



Human Facility Management

Naar een optimale afstemming tussen HRM & FM



Ella van Leeuwen

Facility Management
Hogeschool Rotterdam

Human Facility Management

Naar een optimale afstemming tussen HRM & FM

Bachelor scriptie

Human Facility Management
Naar een optimale afstemming tussen HRM & FM

Ella van Leeuwen
0858693

Facility Management
Hogeschool Rotterdam
2015 - 2016

Afstudeeropdracht FM
FMAAFS42

Docent begeleider: Ben Knoop

Extern begeleider: Roel Cremer

Versie 1
Rotterdam
7 juni 2016

Managementsamenvatting

Door ontwikkelingen op de markt en doordat organisaties een hoger serviceniveau willen aanbieden, wordt het van steeds groter belang dat de afdelingen Facility Management (FM) en Human Resource Management (HRM) beter gaat samenwerken en hun activiteiten gaan afstemmen. Voor de optimale afstemming van FM en HRM wordt de term 'Human Facility Management' gebruikt. De onderzoeksvraag is als volgt: **'Wat is de toegevoegde waarde van een betere afstemming van HRM en FM voor organisaties?'** Dit onderzoek is zelfstandig uitgevoerd, wat betekent dat het organisatie onafhankelijk is. Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van kwalitatief onderzoek, door middel van literatuur onderzoek en interviews. In dit rapport lopen twee onderzoeken door elkaar; ten eerste wordt de toegevoegde waarde onderzocht van een betere afstemming van HRM en FM. Daarnaast worden ook de voorwaarden onderzocht, waaraan voldaan moet worden om een betere afstemming te bereiken. Dit tweede onderzoek is toegevoegd, omdat het bereiken van een afstemming tussen HRM en FM, in de praktijk vaak lastig blijkt te zijn.

De afdelingen HRM en FM zijn twee gescheiden afdelingen. HRM concentreert zich vooral op de medewerker en het personeelsbeleid en FM concentreert zich op services, voorzieningen en een adequate dienstverlening. Hoewel HRM en FM twee losse afdelingen zijn, die zich beide op een ander aspect concentreren, hebben zij wel hetzelfde doel; ervoor zorgen dat het primaire proces optimaal zijn gang kan gaan. Door HRM en FM beter op elkaar af te stemmen, kunnen vele voordelen behaald worden. De literatuur benoemt een aantal voordelen die de toegevoegde waarde van een betere afstemming beschrijven. De voordelen die ook door de respondenten bevestigd zijn, zijn meegenomen in dit onderzoek en zijn als volgt:

