

# Onderzoeksagenda voor FMN

Katinka van Heerde, Wim Pullen en Theo van der Voort

Voor u ligt een eerste nationale FM-onderzoeksagenda. Het doel van deze agenda is om onderzoek en ontwikkeling te stimuleren vanuit gerichte vraagstellingen.

De vereniging kan bijdragen aan de ontwikkeling van facility management door:

- het niveau van kritisch denken te vergroten;
- te werken aan cumulatie van kennis: wat hebben we de afgelopen jaren geleerd op bepaalde gebieden?
- een stimulans te geven aan onderzoek en productontwikkeling;
- het onderwijs een agenda voor afstudeeronderwerpen aan te reiken;
- actief kennis te ontwikkelen en kennis te delen voor en met het FM-beroepenveld.

We zijn er van overtuigd dat het FM-vakgebied kan profiteren van deze agenda, hoewel wij ons realiseren dat de vragen die we in de onderzoeksagenda aan de orde stellen een beperkte weergave vormen van alle mogelijk te stellen vragen. In de werkelijkheid verandert veel. Dat kan tot een oneindige agenda van praktische en fundamentele vragen leiden. Belangrijk daarom is onze focus ook te leggen op de constanten in deze dynamische omgeving: welke synergie is te behalen uit de gemeenschappelijke FM-thema's? Ook is het belangrijk na te denken over hoe de bevindingen uit onderzoek het beste kunnen worden gecommuniceerd en gedeeld met FMN-leden zodat veel mensen profiteren van nieuwe inzichten en deze kunnen toepassen in hun dagelijkse werksituatie.

## Verantwoording

Deze agenda is tot stand is gekomen door twee initiatieven samen te voegen. FMN stelde een onderzoeksagenda samen met haar leden. In de eerste ronde zijn professionals op het gebied van FM-onderzoek betrokken geweest, en daarna vond kwalitatieve en kwantitatieve consultatie van FMN-leden breed plaats. Zie ook het artikel op pagina 76 in deze *FMI*.

Het tweede initiatief kwam van het Center for People and Buildings om een onderzoek/actieagenda op te

stellen tijdens de conferentie EFMC 2009 (juni 2009 in Amsterdam). Het wetenschappelijk comité heeft voorafgaand aan het congres een analyse<sup>1</sup> gemaakt van alle onderzoeksartikelen en presentaties. In aanvulling hierop zijn drie rondetafelgesprekken gevoerd met belangrijke vertegenwoordigers uit het FM-veld in Nederland<sup>2</sup>. Samen met de bevindingen tijdens het congres heeft dit geleid tot een slotverklaring waarin een aantal onderzoeksthema's en -vragen gememoreerd is. Het CfPB heeft met steun van de vereniging FMN deze werkzaamheden kunnen uitvoeren.

De conclusies en bevindingen van beide trajecten sloten nauw op elkaar aan en derhalve is besloten om de krachten te bundelen en een nationale FM-onderzoeksagenda op te stellen.

