

Facility & workplace management in 2021

Onderzoek naar markt-
omvang, trends en
ontwikkelingen



A young woman with blonde hair in a ponytail, wearing a grey t-shirt and light blue jeans, stands in a kitchen looking at a smartphone. In the background, there is a kitchen counter with a stove, a kettle, and various kitchen items. A young man with short brown hair, wearing a blue t-shirt, sits at a dark table by a large window, looking at a laptop. On the table, there is a glass of orange juice, a plate of green apples, and some bread. The window has a view of a city street. The overall scene is brightly lit by natural light from the window.

Colofon

Auteurs: Corinna van Diepen-Knegjens, Froukje Terpstra, Bote Scholtens
Uitgever: FMN
Vormgeving/opmaak: Corporate Communicatie TwynstraGudde

© 2021, FMN en TwynstraGudde

Niets van deze uitgave mag worden veelevoudigd 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

COVID-19 heeft grote impact op de facilitaire branche. Van facilitair manager tot adviseur tot leverancier. De facilitaire afdeling heeft door de coronacrisis een nog belangrijkere plek gekregen en vormt meer dan ooit de spil van de organisatie. Het jaar 2020 stond voor veel facilitair professionals in het teken van de gevolgen van de COVID-19 pandemie. De manier hoe wij (samen)werken en verbinden is aanzienlijk veranderd. De toegenomen focus op de werkplekomgeving maakt dat de inrichting van de werkplek en diens omgeving voor veel organisaties gaat veranderen. Kortom, de komende jaren worden hoe dan ook boeiend voor de facilitaire branche.

Alweer voor de achtste keer publiceert FMN in samenwerking met TwynstraGudde de resultaten van het jaarlijkse onderzoek naar cijfers, trends en ontwikkelingen op de Nederlandse Facility Management markt. Onderzoek waaraan binnen en buiten het vakgebied grote behoefte bestaat en dat een goed beeld geeft van de facilitaire branche in al zijn facetten. Het onderzoek is gebaseerd op gedegen kwantitatief en kwalitatief onderzoek. De resultaten zijn dan ook representatief over hoe het vakgebied er voor staat en wat de belangrijkste trends en ontwikkelingen zijn voor de komende jaren.

Het onderzoek laat zien wat de belangrijkste trends en ontwikkelingen zijn in de facility & workplace markt. Wat zijn bijvoorbeeld de grootste stijgers, plakkers en zakkers? Aan bod komen de trends van dit moment. Daarnaast kijken we uit naar de komende vijf jaar en gaan we in op de verschillen tussen de diverse sectoren.

Graag willen wij alle respondenten, geïnterviewden en iedereen die een steentje heeft bijgedragen bedanken voor hun bijdrage aan dit onderzoek. In het bijzonder bedanken we TwynstraGudde voor hun enorme inzet in het analyseren van alle data en verwerken tot een mooi rapport. Tot slot hopen we natuurlijk dat dit onderzoek u nieuwe inzichten geeft, waardoor u zich geïnspireerd of geholpen voelt.

We wensen u veel leesplezier toe!

Michel Tobé
Voorzitter FMN

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
Inleiding	5
1. De facility & workplace markt in cijfers	6
2. Trends en ontwikkelingen	17
3. De werkomgeving opgeschud	28
4. Duurzaamheid is niet meer weg te denken	36
5. Aanbieders aan het woord	47
Verantwoording	54
Colofon	57
Wie is wie	59

Inleiding

De facility & workplace branche verkeert in een ongekende tijd. Rond het moment van de publicatie van de vorige editie van het marktonderzoek werkten we ineens massaal thuis. Inmiddels zijn we een jaar verder. De facility & workplace professional heeft alle zeilen bij moeten zetten en zichzelf opnieuw uit moeten vinden. In dit marktonderzoek kijken we terug op het coronajaar 2020 en blikken we vooruit naar de komende jaren.

Dit is de achtste editie van het Facility & Workplace Marktonderzoek dat TwynstraGudde in opdracht van FMN heeft uitgevoerd. Sinds 2019 vindt het onderzoek jaarlijks plaats. Ieder jaar publiceren we de belangrijkste cijfers over de omvang, omzet en personeelsgegevens van de facility & workplace branche. Om het jaar vullen we deze cijfers aan met de mening van de facilitair professionals, afgewisseld met de experience van eindgebruikers. Nieuw in deze editie is ook dat u als FMN-lid de resultaten van dit marktonderzoek kunt bekijken in een online dashboard.

2015 Marktomvang	2017 Marktomvang	2019 Marktomvang	2020 Marktomvang	2021 Marktomvang
Trends & ontwikkelingen o.b.v. enquête	Trends & ontwikkelingen o.b.v. enquête	Trends & ontwikkelingen o.b.v. enquête	Experience eindgebruikers	Trends & ontwikkelingen o.b.v. enquête

Belangrijkste uitkomst uit het marktonderzoek is dat de coronacrisis de sector hard heeft geraakt. Hoewel in de markt maar liefst 79,8 miljard euro omgaat, is dit bedrag voor het eerst in jaren gekrompen. De verschillen per deelmarkt zijn echter groot. De pijnlijke verschillen die we afgelopen jaar in de Nederlandse economie zagen zijn ook zichtbaar in onze sector.

Voor deze editie zijn meer dan 600 facilitair professionals geënquêteerd. Meest opvallend inzicht dat zij ons meegaven is de verlegde focus op de kwaliteit van de werkplek. Bijna

twee op de drie professionals noemen dit één van de belangrijkste thema's. Thuiswerken is een blijvertje en zal de inrichting van de kantooromgeving permanent doen veranderen. Kantoorvastgoed zal naar verwachting worden afgestoten.

We zien ook dat de aandacht voor duurzaamheid blijft aanhouden. Dit thema eindigde net als twee jaar geleden als belangrijkste thema voor nu en de komende vijf jaar. De markt organiseert zich op dit punt steeds beter en het onderwerp vindt op alle fronten doorwerking. Voor leveranciers is het belangrijk om duurzaamheid van diensten en leveringen concreet en meetbaar te maken, zodat de resultaten voor inkopers zichtbaar worden.

Wij willen iedereen die heeft bijgedragen aan het onderzoek hartelijk bedanken. Dankzij de expertise, ervaring en visies van de vele respondenten, leveranciers en overige professionals hebben wij dit onderzoek kunnen uitvoeren.

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 totaaloverzicht 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 voltallige onderzoeksteam van TwynstraGudde:
Corinna van Diepen-Knegjens, Froukje Terpstra, Bote Scholtens, Iris de Been, Thomas Nobel, Bas Drijfhout, Fay van Zeijl, Wouter Dreimüller, Pieter Wackers, Jurgen Jaakke, Naëmie Boone, Ellen Bakker.

Amersfoort, maart 2021



1

De facility & workplace markt in cijfers

Net als veel sectoren is ook de facility & workplace markt in 2020 hard geraakt. We zien grote verschillen tussen de deelmarkten, maar onderaan de streep meten we een krimp van 1,1%. Deze krimp is zichtbaar in zowel de uitbestedingsmarkt als de facilitaire markt. Dat is ongekend en voor het eerst sinds dit marktonderzoek in de afgelopen twintig jaar wordt uitgevoerd. De verwachting is dat ook de vastgoedmarkt zal krimpen, aangezien vastgoed vaak vertraagd reageert op de markt.

Voor de uitbraak van COVID-19 stond de Nederlandse economie er goed voor. Zo was de werkloosheid laag en waren de overheidsfinanciën op orde. Dat veranderde plotsklaps in maart 2020. Door de uitbraak van het virus stond de Nederlandse economie in 2020 vooral in het teken van ongekende krimp en groei. Maar de groei was bij lange na niet sterk genoeg om de krimp te compenseren.

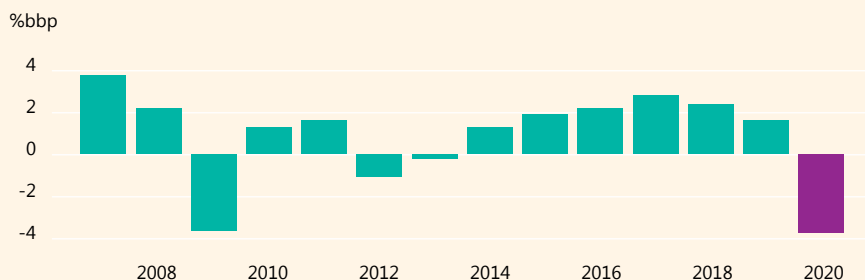
We zien grote verschillen tussen de sectoren. Met name de mate van impact en het tempo van herstel van de coronacrisis verschilt per sector. Het Centraal Bureau voor de Statistiek geeft aan dat onze economie in 2020 met 3,8 procent zal krimpen. Het CBS constateert: 'Het was vooral de consument die debet was aan de krimp, doordat deze minder uitgaaf door het beperken van de consumptiemogelijkheden door overheidsmaatregelen, zoals sluiting van horecagelegenheden. Maar ook de investeringen daalden'. 2021 moet het jaar van herstel worden.

Facility & workplace krimpt voor het eerst in acht jaar

De totale omvang van de facility & workplace markt inclusief vastgoed zal in 2020 bijna 79,8 miljard euro bedragen. Dat is een krimp van 1,1% ten opzichte van 2019. In 2019 waren de groeipercentages in- en exclusief vastgoed nog 6,4% en 5,2% ten opzichte van 2018. Daarmee zien we voor het eerst in acht jaar een krimp en is de groei uit 2019 voor een deel tenietgedaan.

Met 46,5 miljard euro maakt de omvang van de vastgoedmarkt in 2020 zo'n 58% uit van de totale facility & workplace markt. De totale vastgoedmarkt laat ten opzichte van 2019 nog een kleine groei van 0,3% zien.

GROOTSTE KRIMP DOOR CBS GEMETEN ECONOMISCHE GROEI 2007-2020



Bron: CBS

Editie met actuals 2019 en prognose 2020

Zoals in elke editie publiceren wij de omzetgegevens van het meest recente afgesloten boekjaar, gebaseerd op publicaties door sectorspecialisten en brancheonderzoek. Dat zijn in deze editie de actuals van 2019.

De cijfers van de marktomvang publiceren wij voor het eerst ook van het afgelopen jaar. Zo beschikt u over de meest recente omzetgegevens. Wij hebben omzetprognoses opgenomen op basis van de meest recente cijfers die het Centraal Bureau voor de Statistiek afgeeft. Hierbij gaat het om cijfers van de omzetontwikkeling tot en met het 3e of 4e kwartaal 2020 voor de (deel)sectoren als schoonmaak, beveiliging en catering. Ook is gebruik gemaakt van sectorprognoses van financiële instellingen. Omdat het om een prognose gaat en het boekjaar nog niet is afgesloten kunnen de cijfers over 2020 nog definitief naar boven of beneden worden bijgesteld.

Actuals 2019

2019 was een economisch goed jaar met veel consumentenvertrouwen en mooie cijfers in de facility & workplace markt. Voor het commercieel vastgoed zien we een toename van winkelruimte (4,9%) ten opzichte van 2018, in lijn met de groei van voorgaande jaren. Bij kantoren is een lichte toename (2,3%), hoofdzakelijk door de vraag naar hoge kwaliteit kantoorruimte. De groei van bedrijfsruimtes (8,5%) is voornamelijk door de nog groeiende economie en toename van logistiek vastgoed. Zorg is sterk gegroeid (11,3%) ten opzichte van 2018 en onderwijs is net als de voorgaande jaren ongeveer gelijk gebleven.

Prognose 2020

Als we naar 2020 kijken ten opzichte van 2019 zien we een ander beeld. In 2020 is het consumentenvertrouwen en de inflatie afgenomen. We zien voor het commercieel vastgoed tot nu toe een lichte toename van winkelleegstand en een kleine afname van de totale voorraad (3,9%). De verwachting is dat de gevolgen van COVID-19 in onze sector pas echt zichtbaar worden in 2021 en 2022. Dit aangezien vastgoed vertraagd reageert op de markt. Bij kantoren is de totale voorraad waarschijnlijk ongewijzigd, waarbij we zien dat hoge

kwaliteit kantoren lage kwaliteit kantoren verdringen. In 2020 neemt de vraag naar logistiek vastgoed verder toe (0,9%) en neemt de vraag naar overig bedrijfsmatig vastgoed af. De markt lijkt nog niet veel tijd te hebben gehad om op COVID-19 te reageren. Onderwijs en zorg blijft waarschijnlijk, zoals voorgaande jaren stabiel.

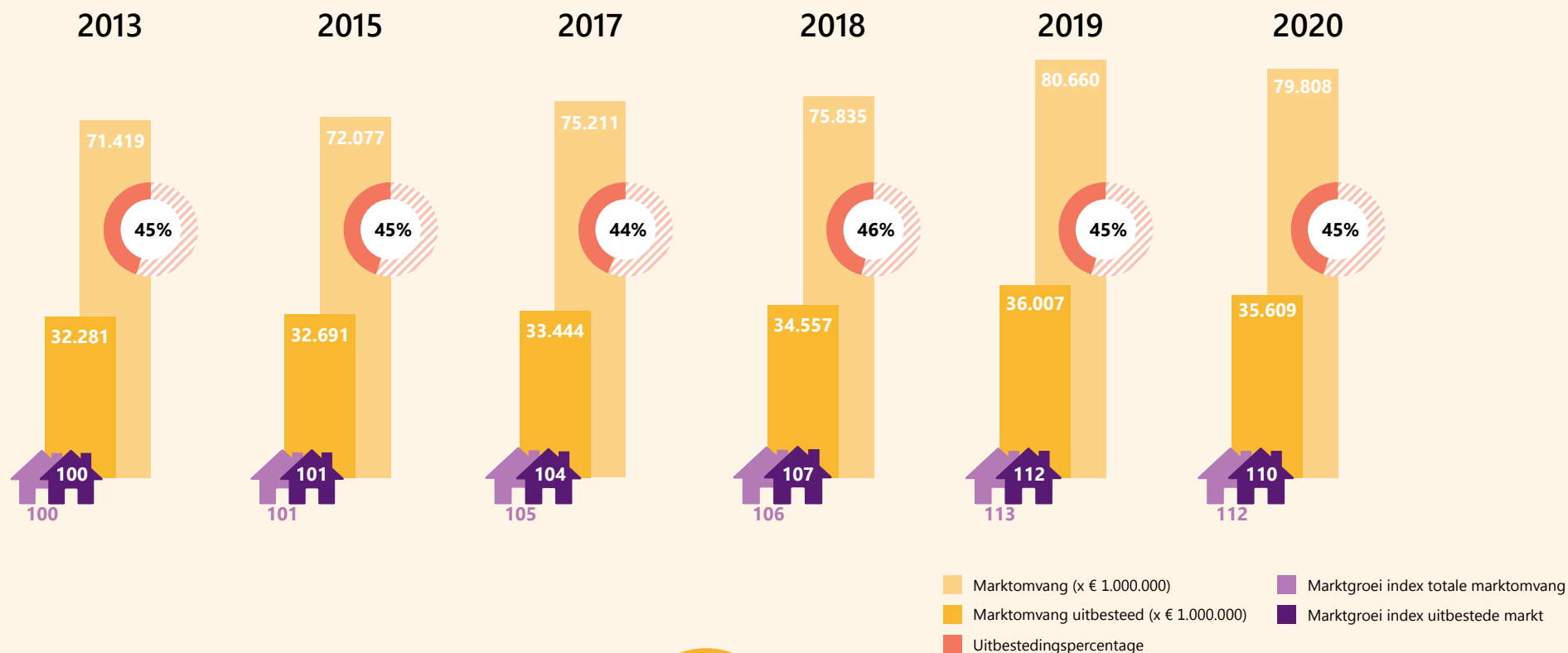
Marktomvang exclusief vastgoed krimpt met 2,9%

Als de vastgoedontwikkeling niet wordt meegerekend, zien we in 2020 een krimp van de totale facility & workplace markt met 2,9% en een krimp van de uitbestede markt met 1,4%. Het aantal medewerkers bij leveranciers neemt de afgelopen tien jaar in verhouding minder

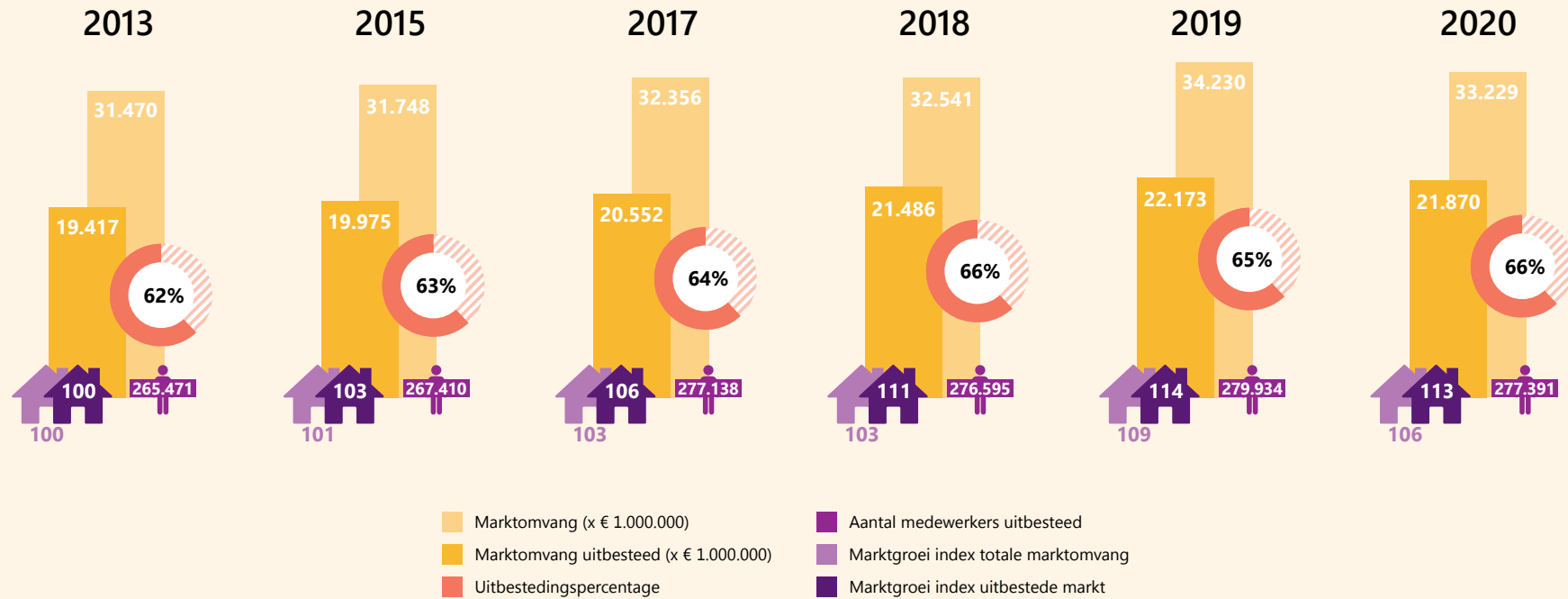
hard toe dan de uitbestede omzet. De productiviteit in omzet per medewerker zien we dan ook toenemen van € 73.140 in 2013 tot € 77.840 in 2020.

Na jaren van groei zien we voor het eerst een krimp in de facility & workplace markt. Van 2013 tot 2019 zagen we de marktomvang met 9% toenemen en het uitbestede aandeel met 14%. Met ruim 33,2 miljard euro gaat het nog steeds om ruim 4% van het bruto binnenlands product in Nederland (exclusief vastgoed). Daarvan wordt 66% aan leveranciers uitbesteed.

TOTALE MARKTOMVANG (INCLUSIEF VASTGOED)



TOTALE MARKTOMVANG (EXCLUSIEF VASTGOED)

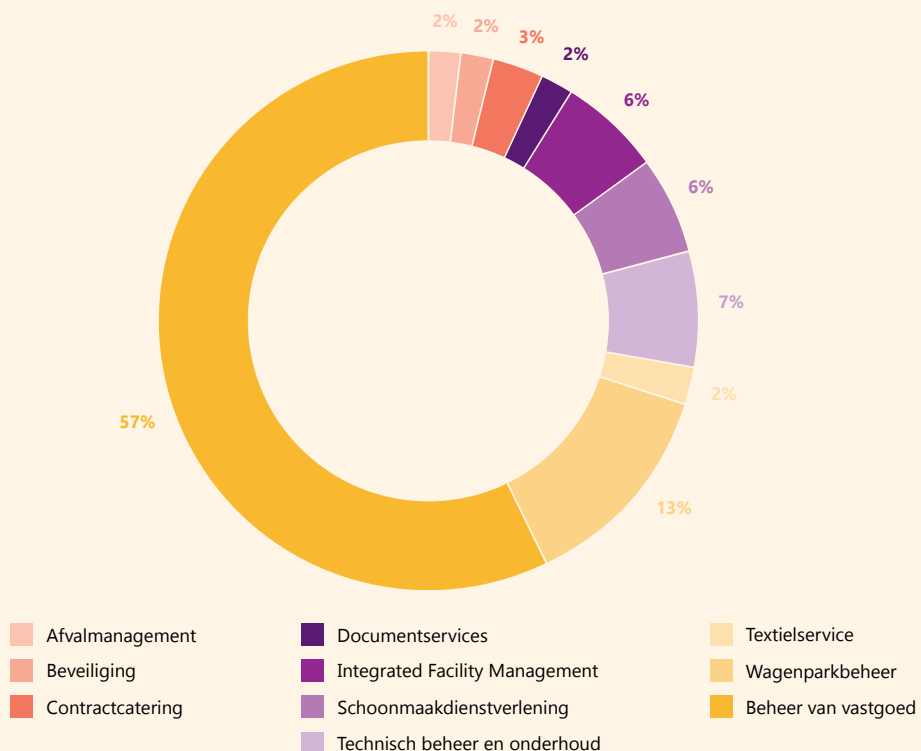


Kerncijfers deelmarkten

Met uitzondering van schoonmaakdienstverlening (+0,1%) en technisch beheer (+1,4%) neemt de marktomvang in 2020 ten opzichte van 2019 voor alle dienstverlening af of blijft deze gelijk. De krimp is het sterkst voor contractcatering (-32,8%) en textielservice (-13,6%).

