totale omzetcijfers aanbieders. Uitsplitsing van onderdeel 'catering' is niet beschikbaar.





Document services

1. Definitie

Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op de ondersteuning van het aanmaken, opmaken en beheren van documenten ongeacht hun vorm binnen een organisatie.

2. Belangrijkste trends en ontwikkelingen

De markt van documentmanagement is al jaren sterk in beweging waarbij de onderdelen 'post' en 'archief' qua omzet teruglopen en tegelijk door vergaande digitalisering meer tot de ICT-services wordt gerekend. De deelmarkt document services betreft vanaf 2017 (ook gecorrigeerd in voorgaande jaren) dan ook alleen het segment van de kantoortechnologie met o.a. Printing & Multifunctionals.

Op deze markt zijn slechts een beperkt aantal internationale marktpartijen actief. Mede door een consolidatie in de afgelopen jaren is het aantal marktpartijen verder afgenomen. De marktpartijen kunnen worden onderscheiden op basis van de traditionele markten voor printers en voor kopieerapparaten. Alle marktpartijen leveren in de regel zowel rechtstreeks als via een partnerkanaal of maken gebruik van resellers. Resellers, die meerder merken kunnen leveren, die zich hebben gespecialiseerd op het gebied van (multifunctionele) printers en leveren van hardware, software en service.

Door de afnemende vraag naar apparatuur zijn vrijwel alle leveranciers

nog steeds bezig met een heroriëntatie van hun productportfolio. Leveranciers gaan intensiever samenwerken met de IT-sector, om zodoende een completer dienstenpakket aan te bieden aan de klant. Het beheersbaar maken van hardware, software, finance, supplies, onderhoud en professional services staat daarbij centraal en valt onder de noemer 'Managed Print Services'. (bron: PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden)

Managed Print Services (MPS), samen met aanverwante diensten en oplossingen, is een potentiële groeimarkt. De meeste MPS leveranciers bieden dan ook een zo breed mogelijk portfolio om de productiviteit en efficiency te verhogen bij organisaties. Sommige leveranciers richten zich juist op de onderdelen die nodig zijn om dit te ondersteunen zoals data-analytics, workflow automatisering en innovatie. Tevens verdienen zij hun competenties op managed security en Internet of Things (IoT) om meer toegevoegde waarde te kunnen leveren.

Het MPS-landschap is onder te verdelen in printer- en kopieerleveranciers, systeemintegratoren en software-infrastructuur leveranciers. De MPS-markt wordt gekenmerkt door een kleine kopgroep: Xerox, HP Inc., Ricoh, Canon, Lexmark en Konica Minolta. Allen tonen een volwassen service portfolio, inzet voor verbeterde service delivery en een voortdurende investering in analytics.

MPS wordt gezien als een belangrijke factor voor het versnellen van digitale

Bron:
- Managed Print Services Landscape, 2018, A vendor analysis of the global enterprise MPS market October 2018, by

Quocirca.

transformatie, via digitalisering en workflow automatisering. Daarbij neemt de aandacht voor cybersecurity voortdurend toe, met een groeiende bezorgdheid over IoT apparaten die het doelwit van aanvallen zijn.

Naar de toekomst toe moeten leveranciers hun capaciteiten verder uitbreiden dan alleen voorspellende analyses voor betere serviceverlening. Om een reële impact op de productiviteit van de werknemers te maken,

zullen MPS-leveranciers een echt begrip van gebruikersgedrag moeten ontwikkelen om samenhangende digitale workflow diensten te leveren die handmatige, op papier gebaseerde processen automatiseren.

3. Grootste aanbieders

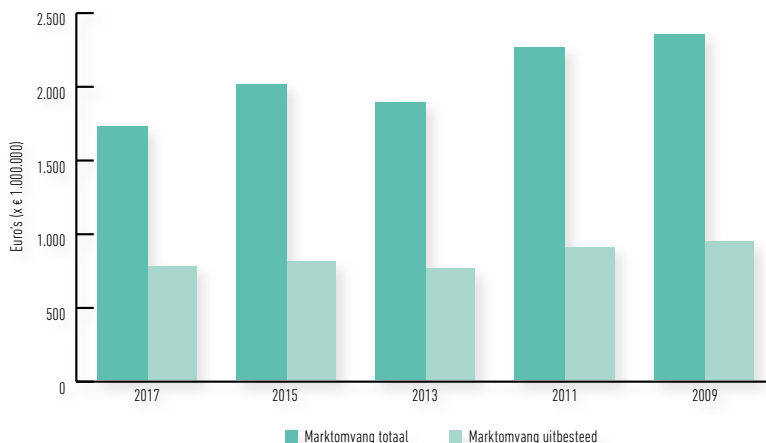
Managed print services (kantoortechnologie)

- Canon
- Ricoh
- Xerox

4. De markt in cijfers

Document services	2017	2015	2013	2011	2009
Marktomvang (x € 1.000.000)	1.717	2.005	1.883	2.253	2.343
Marktomvang uitbesteed (x € 1.000.000)	773	802	753	901	937
Uitbestedingspercentage	45%	40%	40%	40%	40%
Aantal medewerkers uitbesteed	4.981	5.972	7.777	9.704	9.704
Omzet per medewerker (in €)	155.092	134.303	129.644	99.541	96.555
Aantal aanbieders	10	20	20	20	23
Marktaandeel top drie aanbieders	55%	50%	45%	45%	onbekend
Marktgroei index totale marktomvang	73	86	80	96	100
Marktgroei index uitbestede markt	82	86	80	96	100

* door de vergaande terugloop en digitalisering van post en archiefdiensten en ontbrekende marktgegevens zijn de gegevens met terugwerkende kracht beperkt tot 'managing print services' (voorheen kantoortechnologie)





Integrated Facility Management

1. Definitie

Integrated Facility Management (IFM) is het aan één partij (integrator) uitbesteden van facilitaire processen op strategisch (deels), tactisch en operationeel niveau.