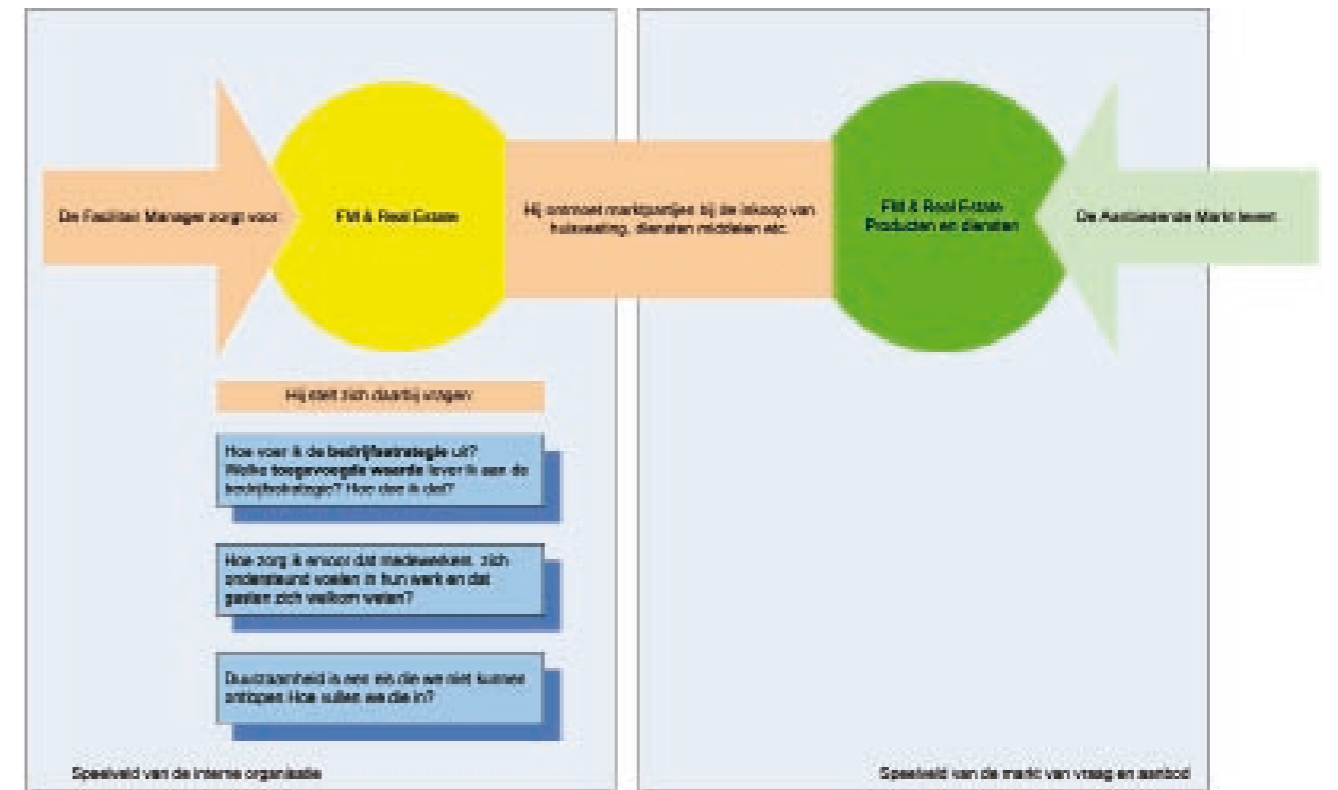
## Thematische indeling

Na het in elkaar schuiven van de inzichten zijn vier hoofdthema's voor nader onderzoek geformuleerd. Het startpunt vormt het speelveld van de facilitair manager die dagelijks bezig is om huisvesting, diensten en middelen te organiseren zodat primaire processen moeiteloos kunnen functioneren.

In figuur 1 zijn de thema's bij elkaar gebracht. De vraag staat hierin centraal. Verschillende vormen van aanbod ontmoeten elkaar in een dynamische markt die we 'het speelveld' genoemd hebben.

### Thema 1: Relatie FM en vastgoed in relatie tot ruimtegebruik.

De relatie tussen FM en vastgoed is verwoord in thema 1 FM & Real Estate, met als trefwoord ruimtegebruik. De dynamiek daarvan is groot nu veel organisaties zich bewust zijn dat veel arbeid plaats- en tijdonafhankelijk georganiseerd kan worden. Behalve in de kantorensector speelt ook in andere sectoren, zoals onderwijs en zorg, het ruimtelijke en organisatorische schaalniveau een steeds belangrijkere rol.



Figuur 1

Veel organisaties sturen op efficiënter gebruik van ruimte en andere faciliteiten door het opzetten van een netwerkorganisatie en het delen van ruimten, werkplekken en andere dure faciliteiten. Een netwerk aan werkplekken en facility sharing kan op verschillende schaalniveaus worden georganiseerd: globaal, landelijk, regionaal of lokaal, met mensen binnen de eigen afdeling, tussen businessunits en tussen verschillende organisaties. Eenzijdig sturen op kostenreductie kan gemakkelijk ten koste gaan van andere doelen en ambities.

### Thema 2: Beleving, gastvrijheid, vraagsturing en ketenomkering.

Het dagelijks functioneren van de FM-functie wordt afgemeten aan de beleving van de geleverde diensten op de werkvloer. Medewerkers, gasten en organisaties formuleren niet alleen de behoefte aan diensten, ze zijn ook de ultieme beoordelaars daarvan. In het leveringsproces is sprake van een omkering; de vraagzijde dicteert wat nodig is; het is niet meer louter het aanbod dat zijn eigen vraag schept. De procesketen tussen vraag en aanbod met daarin een bijzondere plaats voor beleving van de gebruikers heeft een eigen dynamiek. We beschrijven een aantal vragen onder het thema 2 'Beleving, gastvrijheid, vraagsturing en ketenomkering'.