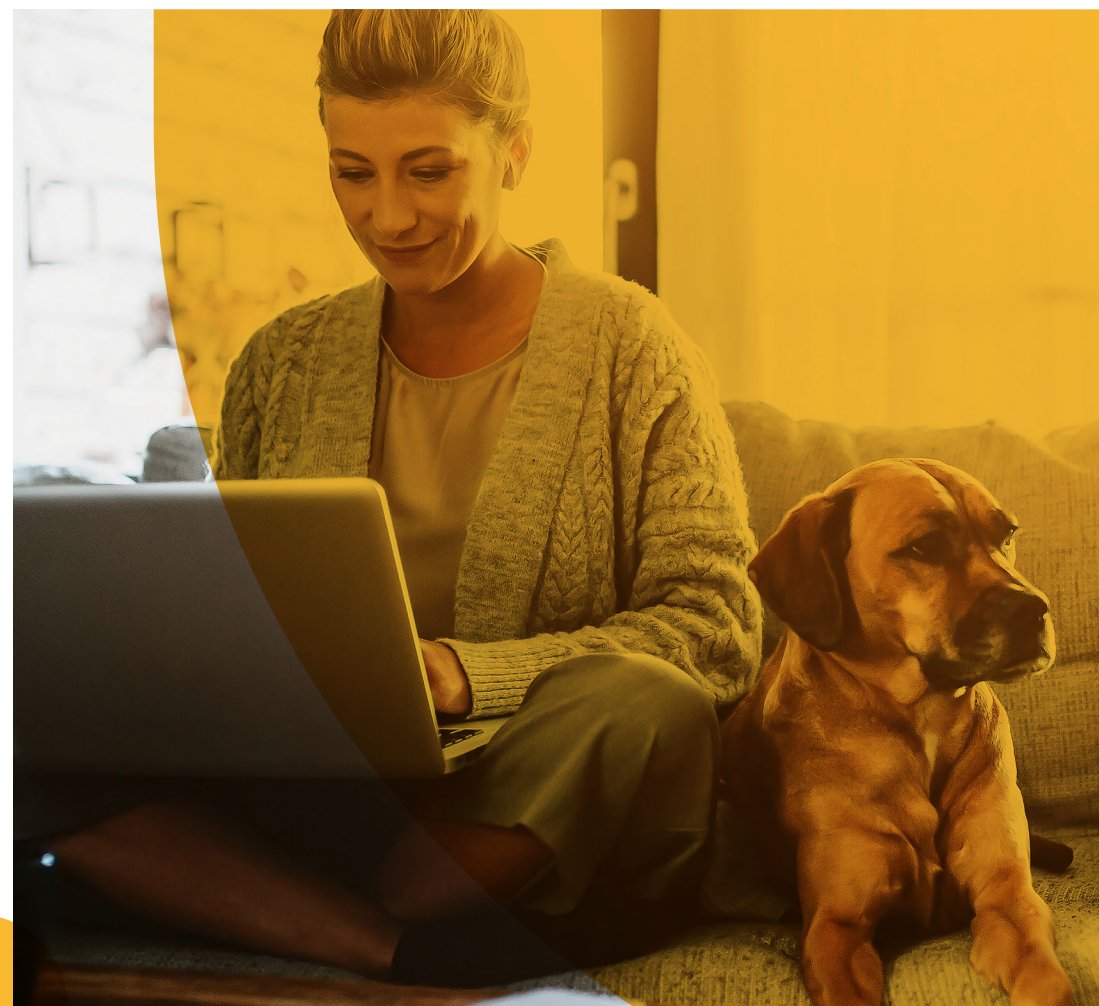
Wagenparkbeheer maakt met 33% nog steeds een substantieel onderdeel uit van de markt. Daarna volgt technisch beheer en onderhoud (16%), schoonmaakdienstverlening (15%) en integrated facility management (13%). Contractcatering, beveiliging, afvalmanagement, documentservices en textielservices maken gezamenlijk nog eens 24% uit van de totale markt.

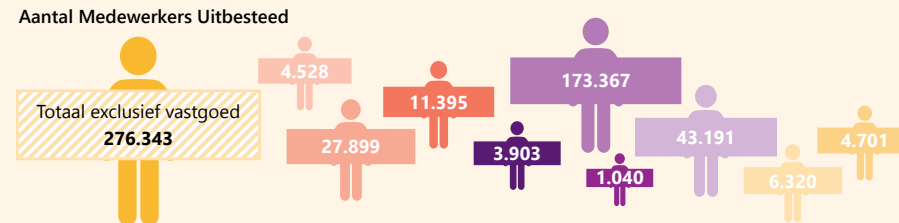
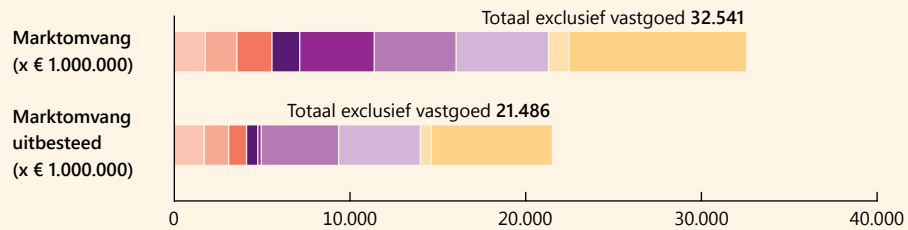
PROCENTUELE VERDELING FACILITY & WORKPLACE MANAGEMENT MARKT INCLUSIEF VASTGOED



Ook de uitbestede dienstverlening laat als geheel in 2020 ten opzichte van 2019 een krimp zien van 1,4%. Inclusief vastgoed is dit gelijk aan de totale krimp in de markt met 1,1%. In 2019 zag dat beeld er nog heel anders uit. Toen lieten met uitzondering van documentservices (-6%) en textielservice (-1,6%) alle deelmarkten een groei zien tussen de 0,1% en 6,7%. Daarmee realiseerde de uitbestede markt in 2019 in vergelijking met het voorgaande jaar nog een groei van 3,2% exclusief vastgoed (4,2% inclusief vastgoed).

Wat ook opvalt is dat het uitbestedingspercentage na jaren van gestage groei de laatste jaren stabiliseert rond de 66%.

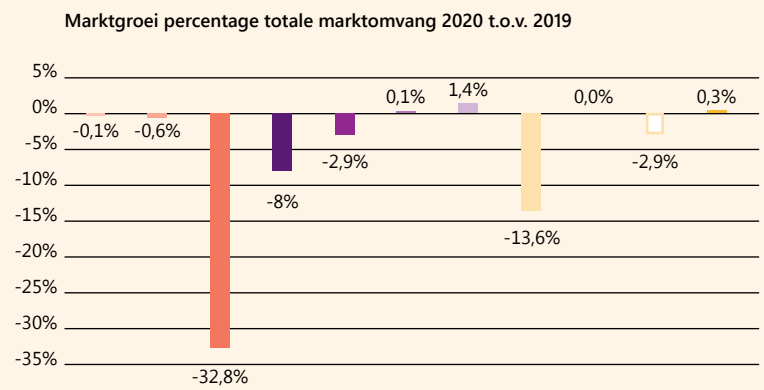
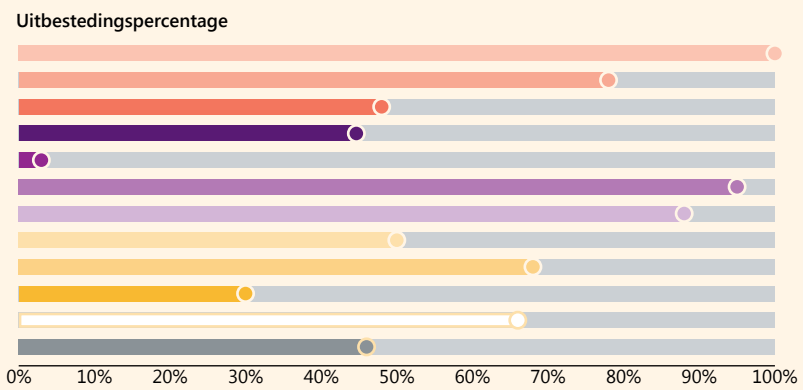




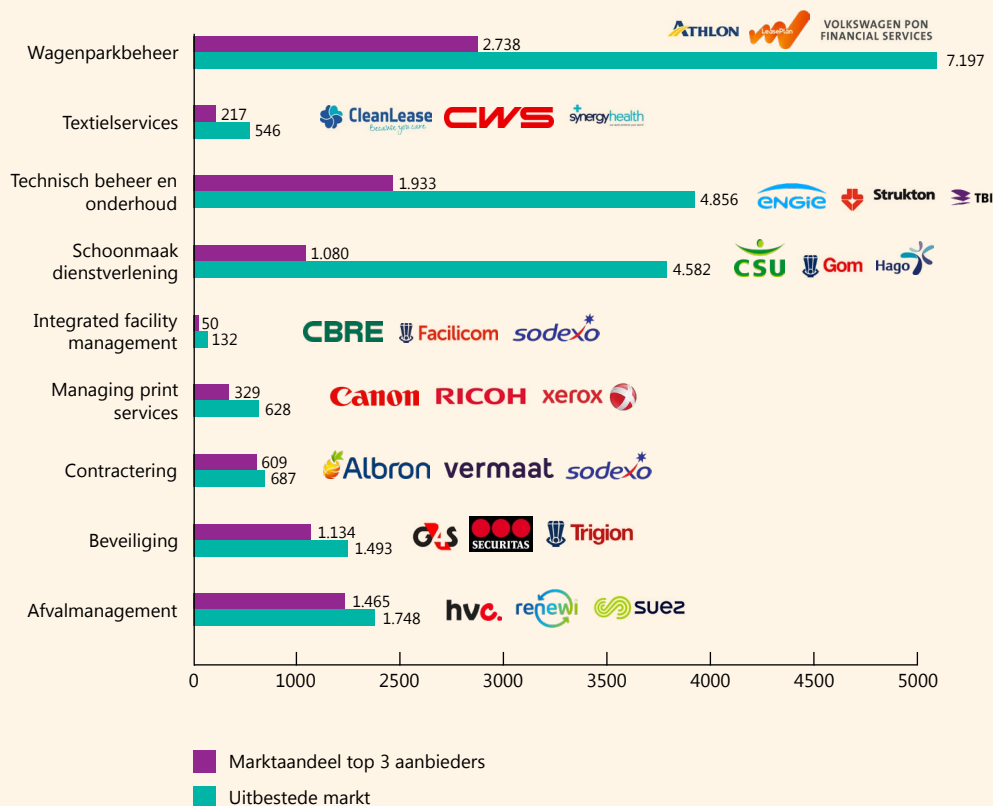
FACILITY & WORKPLACE DEELMARKT

- Afvalmanagement
- Beveiliging
- Contractcatering
- Managing print services
- Integrated Facility Management
- Schoonmaakdienstverlening

- Technisch beheer en onderhoud
- Textielservice
- Wagenparkbeheer
- Beheer van vastgoed
- Totaal exclusief vastgoed
- Totaal



AANDEEL TOP 3 AANBIEDERS (OP BASIS VAN OMZET) VAN UITBESTEDE DEELMARKTEN



Aandeel leveranciersmarkt

Inmiddels besteden wij 66% van de facility & workplace activiteiten aan leveranciers uit (exclusief vastgoed). Wie zijn die marktpartijen en hoe concurrerend is het spelersveld? In het onderzoek achterhalen wij voor elke deelmarkt welke aanbieders hierop actief zijn.

Met meer dan 75% marktaandeel zien wij de top 3 leveranciers dominant in de deelmarkten afvalmanagement en beveiliging. Voor de omzet van contractcatering van één van de drie aanbieders is het onderdeel catering niet beschikbaar. De werkelijke omzet van de top 3 bij contractcatering ligt daardoor lager dan hier is weergegeven. Voor de overige deelmarkten varieert het marktaandeel van de top 3 tussen de 24% en 52%. Dit is een lichte toename ten opzichte van het voorgaande jaar. Voor schoonmaakdienstverlening behoort het marktaandeel van de top 3 tot de laagste. Dit wordt mede veroorzaakt door het groot aantal spelers in de markt.

fmn TwynstraGudde

Facility & Workplace Marktonderzoek 2021

Achtergrond deelhemers	Thema's binnen FM	Thema 1: Duurzaamheid	Thema 2: Werkplek
→	→	→	→
Impact Covid	Marktomvang	Marktomvang uitbestede markt	Omzet per en aantal
→	→	→	→

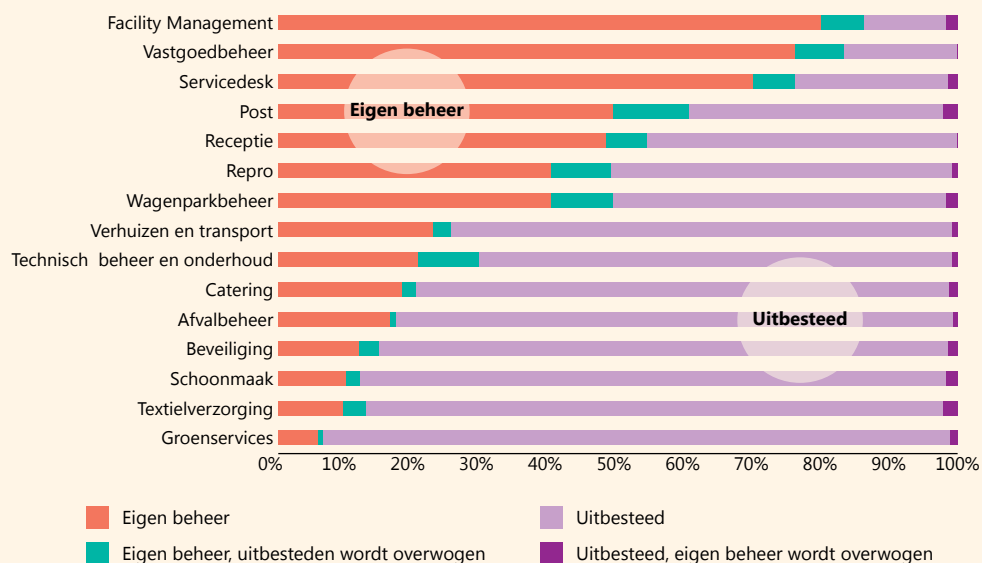
Nieuw: deze editie bevat een **ONLINE DASHBOARD** met alle data uit het marktonderzoek, exclusief voor FMN leden.

KLIK HIER

Uitbestedingspercentages facilitaire dienstverlening

Aan facility managers is in de online enquête van dit facility & workplace onderzoek gevraagd in welke mate zij facilitaire diensten hebben uitbesteed. Zij geven bij benadering aan dat 54% van de diensten zijn uitbesteed aan derden. De verdeling daarvan tussen de verschillende diensten is weergegeven in onderstaande figuur.

WIJZE WAAROP FACILITAIRE DIENSTEN ZIJN GEORGANISEERD



De hoogste uitbestedingsgraad wordt in 2020 genoteerd voor de diensten groenservices (87%), schoonmaak (86%) en beveiliging (86%). Op de vraag 'voor welke diensten wordt uitbesteding overwogen' worden alle diensten genoemd behalve textielservices; gemiddeld overweegt 3% verdere uitbesteding. Repro (9%) en wagenparkbeheer (7%) ten opzichte van andere diensten echter relatief vaker.

Facility management (10%), vastgoedbeheer (17%) en de servicedesk (16%) 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 afvalbeheer en textielservice worden niet overwogen voor inbesteding.

Facilitair pionieren in crisistijd

Ontdekking van een
fantastisch mooi vak

Interview: Esther Batist, gemeente Woerden



Woerden had het op de rit. Een getransformeerd gemeentehuis, vele facilitaire kinderziekten overwonnen en gebruikers en bezoekers die hun draai hadden gevonden. Met vernieuwde huisvesting die niet alleen een nieuwe schil vormde, maar echt bijdroeg aan prettig effectief werken en plezierig bezoeken door inwoners. En dan zoets als een lockdown, waardoor de huisvesting die zo randvoorwaardelijk leek voor het functioneren van de gemeente onbruikbaar werd. Hét instrument om de organisatie anders te laten werken leek – althans tijdelijk – buiten werking. Stokt het doorvoeren van ‘Het Nieuwe Werken’? Of blijken de tijdelijke huisvesting en verhuizingsperikelen achteraf een leerzame en waardevolle voorbereiding voor wat komen zou?

April 2019 is het zover! De ingebruikname van het rigoureuus verbouwde gemeentehuis in Woerden kan worden betrokken. Een pand dat in vele opzichten van gedaante wisselt. Transparanter is het, kleiner, veel duurzamer en gestoeld op een totaal ander werkplekconcept dan men in de oudbouw gewend was.

Het moment van ingebruikname is een ijkpunt. Een mijlpaal bereikt! Alles op alles was gezet om deze heuglijke stap te maken. Teams gaan anders werken, de burger wordt met een heuse digitale gastheer welkom geheten en medewerkers worden als klant gefaciliteerd met een frisse en moderne werkomgeving. De facilitaire dienstverlening kreeg via sociaal dienstverlener Ferm Werk nieuw elan en het pand is geheel ontwikkeld op de principes van 'Het Nieuwe Werken' (HNW). Het pand ademt dat helemaal uit en ondersteunt tijd, plaats en apparaat onafhankelijk werken. Een inspiratie voor velen.

Maar daar waar voor velen de focus ligt bij het stil staan bij het behaalde resultaat, is het zeker zo interessant om een blik te richten op de periode voorafgaande aan de heropening. Want daar werden vele kiempjes gezaaid die van grote waarde bleken. Onbewust werd een stevig fundament gevormd, waarmee de organisatie zich door de latere COVID-19 storm staande houdt.

Want om een bestaand gebouw zo grondig te verbouwen als Woerden deed, moest het gebouw helemaal leeg. Medewerkers werden in tijdelijke onderkomens elders gehuisvest. Met die uithuizing besloot de gemeente ook om in het werkconcept van de organisatie tal van veranderingen door te voeren en de tijdelijkheid te gebruiken als testomgeving.

HNW werd als nieuw adagium gekozen. Op tal van vlakken werd hier in de staande organisatie invulling aan gegeven.

Zo werd zoveel mogelijk papierloos werken het doel, kwam voor iedereen een geschikt device en een mobiele telefoon beschikbaar en liet men de verworvenheden van een eigen werkplek los. Iedereen kreeg 1 meter plank en een locker voor persoonlijke spullen. Ook een vaste thuisbasis voor teams was geen vanzelfsprekendheid meer. Om samenwerking te stimuleren werd beoogd dat medewerkers elke dag opnieuw het type werkplek of werkomgeving uitkozen die geschikt was voor het werk dat voor die dag op hun planning stond.

“Een stevig fundament was gelegd om te kunnen profiteren van een inspirerende werkomgeving.”

Esther Batist was al actief binnen de gemeente toen ze in 2018 gevraagd werd om één van de projectleiders van doorvoering van HNW te worden binnen de context van de verbouwing van het gemeentehuis. Een enorme facilitaire veranderopgave die plaatsvond gedurende een toch al rumoerige periode voor de organisatie. Praktisch gezien hield dit in dat ze vanaf dat moment de zorg kreeg over de begeleiding van de verhuizingen, inhuizing en dagelijks aanspreekpunt werd voor al haar collega's. Een

boeiende, maar pittige klus zo bleek! En één die haar nieuwe inzichten gaf en inspiratie bood om zichzelf verder te ontwikkelen. Een verdere ontwikkeling als facilitair professional.

Eén van haar uitdagingen was het vasthouden van de balans tussen enerzijds individuele behoeften aan een vaste werkplek en anderzijds de wens van werkplek onafhankelijk werken. Doel was om mensen voortdurend te laten wisselen van plek om zo onderlinge ontmoeting, samenwerking en ontsluiting van kennis en competenties te versterken. “We ervoeren dat de organisatie zich steeds flexibeler ging organiseren” vertelt Esther met zichtbaar enthousiasme. “Maar we zagen ook in ons tijdelijke onderkomen vlekvorming. Teamleden die steeds structureler bij elkaar op dezelfde plek gingen zitten en eigen ruimte claimden. Gevolg (of aanleiding) was dat de ingevoerde clean-desk-policy niet overal werd nageleefd. Op zich was dat niet onze grootste zorg. Wel dat de ongeplande ontmoeting niet optimaal van de grond kwam en dit gold ook voor het tijd en plaats onafhankelijk werken. Tegelijkertijd ontstond het inzicht dat sommige teams en individuen nu eenmaal gebaat zijn om bij elkaar te werken en doorvoering van HNW nuance en maatwerk vergt.”

Na een hectische periode van wennen en nazorg in het vernieuwde gemeentehuis is de inhuizing in 2019 een feit en kan teruggekeken worden op een geslaagd veranderproces. Alhoewel Esther zich realiseert dat

die verandering voort blijft duren en nog lang niet uitontwikkeld is. “Veel zaken vragen nog aandacht, maar een stevig fundament was gelegd om in 2020 te kunnen profiteren van een efficiënte bedrijfsvoering in een effectief en inspirerend nieuwe wekomgeving.