2. Belangrijkste trends en ontwikkelingen

In tegenstelling tot de andere deelmarkten zien we bij IFM dat de uitbestede markt sinds 2009 een enorme omzetgroei laat zien van 88 naar 120 miljoen euro (37%). De uitbestedingsgraad is in 2017 met 2,8% op een marktpotentieel van ruim 4,2 miljard nog maar een bescheiden marktaandeel maar laat tegelijkertijd de groeiomogelijkheden zien.

Diversiteit aan contracten

De Integrated Facility Markt is nog lastig te markeren door een diversiteit aan contracten. Bij IFM-contracten zijn niet alleen de uitvoering maar ook (deels) de regie- en coördinatie activiteiten op de uitvoering uitbesteed aan externe dienstverleners. Daarbij kan het contracteren van de uitvoering via de provider verlopen (IFM of Multiservices) of via de opdrachtgever (dan wordt de provider als managing agent gecontracteerd). Gebaseerd op het FM Provider performance onderzoek zijn er dertien leveranciers in 2017 actief in deze markt met minimaal drie opdrachtgevers. Ondanks enkele overnames in de laatste jaren zien we het aantal stijgen door nieuwe toetreders.

Bron:
- FM Provider performance onderzoek, 2017, Hospitality Group
- <https://facto.nl/categorie/trends/integraal-fm>

Diversiteit aan marktspelers

Traditioneel zien we een aantal sterke spelers vanuit de dienstverleningssector zoals ISS, Facilicom, Compass, D&B en Sodexo én vanuit de vastgoedsector CBRE, Cushman & Wakefield en JLL. Naast regie op de uitvoering zoeken zij ook de verbreding op in hun dienstverlening zodat zij zowel de hard- als softservices integraal kunnen aanbieden.

Daarnaast hebben de bouw- en technische installatiebedrijven zoals Strukton, Bam, Heijmans, Engie en Vinci ervaring opgebouwd vanuit concessies op DB(F) MO-opgaven bij de overheid. Langdurige contracten waarbij zij ook langjarig verantwoordelijk zijn voor het onderhoud en de services. Tenslotte zien we partijen die zich vooral profileren op de managementrol zoals HEYDAY (voormalig AAFM) en Kien (onderdeel van Yask, dochterbedrijf van Vebege). Kenmerkend voor de managing agent rol is dat zij een managementoplossing bieden en onafhankelijkheid in de leveranciersketen. De top drie wordt de afgelopen jaren vooral bepaald door CBRE, Facilicom, HEYDAY, ISS en Sodexo. Naast deze 'bekende' partijen is het mogelijk dat de markt zich nog verder verbreed. Sterk groeiende partijen als WeWork, Spaces, Tribes en HNK spelen in op de toenemende behoefte naar flexibele concepten 'waarbij de werkplek niet als een product, maar als een dienst wordt afgenomen en daarmee Vastgoed as a Service'.

- Ronde tafel gesprek Twynstra Gudde met IFM leveranciers, januari 2019

Belangrijkste trends en ontwikkelingen

In hoofdstuk 7 vindt u de weergave van een ronde tafel gesprek met leveranciers waarin de de volgende trends en ontwikkelingen zijn besproken:

- Het meer toepasbaar maken van technologie voor de eindgebruiker
- Het inspelen op de beweging naar een steeds meer consument gedreven markt
- Verantwoordelijkheid nemen voor het

realiseren van duurzaamheidsambities van opdrachtgevers

- Andere samenwerkingsvormen, die beter inspelen op noodzakelijke flexibiliteit
- De noodzaak om als Facilitair Management te verbreden om relevant te blijven.

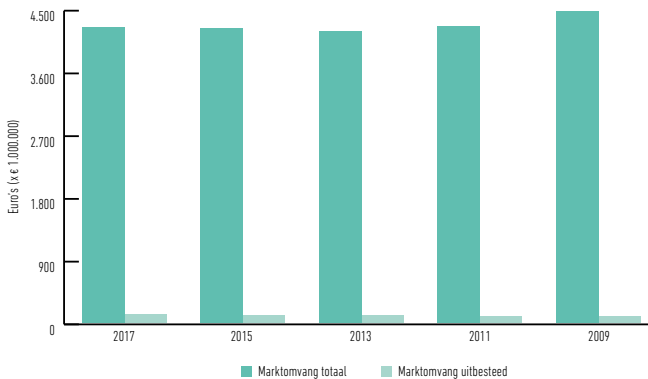
3. Grootste aanbieders

- HEYDAY Facility management
- Facilicom Solutions
- Sodexo

4. De markt in cijfers

De IFM-markt omvat uitsluitend de regie- en coördinatie activiteiten op strategisch en tactisch niveau om dubbelbetaling te voorkomen met de operationele uitvoering, die wel onderdeel is van IFM contracten, en in de afzonderlijke deelmarkten is beschreven.