Klanten worden mondiger en stellen hogere eisen. Daarom wordt er bij services die een direct klantcontact vereisen een toenemend accent gelegd op beleving. Eigentijds facility management ondersteunt en beïnvloedt de strategie (de richting), de inrichting en de verrichtingen in het primaire proces van het bedrijf op een aantal essentiële punten die de beleving van klanten zeer sterk kunnen beïnvloeden. Deze ondersteuning is pro-actief. In iedere context vraagt de facility manager zich af: wie is de opdrachtgever, wat is zijn strategie, missie en visie en hoe kan FM naast andere disciplines

als HRM, financiën, ICT, inkoop en logistiek de bedrijfsvoering inrichten en versterken om de beleving van interne klanten (medewerkers) en externe klanten (gasten) te vergroten en daarmee de bedrijfsdoelen te realiseren; op tijd, met kwaliteit en binnen het budget? Hierbij is sprake van vraagsturing: niet de facility manager maar de klant bepaalt het aanbod. Dit is zowel bij in- als uitbestede services het geval.

### Thema 3: Duurzaamheid

Het thema 3 'Duurzaamheid' speelt in op de alles doordringende actualiteit en behoefte om maatschappelijk verantwoord ondernemen te realiseren in de vorm van zorg voor mens en milieu. De uitwerking dringt door in nagenoeg alle aspecten van organisatie en bedrijfsvoering: energiemangement, mobiliteit, inkopen, bedrijfsimago, arbeidsmarktbenadering, omgang met ICT, om maar een paar zaken te noemen.

Van de beslissingen die een facility manager moet voorbereiden of zelf moet nemen wordt niet alleen gevraagd dat de functionele ondersteuning van de primaire processen is gewaarborgd, ze moeten ook duurzaam zijn. Duurzaam op het gebied van materialen en middelen maar ook in termen van relaties met mensen, zowel klanten als medewerkers, ook wel samengevat in 'People Planet Profit', oftewel maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Daartoe is het noodzakelijk dat bij te nemen besluiten, alternatieven naast elkaar worden gezet en getoetst aan verschillende prestatiecriteria. Bij gelijke functionele performance kan duurzaamheid de doorslag geven. Door SenterNovem<sup>3</sup> zijn definities opgesteld wat CO<sub>2</sub>-neutraal en wat klimaatneutraal is, de toepassing van die begrippen is nogal complex.

### Thema 4: Strategie en toegevoegde waarde

De facilitair manager oefent zijn vak uit onder invloed

### > Onderzoeksvragen thema 1: Relatie FM en vastgoed in relatie tot ruimtegebruik

- Wat zijn de belangrijkste drijfveren achter netwerkorganisaties en wat zijn de voor- en nadelen c.q. de gevolgen voor de positie van de facility manager en de vastgoedbeheerder, facilitair management, gemeenschappelijk ruimtegebruik en andere vormen van facility sharing?
- Op welke schaalniveaus is toepassing van netwerkdenken en shared services in brede zin mogelijk en gewenst (portfolio, gebouw, unit)?
- Wat zijn de effecten op de investeringskosten en exploitatiekosten, arbeidsomstandigheden, arbeidsrelaties, sociale cohesie, medewerkertevredenheid, klanttevredenheid, arbeidsproductiviteit en duurzaamheid?
- Wat zijn veel gebruikte prestatie-indicatoren en welke indicatoren? Hoe valide en betrouwbaar zijn de metingen? Welke nieuwe indicatoren zouden ontwikkeld moeten worden?
- Hoe vindt de besluitvorming en aansturing plaats in de verschillende fasen van het huisvestingsproces (initiatief, programma van eisen, ontwerp, implementatie, gebruik en beheer)?
- Wie worden in de besluitvorming betrokken?
- (Hoe) vindt afstemming plaats tussen de facility manager, vastgoedbeheerder, IT-specialisten en HRM? Op welke niveaus (strategisch, tactisch, operationeel)?
- Welke informatie en instrumenten worden hierbij ingezet?
- Aan welke informatie en instrumenten is behoefte om besluitvormingsprocessen beter te kunnen aansturen?
- Zijn de antwoorden op dit soort vragen verschillend voor verschillende domeinen zoals de kantorensector, onderwijs en zorg?

### > Onderzoeksvragen thema 2: Beleving, gastvrijheid, vraagsturing en ketenomkering

- Wat is de mogelijke en gewenste rol van facilities en facility management bij het creëren van belevenissen?
- Hoe kan beleving meetbaar gemaakt worden?
- Welke aspecten bepalen de beleving van facilitaire services?
- Wat zijn de verwachtingen van zorgcliënten over gastvrijheid in een ziekenhuis?
- Op welke wijze kan gastvrijheid en optimale beleving geborgd worden bij uitbestede dienstverlening?
- In welke mate dragen vastgoed en huisvesting bij aan gastvrijheid en optimale beleving?
- Wat is vraagsturing, welke rol spelen functionele eisen daarin en wat is de betekenis voor de facilitaire bedrijfsvoering?
- Hoe kunnen innovaties ten goede komen aan contractpartners en uiteindelijk aan eindgebruikers?