Tot zich ook in Woerden een nieuwe werkelijkheid voordeed. COVID-19 leidde tot inperking van het gebruik van het gemeentehuis en het ambtelijk apparaat nam zitting in haar thuishok. Tegelijkertijd bleef het gemeentehuis in bedrijf voor teams die vitale taken uitvoeren en een fysieke werkplek vereisten, zoals loketfuncties. Om dit in goede en veilige banen te leiden was opnieuw werk aan de winkel. Onder meer doordat een externe facilitaire dienstverlener om begrijpelijke veiligheidsredenen abrupt besloot haar taken tijdelijk te beëindigen.

Opnieuw een schone taak die was weggelegd voor Esther. Ze stelde een facilitair plan op met daarin tal van actuele en relevante thema's. Afspraken werden vastgelegd, werkplannen ontwikkeld. Er moest een procesbeschrijving komen voor het coördineren van aan- en afwezigheid van medewerkers in het gemeentehuis. De inrichting van de locaties moesten aangepast worden volgende de maatregelen, de schoonmaak moest anders, maar ook voor het gebruik van de vergaderruimtes, de dienstauto's en het bedrijfsrestaurant moesten richtlijnen komen. Van een statisch plan in het begin ontwikkelde zich dat tot een

dynamische procesaanpak en werd Esther onderdeel van het continuïteitsteam van de gemeente. “Deze rol past me uitstekend. Continu word ik uitgedaagd om nieuwe oplossingen te zoeken voor nieuwe problemen. Het is een vrije rol waarin ik veel gedaan krijg. Wat het voor mij zo aantrekkelijk maakt is dat we in deze gekke tijd blijven focussen op gastheerschap en gastvrijheid. Met alle beperkingen die COVID-19 met zich meebrengt.”

“We blijven in deze gekke tijd focussen op gastheerschap en gastvrijheid.”

“Nu we wat langer in deze beperkende maatregelen functioneren, merk ik steeds meer hoe fijn het is dat we vóór deze crisis huisvestelijk én facilitair een metamorfose hadden doorgemaakt. We plukken daar nu enorm de vruchten van. Gek om dat in deze tijd te zeggen. En bijzonder dat ik in deze hectische periode persoonlijk heb mogen ervaren hoe boeiend en relevant het vak van facilitair professional is!”

“Bijzonder om in deze hectische periode te ervaren hoe boeiend het vak van facilitair professional is.”

Esther is recent gestart met een opleiding naast haar werk bij Woerden en hoopt in de komende periode binnen de gemeentelijke organisatie veel optimalisatiekansen te mogen verzilveren. “Hoe meer ik leer op de opleiding en hoor van medecursisten, hoe meer kansen ik zie en hoe meer mijn handen jeuken om het aan te pakken.” Maar wat misschien wel de meest nuttige competentie bleek in haar verhuiscoördinatie én corona-aanpak was haar omgevingsgevoel. “Goed luisteren én de medewerker als klant beschouwen is wat ik van nature al deed. Ik denk dat ik met mijn eigen communicatiestijl veel toegevoegde waarde heb voor Woerden. Die competentie heb ik bij mezelf mogen herontdekken en wil ik als krachtig instrument inzetten als facilitair professional. Wat een gaaf vak is dit!”

2 Trends en ontwikkelingen

Wat zijn de belangrijkste trends en ontwikkelingen in de facility & workplace markt? Wat zijn de grootste stijgers, de plakkers en de zakkers? In dit hoofdstuk lichten we de belangrijkste trends toe. Aan bod komen de trends van dit moment en kijken we uit naar de komende vijf jaar. En gaan we in op de verschillen tussen de sectoren.

Hoofdpunten

- Duurzaamheid is nog steeds het belangrijkste thema binnen de Nederlandse facility & workplace markt
- Meest opvallende daler is het thema klantgerichtheid
- Meest opvallende stijger is het thema werplekomgeving

Respondenten

De enquête is dit jaar door 603 respondenten ingevuld. De respondenten zijn verdeeld over vijf doelgroepen. Het grootste deel van de respondenten is werkzaam binnen een facilitaire afdeling als manager of adviseur (54%). Daarnaast is de vragenlijst ingevuld door externe adviseurs (17%), leveranciers (14%), docenten (7%) en studenten (8%). Voor een uitgebreide toelichting op de onderzoeksmethode verwijzen wij u door naar het hoofdstuk verantwoording.

fmn TwynstraGudde

Facility & Workplace Marktonderzoek 2021

Achtergrond deelnemers	Thema's binnen FM	Thema 1: Duurzaamheid	Thema 2: Werplekomgeving
→	→	→	→
Impact Covid	Marktomvang	Marktomvang uitbestede markt	Omzet p en aant
→	→	→	→

Nieuw: deze editie bevat een **ONLINE DASHBOARD** met alle data uit het marktonderzoek, exclusief voor FMN leden.

KLIK HIER 

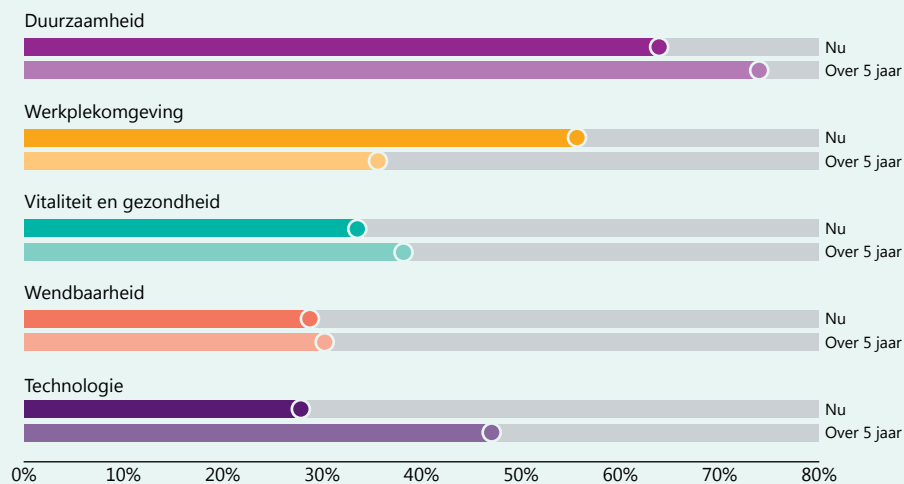
De trends in 2021

Respondenten hebben uit een lijst van elf thema's aangegeven wat volgens hen op dit moment de belangrijkste thema's zijn binnen de facility & workplace markt. De belangrijkste thema's lopen we één voor één langs.

TOP 3 FACILITAIRE THEMA'S IN 2021



DE 5 BELANGRIJKSTE THEMA'S NU EN OVER 5 JAAR



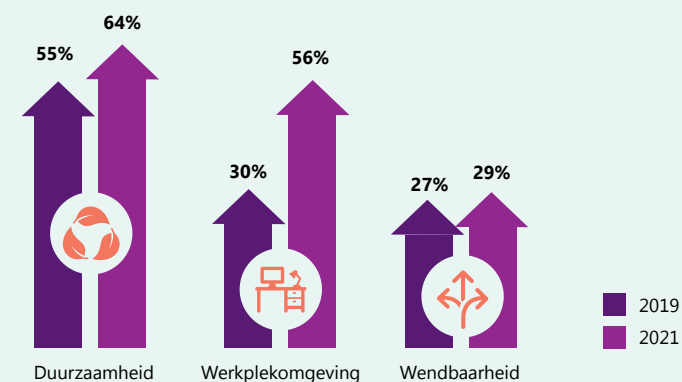
Duurzaamheid

Relevantie van duurzaamheid blijft toenemen

Twee jaar geleden stond duurzaamheid voor het eerst bovenaan de lijst als belangrijkste thema in de Nederlandse facility & workplace markt. Ook dit jaar is duurzaamheid het vaakst genoemd. Er is zelfs sprake van een stijging van 55% naar 64%. Voor de toekomst voorspellen facilitair professionals dat duurzaamheid nog relevanter zal zijn (73%). Dat is een ongekend hoog percentage dat in de geschiedenis van dit marktonderzoek nog nooit is voorgekomen. Opvallend is dat wanneer in het onderzoek gevraagd wordt welke thema's voor de eigen facilitaire organisatie het meest relevant zijn, duurzaamheid minder hoog is beoordeeld (51%). Mogelijk is dit te verklaren doordat er op dit gebied al veel initiatieven zijn genomen. Zo stelt 84% dat zij actief inzetten op duurzaamheid en hierbij een positieve maatschappelijke bijdrage willen leveren. In hoofdstuk vier gaan we uitgebreider in op het thema duurzaamheid.

“73% van de respondenten noemt duurzaamheid als belangrijkste thema over 5 jaar”

MEEST OPVALLENDE STIJGERS



Werkplekomgeving

COVID-19 verlegt de focus naar de werkplekomgeving

De meest opvallende verschuiving is de toegenomen focus op de werkplekomgeving. Ten opzichte van twee jaar geleden (30%) noemt nu 57% van de professionals de werkplekomgeving als één van de belangrijkste thema's. Deze verschuiving is voor het overgrote deel te verklaren door 'gamechanger' COVID-19. Het virus noopt tot een nieuwe visie op de huisvesting- en vastgoedstrategie en zal de inrichting van de werkplekomgeving voor veel organisaties veranderen.

“Het virus noopt tot een nieuwe visie op de huisvesting- en vastgoedstrategie en zal de inrichting van de werkplekomgeving voor veel organisaties veranderen”

Aansluiten bij nieuwe manieren van werken

Sinds maart 2020 werkt het overgrote deel van Nederland thuis. De manier hoe wij samenwerken en ons verbinden is daardoor aanzienlijk veranderd. Veel facilitair professionals willen met een nieuwe visie op de werkplekomgeving de fysieke omgeving hierop aansluiten. We constateren wel verschillen in het gewenste resultaat. Het merendeel van de respondenten wil een betere aansluiting bij de manier van werken in de organisatie realiseren (73%). En meer dan de helft (59%) geeft aan juist meer flexibel te willen zijn om beter te kunnen meebewegen met veranderingen in de toekomst. Opvallend is dat slechts 7% van de respondenten aangeeft met deze visie minder energieverbruik en/of duurzaamheid wil realiseren. Terwijl dit wel als belangrijke ontwikkeling voor zowel de markt als de eigen organisatie wordt benoemd.

In hoofdstuk drie gaan we uitgebreider in op het thema werkplekomgeving.

Vitaliteit en gezondheid

Bijdragen aan de gezondheid van medewerkers

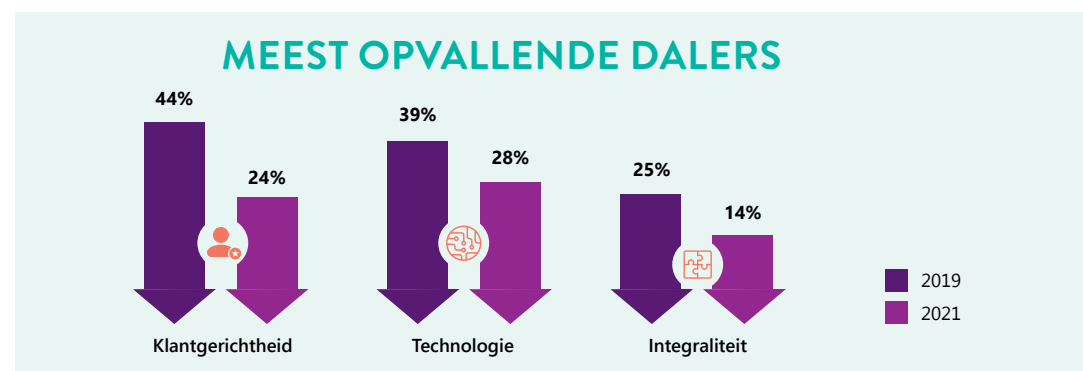
Vitaliteit en gezondheid staat op de derde plek van de belangrijkste thema's in de markt. Gevraagd is aan respondenten wat de facilitaire organisatie primair wil bereiken met de inzet op vitaliteit en gezondheid. Hierbij noemt het merendeel van de respondenten het verbeteren van de gezondheid van de medewerkers (84%). Daarnaast geeft 42% aan bij te willen dragen aan een gezondere maatschappij. Ruim één derde (37%) geeft aan de kwaliteit van de huisvesting of dienstverlening te willen verbeteren.

Grootste uitdaging is het vrijmaken van voldoende tijd en kosten

De grootste uitdagingen om vitaliteit en gezondheid meer in de facilitaire en workplace dienstverlening te borgen zijn tijd (36%) en kosten (36%). De respondenten leggen hierbij ook een link met COVID-19: hoe kun je bijdragen aan vitaliteit wanneer iedereen thuis werkt? Hoever gaat je verantwoordelijkheid als facility & workplace professional en hoe zorg je voor voldoende middelen om hiermee een verschil te kunnen maken?

De markt is er klaar voor

Slechts 15% van de respondenten geeft aan dat er onvoldoende producten of diensten zijn die op vitaliteit en gezondheid kunnen ondersteunen. Enkele respondenten geven aan dat het zelfs een uitdaging is om in het enorme aanbod de juiste zaken te selecteren en aan te bieden. “Er is zoveel aanbod, het is een uitdaging de medewerkers het juiste aan te bieden zonder dat ze verdrinken in al het aanbod.” Het is de uitdaging om de juiste tools te selecteren die de meeste impact hebben.



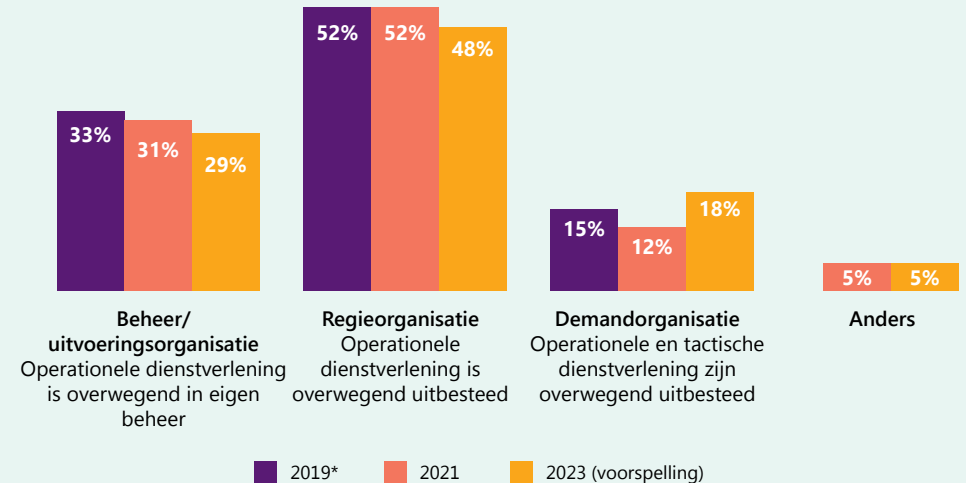
Organisatieontwikkelingen

Organisatiemodellen stabiliseren

Aan respondenten is gevraagd hoe hun organisatie gekenmerkt kan worden. Hier waren vier keuzemogelijkheden: beheer- en uitvoeringsorganisatie, regieorganisatie, demandorganisatie of anders. Net als in voorgaand onderzoek geeft ruim de helft van de respondenten aan dat de regieorganisatie de eigen facilitaire organisatie het beste typeert (52%). In het vorige onderzoek gaven we aan te verwachten dat het aantal beheer- en uitvoeringsorganisaties zou afnemen. Dit zien we slechts beperkt terug in de resultaten. Waar in 2019 nog sprake was van een percentage van 33% (beheer- uitvoeringsorganisatie) is dit in 2021 31%; een minimale daling. Respondenten verwachten in de nabije toekomst (over drie jaar) een vergelijkbare verschuiving. Maar onderaan de streep lijken de veranderingen van organisatiemodellen te stabiliseren.

Opvallend is wel dat dit jaar een substantiële groep respondenten aangeeft geen van de drie organisatiemodellen toe te passen. Binnen deze groep (5%) geeft het grootste deel aan te kiezen voor een combinatie van diverse modellen. Hierbij overheerst de combinatie beheer en regie. Voor specifieke diensten is hierbij bewust gekozen het beheer en uitvoering in huis te houden.

WELKE ORGANISATIEVORM TYPEERT UW FACILITAIRE ORGANISATIE HET BESTE?



*Data is afkomstig uit het onderzoek welke gepubliceerd is in 2019



Vastgoed ontwikkelingen

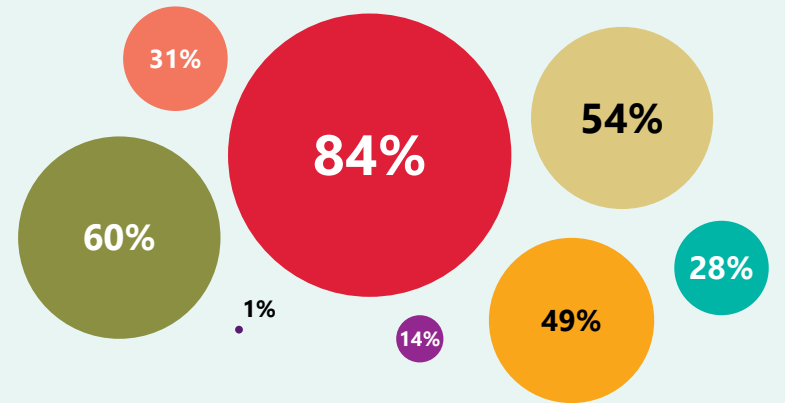
Flexibiliteit en beleid van de moederorganisatie bepaalt keuze type vastgoed

Het grootste deel van het vastgoed (vierkante meters) hebben facilitaire organisaties in eigendom (52%). De overige vierkante meters worden met name gehuurd (45%). Een klein percentage van de respondenten geeft aan het vastgoed af te nemen 'as-a-service' (3%). De meeste respondenten kiezen voor een combinatie tussen huur en eigendom, waarvan het grootste deel van de vierkante meters in eigendom is.

COVID-19 perspectief facilitaire organisatie

Het onderzoeksjaar 2020 stond voor veel facilitair professionals in het teken van de gevolgen van de COVID-19 pandemie. 89% van de respondenten stelt dat er binnen de eigen facilitaire organisatie al concrete acties zijn uitgezet of in voorbereiding zijn om te anticiperen op de lange termijn effecten van de coronacrisis voor de huisvesting en faciliteiten. Wanneer gekeken wordt naar de groep respondenten die al acties hebben uitgezet, wordt gedacht aan het inrichten van thuiswerkvoorzieningen, het opzetten van discussiegroepen om een nieuwe visie te vormen, het ontwikkelen van protocollen of het opstellen van een business case naar (het afstoten van) vierkante meters. Aan respondenten is tevens gevraagd welke impact zij verwachten op de lange termijn binnen de sector.

VERWACHTE IMPACT COVID-19 OP FACILITY & WORKPLACE SECTOR

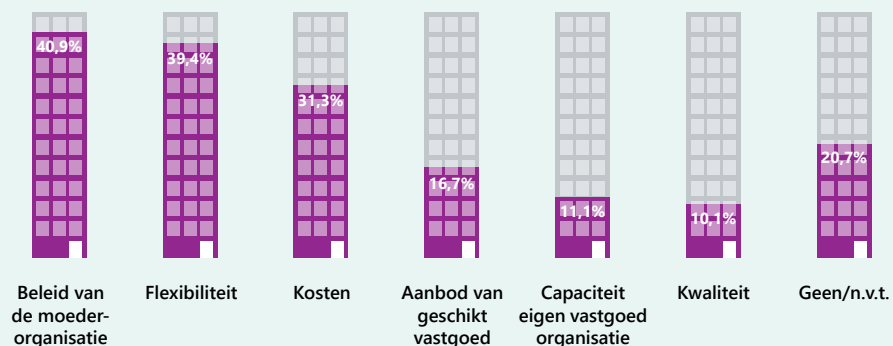


- Flexibiliseren huisvesting en faciliteiten
- Wijzigen samenstelling (mix) van typen werkplekken op kantoor
- Afstoten vierkante meters
- (Verder) digitaliseren van werkprocessen
- Intensiveren samenwerking met interne afdelingen als HR en IT
- Faciliteren van externe aanlandlocaties (hubs)
- Investeringen in de installatietechniek (binnenmilieu)
- Aantrekken vierkante meters

*7% van de respondenten heeft aangegeven (aanvullend) andere ontwikkelingen te verwachten. Een groot deel van deze groep geeft aan dat er meer aandacht zal zijn voor het inrichten van de thuiswerkplek.

In de overweging om te kiezen tussen eigendom, huur of 'as-a-service' is het beleid van de moederorganisatie het vaakst genoemd (41%) en in bijna even sterke mate flexibiliteit (39%).

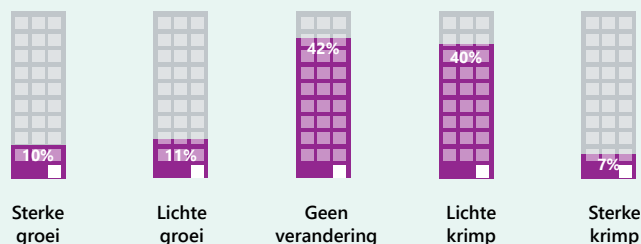
OVERWEGING KEUZE EIGENDOM, HUUR OF AS-A-SERVICE



In 2021 valt een lichte krimp van de vastgoedportefeuille te verwachten

Al op korte termijn verwachten respondenten een krimp in het aantal vierkante meters (47%). Van dit aantal verwacht 7% zelfs een sterke krimp; slechts een beperkt aantal verwacht een sterke groei (1%). Ongeveer de helft van de respondenten (42%) verwacht in 2021 geen veranderingen. Mogelijk is dit te verklaren doordat wijzigingen in de vastgoedportefeuille naar aanleiding van COVID-19 pas later effecten zullen hebben.