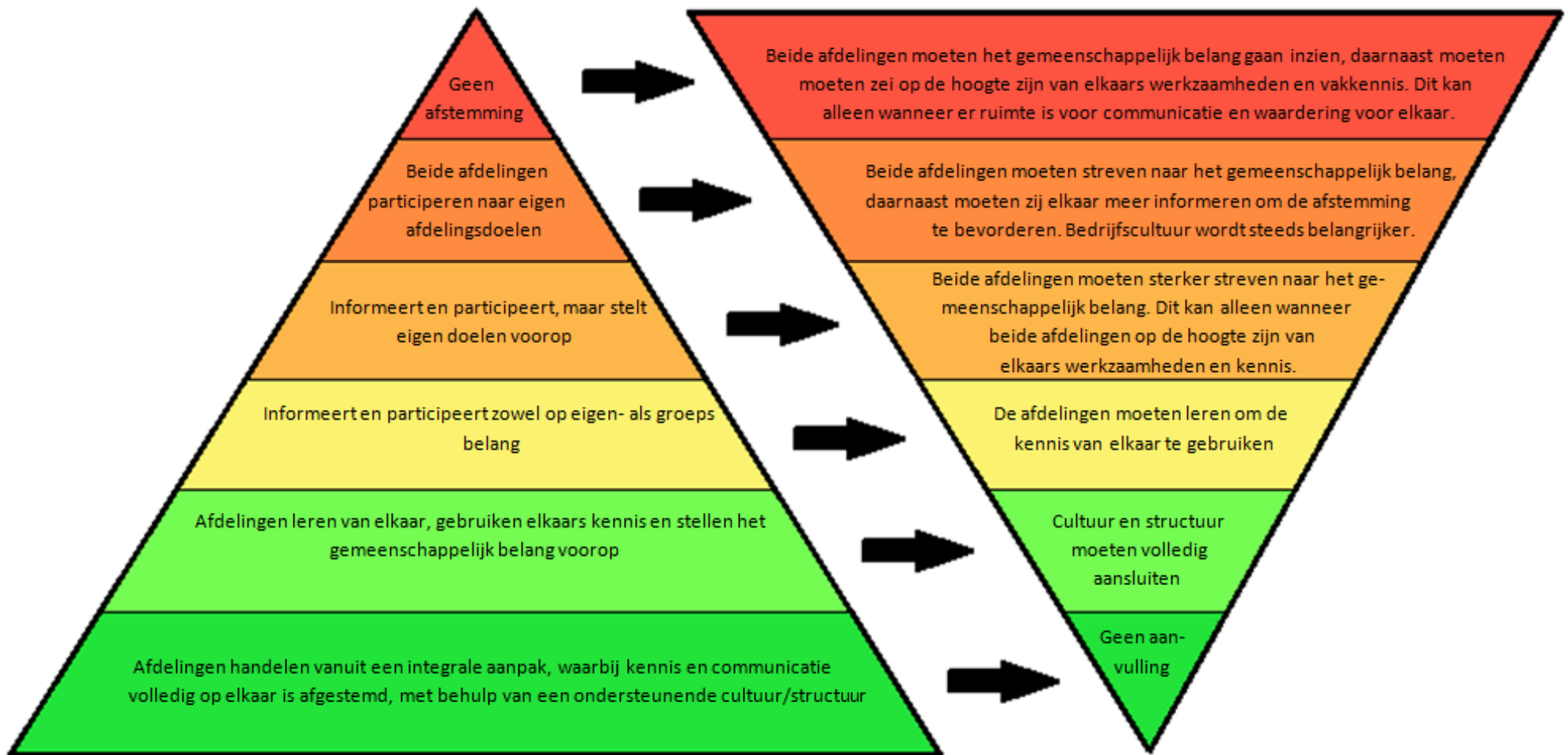
- Het omhoog brengen van het serviceniveau.
- Een actieve bijdrage leveren aan de gezondheid van de medewerker.
- Een stijging van het rendement, door een daling van de kosten en een stijging van de productiviteit. Kosten waarop bespaard kan worden, zijn bijvoorbeeld het ziekteverzuim, het aantal m² en energie. Een stijging van de productiviteit kan bereikt worden door de invoering van het nieuwe werken, flexibelere medewerkers en een beter bereik van de technologie.
- Het verzorgen van een inspirerende werkomgeving.
- Een bijdrage aan de stijging van de medewerkerstevredenheid. Door het verhoogde serviceniveau kunnen HRM en FM ook een actievere bijdrage leveren aan de medewerkerstevredenheid.
- Een bijdrage leveren aan employer branding.

Er zijn een aantal belemmeringen die de kans vergroten om een afstemming te doen mislukken. De grootste belemmeringen die uit het onderzoek naar voren komen, zijn bepaalde vormen van hiërarchie en gedrag. Daarnaast zorgen onvoldoende transparantie in het 'doel' van afstemmen, medewerkers die teveel blijven 'eiland-denken' en verschil in prioriteiten onderling, voor een grotere kans op mislukking. Om tot een optimale afstemming te komen, moet daarom aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Deze voorwaarden zijn als volgt:

- Een organisatiestructuur die contact stimuleert en waar beslissruimte is voor de medewerker.
- Een flexibele en open organisatiecultuur, waar de verschillende afdelingen de cultuur delen.
- Een duidelijke visie. Vooral als het gaat om het doorvoeren van verandering, moeten medewerkers begrijpen waarom beslissingen genomen worden en hier achter staan.
- Ruimte voor communicatie; Er moet niet alleen ruimte en tijd voor communicatie gerealiseerd worden, ook de intentie vanuit de afdelingen moet er zijn. Cultuur en structuur zijn hierbij van belang.