### > Onderzoeksvragen thema 3: Duurzaamheid

- Hoe meet je welke (investerings in) facilitaire voorzieningen en services het meest duurzaam zijn?
- Welke factoren spelen daarbij een rol? Kun je alles naar energie terugbrengen?
- Zijn er valide 'groene' kosten-baten-analyses? Zijn bestaande integrale afwegingmethoden (Breeam, Leed, Greencal+) toegesneden op de behoeften van de facilitair manager? Welke ontwikkelingen zijn nog nodig?
- Moet je voor de afweging naar de levensduur kijken of naar de gebruiks- of contractduur?

van de dominantie van organisatorische sturingsopvattingen. Enerzijds dient FM bij te dragen aan de centrale organisatiestrategie, anderzijds vragen de diverse stakeholders om tijdig in te spelen op technologische en maatschappelijke ontwikkelingen in de omgeving. De strategievorming bij FM verloopt daarbij grotendeels achter de schermen, niet altijd via bewuste keuzes en bovendien veelal minder transparant voor direct betrokkenen. Een belangrijk aandachtspunt is langs welke wegen FM waarde kan toevoegen aan de organisatie en zich daarmee beter kan profileren binnen de organisatie door onder meer nieuwe concepten, strategieën en slimme manieren van financiering c.q. financieel management. We vatten dit samen onder thema 4 'Strategie en Toegevoegde waarde'. Facility management wordt ingezet als middel om de bedrijfsdoelstellingen te realiseren en draagt bij aan het strategisch beleid van de organisatie. De toegevoegde waarde van FM is echter niet altijd even goed zichtbaar op strategisch niveau. De positionering van de FM-er

binnen organisaties is veelal ontstaan op basis van historische verbanden. Met het herkennen en erkennen van de toegevoegde waarde van de facilities (thema 1) in relatie tot de core business komt veelal een andere positie in beeld. Daarbij speelt enerzijds het articuleren van de vraag zoals verwoord in thema 2 een belangrijke rol (demand management). Anderzijds ligt momenteel een sterke focus op het verantwoord (thema 3) organiseren van het aanbod (sourcing). Bij het herpositioneren binnen de organisatie komen bovendien vragen naar voren over de mogelijke synergie met overige supportonderdelen (ICT, HRM, financiën) en de gewenste intermediaire rol van de FM-er (adviseur, makelaar, uitvoerder). Kortom boeiende uitdagingen om nader onderzoek te verrichten naar de verdere profilering van de FM-er en het vakgebied.

### **Dynamiek, onderzoekbaarheid en fondsenwerving**

Doordat de markt van vraag en aanbod dynamisch is

- Staan kostenstijgingen en duurzaamheid op gespannen voet? Wat betekenen toekomstige veranderingen in prijsniveau voor de terugverdiendtijd van duurzame beslissingen?
- Als je probeert bij het inkopen het onderste uit de kan te halen, is dat dan nog duurzaam?
- Welke rol is mogelijk en wenselijk voor FM bij het terugdringen van de vraag naar energie?
- We kennen de omzet van FM in Nederland, maar wat is de uitstoot van CO<sub>2</sub> die daarmee samenhangt en is die terug te brengen? Wat kan de bijdrage zijn van de vraagzijde en wat van de aanbodzijde? Hoeveel besparingspotentieel zit in producten en hoeveel in het gedrag van gebruikers?
- Zijn er gedocumenteerde 'good practices' van gedragsaanpassingen voor energiereductie? Wat heeft de omslag veroorzaakt?
- Hoe kunnen we sturen op het terugdringen van de mobiliteit en wat zijn hiervan de effecten op de kwaliteit van leven en werken? Wat zijn de kenmerken van duurzaam personeelsbeleid?
- Hoe kan duurzaam personeelsbeleid vorm worden gegeven? Wat zijn de effecten van duurzaam personeelsbeleid op de bedrijfsvoering?
- In hoeverre dragen flexibel en plaatsonafhankelijk werken bij aan duurzaamheid? Wat betekent deze wijze van werken voor huisvesting van bedrijven en facilitaire dienstverlening? In hoeverre mag verwacht worden dat deze wijze van werken toe zal nemen, als gevolg van arbeidsdemografische ontwikkelingen (uitstroom ouderen, instroom jongeren)?
- Welke product- en procesinnovaties en technologische innovaties kunnen bijdragen aan een duurzamere samenleving?
- Welke invloed heeft Brussels beleid over gezondheid en milieu (bijvoorbeeld REACH-programma\*) op de kosten van bedrijfsvoering?
- Wat zijn kosten en baten van maatschappelijk verantwoord ondernemen?