VERWACHTE GROEI OF KRIMP VASTGOEDPORTEFEUILLE (M²)

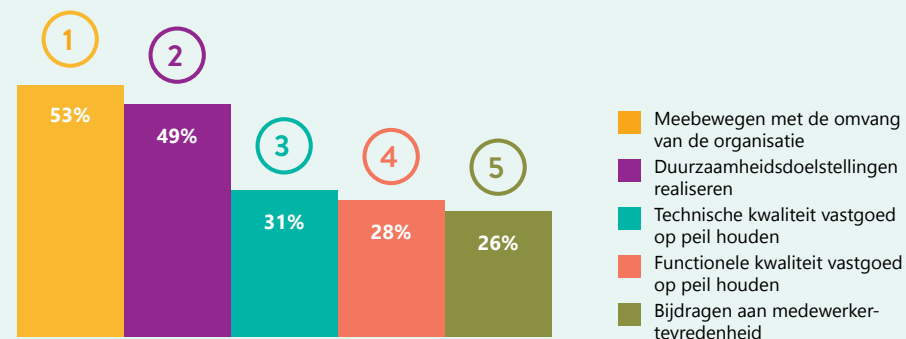


Meebewegen met de organisatie belangrijkste uitdaging voor vastgoedportefeuille

Wanneer gekeken wordt naar de belangrijkste uitdagingen op het gebied van de vastgoedportefeuille is het 'meebewegen met de omvang van de organisatie' het vaakst genoemd (53%). Mogelijk spelen de gevolgen van COVID-19 hierbij een rol.

In lijn met de stijgende aandacht voor duurzaamheid wordt het 'realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen' als belangrijke uitdaging genoemd door bijna de helft van de respondenten (49%).

TOP 5 UITDAGINGEN OP HET GEBIED VAN DE VASTGOEDPORTEFEUILLE



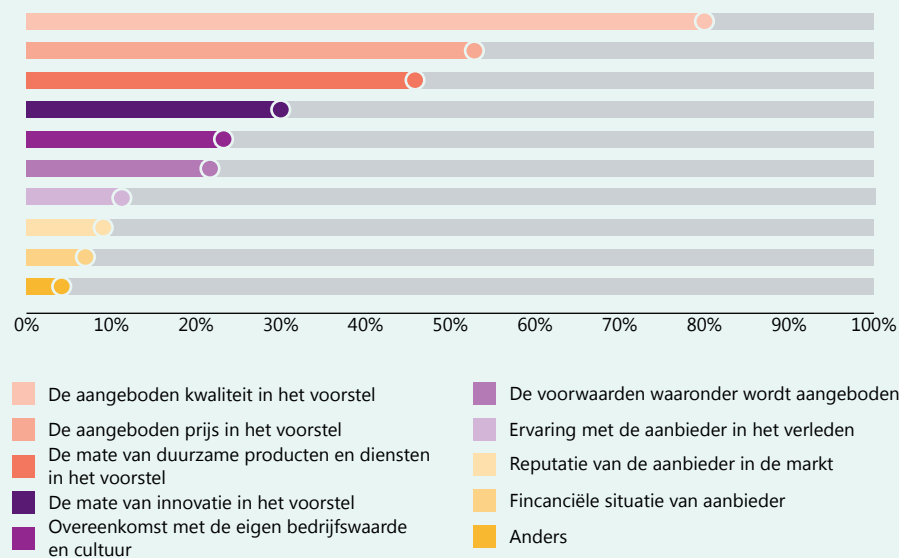
Minder als een uitdaging worden onder andere het realiseren van kostenreductie (21%), kennis en capaciteit in eigen team (14%), aansturing van marktpartijen (8%) en uitvoering van omvangrijke projecten (23%) genoemd. Het relatief lage percentage 'realiseren van kostenreductie' is opvallend, aangezien 34% van respondenten aangeeft een besparingsdoelstelling te hebben.

Sourcing ontwikkelingen

Kwaliteit van het voorstel is belangrijkste selectie criterium

Aan respondenten is gevraagd wat volgens hen de drie belangrijkste criteria zijn bij het selecteren van een leverancier. Op basis van deze verdeling kan gesteld worden dat de inhoud uit het voorstel voor veel respondenten leidend is voor de keuze van de leverancier. Eerdere ervaringen, reputatie en financiële situatie van de aanbieder behalen een beduidend lagere score.

CRITERIA BIJ SELECTIE LEVERANCIER



Opvallend is dat naast deze antwoordmogelijkheden meerdere respondenten aangeven dat de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de samenwerking een belangrijke criteria is voor de keuze. Hierbij wordt bijvoorbeeld partnership of gezamenlijk ambitieniveau als voorbeeld gegeven.

COVID-19 → perspectief leverancier

Ook voor leveranciers heeft COVID-19 een enorme impact, onder andere op de geleverde dienstverlening. Een groot deel van de leveranciers (82%) geeft aan te anticiperen op het lange termijn effect van de coronacrisis. Een kleiner deel geeft aan dit momenteel niet te doen, maar hier wel over na te denken (10%).

Het aanpassen van het dienstenaanbod gebeurt op verschillende manieren. Zo stelt een groot aantal leveranciers dat nieuwe concepten worden uitgewerkt. Bijvoorbeeld op het gebied van flexibel huisvesten. Of het uitbreiden van het assortiment met thuiswerkplekken. Voor het type contracten zien we ook een verschuiving. Er wordt nagedacht over meer flexibele servicemodellen en (meer) open en transparante contractvormen. Er is meer aandacht voor datasturing. Bijvoorbeeld door het aanbieden van software (aanvullend op de dienstverlening), zodat (meer) op afstand vastgoed en dienstverlening aangestuurd en aangepast kan worden.



Trends en ontwikkelingen per sector

Algemene uitkomsten (totaal) voor de eigen facilitaire organisatie:

Onderwijs heeft klantgerichtheid relatief hoog gescoord als thema

Resultaten liggen in lijn met de gemiddelden. Opvallend is dat klantgerichtheid binnen deze sector hoger scoort dan in de overige sectoren.

Top 3 trends voor de eigen facilitaire organisatie:

1. Werkplekomgeving (62%)
2. Duurzaamheid (48%)
3. Klantgerichtheid (43%)

Zorg heeft géén uitgesproken top 3

Opvallend voor de zorgsector is dat veel thema's een even belangrijke rol spelen, met op de eerste plek wel duurzaamheid. Het onderdeel werkplekomgeving en vitaliteit springen niet zo extreem naar voren als gemiddeld.

Top 3 trends voor de eigen facilitaire organisatie:

1. Duurzaamheid (47%)
2. Integraliteit/klantgerichtheid/kostenmanagement/inrichting facilitaire organisatie/ werkplekomgeving/vitaliteit en gezondheid (allen 29%)
3. Wendbaarheid (27%)

Alleen bedrijfsleven heeft kostenmanagement in top 3

Binnen deze sector valt op dat het thema kostenmanagement in zowel de industrie als de financiële sector terugkomt in de top 3. Waarschijnlijk is dit te verklaren doordat deze sectoren (meer) hinder ondervinden van de gevolgen van de COVID-19 pandemie.

Top 3 trends voor de eigen facilitaire organisatie binnen de industrie:

1. Kostenmanagement (58%)
2. Duurzaamheid (50%)
3. Inrichting facilitaire organisatie (42%)

Opvallend is dat binnen de industrie het thema werkplekomgeving niet terugkomt. Mogelijk is dit te verklaren omdat hier, in verhouding tot de overige sectoren, nog relatief veel op locatie wordt gewerkt.

Top 3 trends voor de eigen facilitaire organisatie binnen de financiële sector:

1. Werkplekomgeving (66%)
2. Duurzaamheid (51%)
3. Kostenmanagement (39%)

(Semi) overheid heeft werkomgeving en duurzaamheid hoog op de agenda

Binnen de (semi)overheid spelen met name de thema's werkplekomgeving (62%) en duurzaamheid (51%).

Top 3 trends voor de eigen facilitaire organisatie binnen de (semi)overheid:

1. Werkplekomgeving (62%)
2. Duurzaamheid (51%)
3. Inrichting facilitaire organisatie (30%)

Ten opzichte van de andere sectoren valt op dat binnen de overheid het inrichten van de facilitaire organisatie vaak wordt aangegeven als belangrijke trend. Hierbij wordt met name gekeken naar processen en systemen. Ook is ongeveer de helft van de respondenten binnen de overheid actief bezig met het vinden of afstemmen van gelijke doelen en ambities tussen afdelingen.

De werkplek bij ING: een Branded Customer Journey

Interview: Annette Sibma, ING



Annette Sibma (1967) is sinds 2017 Manager Facility Services bij ING NL. Ze werd opgeleid in het Facility Management in Wageningen en volgde de Master Organisatie en Beleid aan de UvA. Annette begon haar loopbaan bij het Ministerie van Justitie, werkte bij TwynstraGudde als senior adviseur en was daarna werkzaam binnen de facilitaire organisaties van Rabobank, Achmea en nu ING.

ING heeft sinds 1 maart 2018 de facilitaire services wereldwijd uitbesteed aan CBRE.

Het verhaal van Annette Sibma over het jaar 2020 klinkt als een rollercoaster. Ze werkt sinds 13 maart thuis, maar haar werk is des te veranderlijker. Vol gedrevenheid vertelt Annette over coronajaar 2020, de ervaringen van de uitbesteding aan CBRE en haar kijk op het facility & workplace vakgebied.



Welke impact heeft corona gehad op jullie facilitair bedrijf?

Onze agenda is er afgelopen jaar door beheerst. De periode maart – juni was enorm hectisch. Als bank is veiligheid topprioriteit voor ING en we nemen dus geen risico; alle medewerkers werken sinds 13 maart in principe thuis. In het voorjaar van 2020 waren wij druk in de weer met stickers voor routing, bureaus en vergaderzalen. Alle ruimtes zijn getest op de ventilatiecapaciteit. Door de nauwe samenwerking met HR, Communicatie, IT en de crisisorganisatie hebben we heel snel kunnen schakelen. En de overgang naar online vergaderen was uiteraard een klus; IT heeft op dit gebied flinke uitdagingen gehad. Je zag toen dat een aantal dingen die we al langere tijd wilden, ineens konden omdat ze moesten.

Sinds de zomer zijn we bezig ons werkconcept te herzien: project The New Normal. Op wereldwijde schaal onderzoeken we de langetermijnhuisvestingstrategie, waarin we naar verwachting meer thuis zullen werken en ons kantoor meer zullen gebruiken als ontmoetingsplek.

Hoe blijf je als facilitaire dienst in deze tijd relevant?

Sinds corona zijn wij als Corporate Real Estate Management & Facility Services (CREFS) ineens relevanter dan ooit. Wij zijn onderdeel van de crisisorganisatie en bereiden besluiten voor die de Raad van Bestuur moet nemen. De vraag is hoe de werkomgeving en de facilitaire services zich op lange termijn gaan ontwikkelen. Informeel

ontmoeten, creatieve sessies en leren van elkaar; dit is online veel moeilijker. Even bijpraten bij de koffieautomaat gebeurt nu niet. Dus in het nieuwe normaal zal de verbinding met anderen en met de ING-organisatie belangrijk zijn. Dat vraagt een aantrekkelijk kantoor waar mensen graag komen en de Oranje batterij weer kunnen opladen. De belangrijkste uitdagingen zijn engagement, wellbeing en empowerment. Wij willen eraan bijdragen dat de medewerker zich verbonden blijft voelen met ING en trots is om bij ING te werken. Onze customer journey richt zich hier volledig op. Branded.

De woorden branding en customer journey komen bij jou veel terug. Wat is het belang hiervan?

Veel ING-ers werken dagelijks in agile teams aan het verbeteren van de customer journey van onze klanten. Het leveren van een seamless user experience is daarbij een belangrijk uitgangspunt. Wij werken bij CREFS ook vanuit dit gedachtengoed, want wij willen net zo goed een seamless workplace experience leveren. Door te redeneren vanuit de employee journey stellen wij de medewerker centraal en zijn wij in staat om onze producten en diensten beter te laten aansluiten op wensen en behoeften van medewerkers, maar ook op de toekomstige ontwikkelingen als we weer terug naar kantoor mogen komen.

Met branding zorgen wij voor een echt ING-gevoel. Het oorspronkelijke idee van de Cumulus Park omgeving is om samenwerken, leren en ontmoeten binnen ING mogelijk te maken. Dat is thuis alleen een stuk lastiger. Het komen naar kantoor moet daarom meer een event worden, een ervaring waar je thuis weer een tijdje op kan teren. De behoefte aan verbinding met je bedrijf verandert niet; de plek waar je werkt wel.

Waar denk jij dat ons vakgebied over tien jaar staat?

Voorspellingen doen blijft natuurlijk lastig. Het kantoor zal voornamelijk een hub-functie krijgen; een soort clubhuis waar je komt om te ontmoeten. Waar je creatief kunt zijn, kunt opladen en jezelf kunt ontwikkelen. Natuurlijk in een volledige smart omgeving.

Daarnaast hoop ik van harte dat er specialismen overblijven in de leveranciersmarkt. Uitbesteding naar IFM neemt je werk uit handen, maar je haalt er geen specialistische kennis mee in huis. Dus ik hoop en verwacht dat er kleinere, gerichte spelers zullen blijven ontstaan. Verder zal de interne FM-organisatie zich vooral bezighouden met de klant, conceptontwikkeling en innovatie. Vanuit regie, demand en conceptontwikkeling moet de FM-organisatie kunnen meedenken en vooruitkijken naar hoe je daarop aan blijft sluiten. We zullen de operatie blijven uitbesteden, maar die focus op je eigen klant neemt de leverancier naar mijn idee niet over.



Wat zijn voor toekomstige facility & workplace professionals belangrijke vaardigheden?

Dat zijn tactisch/strategische vaardigheden van de interne FM-organisatie die zich richten op de klant. Dus scenario denken, conceptontwikkeling en kunnen denken vanuit de klantreis. En natuurlijk ook de regievaardigheden zoals performance management, contractmanagement en invulling kunnen geven aan de opdrachtgeversrol. Als opdrachtgever wil je met elkaar het gemeenschappelijk belang centraal stellen. Gezamenlijke doelen stellen levert veel meer op dan de traditionele ik-vraag-jij-doet relatie.

3

De werkomgeving opgeschud

Vanaf 13 maart 2020 werkt een groot deel van Nederland van de één op andere dag thuis. Alsof het niets was, werd de omgeving waar de facility & workplace professional zich dagelijks voor inzette overbodig. Werk bleek ook thuis te kunnen worden uitgevoerd. Ervaringen over deze nieuwe manier van werken stonden bijna dagelijks in de krant. Dit heeft grote invloed gehad op de rol van de facility & workplace professional en zijn agenda voor de komende tijd.

COVID-19 maakt de werkomgeving agendapunt nummer 1

Ruim de helft (54,4%) van de respondenten van facilitaire organisaties geeft aan dat de werkplekomgeving momenteel het belangrijkste thema voor hen is. Samen met duurzaamheid is dit dus nu het belangrijkste onderwerp op de agenda bij facilitaire organisaties. En dat is ook niet verwonderlijk. Waar facility & workplace professionals afgelopen jaren bezig waren met thema's als klantgerichtheid en technologie, is de aandacht door COVID-19 in 2020 aanzienlijk verschoven. Menig facility manager heeft de banden met collega's van HR en ICT aangehaald om voor het bestuur een nieuwe visie op werken te ontwikkelen. Voor het hier en nu, maar vooral ook voor de periode na beëindiging van de beperkende maatregelen. Wat neem je als organisatie aan ervaringen mee van het thuiswerken? Wat wil je behouden en wat wil je niet meer? Met andere woorden: hoe kun je slim gebruik maken van de learnings uit het jaar 2020 waarin ineens alles anders was?

“COVID-19 wordt niet gezien als trend,
maar als gamechanger”

De verwachting is dat COVID-19 de wereld in 2021 langzaam maar zeker met rust zal laten. Maar de effecten van het virus blijven nog lang merkbaar. Corona wordt daarom dus niet gezien als trend, maar als gamechanger, ook in de werkomgeving. Het heeft duidelijk invloed op de agenda van de facilitair professional, maar moet tegelijkertijd ook in de tijdsgeest worden gezien. COVID-19 is een grote invloedfactor dat allerlei trends en ontwikkelingen - die al langer op beperkte schaal waarneembaar waren - katalyseert. De trends en ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld thuiswerken waren natuurlijk al langer zichtbaar, maar zijn door corona door meniggeen omarmd en vanzelfsprekend geworden.

Langetermijneffecten van COVID-19

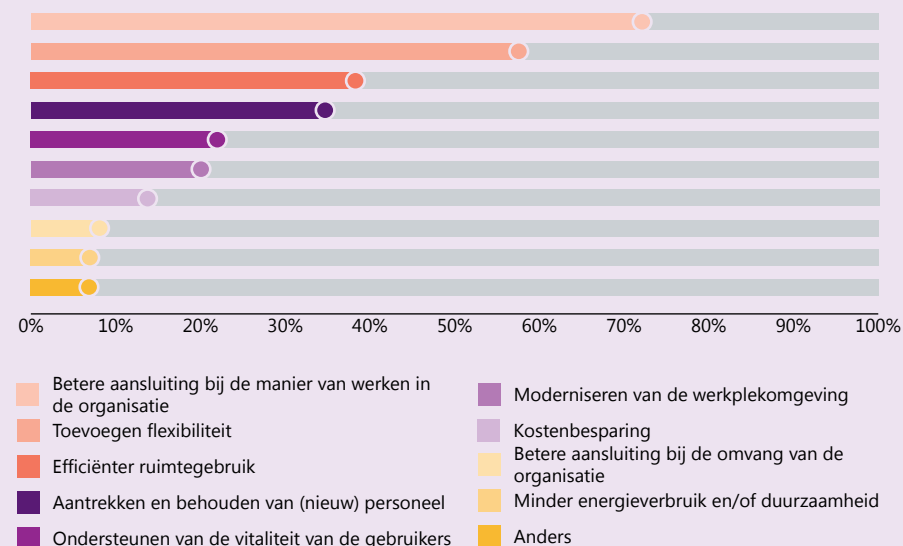
Als we de antwoorden van adviseurs, leveranciers en het onderwijs meewegen zien we dat duurzaamheid momenteel iets meer aandacht krijgt dan het thema werkomgeving. De totale populatie aan respondenten noemt de werkomgeving met 55,9% het tweede belangrijkste thema. In het vorige marktonderzoek eindigde de werkomgeving met 30% op de vierde plaats, dus de werkomgeving staat ook hier duidelijk meer onder de aandacht/ krijgt duidelijk steeds meer aandacht / wordt steeds belangrijker.

Kijken we naar de verwachting voor de komende vijf jaar, dan zien we dat professionals verwachten dat thema's als technologie en vitaliteit & gezondheid meer aandacht krijgen. De werkplekomgeving blijft nog wel belangrijk, maar eindigt met 35,9% op de vierde plaats. Onze analyse is dat in de periode 2020 – 2021 nieuwe visies op werken worden ontwikkeld, en dat de thema's vitaliteit & gezondheid, technologie en wendbaarheid een belangrijke rol zullen spelen in de doorontwikkeling. Als hybride werken de standaard wordt, hoe houden we dan aandacht voor vitale en gezonde medewerkers? Kunnen we daarin slim gebruik maken van technologie? En hoe blijven we flexibel (wendbaar) genoeg om mee te bewegen met veranderende behoeften? Deze thema's hebben direct effect op de kwaliteit en bepalen in zekere zin het concept van de werkomgeving.

Wenkend perspectief werkplekomgeving

Een overduidelijk punt wordt gemaakt door respondenten over wat het perspectief zou moeten zijn bij het verbeteren van de werkomgeving. Aangegeven wordt dat de werkplekomgeving beter aan moet sluiten op de manier van werken in de organisatie. Ook vergroting van flexibiliteit en efficiënter gebruik van de omgeving scoren hoog.

WAT WIL UW ORGANISATIE BEREIKEN MET HET ONTWIKKELEN VAN DE WERKPLEKOMGEVING?



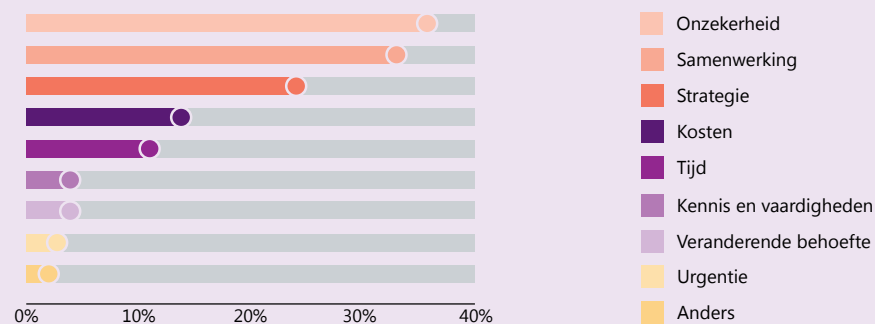
De respons zegt iets over de verwachte veranderingen in kantoorgebruik en -bezetting door respondenten. De facilitaire organisatie ziet voor zichzelf een taak om te anticiperen op dat veranderende gebruik om daarmee bedrijfsmatig aan te sluiten bij wat nodig, functioneel en betaalbaar is. Maar ook om bij te dragen aan de aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever. Om daarmee niet alleen de huidige collega's te faciliteren, maar daarmee ook het aantrekken van (nieuw) personeel te stimuleren.