Om de afstemming op de juiste manier te ondersteunen, is leiderschap van essentieel belang. Uit het onderzoek blijkt dat de leider daarbij de macht laag moet leggen en samenwerking moet stimuleren. Om mensen hier voor op te leiden, moet het onderwijs goed aansluiten.

Het is voor organisaties lastig om in te schatten in hoeverre er tussen HRM en FM wordt afgestemd. Om duidelijk te krijgen in hoeverre HRM en FM zijn afgestemd, is een instrument opgesteld waaraan de interne organisatie zichzelf kan toetsen. Dit model heet de **Human Support Indicering**. De Human Support Indicering bestaat uit zes stappen, die zijn ontwikkeld aan de hand van het desk- en fieldresearch. Deze zes niveaus schetsen een beeld op welk niveau de organisatie opereert en wat er moet veranderen om in een hoger niveau te komen. Deze stappen zijn gebaseerd op drie factoren.



Model 1.1: Human Support Indicering

Het model is hierboven weergegeven. De linker piramide geeft de huidige activiteiten weer. De rechter piramide (verticaal gekanteld) geeft de activiteiten neer die verbeterd moeten worden om tot een hoger niveau te komen. Aan het model en het werken naar een betere afstemming, zijn een aantal financiële, juridische en personele consequenties gekoppeld. Zo kan er op personeel bespaard worden doordat er op een slimme manier wordt afgestemd en samengewerkt en is er minder management nodig. Toch kan het personeel ook toenemen, wanneer er nieuwe functies ontstaan, zoals een vitaliteits- of well being manager. Wijzigingen in het personeelsbestand zorgen ook voor financiële veranderingen. Daarnaast kunnen het ziekteverzuim, de gebouwkosten en de energiekosten omlaag gaan. Ook hier zijn er weer kosten die kunnen stijgen, zoals de implementatie van de veranderingen en de extra diensten om het service niveau omhoog te brengen. Deze kosten moeten wel zorgen voor een stijging van de medewerkerstevredenheid en de productiviteit, dus een stijging van het rendement. Juridische gevolgen kunnen te maken hebben met ontslagen die vallen door vermindering van het personeel of contracten met dienstverleners die wijzigen wanneer de inhoud van de functies verandert.

Voorwoord

Het is zover, voor u ligt het resultaat van mijn afstudeeronderzoek van de opleiding Facility Management aan de Hogeschool Rotterdam.

Na drie jaar Facility Management gestudeerd te hebben, was ik opzoek naar iets nieuws, iets wat mij een beetje extra kon prikkelen. Ik heb daarom de minor 'Human Resource Management' gevolgd in Utrecht en kennis gemaakt met dit vakgebied. Een voor mij nieuw vakgebied, dat veel raakvlakken toont met Facility Management. Het leek mij daarom een leuke uitdaging om beide vakgebieden te betrekken in mijn afstudeeronderzoek.

Tijdens mijn zoektocht naar informatie over beide vakgebieden, stuitte ik op de term 'Human Facility Management'. Professor Rob Vinke stelde zich een integratie voor van HRM en FM en koppelde daar deze term aan. Deze term klonk interessant en na hier verder op gezocht te hebben, kon ik er weinig informatie over vinden. En waar weinig informatie beschikbaar is, is ruimte voor onderzoek en zo is mijn afstudeeronderzoek geboren. Het afstudeeronderzoek is zelfstandig uitgevoerd en daarom organisatie onafhankelijk.

Dit rapport is bestemd voor organisaties die geïnteresseerd zijn in een betere afstemming van HRM en FM en de voordelen en/of belemmeringen die dit met zich meebrengt. De specifieke doelgroep binnen deze organisaties zijn de Facility- en Human Resource Managers.