Integrated Facility Management	2017	2015	2013	2011	2009
Marktomvang (x € 1.000.000)	4.242	4.222	4.186	4.256	4.474
Marktomvang uitbesteed (x € 1.000.000)	120	108	103	97	88
Uitbestedingspercentage	2,8%	2,6%	2,5%	2,3%	2,0%
Aantal medewerkers uitbesteed	1.000	978	1.033	1.090	1.484
Omzet per medewerker (in €)	120.000	110.400	99.360	89.424	59.113
Aantal aanbieders	13	13	12	12	10
Marktaandeel top drie aanbieders	38%	33%	35%	35%	35%
Marktgroei index totale marktomvang	95	94	94	95	100
Marktgroei index uitbestede markt	137	123	117	111	100



* door verbeterde inzichten in omzet- en contractgegevens van de IFM-markt, zijn deze met terugwerkende kracht aangepast.

Schoonmaakdienstverlening

1. Definitie

Alle activiteiten, diensten en middelen die zijn gericht op het reinigen en in schone staat houden van het onroerend goed en de inventaris van een organisatie.

2. Belangrijkste trends en ontwikkelingen

Door de aantrekkende economie groeit ook de vraag naar schoonmaakdiensten. De schoonmaakbedrijven profiteren hiervan en zien hun omzet groeien. CBS noteert een omzetgroei van 9% bij schoonmaakbedrijven ten opzichte van 2015. Opvallend zijn de vele overnames; het aantal steeg van vijftien in 2016 naar maar liefst tweeëntwintig in 2017. Dat is een record voor de top 50 in de schoonmaakbranche. In de jaren voor 2016 werden er nooit meer dan tien transacties genoteerd.

De schoonmaakbranche kenmerkt zich door kleinschaligheid. Maar liefst 85% van de schoonmaakbedrijven heeft minder dan vijf werknemers in dienst. Er komen steeds meer nieuwe toetreders op deze laagdrempelige markt waardoor de concurrentie fors is en opdrachtgevers kritisch kijken naar de prijs-kwaliteitverhouding.

Er wordt een toenemende integratie van diensten waargenomen. Denk aan het uitbreiden van het portfolio met catering, beveiliging etc. Hierdoor wordt dit soort bedrijven steeds meer een 'one-stop-shop'.

Naast uitbreiding van de dienstverlening liggen er kansen in specialisatie. Dit is vooral van toepassing op de kleinere bedrijven. Bedrijven die zijn gespecialiseerd in bepaalde schoonmaakdiensten, bijvoorbeeld industriële reiniging of gevelreiniging, hebben kans hogere marges te realiseren.

Het onderscheidend vermogen wordt gezocht in verantwoord ondernemen en innovatieve toepassingen. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt krijgen vaak via de schoonmaakbranche een entree tot de arbeidsmarkt. Arbeidsomstandigheden zijn vaak zwaarder dan in andere branches. Hoge werkdruk, disrespect, onderbetalen en zwartwerken liggen op de loer. In de Code Verantwoordelijk Marktgedrag is vastgelegd dat alle betrokken partijen bij de aanbesteding niet alleen kijken naar de prijs, maar naar de kwaliteit van de uitvoering van het schoonmaakwerk en worden de arbeidsomstandigheden meegewogen.

Wat betreft innovaties kunnen bedrijven met Big data (onder meer dankzij Internet of Things) in de sector relevante inzichten geven in bijvoorbeeld het gebruik van ruimtes of faciliteiten. Hier kan de behoefte aan schoonmaak op worden afgestemd. Maar ook digitalisering en apps ondersteunen de dienstverlening van schoonmaakorganisaties. De opkomst van de schoonmaakrobot blijft relevant voor de ramen en voor bijvoorbeeld het stofzuigen.

Bronnen:

- CBS, zakelijke dienstverlening, schoonmaakbedrijven, 2017
- OSB, infographics, glashelderoverschoonmaak
- Marktonderzoek 2018, Servicemanagement, whitepaper