Opvallend is de betrekkelijk lage score op het thema energieverbruik en/of duurzaamheid. Duurzaamheid blijkt namelijk al in een aantal achtereenvolgende trendonderzoeken een belangrijk thema in het dagelijks werk. Ook in de komende jaren lijkt dit een belangrijke focus te blijven houden, getuige de enquêteresultaten. De lage score van energieverbruik en/of duurzaamheid zou te maken kunnen hebben met de aanname van facilitair professionals dat de fysieke werkomgeving slechts een beperkte impact heeft op het behalen van duurzaamheidsdoelen.

Onzekerheid als vaststaand feit

De enquêteresultaten met betrekking tot de vraag over de grootste uitdagingen voor facilitair professionals lijken te zijn beïnvloed door COVID-19. Onvoorspelbaarheid van de behoeften en de verwachting dat die behoeften constant zullen blijven wijzigen zijn het meest benoemd als uitdaging. De crisis lijkt een katalysator van trends en ontwikkelingen die al gaande waren, maar het laatste jaar nog meer tot wasdom zijn gekomen en een grote impact hebben gekregen op de werkomgeving. Maar ook hele nieuwe ontwikkelingen en behoeften zijn door de coronapandemie ontstaan. Interessant is ook de score op het thema samenwerking. Blijkbaar vinden veel respondenten de samenwerking met andere afdelingen zoals HR en IT een uitdaging. Dit doet vermoeden dat deze verbinding nog meer van belang is geworden, waarschijnlijk mede door COVID-19 en de plots gewijzigde behoeften en gebruik van IT, de omslag naar thuiswerken en de veranderde wijze van aansturing.

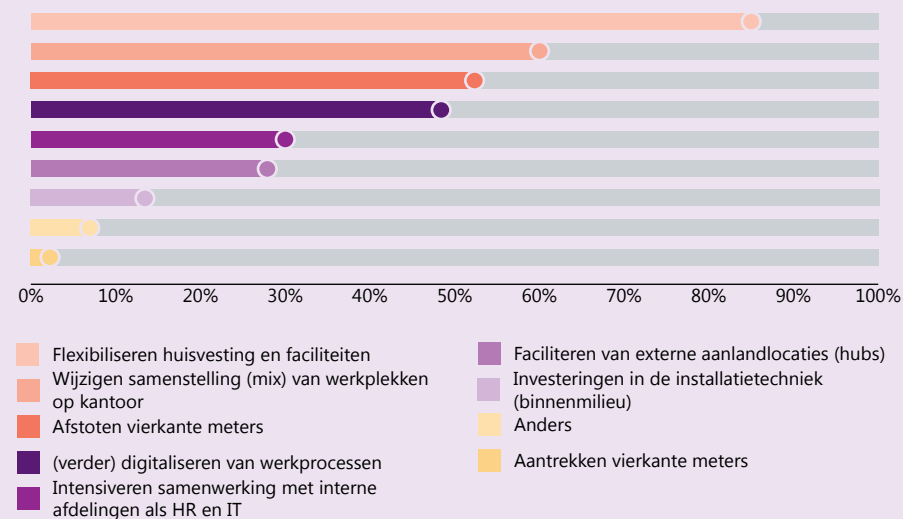
GROOTSTE UITDAGINGEN OP HET GEBIED VAN DE WERKPLEKOMGEVING



Werkomgeving is boardroom gesprek

Minder groot wordt de uitdaging gezien om aandacht te vragen en urgentie te onderstrepen van het werkplek-thema. Deze urgentie is er en die wordt ook gezien. Vaker dan voorheen staat de werkplek op de agenda van bestuurders. Dit lijkt een direct gevolg van de coronacrisis, waardoor iedereen van de één op de andere dag anders (en elders) is gaan werken. Het nadenken over het functioneren van de werkomgeving en het opnieuw uitvinden van een passend concept voor de organisatie wordt blijkbaar hoog geagendeerd en raakt vele organisaties in hun primaire proces of zelfs bestaansrecht. Los van de inhoudelijke uitdaging is in ieder geval bereikt dat de ogen gericht zijn op de facilitaire organisatie.

VERWACHTE IMPACT CORONACRISIS OP LANGERE TERMIJN



Van 'social distancing' naar omarming van anders werken

De coronapandemie lijkt zijn weerga niet te kennen in de impact op de samenleving, ook op de lange termijn. De werkplekomgeving is daar volgens de respondenten zeker geen uitzondering op. Zij denken dat de coronacrisis een blijvende impact op de werkplekomgeving zal hebben die vooral draait om de roep om flexibiliteit en pluriformiteit. De mix aan typen werkplekken en het kunnen inspelen op wisselende behoeften van professionals lijkt het adagium te worden waar we blijvend op zullen moeten focussen.

Interessant en tegelijkertijd enigszins voorspelbaar is de hoge score op het verder digitaliseren van werkprocessen. De score lijkt tekenend voor het fenomeen van in de afgelopen jaren al gedetermineerde trends en ontwikkelingen die als gevolg van corona in een stroomversnelling komen en versneld onderdeel worden van de norm. Bijvoorbeeld de inzet van digitale communicatiehulpmiddelen bij het vergaderen op afstand. Andere vormen van leidinggeven (meer op basis van vertrouwen, zelfredzaamheid en sturend op outcome) is een ander fenomeen dat - gekanaliseerd door de coronacrisis - meer en meer gebezigd wordt. Corona als katalysator van vernieuwing.

Een al sinds de uitbraak veel besproken onderwerp is het effect op de (lange termijn) behoeften aan kantorenaanbod. Respondenten geven duidelijk aan dat volgens hen de coronacrisis leidt tot een verkleining van het areaal aan kantooromgeving.

Ondanks onzekerheden toch handelingsbereidheid

De geënquêteerden maken in het onderzoek duidelijk dat er in hun organisaties veel actiebereidheid is om op korte termijn daadwerkelijk te anticiperen op de langetermijneffecten van de coronacrisis. Sterker, bijna de helft geeft aan dat er reeds concrete acties zijn uitgezet. Nog eens ruim twee derde geeft aan deze concrete acties in voorbereiding te hebben genomen. Ondanks dat er wijdverspreid onder de respondenten veel onzekerheid heerst over wat de langetermijneffecten van corona zijn op de faciliteiten, lijkt de overtuiging en slagkracht er dus wel om te anticiperen.

Thuiswerken: het nieuwe normaal?

Uit de resultaten maken we op dat veel organisaties een nieuw huisvestingsconcept of beleid ontwikkelen rondom de toekomstige manier van werken. Er wordt al maanden grootschalig thuisgewerkt en ook in de toekomst is (meer) thuis- of extern werken bijna niet

meer weg te denken. Er wordt met name nagedacht over de optimale balans tussen thuis- en op kantoor werken, een passende werkplekkenmix op kantoor en het thuiswerkbeleid.

Er is veel onzekerheid over de toekomstige huisvestingsbehoeften. Het is de vraag wat 'voorspellingen' op dit gebied waard zijn. Pas als we straks weer naar kantoor kunnen en mogen, weten we wat de nieuwe (gewenste) werkpatronen worden van medewerkers. Blijven we (veel) thuiswerken of ontstaan er patronen waarbij we juist weer veel naar kantoor gaan? En wat is eigenlijk wenselijk voor onze organisatie? Welke impact hebben bepaalde huisvestingskeuzes op de organisatie en de medewerkers?

De respondenten geven aan te verwachten dat de huisvesting en faciliteiten als gevolg van de coronaperiode meer geflexibiliseerd gaan worden, dat de mix van werkplekken op kantoor verandert en er vierkante meters afgestoten zullen worden. De precieze uitwerking zal uiteraard per organisatie verschillen.

Wat zegt de literatuur over thuiswerken?

Zoals eerder genoemd, wordt er bij veel organisaties nagedacht over een goede balans van thuis- en op kantoor werken in de toekomst. Uit de literatuur leren we dat grootschalig thuiswerken zowel positieve als negatieve consequenties kan hebben voor de organisatie en medewerkers:

- Grootschalig thuiswerken heeft positief effect op duurzaamheid (reductie files, verkeersongevallen, CO2 en fijnstof).
- Thuiswerken zorgt voor hogere productiviteit, hoewel er ook een 'thuiswerkplafond' is (afhankelijk per persoon en situatie). Maatwerk is belangrijk.
- Thuiswerken kan een betere werk-privé balans geven omdat er minder reistijd is, mensen eigen tijden kunnen bepalen en worden (meestal) minder gestoord. Echter kan het in negatieve zin ook zorgen voor een vervaging van de grens tussen werk en privé, en toename van overwerk.
- Hoewel medewerkers over het algemeen tevreden zijn over thuiswerken worden de interactie met collega's en kennisdeling gemist. Speciale aandacht voor cohesie is nodig voor grotere teams. Bovendien zijn korte en informele interacties tussen werknemers noodzakelijk voor innovatie.
- Bij grootschalig thuiswerken moet de werkgever nadenken over eventuele wijziging van standplaats of schriftelijke afspraken maken met werknemers over het aantal dagen

thuiswerken. Als de standplaats het kantoor is, dan moet er een (flexibele) werkplek op kantoor beschikbaar zijn. Als er structureel wordt thuisgewerkt (minimaal een dag per week) dan betekent dit dat de organisatie verplichtingen heeft op grond van de Arboret en de zorgplicht. Dit betekent in de praktijk dat er thuis een veilige, ergonomisch ingerichte werkplek moet zijn.

- Er moet aandacht zijn voor de manier van sturing bij een verandering in werklocatie (op afstand werken).

Waar blijft technologie?

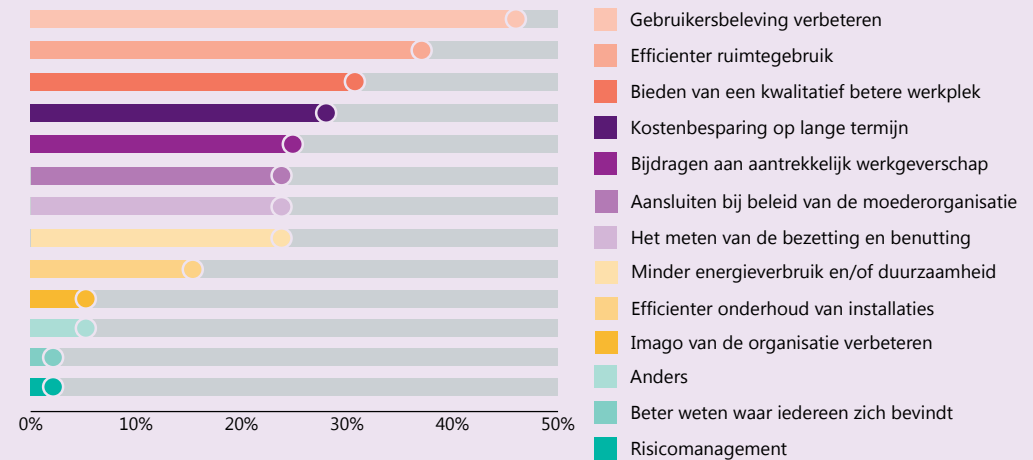
Waar technologie in 2019 nog een plek in de top 3 had verworven, wordt het onderwerp in 2021 door de facilitaire professional minder belangrijk geacht. Toch wordt de toepassing van technologie steeds meer een onmisbare factor voor het inrichten van de optimale werkomgeving. Op basis van data worden immers goed onderbouwde beslissingen genomen. De opmerking van menig afdelingsdirecteur dat zijn of haar werkvloer toch echt veel drukker bezet is dan die van een andere afdeling of team, kan aan de hand van data bijvoorbeeld eenvoudig worden verworpen.

Technologie gebruiken bij de terugkeer naar kantoor

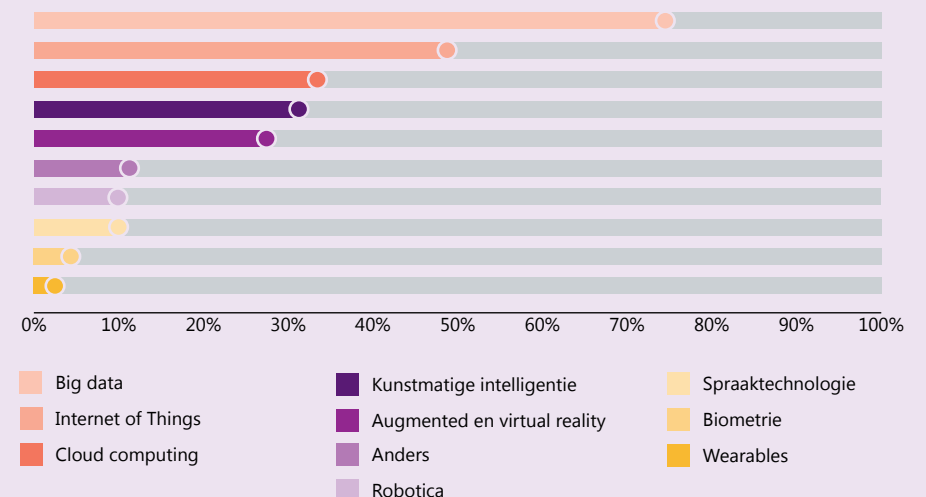
Op de vraag wat de facilitair professional wil bereiken met de toepassing van innovatieve technologie springt één onderwerp eruit: het verbeteren van de gebruikersbeleving. Een relevant voorbeeld van de inzet van slimme technologie om die gebruikersbeleving te verbeteren is het onderwerp 'smart buildings', een belangrijk agendapunt in menig FM-organisatie. Door middel van dashboards of applicaties wordt de facilitair manager op de hoogte gehouden. Het is als het ware een extra paar (digitale) ogen en oren.

Ook de gebruiker wil weten of er garantie is op een beschikbare werkplek, of het kantoor veilig kan worden gebruikt. Toepassingen om werkplekken te boeken en collega's te vinden waren er al jaren, maar zijn ineens zeer relevant geworden.

WAT WILLEN FACILITAIRE ORGANISATIES BEREIKEN MET TECHNOLOGIE



MEEST RELEVANTE TECHNOLOGIEËN KOMENDE VIJF JAAR



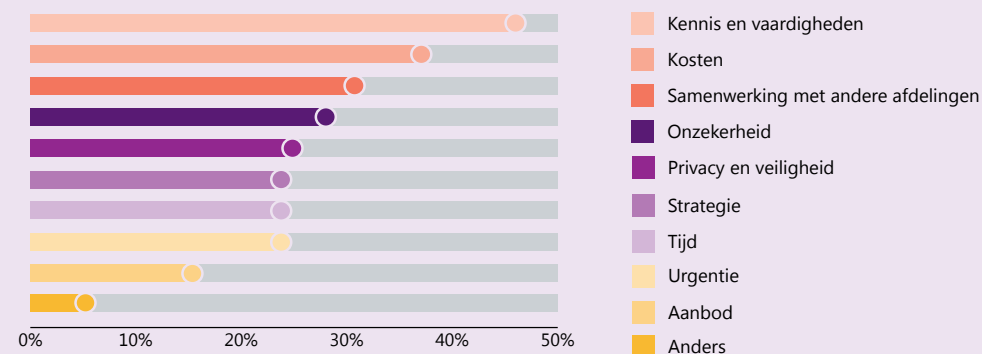
Data-driven FM

De technologie die facilitaire organisaties als het meest relevant zien in de komende vijf jaar is Big Data. Big Data zijn datagegevens die te omvangrijk en te ongestructureerd zijn om er in één oogopslag iets mee te doen, maar juist wanneer er een gedegen analyse wordt gedaan is de data rijk aan nuttige informatie. De kracht zit in het combineren van verschillende databronnen en om daar lering uit te trekken. Het gaat om objectieve informatie die helpt facilitaire processen te sturen, ofwel: data-driven FM. Het gaat dan bijvoorbeeld over data om de voorspelbaarheid van de klantvraag te vergroten. Het goede nieuws is dat veel data al (onzichtbaar) aanwezig is. Denkt u bijvoorbeeld aan data over energieverbruik, het weer, bezoekers, inkoopdata over kantoorartikelen en catering. Het combineren van die data levert echt toegevoegde waarde op. Een simpel voorbeeld van een uitwerking is het voorspellen van het aantal bezoekers in het restaurant rond de lunch op basis van historische data en actuele bezoekersaantallen rond de klok van 10:00. De chef weet hoeveel personen hij kan verwachten en zodoende hoeveel lunch hij/zij moet voorbereiden. En ook wat de gebruikers bij voorkeur eten kan al voor een groot deel worden bepaald op basis van voorkeuren, het weer, het seizoen en wederom historische data die al beschikbaar is: data-driven lunchen. De mogelijkheden zijn legio.

Is de FM'er een IT'er?

De grootste uitdaging voor het toepassen van technologie zit bij de facilitair manager met name in de kennis en kunde die niet aanwezig is binnen organisaties. De kennis en kunde van technologie lag voorheen altijd bij de afdeling IT, of het werd uitbesteed. Denk aan het installeren van Wifi-punten of het ophangen van een netwerk van infraroodsensoren die zijn gekoppeld aan een alarmsysteem. Door de opkomst van allerlei technologische toepassingen in het FM-werkveld rijst ineens een behoefte aan kennis en kunde bij de afdeling FM. Hier heeft de FM-organisatie nog niet direct een antwoord op. Echter is de kennis wel hard nodig om de toepassing van technologie handen en voeten te geven.

GROOTSTE UITDAGINGEN OP HET VLAK VAN TECHNOLOGIE



FM'er, interpreteer je rol breed!

Interview: Guido Meijer, Philips



Guido Meijer (1971) is sinds 2017 Director Global Facility Management bij Philips. Hij is opgeleid in marketing en duurzame techniek en heeft in zijn loopbaan gewerkt bij o.a. Dalkia, SPARQ, Yask en NewDirections als manager en consultant.

Philips heeft sinds 2017 een global IFM samenwerking met JLL en ISS voor de 140 grootste locaties. De vastgoedportefeuille van Philips bestaat uit meer dan 500 gebouwen over de hele wereld.

Vanuit zijn thuiswerkplek in Leerdam vertelt Guido Meijer ons over een intensief coronajaar. Global Real Estate / FM haalde de banden aan met H&S, HR en IT. In eerste instantie vanwege crisismangement en nu vanwege de gezamenlijke ontwikkeling van een visie op toekomstig hybride werken. Guido ziet dat er op dit moment veel boeiende zaken samenkomen binnen het FM-domein: "Van COVID-19 maatregelen, nieuwe werkplekconcepten, smart buildings, duurzaamheid tot nieuwe diensten post-COVID. FM'er, interpreteer je rol breed is mijn advies, en zorg voor verbinding tussen al deze zaken!".

Je loopt inmiddels wat jaren mee. Hoe heb jij het vakgebied zien veranderen?

In Nederland hebben we inmiddels een redelijk volwassen markt. Opdrachtgevers, leveranciers, adviseurs; we hebben onze weg gevonden en verzorgen op veel plekken professionele dienstverlening. Dat hebben we onder andere te danken aan onze goede FM-opleidingen. Ik kom wereldwijd op veel plekken en dan merk je zeker verschil. De Nederlandse afgestudeerde weet wat er van een FM'er wordt verwacht en wat regie, hospitality en huisvesting betekent. Ik zou bij de opleidingen nog wel meer aandacht willen vragen voor techniek en ICT. In de top 10 van je klachten zitten altijd dingen die met techniek te maken hebben zoals akoestiek of de binnentemperatuur. Je moet dan wel weten wat een luchtbehandelingskast is bijvoorbeeld.

Op welke ontwikkelingen moeten facility & workplace professionals echt inzetten?

Ik zie hoofdzakelijk twee ontwikkelingen:

- Data en technologie: er is ontzettend veel data, maar dat is daarmee nog geen informatie. Van facility & workplace professionals mag je verwachten dat zij data-gedreven beslissingen nemen en om kunnen gaan met dashboards zoals PowerBI of QlikSense. Visualisatie van data is enorm belangrijk. Alleen dan kun je data toegankelijk maken voor de mensen om je heen en kun je het slim gebruiken. Ook moeten we als professionals kunnen duiden welke 'smart building' aanbiedingen zinvol zijn voor de organisatie en vooral de gebruikers van onze gebouwen.
- Duurzaamheid: dit is een blijvertje. De focus zal denk ik verschuiven van CO2-reductie naar circulariteit en biodiversiteit. Als FM-organisatie heb je invloed om circulaire dienstverlening mogelijk te maken. Je hebt namelijk zeggenschap over veel gebruiksproducten als meubilair, verlichting en eten & drinken. Met Biodiversiteit kun je je duurzaamheidsambities een gezicht geven. Zo hebben wij op onze campus in Best een heel programma op biodiversiteit uitgezet; een kudde schapen maait het gras, we hebben een vlindertuin, bijen en een wandelpad door het groen. Je merkt dat dit de gebruikers echt een positieve beleving van de werkomgeving bezorgt.

Welke impact heeft corona op jullie gehad?

Al vanaf de uitbraak in China was er impact op de supply chain. Problemen bij leveranciers, dalende verkoop van consumentenproducten en uitstel van installaties van medische apparatuur in ziekenhuizen. Maar ook een verviervoudiging van de productie van beademers en groei van digitale oplossingen zoals 'Connected Care'.

Eén van de grootste positieve gevolgen is de verbeterde samenwerking met H&S, HR en IT. Ons werk zal permanent veranderen en ik merk nu echt een gezamenlijk belang om hierover na te denken. Wij zijn nu bezig met een visie waarin we gezamenlijk betekenis geven aan het kantoor van de toekomst. Identiteit, cultuur, verbinding en samenwerking worden waarschijnlijk de hoofdfuncties. Ons kantoor wordt een soort clubhuis. Als je er binnenwandelt moet je het gevoel hebben dat je bij Philips bent. Dus niet uniform, maar uniek en passend bij onze bedrijfscultuur. Daarmee draag je bij aan de verbinding met het bedrijf.