### > Onderzoeksvragen thema 4: Strategie en toegevoegde waarde

- Op welke wijze draagt de facilitaire organisatie bij aan strategische doelstellingen zoals het versterken van de concurrentiepositie, het vergroten van de flexibiliteit of het vergroten van de klanttevredenheid?
- Hoe kunnen facilitaire organisaties het beste sturen op het realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie?
- Op welke wijze dragen facilitaire voorzieningen en facilitaire activiteiten bij aan het vergroten van de winstgevendheid van de organisatie of het versterken van het imago?
- Hoe kunnen facilitaire innovaties ingezet worden om de het functioneren van organisaties op het gebied van People, Planet of Profit te versterken?
- Wat betekent dit voor de beoogde rol en positie van de facilitaire organisaties: op welke wijze de relatie met de core business organiseren (vraagzijde), in welke mate de organisatie en de uitvoering uitbesteden (aanbodzijde) en welke synergie hierbij behalen tussen overige supportunits binnen de organisatie (samenwerking HRM, Financiën, Juridische afdeling, ICT).
- Op welke wijze kunnen FM-ers de flexibiliteit organiseren en behouden om tijdig aan te sluiten op de bewegingen van de (eigen) organisatie en de dynamische ontwikkelingen in de facilitaire omgeving?
- Hoe worden daarbij de verschillende risico's in beeld gebracht en op adequate wijze verminderd of beheerst (bedrijfscontinuïteit)?
- In welke mate speelt politieke besluitvorming een rol bij de strategische facilitaire beslissingen en hoe kan de FM-er hierop invloed uitoefenen?
- In hoeverre is de beantwoording van bovenstaande vragen afhankelijk van de context (branche) en de ontwikkelfase van de facilitaire organisatie?

zal de onderzoeksagenda in de loop der tijd aangepast moeten worden met actuele vraagstellingen. Dat kunnen 'gekke' vragen zijn, weerbarstige vragen, vragen die constant terugkeren of geheel nieuwe vragen. De onderzoeksagenda zal daarom eens per twee jaar geëvalueerd en geactualiseerd worden. Nieuwe vragen kunnen ingediend worden bij FMN. Op de website zullen updates van de nieuwe vragen verschijnen. FMN zal zich inspannen voor het werven van onderzoeksbudgetten voor de beantwoording van vragen, in de eerste plaats door zelf jaarlijks een bedrag voor onderzoek beschikbaar te stellen, meer hierover op pagina 76 van deze *FMI*. Dit document is tot stand gekomen door samenwerking tussen FMN en de Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings. Het volledige document met meer onderzoeksvragen wordt gepubliceerd op de websites van FMN [www.fmn.nl](http://www.fmn.nl) en van CFPB [www.cfpb.nl](http://www.cfpb.nl).

> 1. Pullen, W.R., D.J.M. van der Voordt, J. Hanekamp, (2009) Input for the 2015 FM Research and Action Agenda, key note EFMC2009 Amsterdam.

> 2. Pullen, W.R. & van der Voordt, Th. (2009), Op weg naar EFMC 2009. *FMI* nr. 4, april, 88-90, en: Bouwstenen voor de FM-Onderzoek en -actieagenda. *FMI* nr. 7/8, augustus, 66-69.

> 3. PEGO, (2009), Stevige ambities, Klare taal! definiëring van doelstellingen en middelen bij energieneutrale, CO<sub>2</sub>-neutrale of Klimaatneutrale projecten in de gebouwde omgevingtitel. Uitgave Platform Energietransitie Gebouwde Omgeving, Utrecht.

> 4. REACH is een omvangrijk programma voor het testen van de eigenschappen van chemische stoffen die in alle producten terugkomen (bijvoorbeeld materialen en voedsel). De sector betaalt de onderzoekskosten voor de beoordeling van die stoffen. Kosten worden geschat in de miljarden. Voor meer info zie [http://ec.europa.eu/environment/chemicals/reach/reach\\_intro.htm](http://ec.europa.eu/environment/chemicals/reach/reach_intro.htm).