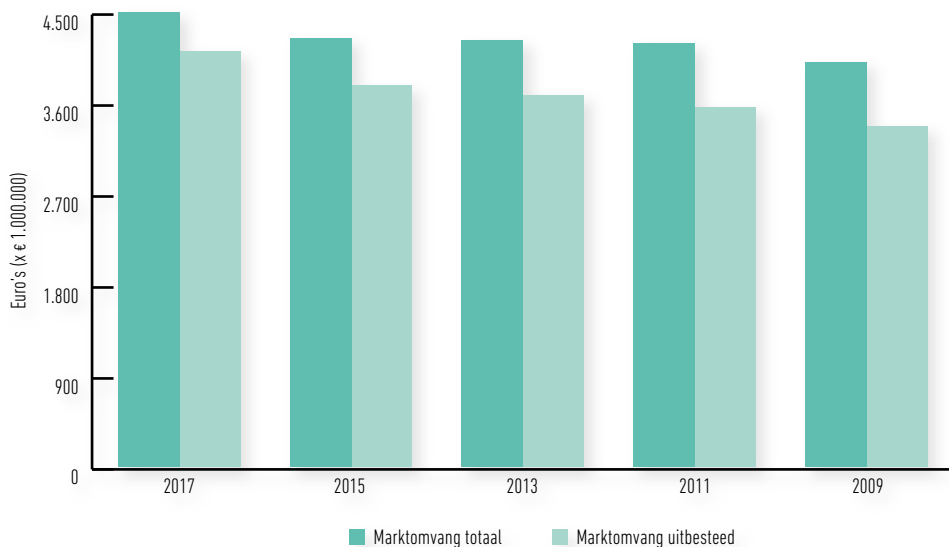
- ABNAMRO Insights schoonmaakbedrijven, augustus 2017
- Rabobank, sectoranalyse schoonmaakbedrijven, december 2017

3. Grootste aanbieders

- CSU
- GOM Schoonhouden (Facilicom)
- Hago Nederland (Vebego)

4. De markt in cijfers

Schoonmaakdienstverlening	2017	2015	2013	2011	2009
Marktomvang (x € 1.000.000)	4.496	4.242	4.221	4.188	4.006
Marktomvang uitbesteed (x € 1.000.000)	4.112	3.773	3.677	3.560	3.365
Uitbestedingspercentage	91%	89%	87%	85%	84%
Aantal medewerkers uitbesteed	172.250	162.202	156.000	164.118	173.356
Omzet per medewerker (in €)	23.874	23.260	23.571	21.690	19.412
Aantal aanbieders	14.310	13.380	11.610	11.040	7.095
Marktaandeel top drie aanbieders	23%	23%	24%	23%	24%
Marktgroei index totale marktomvang	112	106	105	105	100
Marktgroei index uitbestede markt	122	112	109	106	100



Technisch beheer en onderhoud

1. Definitie

Alle activiteiten, diensten en middelen die erop zijn gericht om een object in zodanige (technische) staat te houden dat de huurinkomsten en/of gebruikersmogelijkheden gewaarborgd zijn.

2. Belangrijkste trends en ontwikkelingen

Momenteel hebben de bedrijven in de technische installatiebranche (TI) te maken met een toename aan werk waardoor de werkvoorraad oploopt. Het is niet meer de vraag of men de komende jaren personeel nodig gaat hebben maar vooral hoeveel personeel men zal kunnen vinden. Daarnaast spelen andere ontwikkelingen een steeds grotere rol.

De installatiesector maakt een omzet-groei door in 2017 van ruim 5% en die verwachting is er ook voor 2018. Voor het onderdeel utiliteitsbouw, onderhoud en renovatie constateren wij een groei van 3% in 2017 ten opzichte van 2015. Deze positieve vooruitzichten komen duidelijk terug in de toenemende installatiequote (het aandeel installatie(s) ten opzichte van de totale bouwsom), waarbij het gemiddelde ligt op 20%.

Energietransitie vraagt grote inzet van de installatiebranche

In de Nationale Energie verkenning 2017

Bronnen:

- Trendfiles.otib.nl, Factsheet installatiebranche, november 2018
- Uneto-Vni, Techniek Nederland, Economische vooruitzichten installatiebranche 2019 en verder, juli 2018
- CBS, omzetontwikkeling installatiebranche

wordt geconstateerd dat de installatiebranche een sleutelrol speelt bij de verduurzaming van de energievoorzieningen. UNETO-VNI heeft samen met Energie-Nederland, Netbeheer Nederland, NVDE en de Ministeries van Economische Zaken en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een convenant gesloten om besparingen te realiseren in de gebouwde omgeving (ECN, 2017). Ook door het aantrekken van de nieuwbouw van woningen en utiliteit (EIB, 2017) en de verdere toename van de installatiequote in de woning- en utiliteitsbouw (UNETO-VNI, 2017) wordt het beroep op de installatiebranche groter. Door deze ontwikkelingen neemt de werkgelegenheid in de installatiebranche toe.

Vernieuwingen vragen om andere vaardigheden van de installateurs

Naast een toename van de vraag naar installateurs, wordt er ook een beroep gedaan op de branche om mee te gaan met de vernieuwing. In het recent verschenen UNETO-VNI-rapport 'Connect2025' (UNETO-VNI, 2018) worden zes thema's aangegeven waarlangs maatschappelijke en economische vernieuwingen hun beslag krijgen binnen de branche.

- **De verstedelijking:** De stad Nederland
- **De groene economie:** Nul is norm
- **Data is het nieuwe goud:** 'Data als grondstof'

- Trends en ontwikkelingen in de technische installatiebranche 2018. Bedrijvigheid, arbeidsmarkt en beroepsopleiding in de periode tot 2022. Hedwig Vermeulen, 2018, KBA Nijmegen.

- **Disruptieve invloeden van buiten de branche:** Branche zonder grenzen
 - **Voldoende kennis en vaardigheden beschikbaar:** Mensenwerk
 - **Samenwerken en dienstverlening steeds belangrijker:** Nieuwe werkwijze
- Deze vernieuwingen vragen om verandering van zowel de installatiebedrijven

als van de werknemers in de branche, (Uneto-Veni, 2018).