Wat is de rol van de FM'er van de toekomst?

Die zal zich bezig moeten houden met het faciliteren van de hybride werkplek. Mensen zullen straks op kantoor en op afstand zitten. Hoe faciliteer je een goede thuiswerkplek én een werkplek op kantoor? Hoe zorg je dat online vergaderen werkt vanuit huis én vanuit kantoor?

De taak voor FM is om dit een positieve beleving te laten zijn. Ook als dit betekent dat we ons op het domein van IT moeten begeven. Zie je rol breed!

Waar denk jij dat ons vakgebied over tien jaar over gaat?

De toegevoegde waarde van de FM'er is dat deze als geen ander de eindgebruikers snapt. Je bent de verbindende factor tussen de operatie, de leverancier, partners IT & HR. En natuurlijk met de klant op de werkvloer en in de boardroom. De FM'er is in dit speelveld degene die begrijpt waar mensen behoefte aan hebben en hoe in die behoefte kan worden voorzien. Dat betekent goed luisteren en het initiatief nemen. Pak die brede, verbindende rol, wacht niet af totdat anderen bepalen wat er gebeurt.

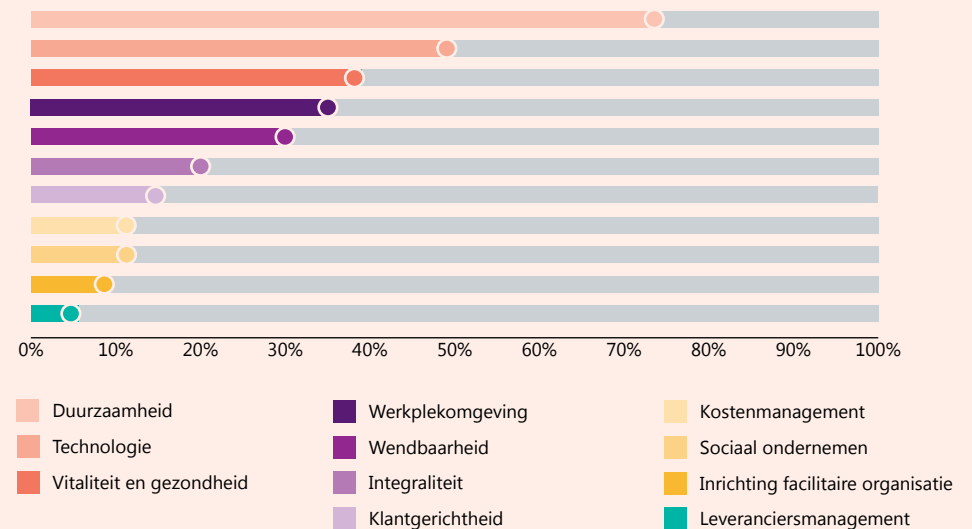


Duurzaamheid is niet meer weg te denken

Net als in 2019 is duurzaamheid dé trend in de facility & workplace markt. Sterker nog: de urgentie om te verduurzamen klinkt alleen maar luider. Facilitaire organisaties willen een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij en doen dit voornamelijk door in te zetten op de transitie naar een circulaire dienstverlening.

Terwijl in eerdere edities onderwerpen als kostenbesparing en technologie als belangrijkste thema's werden benoemd, is duurzaamheid voor het tweede jaar op rij bovenaan geëindigd. Het belang van verduurzaming wordt niet alleen bevestigd, het wordt zelfs versterkt. Waar in 2019 55% van de respondenten duurzaamheid als één van de meest bepalende thema's noemde, is dat dit jaar 64%. En de relevantie blijft toenemen: 74% van de respondenten noemt het voor de komende vijf jaar het belangrijkste thema in de markt. Duurzaamheid steekt daarin met kop en schouders boven de rest uit.

DE BELANGRIJKSTE THEMA'S OVER VIJF JAAR



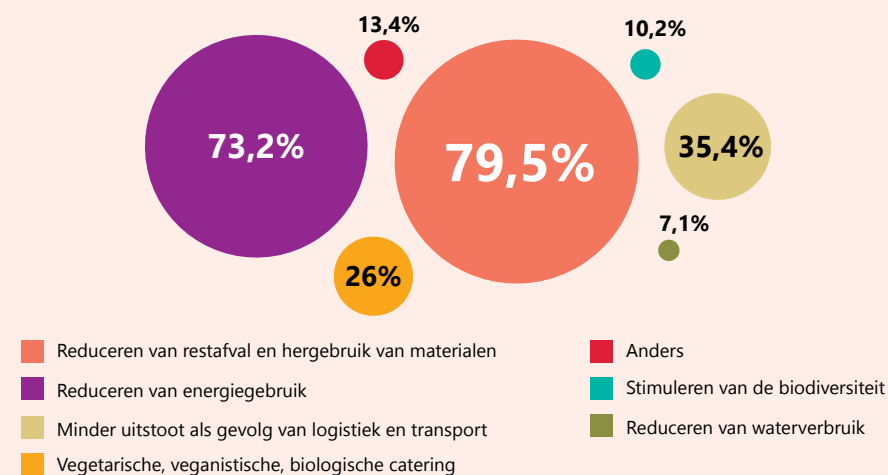
Reductie van energie en restafval heeft meeste aandacht

Wanneer facilitaire organisaties spreken over 'duurzaamheid', richt de overgrote meerderheid zich op het circulair maken van de organisatie door het reduceren van restafval en het hergebruiken van materialen (80%). Organisaties richten zich ook op de energietransitie door het reduceren van energieverbruik (73%) en het verminderen van uitstoot als gevolg van logistiek en transport (35%). Andere thema's waar organisaties zich op richten is het aanbieden van vegetarische, veganistische, biologische catering (26%) en het stimuleren van biodiversiteit (10%).

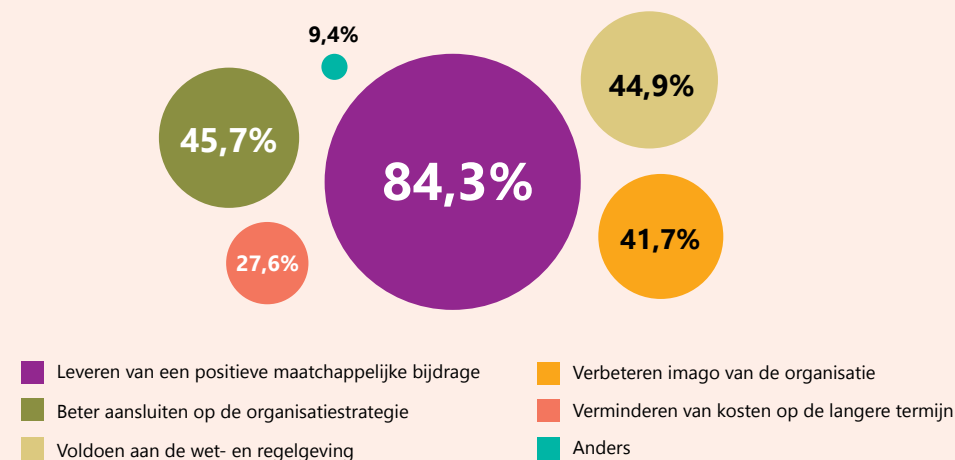
Facilitaire organisaties dragen steentje bij

Dat organisaties zich voornamelijk richten op de circulaire economie en de energietransitie sluit naadloos aan bij het Nederlandse overheidsbeleid: Nederland streeft naar een volledig circulaire economie (Grondstoffenakkoord) en 95% CO2 reductie (Klimaatakkoord) in 2050. Dat is echter niet de voornaamste reden waarom facilitaire organisaties inzetten op verduurzaming. De voornaamste reden dat facilitaire organisaties inzetten op duurzaamheid is om een positieve bijdrage te willen leveren aan de maatschappij (84%). Circa 45% van de respondenten geeft aan in te zetten op verduurzaming met de reden om te voldoen aan wet- en regelgeving, een percentage dat ongeveer gelijk is aan het verbeteren van imago (42%) en het aansluiten bij de organisatiestrategie (46%).

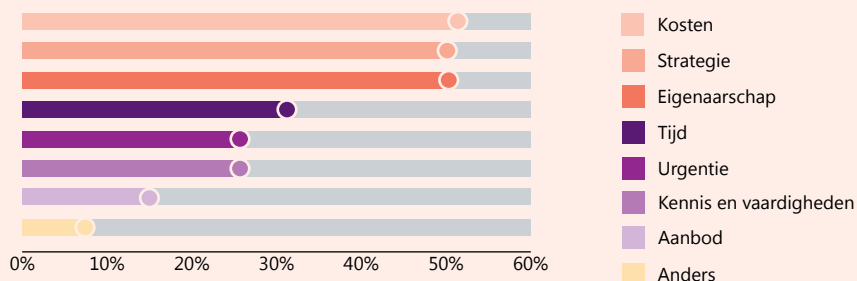
WAAR RICHT U ZICH VOORNAMELIJK OP ALS HET GAAT OM DUURZAAMHEID?



WAT WIL UW ORGANISATIE PRIMAIR BEREIKEN MET DUURZAAMHEID?



WAT ZIJN DE GROOTSTE UITDAGINGEN OP HET VLAK VAN DUURZAAMHEID VOOR UW FACILITAIRE ORGANISATIE?



Duurzaamheid blijft moeilijk om concreet te maken

Het realiseren van de duurzaamheidsambities is echter niet eenvoudig. Hoe zorg je ervoor dat je hier concreet resultaten boekt? De grootste uitdagingen die facilitaire organisaties ervaren zijn: het vrijmaken van voldoende middelen voor de investering die verduurzaming vraagt (51%), het formuleren van concrete doelen en ambities (40%) en het voelen en nemen van verantwoordelijkheid bij beslissers (40%). Net als in 2019 blijft duurzaamheid dus een onderwerp waarbij de ambities groot zijn, maar het moeilijk blijkt om harde afspraken te maken en die na te komen.

Een circulaire organisatie: waarom, hoe, en wat?

De onderzoeksresultaten kort samengevat: facilitaire organisaties willen een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij en doen dit voornamelijk door in te zetten op de transitie naar een circulaire organisatie. Obstakels die ze tegenkomen zijn het concreet formuleren van doelen en ambities, waardoor het lastig is voor beslissers om verantwoordelijkheid te nemen en geld vrij te maken. Er is enige urgentie om deze obstakels weg te nemen; respondenten verwachten dat het belang van het thema de komende jaren alleen maar toe neemt. Daarom staan we stil bij het waarom, het hoe en het wat van een circulaire organisatie.

Waarom: de noodzaak van een circulaire economie

Volgens 84% van de respondenten is de voornaamste reden dat facilitaire organisaties inzetten op duurzaamheid om een positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij. Maar wat houdt die maatschappelijke bijdrage precies in en waarom is dit noodzakelijk? Volgens de Nederlandse overheid is een circulaire economie nodig om drie redenen¹:

1. Gebruik van grondstoffen

De wereldbevolking groeit sterk: de afgelopen 100 jaar is de wereldbevolking verviervoudigd. Al deze mensen gebruiken grondstoffen voor onder andere voedsel, drinkwater, woningen, kleding en elektrische apparaten. Door de blijvende stijging in wereldbevolking neemt de vraag naar grondstoffen snel toe, terwijl de beschikbare hoeveelheid grondstoffen afneemt. Om schaarste te voorkomen moeten grondstoffen circulair worden gebruikt.

2. Invloed op het milieu

Voor het gebruik van secundaire grondstoffen is driekwart minder energie nodig dan bij het delven van primaire grondstoffen. Daarnaast wordt afval dat niet kan worden gerecycled verbrand of komt terecht in onze natuur. Op die manier dragen spullen die we dagelijks gebruiken bij aan de vervuiling van bodem, water en lucht. In een circulaire economie vindt deze vervuiling niet, of minder plaats.²

3. (On)afhankelijkheid van andere landen

Nederland is voor veel grondstoffen afhankelijk van het buitenland. Zo worden veel schaarse aardmetalen in of door China gewonnen, en dat land heeft dankzij een sterk groeiende economie ook een enorme grondstoffen behoefte. In een circulaire economie is Nederland veel minder afhankelijk van deze landen. Producten die nu nog worden vernietigd of verbrand, kunnen in de toekomst gebruikt worden om grondstoffen uit te halen.

1. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/circulaire-economie/noodzaak-van-circulaire-economie>

2. <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/SERmagazine/circulaire-economie-energietransitie>

Hoe: principes voor het inrichten een circulaire facilitaire organisatie

Om te helpen stapsgewijze keuzes af te wegen in de ontwikkeling naar een circulaire economie, zijn er diverse modellen ontwikkeld. Bijvoorbeeld het onderstaande model dat is ontwikkeld door het Planbureau voor de Leefomgeving.³ Dit model is voor facilitaire organisaties makkelijk toe te passen.

Stap 1: Refuse and rethink

Afzien van producten of producten intensiever gebruiken

Stap 2: Reduce

Producten efficiënter gebruiken

Stap 3: Reuse

Hergebruik een product

Stap 4: Repair, refurbish, remanufacture en repurpose

Reparatie en hergebruik van producten

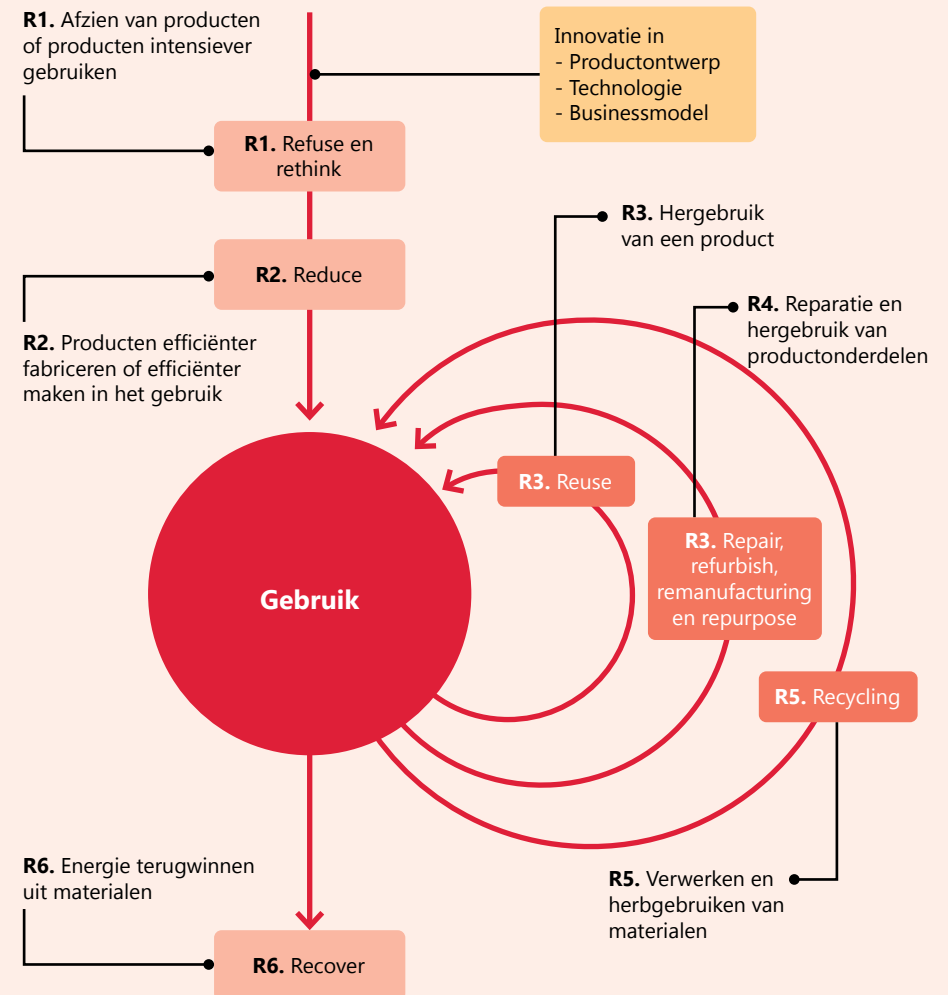
Stap 5: Recycle

Verwerken en hergebruik van materialen

Stap 6: Recover:

Energie terugwinnen uit materialen

R-LADDER MET STRAGIEËN VAN CIRCULARITEIT



3. <https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/circulaire-economie/r-ladder>

Wat: acties om een facilitaire organisatie circulair te maken

Op basis van de R-ladder is het mogelijk om stapsgewijs acties te identificeren om een facilitaire organisatie circulair te maken. Hieronder volgt een overzicht van acties waar elke organisatie mee aan de slag kan. Een organisatie die hier grote stappen in zet is FMHaaglanden; zij werken de komende jaren toe naar een eco-neutrale bedrijfsvoering.

Stap 1: Refuse and rethink	<ul style="list-style-type: none">- Maak afspraken met leveranciers over het reduceren van verpakkingsmateriaal.- Maak de overstap naar een papierloos kantoor.- Ga voedselverspilling tegen.- Reduceer het gebruik van disposables; probeer wegwerp bestek en -servies te voorkomen of te ontmoedigen.- Voorkom de inkoop van 'onnodige' spullen; ga na of leasen een alternatief is voor kopen.
Stap 2: Reduce	<ul style="list-style-type: none">- Verleng de levensduur van meubilair en apparatuur door te investeren in zorgvuldig onderhoud en hoge eisen te stellen aan nieuw meubilair en apparatuur.
Stap 3: Reuse	<ul style="list-style-type: none">- Hergebruik meubilair en apparatuur, indien mogelijk ook buiten de eigen organisatie.
Stap 4: Repair, refurbish, remanufacture, repurpose	<ul style="list-style-type: none">- Repareer meubilair en apparatuur in plaats van het te vervangen.- Koop modulaire producten, zodat alleen het kapotte onderdeel vervangen hoeft te worden, in plaats van het hele product.- Ga na of het product wordt aangeboden via een leaseconstructie waar de producent het product, na levensduur, terugneemt en (onderdelen) kan hergebruiken.
Stap 5: Recycle	<ul style="list-style-type: none">- Voer afvalscheiding in op de werkvloer.- Koop producten gemaakt van mono-materialen (bijvoorbeeld: verpakkingsmateriaal van of volledig papier, of volledig plastic, in plaats van een combinatie) zodat het na gebruik niet bij het restafval hoeft, en afvalstromen zo schoon mogelijk blijven.- Indien er wegwerp koffiebekers worden gebruikt, kies koffiebekers van een bio-based materiaal en maak afspraken over de verwerking hiervan.
Stap 6: Recover	<ul style="list-style-type: none">- Maak inzichtelijk waar het afval uit de organisatie verwerkt wordt.



Case: Nulmeting voor duurzame dienstverlening – FMHaaglanden

[KLIK HIER](#) 

Hoe manage je een circulair vastgoedproject?

In 2050 zijn wij in een circulaire economie beland. Belangrijkste focus: geen nieuwe grondstoffen gebruiken. De levensduur van de huisvestingsprojecten die nu ontwikkeld worden kennen al een levensduur tot voorbij het jaar 2050. Moeten we dan niet nu al projecten ontwikkelen die volledig circulair zijn, of kunnen we hiernaartoe groeien? Goed nieuws; groeien kan.

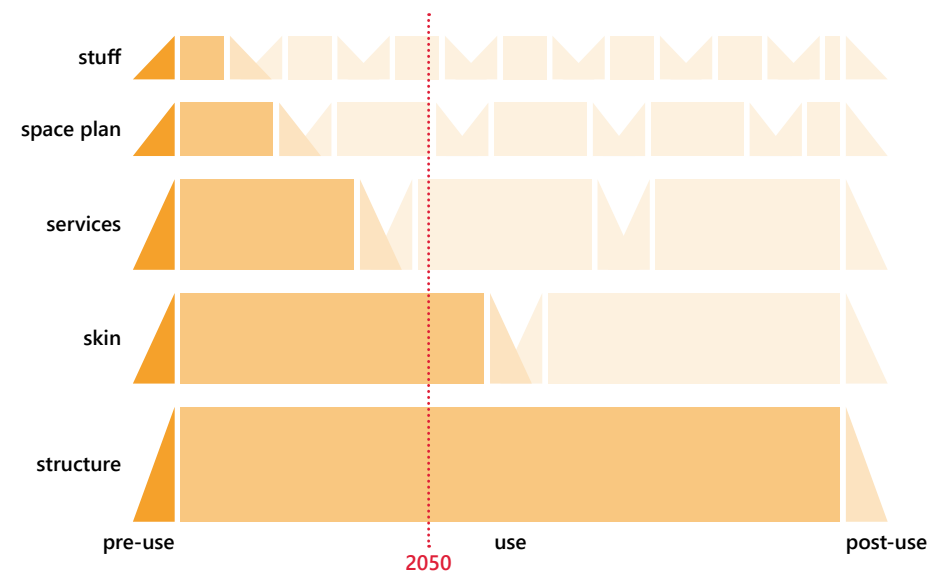
Het ontwikkelen van een gebouw is een ingewikkeld proces. Een samengesteld product dat in het ontwerpproces van grof naar fijn gaat en van fysieke aspecten tot de organisatorische aspecten. In alle fases van een project kun je circulariteit wel op een andere manier toepassen. Maar wat doe je wanneer? Hoe stuur hier je als opdrachtgever op?

Voor sommige gebouwonderdelen krijg je maar één kans

Door je in eerste instantie te focussen op de onderdelen die het langste meegaan, behaal je de meeste impact. Een gebouw bestaat uit verschillende lagen met elk zijn eigen levensduur. Waarbij zowel de verschillende lagen als de verschillende disciplines integraal worden benaderd. Uiteindelijk wordt het gebouw opgeleverd als één samenhangend geheel van deze verschillende lagen.