Langs deze weg wil ik een aantal mensen bedanken die mij hebben bijgestaan in dit onderzoek. Vanaf het moment waarop ik begon met zoeken naar een onderwerp, tot aan de start van het onderzoek, ben ik begeleid door Tanja Zuidervijk. Daarbij gaf Tanja twee lessen mee, die mij de rest van het onderzoek bij zijn gebleven: *'Niet denken voor een ander'* en *'Je bent geen hartchirurg, fouten maken mag!'*. Twee uitspraken die simpel klinken, maar mij wel hebben geholpen lef te tonen tijdens het onderzoek. Ik wil Tanja bedanken voor haar vertrouwen in dit onderwerp en de opstart van het onderzoek. Gedurende de gehele onderzoeksperiode ben ik begeleid door Ben Knoop. Ik wil Ben hartelijk bedanken voor de inspirerende 'ateliers', de begeleiding tijdens het onderzoek en de hulp wanneer ik er zelf even niet meer uit kwam.

Een woord van dank gaat uit naar Roel Cremer, mijn externe coach. Ik heb Roel leren kennen via LinkedIn, waarna Roel mij tijdens de eerste afspraak zoveel kon vertellen, dat hij mij het hele onderzoek wilde begeleiden. Roel heeft mij niet alleen begeleid, hij heeft mij ook onderzoek leren doen, zijn netwerk ter beschikking gesteld en veel goede raad en advies gegeven. Een bijzonder woord van dank gaat als laatste uit naar alle mensen die ik mocht interviewen. Zonder hun medewerking was dit onderzoek nooit geslaagd.

En last but not least, ook dank aan mijn familie en vrienden. Ik wil jullie bedanken voor de interesse in het onderzoek, het motiveren als dat zelf even niet meer lukte en het vertrouwen in een goed resultaat.

U hebt een zeer interessant rapport in handen, dat veel informatie biedt over een betere afstemming tussen HRM en FM. Ik ben erg enthousiast over het onderzoek en het model dat ik heb ontwikkeld. Ik wil u graag uitnodigen mij persoonlijk (via LinkedIn) te benaderen, zodat ik u er meer over kan vertellen.

Rotterdam, 7 juni 2016

Ella van Leeuwen

Inhoudsopgave

Inleiding	7
1. Onderzoeksverantwoording	10
1.1 Probleemstelling, onderzoeksvraag & doelstelling	10
1.2 Deel- & Subvragen	10
1.3 Type onderzoek	10
1.4 Dataverzamelmethode(n)	11
1.5 Respondenten	11
2. Theoretisch kader	14
2.1 Operationalisering van de begrippen	14
2.2 Modellen	15
2.3 De ontwikkeling van werk	16
2.4 Definities en ontwikkelingen	17
2.5 Relevante raakvlakken HRM en FM	18
2.5.1 Tot op heden	18
2.5.2 Ontwikkelingsvooruitzicht	19
2.6 Samengevat	20
3. Contextanalyse	22
3.1 De DESTEP-analyse	22
3.2 Samengevat	23
4. Onderzoeksresultaten	25
4.1 De voordelen van afstemmen	25
4.1.1 Het succes van een sterke afstemming	25
4.1.2 Bijdrage aantrekkelijk werkgeverschap	27
4.2 Belemmeringen afstemming	30
4.3 Voorwaarden afstemming	31
4.4 Competenties en onderwijs	33
4.4.1 Competenties	33
4.4.2 Onderwijs	34
4.5 Samengevat	35
5. Conclusie	37
5.1 Achtergrond	37
5.2 De toegevoegde waarde	37
5.3 Voorwaarden	38
6. Discussie en aanbevelingen	40
6.1 Human Support Indicering	40
6.2 Richten, Inrichten en Verrichten	42
6.3 Personele, Financiële en Juridische gevolgen	43
6.4 Vervolgonderzoek	43
Nawoord	45
Bibliografie	47