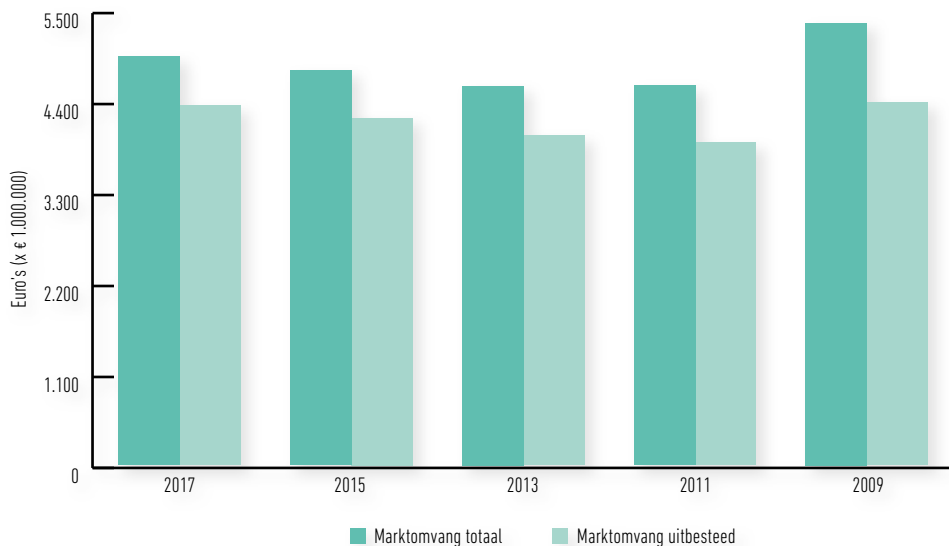
3. Grootste aanbieders

- ENGIE Services
- Structon (techniek en gebouwen)
- TBI

4. De markt in cijfers

Technisch beheer en onderhoud	2017	2015	2013	2011	2009
Marktomvang (x € 1.000.000)	4.941	4.776	4.584	4.592	5.351
Marktomvang uitbesteed (x € 1.000.000)	4.348	4.202	3.988	3.903	4.388
Uitbestedingspercentage	88%	88%	87%	85%	82%
Aantal medewerkers uitbesteed	44.460	44.025	44.025	42.721	45.614
Omzet per medewerker (in €)	97.790	95.455	90.584	91.361	96.199
Aantal aanbieders	8.412	8.108	8.144	6.287	onbekend
Marktaandeel top drie aanbieders	36%	34%	35%	onbekend	onbekend
Marktgroei index totale marktomvang	92	89	86	86	100
Marktgroei index uitbesteede markt	99	96	91	89	100

NB. Betreft onderhoud en renovatie, utiliteitsbouw



Textielverzorging

1. Definitie

Alle activiteiten en diensten gericht op het schoonmaken en de verhuur van het textiel van een organisatie, inclusief linnen en (bedrijfs-)kleding.

2. Belangrijkste trends en ontwikkelingen

De Nederlandse economie trekt sinds een aantal jaar weer aan. Door deze groei stijgt de werkgelegenheid in verschillende marktsectoren die belangrijk zijn voor de omzet van de textielverzorgingsmarkt. De totale omzet in de textielverzorging groeit hierdoor ten opzichte van 2015, maar blijft desondanks rond de 1,2 miljard euro schommelen. Het uitbestede marktaandeel (door bedrijven gerealiseerde omzet) groeit mee met deze trend. Desondanks is het maar de vraag of deze groei zich vertaalt naar hogere winstmarges in de sector. Door toenemende kwaliteitseisen aan bijvoorbeeld duurzaamheid worden er namelijk zwaardere eisen gesteld aan aanbieders.

Branchevereniging FTN onderscheidt de volgende drie marktsegmenten: gezondheidszorg, horeca en industrie. De groei van de economie is door een toename in de productiecijfers vooral waar te nemen in de horeca en industrie. De omzet van de horecasector steeg in de laatste vier jaar met ongeveer tien miljard euro, grotendeels toe te schrijven aan een stijging van het toerisme. Hoewel de markt aantrekt, geldt dit niet voor alle segmenten binnen de textielverzorging. De gezondheidszorg

staat door vergrijzing en een toename van de kwaliteitseisen al een aantal jaren onder druk.

Big data ontwikkeling gaat sneller

Digitalisering gaat binnen de textielverzorging een steeds prominenter rol spelen. Het gebruik van big data en het Internet of Things geeft mogelijkheden om gestandaardiseerd maatwerk af te leveren. Een voorbeeld hiervan is de RFID-tag die textielbedrijven in staat stelt om informatie te verkrijgen over bijvoorbeeld voorraadbeheer, wat leidt tot een efficiëntere bedrijfsvoering en dus kostenverlaging. Desondanks blijkt dat veel aanbieders nog weinig technologie implementeren en er dus ruimte is voor groei.