Vanuit 2050 beredeneerd kunnen we ons als eerste afvragen voor welke laag we geen tweede kans meer krijgen om het goed te doen. Een constructie staat er in 2050 nog, terwijl je voor het meubilair nog een tweede, derde en wellicht zelfs nog een vierde kans krijgt om het zonder of met positieve impact te doen (zie onderstaand figuur). Elke laag heeft dus een eigen levensduur met zijn eigen belasting op de beschikbare grondstoffen. Door bewust keuzes te maken in de lagen waar de meeste winst op lange termijn te behalen is, kan binnen de projectkaders een positief resultaat voor de grondstoffenvoorraad behaald worden.

TECHNISCHE VERDUIDELIJING OVER DE IMPACT VAN BEPAALDE KEUZE OP DE TOTALE CO2 IMPACT



Theoretisch kader

Als handvaten voor circulaire economie binnen de gebouwde omgeving hanteren we drie modellen. De eerste is de hierboven al benoemde lagenstructuur van Steward Brandt. Hiermee pellen wij de focus per nieuwbouw- of renovatieproject af met het ontwerpteam. Vervolgens beoordelen we de oplossingen met behulp van de principes van het tweede en derde model. Namelijk het Value Hill Framework van Sustainable Finance Lab, Circle Economy, Het Groene Brein, Nuovalente en TUDelft en het 10-R model van Prof. dr. Jacqueline Cramer.

Hoe kun je als opdrachtgever sturen?

Maar hoe stuur je daar als opdrachtgever (en procesmanager) op? De koppeling van de kennis van deze drie modellen en de essenties van het projectmatig werken geeft ons drie waardevolle inzichten; op elk aspect een.

Faseren; effectief gaat voor efficiënt

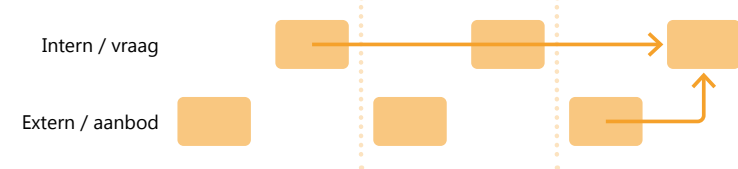
De focus per fase verschilt. Maar in elke fase zijn een aantal principes belangrijk: kijk of er aanbod is dat aansluiting geeft op de vraag; kijk wat eventueel op een duurzame wijze (demontabel, afbreekbaar, groeibaar, flexibel) kan worden opgelost en kijk bovenal of er nog aan minimalisatie gedaan kan worden.

Dus in de initiatiefase kan de opdrachtgever onderzoeken of er niet ook organisatorische oplossingen voor het huisvestingsprobleem zijn of samenwerkingen met derden.

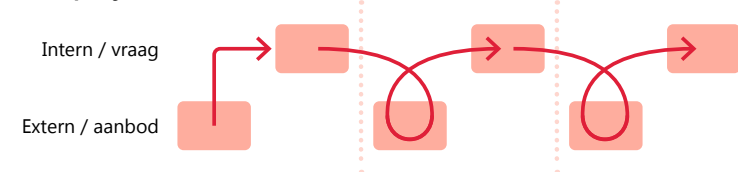
Terwijl je in de ontwerpfase zoekt naar gebruikte materialen, toepassing van hernieuwbare materialen (zoals hout, vlas of hennep) of het benutten van complete deeloplossingen.

Het is het faciliteren van aanbodgestuurd ontwerpen in plaats van vraaggestuurd ontwerpen.

Normaal project

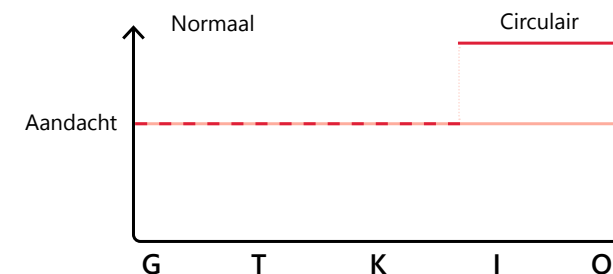


Circulair project



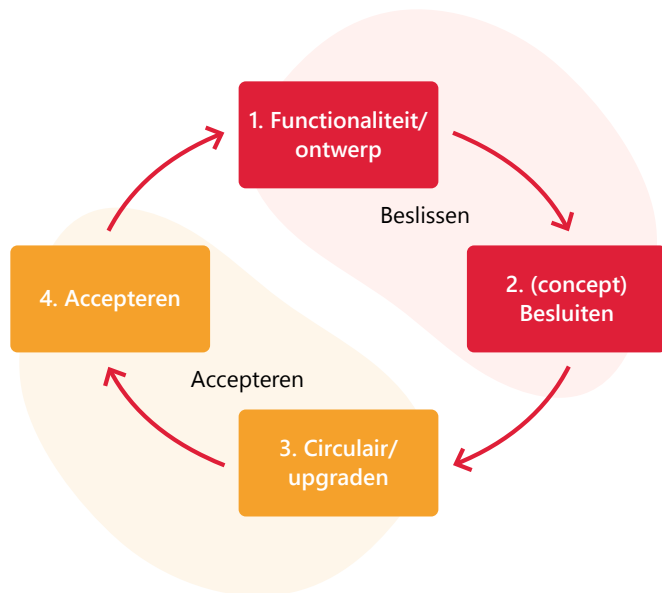
Beheersen; de beheer focus moet kantelen

In dat aanbodgestuurd ontwerpen ontstaan afhankelijkheden. Lokale samenwerkingen om faciliteiten te delen, zodat je ze niet zelf nodig hebt (vergaderruimten, restaurants) of materiaal dat nog niet direct voorhanden is. Het managen van de match in aanbod en vraag, vraagt meer organisatiekracht dan normaal. Je koopt immers niet meer iets vanuit 'het schap'. Om dezelfde kwaliteit te behalen met minder grondstoffen, is dus meer aandacht nodig voor de beheersing van informatie en organisatie.



Beslissen; accepteren is het nieuwe beslissen

Maar de meeste invloed zit bij de faseresultaten als de opdrachtgever kán en moet beslissen. Om maximaal ruimte te bieden aan het 'circulair upgraden' van het project wordt eerst in concept besloten of de geboden functionaliteit of ontwerp voldoende is. Daarna wordt gekeken of er op basis van beschikbaar aanbod een match te maken is. Het is aan de opdrachtgever om de kaders van dit tussentijdse onderzoek vast te stellen. Hoeveel tijd mag dit kosten? En is een alternatieve functionele oplossing ook acceptabel? De resultaten van deze meer circulaire variant wordt vervolgens door de opdrachtgever vastgesteld als uitgangspunt voor de volgende fase. Een volgende fase waarin dit proces zich herhaalt, maar op de onderwerpen die daarin relevant zijn.



Dat betekent uiteraard niet dat alle initiatieven op het gebied van circulair meubilair en hergebruik van spijkerbroeken als isolatie nu niet relevant zijn. Zoals hierboven duidelijk wordt, draagt dit ook bij aan het verminderen van het materiaalgebruik en leren hoe dit in de circulaire economie werkt is zeker wat waard. Maar wil je als opdrachtgever de meeste impact maken, dan stuur je strategisch op de grootste CO2 reductie van het project.

De wendbare opdrachtgever

De meeste winst is te behalen nog voordat de architecten en technische adviseurs aan tafel zitten. Het meest circulaire project is namelijk het project dat je niet realiseert. Daarmee heb je als opdrachtgever de positie en kans om de meeste impact te maken nog voordat het project gedefinieerd is.

En in de projecten? Dan vraagt het de opdrachtgever vooral om wendbaar te zijn, geen vastomlijnd eindresultaat te accepteren en een continue herijking van ontwerpkaders. Maar bovenal een robuuste ambitie op circulariteit.

Facility Management bij Radboud Universiteit

Dienend en toch een
grote stem

Interview: Rene Brands en Ferry Soetekouw,
Radboud Universiteit



Op de campus van de Radboud Universiteit in Nijmegen is een metamorfose gaande. Gebouwen worden gerenoveerd of vervangen, leer- en werkomgevingen veranderen en de entourage van de campus – zowel binnen als buiten – transformeert. Ook de rol van de facility manager op de campus ontwikkelt. Daar waar eerst op basis van verzoek werd gebouwd, wordt door facility managers nu integraal regie gevoerd op een serviceniveau aan Campusbezoekers en -gebruikers. “Tegenspraak en repliek is er continu. Maar facilitaire adviezen worden echter wel vaak opgevolgd. Naar ons wordt veel geluisterd, alleen beseffen we dat niet altijd”.

Bij Radboud Universiteit Nijmegen wordt hard aan de weg getimmerd. De campus kreeg de afgelopen jaren door verbouwingen en nieuwbouwprojecten een gedaantewisseling die ook de komende jaren nog voortzet. Zo is recent het Maria Montessorigebouw voor de faculteit Sociale Wetenschappen opgeleverd. Daarnaast verandert er van alles in de organisatie en coördinatie van de Campus-metamorfose.

René Brands en Ferry Soetekouw zijn beide ontwikkelmanager bij afdeling Campus Development, onderdeel van Campus&Facilities binnen Radboud Services. Ze spreken vol passie en gedrevenheid over hun vak. “Als Radboud Services zijn we dienend aan het onderwijs en onderzoek binnen de Radboud Universiteit. En die dienende rol is prima! We hebben als facilitaire- en vastgoedprofessionals in een universiteitsomgeving natuurlijk veel hoogopgeleide mensen om ons heen. Zowel het bestuur (als opdrachtgever) als de faculteiten, die onze klanten zijn. Facilitair management is ook een professie en niet iedereen heeft daar logischerwijs kijk op. Logisch, ieder z’n vak. We krijgen veel en vaak tegenspraak op onze adviezen. Die worden echter wel vaak opgevolgd. We zijn nogal eens bescheiden in onze rol. Als we terugkijken zouden we best wel meer stil mogen staan bij wat we hebben bereikt. Door de waan van de dag gebeurt dit echter te weinig.”

“Als Radboud Services zijn we dienend aan het onderwijs en onderzoek. En die dienende rol is prima!”

Het beoefenen van het vak als facilitair professional bij de Radboud Universiteit is en blijft zo inspirerend, omdat René en Ferry continu te midden van vele inspirerende, kritische en hoogopgeleide mensen opereren. Ondanks dat ze voortdurend ‘hun mannetje’ moeten staan en moeten praten als ‘Brugman’ om hun adviezen en keuzes toe te lichten dwingt die kritische omgeving hen ook tot kwaliteit en maatwerk. “Wetenschappelijk personeel en studenten kijken soms op zo’n andere manier naar de fysieke omgeving dan wij dat vanuit ons vak doen. Dat houd je niet voor mogelijk. Wat wij belangrijk vinden in ons vak wordt lang niet altijd als belangrijk ervaren door onze klant. En andersom.”

“Wat ons drijft? We doen het voor de toekomst. Voor de volgende generaties. Wat dat betreft zie je hier op de Campus voortdurend de groei, de persoonlijke ontwikkeling en de drift om te leren. Ook leveren we een bijdrage aan een steeds duurzamere Campus. Erg inspirerend. Je weet waar je het voor doet.”

De nieuw gevormde afdeling Campus Development binnen Campus&Facilities, onderdeel van Radboud Services, komt steeds meer in hun nieuwe rol. Ze schreven samen met gebruikers de strategie op een toekomstbestendige onderwijs- en werkomgeving, ze voeren regie op het daadwerkelijk implementeren van die strategie in de praktijk en bewaken dat proces. “Eigenlijk voeren we continu ‘checks and balances’ uit op ons eigen handelen om zodoende onze ambitie tot wasdom te laten komen. Het is een nieuwe functie die ontstaan is vanuit het besef dat je met facilities en vastgoed veel meer impact kunt hebben op onderwijs en onderzoeksprestaties dan alleen beheer en vervanging van stenen.”

“Op de Campus zie je de drift op te leren. Erg inspirerend. Je weet waar je het voor doet”

René en Ferry komen uit een situatie waarin hen gevraagd werd om een onderdak die ze dan ook realiseerden. Hele inspirerende en duurzame onderwijsgebouwen, daar niet van. Maar hoe ze nu handelen is vanuit de vraag van de klant om hen te faciliteren met een werk- en onderwijsomgeving die functioneel, inspirerend en ondersteunend is. René en Ferry faciliteren nu het werken

en studeren op de campus, in plaats van focus op het stapelen van stenen. Ze kunnen daardoor hun expertise volledig kwijt. Ook kunnen ze beter anticiperen op trends, ontwikkelingen en actualiteiten. En tot slot, ze kunnen de campusstrategie helemaal doorvertalen naar de fysieke en facilitaire omgeving.

“Het statische vastgoed van weleer is steeds meer een omgeving die kan en moet meebewegen met de veranderende vraag”

“Ons vak wordt complexer, we moeten steeds meer anticiperen op verandering. Het statische vastgoed van weleer is steeds meer een omgeving die kan en moet meebewegen met de veranderende vraag. Corona is niet de aanleiding om te veranderen. Corona versnelt de verandering die al gestart was én zorgt ook voor nieuwe kansen en mogelijkheden zoals het thuiswerken. Werkplekconcepten veranderden altijd al wel, maar niet in zo'n tempo en niet zo divers. Dat wordt alleen maar

meer. We keken altijd al ver vooruit. Dat is niet nieuw in vastgoedbeheer. Wat voor ons nieuw is en we in extreme vorm in ons werk doorvoeren, is het vooruitkijken met een hele brede scope. Ver en breed dus. Het is allang niet meer beheer van vastgoed. Het gaat erom passende onderwijs- en werkomgevingen te blijven bieden die niet anticiperen op klanten of veranderende behoeften, maar daar eigenlijk al op voorbereid zijn... Wellicht zelfs sturend.”

Tot slot reflecteren René en Ferry op het vak van facilitair- en vastgoedmanager en hoe je daarin ontwikkelt. “De facility management-schoolverlater van nu moet op z'n minst open staan voor de context van ons vak. Facility management vraagt specialistische kennis en scherppte, maar tegelijkertijd een generalistische blik. Gaaf om op een campus te werken met veel en complex vastgoed en om daar zo flexibel en anticiperend mogelijk mee om te gaan.”

Als tip aan aanstormend facility talent geven René en Ferry aan dat je na je studie vooral moet oriënteren bij zowel opdrachtgevende als opdrachtnemende organisaties. Het interessante is dat zij beide rollen vervullen. “We zijn vaak gedelegeerd opdrachtgever namens het College van Bestuur, maar dienend en ondersteunend naar onze studenten, medewerkers en bezoekers op de campus. Dat is en blijft onze natuurlijke grondhouding.”

Mooi om te zien dat door de invulling van het vak van facility manager door René en Ferry hun impact op de omgeving steeds groter wordt. Nog mooier dat die impact zich vertaalt in een hele spannende, oogstrelende en duurzame campusomgeving. Een mooi wenkend perspectief voor de medewerkers, studenten en bezoekers als zij terugkeren van hun corona-thuiswerkplek.



Aanbieders aan het woord

De branche versnelt en zal niet meer dezelfde zijn

Rondetafelgesprek, 10 februari 2021

Aanbieders in de markt voor facility en workplace management willen als partner optrekken met hun opdrachtgevers. Niet alleen tijdens de coronacrisis, maar vooral ook erna. Samen een werkomgeving creëren met toegevoegde waarde voor individuele medewerkers, daar gaat het om. Een werkomgeving die bovendien voldoet aan alle eisen op het gebied van duurzaamheid, vitaliteit, flexibiliteit en gezondheid. Waar die werkplek ook is: op kantoor of thuis. Dit is het momentum om te versnellen naar iets wat nooit meer hetzelfde is.

Deelnemers

- Arjan Elst, directeur ArrangeGroup
- Ton Fleuren, director Business Development Heijmans
- Ludwig Holzapfel, directeur Management & Advies Facilicom
- Alexander Klaver, directeur IFM Solutions Sodexo
- Jelle van der Kluit, solutions director CBRE
- Karoline de Koning, manager Advies & Ontwikkeling Yask
- Bob Mols, algemeen directeur Asito
- Michel Pan, manager Business Strategy D&B
- Ruud van Swieten, commercieel directeur CSU
- Rogier Verbeek, CEO Benelux Flexim Group

Corona is een gamechanger

Rond een virtuele ronde tafel zitten managers van de tien grootste aanbieders in de markt voor facility en workplace management, allemaal vanuit huis. Het illustreert hoezeer de coronacrisis impact heeft op hoe mensen werken. Mensen werken thuis en wat er van kantoor over is, ziet er met anderhalvemetermaatregelen anders uit dan voorheen. Maar er is geen chagrijn bij de aanbieders van facilitaire zaken. "Corona is een gamechanger", zegt Michel Pan (D&B): "En daar waren we hard aan toe." Eensgezind onderstreept men de kansen die de coronacrisis biedt. De crisis is een katalysator voor nieuwe concepten die de branche een stevige boost kunnen geven. "Een mooie kans om onze zichtbaarheid en toegevoegde waarde te vergroten", zegt Ludwig Holzapfel (Facilicom).

En als de crisis straks voorbij is? Ook dan zal een aanzienlijk deel van werkend Nederland vaak vanuit huis werken, vooral kantoorwerkers, taxeert Ruud van Swieten (CSU): "Thuiswerken is een blijvertje." Bovendien hebben de mensen die straks weer op kantoor verschijnen een andere mindset, verwacht Ton Fleuren (Heijmans): "Werkgevers krijgen straks een ander type medewerker terug." Hoe het er allemaal uit zal zien weet niemand. Maar dat er dingen blijvend veranderen, daar is iedereen het over eens.

Naast de kantooromgeving valt nu ook de thuiswerkomgeving meer en meer binnen het blikveld van de aanbieders in de facilitaire markt. Zij zien mogelijkheden om daar totaalconcepten voor te ontwikkelen. De catalogi zijn al bijna in de maak. Rogier Verbeek (Flexim Goup) schetst deze ontwikkeling: "Wij hebben in Zwitserland een platform, een soort webshop, waar we faciliteiten voor medewerkers van onze opdrachtgevers aanbieden. Dat is een voorbeeld van hoe het zou kunnen. De werkgevers regelen een aantal zaken voor hun mensen. Ook bijvoorbeeld onderhoud van de cv-installatie. In de periferie kunnen we veel betekenen. We moeten de focus verleggen van het bedienen van organisaties naar het bedienen van de individuele medewerkers. Maar wel in een business-to-business context. We moeten niet de concurrentie aangaan met Coolblue en Amazon, maar we kunnen wel integrale diensten aanbieden."

Kortom: de vorm is nieuw, de doelstellingen zijn onveranderd. Al worden de aanbieders nog meer dan voorheen aangesproken op de toegevoegde waarde die ze leveren voor de individuele medewerker. Maar ook dat is een kans, zegt Rogier Verbeek: "Het effect van wat wij doen voor individuele medewerkers komt meer aan de oppervlakte. Nu kunnen we dat laten zien."

Duurzaamheid nog steeds op 1. Maar hoe dan?

Te midden van het coronageweld staat 'duurzaamheid' nog steeds bovenaan de lijst van thema's die belangrijk zijn. In 2019 was dat voor het eerst. Nu is dat niet anders. Opdrachtgevers willen dat de dienstverlening op dit vlak voldoet aan hoge maatstaven. Maar wat duurzaamheid inhoudt, blijft tamelijk vaag. Ton Fleuren (Heijmans): "Op alle terreinen werkt het door. Aan ons de taak om het breder te trekken." Alexander Klaver (Sodexo): "Het gaat om klimaat, energie en circulariteit, maar wat mij betreft ook



inclusie, langdurige inzetbaarheid van medewerkers en re-integratie. Dat hoort ook bij duurzaamheid. En belangrijk is ook dat je als aanbieder laat zien waar je voor staat, het gaat immers om meer dan de klantvraag alleen, als het gaat om duurzaamheid. Er is veel mogelijk wat we kunnen doen." De pijlers van duurzaamheid zijn gedefinieerd, beamen de deelnemers aan het rondetafelgesprek - meer netwerken, slimme innovaties en meer markt - maar erg concreet is het allemaal nog niet, ziet ook Arjan Elst (Arrange Group): "Ik ervaar het afgelopen jaar echt een pas op de plaats. In aanbestedingen krijgt het veel minder aandacht dan voorheen." Dat onderschrijft ook Ruud van Swieten (CSU): "Iedereen draagt duurzaamheid een warm hart toe. Maar tijdens inkooptrajecten kom je andere prioriteiten tegen."

Opdrachtgevers willen steeds vaker concreet weten hoe duurzaam de facilitaire diensten precies zijn. Meetbaar en afrekenbaar. De tijd van mooie woorden lijkt voorbij. Maar een keurmerk voor duurzame facilitaire producten en diensten is er nog steeds niet, zoals er bijvoorbeeld wel een BREEAM-keurmerk is voor duurzame kantoorgebouwen. Karoline de Koning (Yask) roept haar collega's op daar zelf stappen in te zetten: "Wat maakt dat we met z'n allen die vernieuwing nog niet hebben gerealiseerd? Als wij als branche maximale impact willen hebben, kunnen we beter met elkaar vaststellen wat kan en wat niet kan. We moeten samen optrekken en innovaties delen. En dat aan onze opdrachtgevers aanbieden. Dan draaien we het om. Dan nemen we zelf het initiatief."

Werkomgeving met stip op 2. De thuiswerkomgeving ook?

Bedrijven en organisaties hebben veel aandacht en geld aan de inrichting van de werkomgeving besteed. De werkomgeving staat op plaats 2 van de thema's die facility managers belangrijk vinden. Er worden hoge eisen gesteld aan duurzaamheid, stijl, vitaliteit, gezondheid en hygiëne. De medewerker moet optimaal worden gefaciliteerd. Kantoren representeren ook het merk en de kwaliteit van de organisatie en zien er daarom vaak buitengewoon chic en aantrekkelijk uit. Nu de werksituatie verandert en meer mensen vanuit huis werken, zijn die redenen niet opeens van de baan. Dus ook de thuiswerkomgeving moet aan zekere standaarden voldoen en de werkgever heeft daar boodschap aan, verwachten de gesprekspartners.

Karoline de Koning (Yask): "Werk is een activiteit, niet een plek waar je van negen tot vijf bent. Het maakt in principe dus niet uit of je die activiteit thuis verricht of op het kantoor van de werkgever." Dat betekent dat de werkgever er belang bij heeft dat de thuisituatie goed is georganiseerd en daar ook bij wil helpen. Met dezelfde maatstaven: "De vraag is wel: tot waar heb je als werkgever een verantwoordelijkheid? Werkgevers vragen ons: 'Heb je een concept zodat we onze mensen ook in hun thuisituatie kunnen helpen een goeie werkplek te creëren?' Daar gaat het om."

Ludwig Holzapfel (Facicom): "De kantooromgeving verandert. De thuiswerkomgeving is daar een verlengstuk van. Dat kunnen wij faciliteren." Net als op kantoor, gaat het thuis om productiviteit, duurzaamheid, vitaliteit, flexibiliteit en gezondheid. Rogier Verbeek (Flexim Group): "Wij kunnen als partner van onze opdrachtgevers een integraal aanbod doen waarmee we thuis en op kantoor werkomgevingen creëren die voldoen aan al die eisen."

Technologie naar plaats 5. Wordt de ruimte voor innovatie kleiner?

In het marktonderzoek van vier jaar geleden stond het thema 'technologie' nog op 1. Opdrachtgevers vroegen nadrukkelijk om slimme technologische oplossingen voor zaken als bezetting, gebouwbeheer, catering en veiligheid. Robotisering van de balie of slimme gimmicks voor klimaatbeheersing deden het goed. Twee jaar geleden was het thema gezakt naar de derde plaats en nu naar de vijfde plaats op de prioriteitenladder van opdrachtgevers. Bob Mols (Asito) vindt dat teleurstellend: "Juist de technologie biedt zoveel kansen om te beantwoorden aan de enorme vraag naar flexibilisering. Samen met de opdrachtgevers kunnen we data delen en inzicht verkrijgen in hoe je nog flexibeler als organisatie kunt zijn."

Er is een gevaar dat daardoor kansen blijven liggen, denkt Michel Pan (D&B): "Er zijn heel veel startups bezig met allerlei slimme dingen. Wij zijn als aanbieders in staat om de verbindingen te leggen. Dan kan technologie echt een innovatieve factor zijn." Als de opdrachtgevers expliciet aangeven technologie belangrijk te vinden, is dat een prikkel voor innovatie. Nu moet die prikkel bij de aanbieders zelf vandaan komen. De ruimte om tot innovatie te komen is daardoor kleiner geworden. Toch investeren veel aanbieders blijvend in technologische innovaties, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid, gezondheid

en optimale werkomgeving. En terecht, het is een belangrijk middel om de uitdagingen van de toekomst het hoofd te bieden. Jelle van der Kluit (CBRE): "Ik zie ook grote toegevoegde waarde voor de nieuwe generatie FM-ers, studenten en startups. Zij prikkelen ons en zorgen voor echte vernieuwing, zeker op het gebied van technologie en duurzaamheid."

Na corona. Een nieuwe lente voor de branche?

De faciliteitenbranche is goed voor een omzet van meer dan 30 miljard euro per jaar. Ondanks die omvang heeft de sector geen gezamenlijke stem. Facilitaire aanbieders zijn vaak nog erg afhankelijk van de vraag van de opdrachtgever. De focus op prijs en consolideren maakt vernieuwen bovendien lastig. De aanbieders willen als branche beter laten zien wat hun toegevoegde waarde is en hoe zij een strategische bijdrage kunnen leveren aan de doelstellingen van opdrachtgevers. "Door Corona is facilitair management een onderwerp geworden aan de bestuurstafel. De opgave is nu om daar te blijven" stelt Ton Fleuren (Heijmans).

Rogier Verbeek (Flexim Group): "Wij moeten aan de aanbiederskant veel meer denken in ecosystemen en waardenketens. Als we naar waardengedrevenheid gaan, moeten we ons anders organiseren. Daar horen andere reken- en verdienmodellen bij." De coronacrisis doet een andere wind waaien, hebben de deelnemers aan het rondetafelgesprek ervaren. Ruud van Swieten (CSU): "We kunnen veel meer inzetten op partnerschap. De coronacrisis heeft het belang ervan laten zien. Laten we die urgentie vasthouden." Bob Mols (Asito): "Zie ons als gelijke. Dan komen we verder."

Zelfbewust en strijdbaar willen de aanbieders met de opdrachtgevers als partner optrekken. Gelijkwaardige samenwerking is mogelijk en de coronacrisis bewijst dat, vindt Alexander Klaver (Sodexo): "Met de crisis is de toegevoegde waarde van facilitair management in de spotlights komen te staan." Integraal facility management is in een stroomversnelling gekomen. Er is meer focus gelegd bij het belang van de individuele medewerkers. Dat biedt allemaal nieuwe kansen. Rogier Verbeek (Flexim Group): "We leven in een heel bijzonder momentum. Laten we dit jaar gebruiken om te versnellen naar iets wat nooit meer hetzelfde is."



De vitale functie van facilitair

Interview: Pieter Elders, Tergooi Ziekenhuis



“Vanzelfsprekend moet je als ziekenhuis doen wat je al deed, het verlenen van kwalitatief goede zorg. Met het facilitaire bedrijf doen we er alles aan om daar 15% aan toe te voegen in de vorm van gemak, efficiëntie en gastvrijheid.” Met deze woorden vat Peter in een notendop samen waar zij zich als facilitair bedrijf dagelijks mee bezig houden. Welk pad is bewandeld om te staan waar ze nu staan? Hoe doorstond het team van ruim 300 facilitair medewerkers dit coronajaar? En welke ontwikkelingen zijn er als we naar de nabije toekomst kijken?

Waar het allemaal begon

Mensen het gevoel geven welkom te zijn. Dat is waar het volgens Peter Elders, manager Facilitair bij ziekenhuis Tergooi, om draait. In tegenstelling tot een groot deel van zijn familie koos hij er niet voor om geneeskunde te studeren, maar koos hij voor de Hotelschool. Vervolgens is hij bijna twintig jaar werkzaam geweest op allerlei plekken binnen de hotellerie. Het gastvrije gedachtegoed past hij sinds dertien jaar toe binnen de voor zijn familie zo vertrouwde plek. Peter is hier verantwoordelijk voor een team van 300 facilitair

medewerkers, welke dagelijks de ziekenhuizen in Hilversum, Blaricum en Weesp faciliteren. De overstap richting de zorg kan Peter goed verklaren. “Commerciële hotellerie is mooi, maar gastvrijheid is meer dan vriendelijk doen als je er geld voor krijgt. Het is een mooie uitdaging om gastvrijheid zoveel als mogelijk hier in het ziekenhuis te organiseren.”

Gastvrijheid is overal

Gastvrijheid is vaak gewoon een kwestie van doen. “Eén van de eerste dingen waarmee ik ben gestart is simpel en kan elke facilitair manager organiseren. Ik heb al mijn facilitaire collega’s opgeroepen iedereen in de wandelgangen te begroeten.” Een simpele interventie die al snel als een olievlek kan werken. Peter geeft hierbij als tip om niet op de 5% te focussen die niet mee wil werken. “Hierop doodstaren werkt heel demotiverend.” In de volgende jaren heeft gastvrijheid steeds meer vorm gekregen. Juist door collega’s, juist ook buiten het facilitair bedrijf, actief te betrekken bij het vormgeven van een gastvrijheidsprogramma hebben we veel draagvlak gekregen. Ook vanuit de zorg realiseerde men zich dat gastvrijheid een mooi bijproduct is. “Ik ben trots op wat we de afgelopen jaren bereikt hebben.”

Wat corona heeft gebracht

Menig facilitair professional kent het voorbeeld van de Amerikaanse president John F. Kennedy die een schoonmaker ontmoet tijdens een werkbezoek bij de NASA in 1962. Tijdens een rondleiding valt zijn oog op een wat oudere schoonmaker die hij in een hangar moeizaam



in de weer ziet met een bezem. Als hij vraagt wat hij aan het doen is met die bezem geeft de schoonmaker aan “Ik help een man op de maan te krijgen, mijnheer de president.”. Dit gevoel er echt toe te doen merken de facilitair medewerkers Tergooi maar al te goed toen in maart 2020 corona de toon voerde.

“Tijdens de eerste coronagolf in maart 2020 realiseerde het primaire proces maar al te goed dat we dit “met z’n allen moesten doen”. Het facilitaire bedrijf speelde hierin een belangrijke rol. Als men sprak over ‘ons’ dan ging het over het totale plaatje: zorg en facilitair. In bijvoorbeeld

interne berichtgeving trokken we echt samen op. Je ziet en zag echt een bepaalde trots vanuit facilitair medewerkers ontstaan.” Bij de tweede golf is dit anders. “Het heroïsche is er een beetje vanaf. Ook is er nu simpelweg minder werk. Waar we in maart en april echt afdelingen moesten ombouwen, echt de mouwen opstropen, was dit bij de tweede lockdown niet het geval. Zaken waren al opgebouwd. Ook was er geen sprake van paniek. We hebben de situatie onder controle. Maar we kennen elkaar nog van de eerste lockdown. De onderlinge relatie is echt een stuk beter geworden.”



Blik op de toekomst: van oplossingsgericht naar een serieuze gesprekspartner

De komende jaren zal er een hoop veranderen in de zorg. Het ziekenhuis van de toekomst is kleiner. Steeds meer zorg kan op afstand. Als facilitaire organisatie zal de focus verschuiven van meer oplossingsgericht naar het zijn van een samenwerkingspartner. “Dertien jaar geleden was de algemene overtuiging nog: hoe kunnen we onze klant zo snel mogelijk helpen? Daarbij werd gauw gekeken welke oplossing het best passend was. We leren steeds kritischer te kijken. Helpt dit echt? Kwaliteit gaat niet over zo snel mogelijk een oplossing bedenken. Maar om vragen te stellen. De vraag echt te begrijpen.”

Dit betekent dat we steeds meer aansluiting vinden bij het primaire proces. “Ik zie wel kansen om hier in de toekomst nog meer met de zorg over in gesprek te gaan. Neem bijvoorbeeld de werking van voedsel in het genezingsproces. Dit is ontzettend waardevol. We kunnen nog vaker het gesprek aanboren met artsen hierover.” In het verleden zijn hier al eerste stappen voor gezet. Zo is niet alleen gekeken naar de tevredenheid (volgens patiënten), maar ook of bijvoorbeeld hoeveelheden goed in balans zijn. Dit heeft uiteindelijk geleid tot kleinere porties. Wat niet alleen heeft geleid tot minder afval, maar ook tot een grotere, gemiddelde afname per patiënt.

Bouw van een nieuw ziekenhuis

Op dit moment wordt hard gewerkt aan de bouw van een nieuw ziekenhuis in Hilversum (de locatie Blaricum en de huidige gebouwen in Hilversum komen dan te vervallen). “Als facilitaire afdeling hebben we een groot belang in het gebruik van de nieuwe locatie. Vanzelfsprekend maken we onderdeel uit van het programmateam welke bestaat uit de onderdelen Bouwen aan Nieuw Tergooi, Werken in Nieuw Tergooi, ICT en facilitair. Verwacht wordt dat we medio 2023 het nieuwe ziekenhuis kunnen betrekken.” Het zal geen verrassing zijn dat gastvrijheid hier in de ontwerpfase ook al een belangrijk thema was. Het inleven in mensen speelt hierbij een belangrijke rol. Peter licht dit kort toe. “Er zijn diverse soorten mensen die in ons pand

rondlopen. Het is van belang je hier van bewust te zijn en je pand op in te richten. Er zijn bijvoorbeeld personen die zichzelf goed kunnen redden en geen hulp nodig hebben. Hen hoeft je niet onnodig lastig te vallen. Anderzijds zijn er mensen die graag geholpen worden.”

Inspirerend om te horen dat gastvrijheid, het welkom laten voelen, de boventoon voert in de facilitaire bedrijfsvoering binnen Tergooi. Met de nodige dosis creativiteit en inlevingsvormen zien we de toepassing hiervan op meerdere onderdelen terug. Mooi om te zien dat de patiënten en medewerkers van het Tergooi hier met de nieuwe, toekomstige huisvesting nog tientallen jaren van kunnen profiteren.



Verantwoording

Onderzoeksmethode en verantwoording van het onderzoek

Het facility & workplace management marktonderzoek is uitgevoerd door TwynstraGudde in opdracht van FMN. Om het brede scala van de hele markt te bereiken is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden. Het marktonderzoek bestaat uit twee onderdelen:

1. Het onderzoek naar de omvang van de facilitaire markt op basis van diverse bronnen en rapporten.
2. Het trendonderzoek op basis van een enquête onder facilitair professionals.

Facilitaire deelmarkten

De marktomvang is in kaart gebracht volgens dezelfde onderzoeksmethodiek als in voorgaande edities. Elke deelmarkt is onderzocht op een vast aantal aspecten: omzet, personeelsaantallen, leveranciersaantallen, uitbestedingsgraad en daarnaast specifieke ontwikkelingen binnen de branche. De gegevens zijn afkomstig van het Centraal Bureau voor Statistiek (CBS), sectoranalyses en openbaar beschikbare publicaties. Om de impact van COVID-19 mee te nemen in het onderzoek zijn de meest recente CBS-cijfers van de specifieke deelmarkten (afval, catering, beveiliging, schoonmaak, bouwinstallaties, textiel, facility management, lease personen- en bestelauto's) over 2020 meegenomen. Dit betreft de omzetontwikkeling ten opzichte van het voorgaande jaar tot en met het derde of vierde kwartaal in 2020. Dit in combinatie met de omzetontwikkeling van de top 5 leveranciers en sectorprognoses in de deelmarkt. Voor de omvang en huursom van commercieel vastgoed is gebruik gemaakt van data van Cushman & Wakefield, NVM Business en sectoranalyses. Wanneer er nieuwe inzichten zijn of informatie beschikbaar is ten opzichte van voorgaande jaren, is dit met terugwerkende kracht aangevuld of aangepast.

De enquête

Dataverzameling

Het trendonderzoek is uitgevoerd door het uitzetten van een online enquête onder facilitaire professionals. De enquête is verstrekt aan alle leden van FMN, het facilitaire netwerk van TwynstraGudde en diverse brancheplatformen middels een digitale vragenlijst. De enquête kon worden ingevuld van week 47 tot week 51 van 2020. Het doel van dit onderdeel is het achterhalen van de belangrijkste trends en ontwikkelingen in de Nederlandse facility & workplace markt en het ophalen van kennis over de facilitaire organisaties, doelen en belangrijkste thema's.

Vragenset

De samenstelling van vragen is tot stand gekomen in een samenwerking tussen FMN en TwynstraGudde. De vragen zijn gebaseerd op eerdere versies van het onderzoek, met als doel de consistentie te waarborgen. En om vergelijkingen mogelijk te maken. De enquête bestaat uit 51 vragen, voornamelijk meerkeuze, waarbij vaak 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.

Ten aanzien van de vorige vragenset hebben een aantal (kleine) mutaties plaatsgevonden:

- Belangrijkste thema's in de Nederlandse facility & workplace Markt.

Ten opzichte van het voorgaande onderzoek zijn een aantal thema's gewijzigd. Het thema Regieorganisatie is ondergebracht bij het onderdeel Inrichting facilitaire organisatie. Het onderdeel Kwaliteitsmanagement is verwijderd. Het onderdeel Vitaliteit en gezondheid is toegevoegd aan de keuzes.

Op basis van het type respondent (werkzaam binnen een facilitaire afdeling, adviesbureau, leverancier, docent of student) zijn vervolgens enkele specifieke vragen gesteld, bijvoorbeeld over de organisatie en uitbestedingsgraad. Na de vraag wat de aankomende vijf jaar de belangrijkste thema's in de facilitaire markt zijn, zijn aan de respondenten verdiepende vragen gesteld over de onderwerpen die het meest naar voren kwamen.

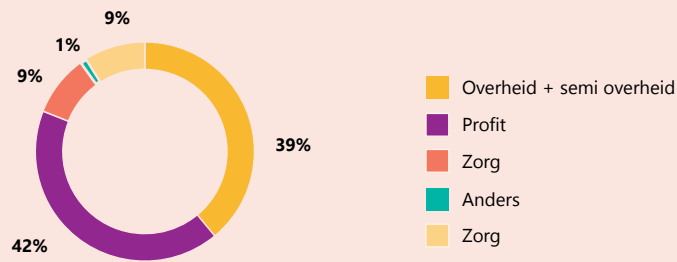
Respondenten

In totaal hebben 603 respondenten de vragenlijst ingevuld. Dit is ten opzichte van het vorige marktonderzoek een stijging van ruim 13 procent. Het aantal respondenten bedroeg destijds 531. De respondenten zijn verdeeld over vijf doelgroepen.



Ten opzichte van het marktonderzoek 2019 is de vragenlijst door meer respondenten ingevuld die werkzaam zijn op een facilitaire afdeling (49% in 2019). De grootste daling is zichtbaar wanneer we kijken naar het aantal studenten die de vragenlijst heeft ingevuld (11% in 2019). De overige percentages zijn vergelijkbaar met dit onderzoeksjaar.

VERDELING RESPONDENTEN NAAR SECTOR (DEELGROEP: WERKZAAM BINNEN FACILITAIRE AFDELING)



De verdeling van het aantal respondenten naar sector wijkt licht af ten opzichte van het vorige marktonderzoek. Dit jaar zijn er in verhouding meer respondenten binnen de sector overheid + semi-overheid (29% in 2019). De afname is met name zichtbaar binnen de zorg (14% in 2019) en profit (45% in 2019).

Resultaten uit de enquête

De enquête bestaat uit 51 vragen. De antwoorden op deze vragen vormen een belangrijke basis voor dit marktonderzoek. De belangrijkste resultaten van het onderzoek zijn opgenomen in deze rapportage. De totale resultaten zijn weergegeven in een digitaal dashboard.





Colofon

Het facility & workplace management marktonderzoek 2021 is uitgevoerd door organisatieadviesbureau TwynstraGudde in opdracht van beroepsvereniging FMN. Met de samenwerking tussen FMN en TwynstraGudde heeft het facility & workplace marktonderzoek een definitieve plek veroverd op de werkplek 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.

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 TwynstraGudde – Impact op morgen

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

Over TwynstraGudde 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
- Veranderkunde

Projectmanagement

- Projectstrategie
- Procesmanagement
- Projectmanagement

Meer informatie: 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 marktonderzoek 2019. In dit hoofdstuk leest u meer over de auteurs van het marktonderzoek en de professionals die een bijdrage hebben geleverd middels onderzoek, analyse, interviews, sessies of voorbeelden uit de praktijk.

Het onderzoeksteam



Corinna van Diepen-Knegjens
Partner TwynstraGudde
Eindredactie, De markt in cijfers



Froukje Terpstra
Adviseur TwynstraGudde
Eindredactie, trends en ontwikkelingen, enquêteonderzoek, inspiratiegesprekken



Bote Scholtens
Adviseur TwynstraGudde
Eindredactie, enquêteonderzoek, werkomgeving, inspiratiegesprekken



Iris de Been

Voormalig adviseur TwynstraGudde
Enquêteonderzoek



Thomas Nobel

Adviseur TwynstraGudde
Werkomgeving, inspiratiegesprekken



Fay van Zeijl

Adviseur TwynstraGudde
Duurzaamheid



Jurgen Jaakke

Adviseur TwynstraGudde
Enquêteonderzoek, De markt in cijfers



Naëmie Boone

Adviseur TwynstraGudde
Enquêteonderzoek, De markt in cijfers



Bas Drijfhout

Adviseur TwynstraGudde
Werkomgeving



Wouter Dreimüller

Adviseur TwynstraGudde
Aanbieders aan het woord



Ellen Bakker

Adviseur Humanex
Aanbieders aan het woord



Pieter Wackers

Adviseur TwynstraGudde
'Hoe manage je een circulair vastgoedproject?'

Inbreng van professionals

Annette Sibma

Manager Facility Services bij ING NL

Guido Meijer

Director Global Facility Management bij Philips

Esther Batist

Medewerker Vastgoed bij gemeente Woerden

Rene Brands

Ontwikkelmanager Campus Development Radboud Universiteit

Ferry Soetekouw

Ontwikkelmanager Campus Development Radboud Universiteit

Peter Elders

Manager Facilitair bij Tergooi Ziekenhuis

Arjan Elst

Directeur ArrangeGroup

Ton Fleuren

Director Business Development Heijmans

Ludwig Holzapfel

Directeur Management & Advies Facilicom

Alexander Klaver

Directeur IFM Solutions Sodexo

Jelle van der Kluit

Solutions director CBRE

Karoline de Koning

Manager Advies & Ontwikkeling Yask

Bob Mols

Algemeen directeur Asito

Michel Pan

Manager Business Strategy D&B

Ruud van Swieten

Commercieel directeur CSU

Rogier Verbeek

CEO Flexim Group Benelux

Henk Bouwmeester

Tekstschrijver Leveranciersbijeenkomst