Duurzaamheid blijft een belangrijk thema

Het duurzaamheidsaspect van textielverzorging legt vooral de focus op de reiniging en recycling van textiel. Het FTN meldt dat uit verschillende onderzoeken blijkt dat wegwerpartikelen minder duurzaam zijn dan recyclebaar materiaal. De creatie en vernietiging van wegwerpartikelen verbruikt verreweg de meeste energie. Aanbieders krijgen hierdoor de verantwoordelijkheid om een rol te spelen in het duurzaamheidsprofiel van hun klanten en het gebruik te sturen naar duurzame materialen. Hetzelfde geldt voor de reiniging van textiel, waarbij is aangetoond dat professionele textielreiniging beter voor het milieu is dan thuiswassen. Deze uitdagingen worden ook beschreven in de

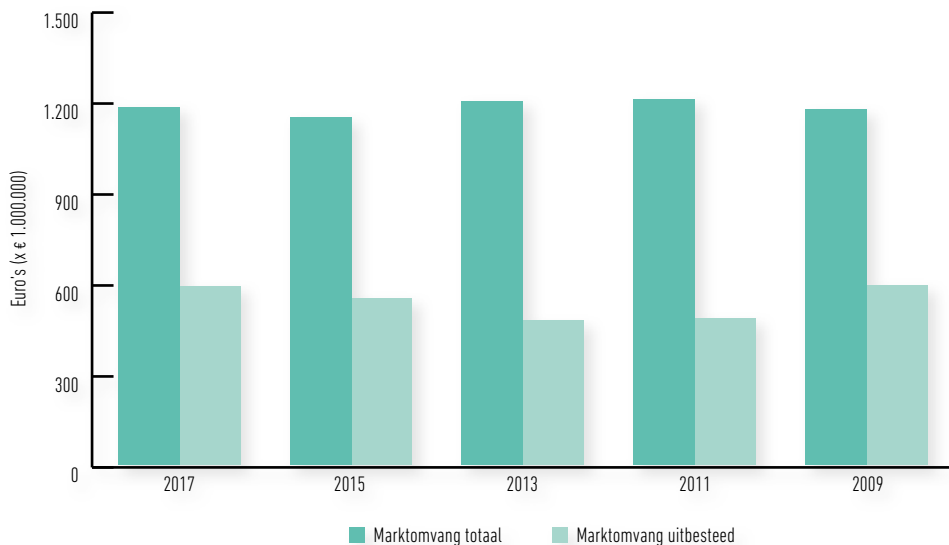
door de brancheorganisatie opgestelde Routekaart Textielservice 2030, waarbij verschillende experts een marktvisie hebben opgesteld voor 2030.

3. Grootste aanbieders

- Clean Lease Fortex
- Initial B.V.
- Synergy Health Nederland B.V.

4. De markt in cijfers

Textielservice	2017	2015	2013	2011	2009
Marktomvang (x € 1.000.000)	1.180	1.145	1.200	1.205	1.171
Marktomvang uitbesteed (x € 1.000.000)	590	550	475	483	592
Uitbestedingspercentage	50%	48%	40%	40%	51%
Aantal medewerkers uitbesteed	6.320	6.115	6.370	6.912	7.410
Omzet per medewerker (in €)	93.361	89.877	74.494	69.820	76.223
Aantal aanbieders	249	259	275	278	281
Marktaandeel top drie aanbieders	42%	47%	60%	onbekend	onbekend
Marktgroei index totale marktomvang	101	98	102	103	100
Marktgroei index uitbesteede markt	100	93	80	82	100





Wagenparkbeheer

1. Definitie

Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het beschikbaar stellen en beheren van voertuigen, met uitzondering van voertuigen die zijn bestemd voor de uitoefening van specifieke taken.

2. Belangrijkste trends en ontwikkelingen

De vraag naar automobilititeit is sinds jaren weer duidelijk aan het stijgen. Het aantal leasecontracten neemt in 2017 ten opzichte van 2015 toe met 13%. De marktomvang is hiermee toegenomen, maar de uitbestede markt daalt met 2%, wat mede toe te schrijven is aan een stijging van de private lease.

Van de ongeveer 8 miljoen personenauto's zijn er circa 940.000 (11.5%) auto's van de zaak. Het aandeel leasecontracten van 'auto van de zaak' voor personen- en bestelwagens vormt in dit onderzoek het uitbestedingspercentage van 64%. Het zakenautopark bestaat in dit onderzoek uit auto's op naam van bedrijven, leaseauto's. Dit is dus exclusief private lease en privéauto's die voor meer dan de helft zakelijk worden gereden.

Bijtelling blijft een belangrijke factor

Sinds 2015 zijn de bijtellingsregels aangescherpt. De hybride-rijder betaalde in 2015 nog 7% bijtelling, wat in de laatste jaren verhoogd is naar het algemene tarief van 22%. Interessant is dat de bijtelling voor volledig elektrische auto's nog tot 2020 op 4% blijft. Men ziet dat vooral rijders van

een hybride sneller van plan zijn om de overstap naar volledig elektrisch te maken.

Elektrisch rijden gaat ten koste van diesel
Diesel wordt een steeds minder interessante aandrijfsort, wellicht mede een gevolg van negatieve aandacht in de media. De afnemende keuze voor dieselauto's is duidelijk zichtbaar in de cijfers: waar op dit moment 51% van de gebruikers op diesel rijdt, zal dit bij de volgende auto nog maar 29% zijn. Het aandeel bedrijven waarbij men uit een dieselauto kan kiezen daalt daarbij mee.

Tech-systemen worden steeds meer de standaard

Nieuwe auto's beschikken vaker standaard over systemen die de ritervaring zo comfortabel en veilig mogelijk maken. Van deze systemen zijn cruise-control en navigatie de meest aanwezige opties. Opvallend hierbij is dat bijna 50% van de rijders veiligheidssystemen weleens of altijd uitzet. Er ligt hier dus een opdracht voor de autofabrikanten om het gebruik ervan effectiever te maken.

Het aandeel private lease stijgt fors

In 2017 neemt het aantal private leasecontracten toe met ongeveer 60%. Op dit moment wordt er in dit segment vooral gekozen voor benzineauto's, omdat de aanschafwaarde van een elektrische auto nog een stuk hoger ligt.

Bronnen:

- Cijfers en trends mobiliteit, Rabobank 2018
- Autoleasemarkt in cijfers 2017, VNA april 2018

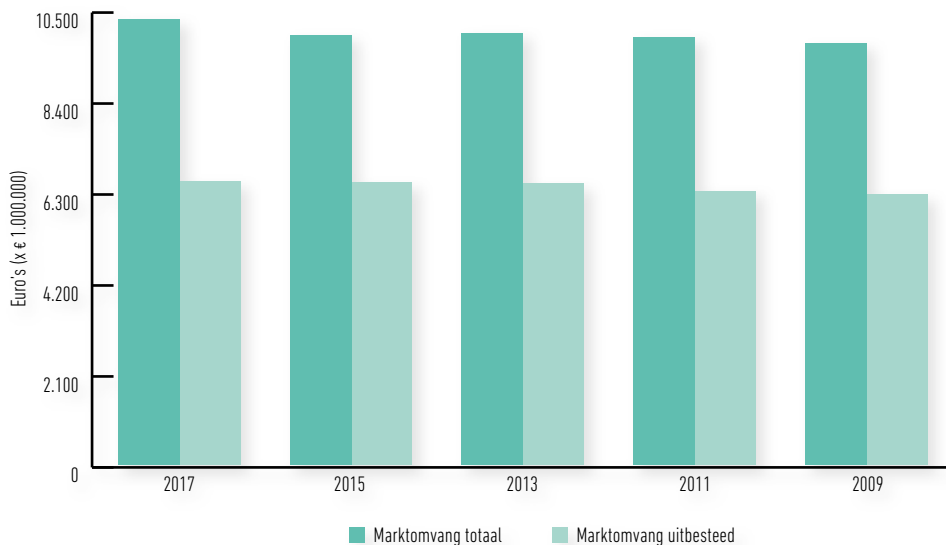
- National zakenauto onderzoek 2018, AM, RDC & VNA september 2018
- Leasemaatschappij Top 60, Automotive 2018

3. Grootste aanbieders

- Athlon Car Lease
- Leaseplan Nederland
- Volkswagen Pon Financial Services

4. De markt in cijfers

	2017	2015	2013	2011	2009
Marktomvang (x € 1.000.000)	10.282	9.915	9.970	9.877	9.723
Marktomvang uitbesteed (x € 1.000.000)	6.543	6.519	6.488	6.323	6.236
Uitbestedingspercentage	64%	66%	65%	64%	64%
Aantal medewerkers uitbesteed	3.828	3.888	3.877	3.937	3.996
Omzet per medewerker (in €)	1.708.986	1.676.759	1.673.570	1.606.270	1.560.553
Aantal aanbieders	180	180	180	180	onbekend
Marktaandeel top drie aanbieders	43%	40%	45%	45%	50%
Marktgroei index totale marktomvang	106	102	103	102	100
Marktgroei index uitbestede markt	105	105	104	101	100





Vastgoed

1. Definitie

Alle activiteiten, diensten en middelen die zijn gericht op administratie, advies en overige activiteiten bij het verwerven, exploiteren en afstoten van huisvesting.

2. Belangrijkste trends en ontwikkelingen

De markt voor commercieel vastgoed laat een overwegend positief beeld zien. Hoewel de regionale verschillen in Nederland groot zijn, daalde het leegstandspercentage op de kantorenmarkt in 2017 met 17% ten opzichte van 2016. De belangrijkste oorzaak hiervan is de groei van de Nederlandse economie die een positieve uitwerking heeft op de werkgelegenheid en daarmee op de vraag naar huisvesting. Echter blijven er serieuze oppervlaktes onbenut doordat de kwaliteit van gebouwen niet voldoet aan de huidige wensen van potentiële gebruikers.

Voor de kantorenmarkt zien we de trend Vastgoed as a Service. Het betreft de vraag naar flexibele concepten waarbij de werkplek niet als een product, maar als een dienst wordt beschouwd. Er wordt een vast bedrag per werkplek afgesproken in een kortdurend huurcontract. Het voordeel van deze dienst is onder andere dat de gebruiker zich kan focussen op zijn of haar corebusiness. Deze ontwikkeling zien we niet alleen terug bij huisvesting, maar in andere branches zoals HelloFresh (avondeten), Bloomon (bloemen) en Bundles (witgoed) zijn voorbeelden van diensten die steeds gebruikelijker worden.

Bronnen:

- Vastgoedbericht 2018, Rabobank
- Kantorenmarkt, NVM Business
- Vastgoed As a service, Twynstra Gudde

Wat betreft de vastgoedmarkt heeft deze trend gevolgen voor de uitvoering van het assetmanagement die hierdoor steeds meer integreert met facility management.

Op de retailmarkt zien we voor het derde jaar op rij een afname in de leegstand. Deze trend zien we in alle provincies van Nederland, behalve in Flevoland en Zeeland. Door de aantrekkende economie en huizenmarkt is met name op meubelboulevards een daling in de leegstand te zien. Daarnaast is de totale voorraad gedaald. Dit komt door samenvoegingen van units, sloop en transformatie naar andere functies. In steden als Enschede, Nijmegen en Eindhoven worden winkels bijvoorbeeld getransformeerd tot woning vanwege het tekort aan woonruimte.

Zoals werd verwacht hebben de ontwikkelingen in de zorg invloed op het zorgvastgoed. Door de veranderende wetgeving (decentralisatie en scheiding van wonen & zorg) is de leegstand toegenomen. Daarnaast is te zien dat het beleggingsvolume op deze markt is gestegen tot recordhoogte. De omvang van de aankopen in de eerste helft van 2018 is 345 miljoen euro, 53% meer dan in de eerste helft van 2017. Gevolg hiervan is dat de omvang van het zorgvastgoed in eigendom van zorginstellingen daalt. Ondanks dit record is er een tekort aan zorgwoningen. Hier liggen kansen voor de markt.

De gevolgen van de verandering in de demografische samenstelling van de Nederlandse bevolking worden zichtbaar

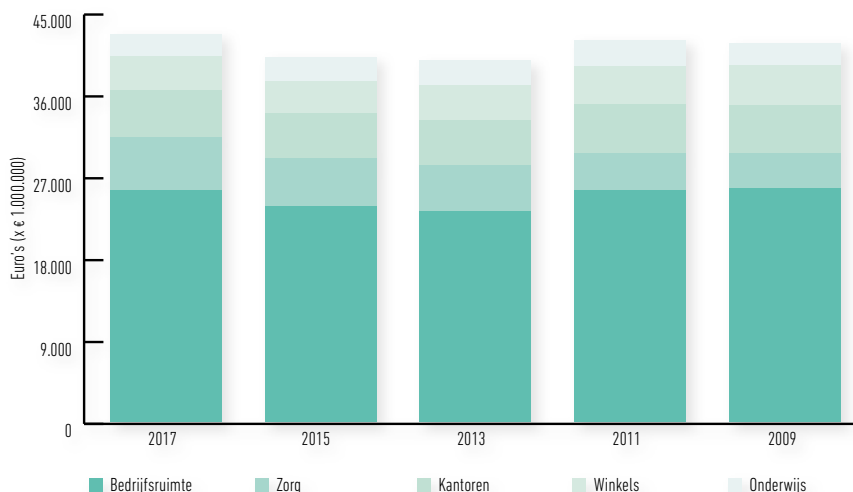
- Waar neemt de leegstand het meeste af? Locatus
- Trends Nederlands zorgvastgoed, CBRE

in het onderwijs. De leerlingaantallen in het basis- en voortgezet onderwijs nemen af en dit vraagt om fusies en samenwerkingen. Ter bevordering van de flexibiliteit hebben hogescholen steeds minder vastgoed in eigendom. Door te huren kunnen

zij inspelen op behoefte van het moment. Daarnaast stellen veel onderwijsinstellingen steeds meer eisen aan de duurzaamheid van het vastgoed. Hier zien we, net als in andere sectoren een verduurzaming van de voorraad.

3. De markt in cijfers

Totale	2017	2015	2013	2011	2009
Ruimtelijk					
Voorraad (x 1.000 m ² vvo)	694.942	667.855	656.554	659.847	641.680
Aanbod (dus leegstand) (x 1.000 m ² vvo)	20.603	20.996	20.789	19.080	17.991
Aanbod in % van de voorraad	2,96%	3,14%	3,17%	2,89%	2,80%
Financiering					
Deel verhuur/lease (als % van totale voorraad)	22,12%	22,76%	22,85%	23,43%	23,95%
Oppervlakte verhuur/lease (x 1.000 m ² vvo)	153.700	152.020	150.011	154.583	153.679
Oppervlakte in eigendom (x 1.000 m ² vvo)	520.639	494.839	485.754	486.184	467.012
Bruto jaarlasten huur/lease (x 1.000.000)	12.891	12.716	12.864	14.298	14.767
Bruto eigendomslasten (x 1.000.000)	29.964	27.613	27.085	27.930	27.108
Totaal eigendoms- en huur/leaselasten (x 1.000.000)	42.856	40.329	39.949	42.228	41.875



Bron: Cushman & Wakefield (research and insight, 2018), NVM Business (kantoor, bedrijfsruimte en winkels), Locatus (Winkels), CBS (zorg en welzijn), Twynstra Gudde (zorgvastgoed en huisvestings- en facilitaire kengetallen).