Inleiding

Proloog

Het is vandaag een spannende dag, want vandaag is de eerste werkdag bij je nieuwe werkgever. Nadat je gehaast je ontbijt naar binnen werkt en naar je nieuwe werkgever rijdt, kom je ook nog eens in de file, wat nog meer stress oplevert. Eindelijk kom je aan bij het grote kantoorpand op de Kop van Zuid. Wanneer je de parkeergarage in rijdt, kom je erachter dat je gewoon moet betalen voor je parkeerplek. 'Ach ja, dat zal vast nog wel geregeld worden...' denk je bij jezelf. Bij het kantoor aangekomen, meld je je bij de balie, waar de receptioniste je vraagt waar je voor komt. Je vertelt dat het je eerste werkdag is en de receptioniste legt uit dat ze je afdeling gaat bellen om te vragen wat er moet gebeuren. 10 minuten later komt je leidinggevende uit de lift en legt uit dat hij in een vergadering zit. Hij plaatst je even achter een computer, omdat je nog geen werkplek hebt en vertelt dat hij over tien minuutjes weer terug is. In de tussentijd kan je alvast de computer opstarten om te kijken hoe het systeem werkt. Je besluit de computer op te starten, maar je kunt niet inloggen. Vervelend! Je hebt nog geen inlogaccount...

Bovenstaande proloog klinkt als het scenario van een vervelende start van je eerste werkdag. Terwijl je genoeg stress en zorgen aan je hoofd hebt, lijkt je nieuwe werkgever niet geheel voorbereid te zijn op je ontvangst. In het verhaal komen verschillende diensten naar voren die op je eerste werkdag geregeld horen te zijn; zoals je parkeerplek, werkplek en inlogaccount. Daarnaast is het ook prettig als iemand op je staat te wachten, die weet dat jij vandaag zou komen en dat het je eerste werkdag is. Zo'n eerste werkdag maakt erg veel indruk op je, maar zo'n werkdag waarbij je totaal niet aan de slag kan gaan, vergeet je nooit meer. Hoe komt het dat niet alles voor je geregeld is op je eerste werkdag? Er is zeker verschil tussen organisaties, maar het komt vrijwel nooit voor dat je op de juiste manier wordt ontvangen en gelijk aan de slag kan gaan.

Om je eerste werkdag als een prettige en verzorgde dag te ervaren, is de hulp van verschillende afdelingen nodig. Zo moet Human Resource Management (HRM) alle gegevens hebben ingevoerd en contact hebben gezocht met Facility management (FM). FM is weer verantwoordelijk voor je parkeerplek, werkplek en voor een fijn ontvangst bij de receptie. De verdeling van taken klinkt vrij logisch, maar blijkt in de praktijk vaak nog lastig te zijn.

De afdelingen Human Resource Management (HRM) en Facility Management (FM) concentreren zich beide op een verschillend beleid. Beide afdelingen zouden meer moeten samenwerken om de interne klant optimaal te kunnen dienen en haar prestaties te verhogen. Daarnaast zouden beide afdelingen elkaar vaker moeten opzoeken door ontwikkelingen en trends op de markt. Dit wordt bevestigd door een artikel in FMM. Hierbij stelt Alexander Lindeboom, operationeel directeur bij AAFM, dat nieuwe items, als het creëren van een inspirerende werkomgeving en het branden van een bedrijf, ervoor zorgen dat HRM en FM elkaar steeds meer opzoeken (Lindeboom, 2015).

Hoewel beide afdelingen elkaar steeds vaker op zouden moeten zoeken, blijft er een 'grijs gebied' bestaan tussen de *ondersteunende afdelingen*.¹ In dit grijze gebied blijven taken liggen en is onduidelijkheid wie deze taken moet oppakken. Door HRM en FM optimaal op elkaar af te stemmen, of zelfs te laten integreren, moet dit grijze gebied verdwijnen. De term die aan deze afstemming wordt gekoppeld; is **Human Facility Management**.

Human Facility Management (HFM) kan gezien worden als de optimale afstemming van de vakgebieden 'Facility Management' en 'Human Resource Management'. De term HFM wordt tot nu toe pas één keer gebruikt, in een uitspraak van prof. Rob Vinke. Vinke stelt een integratie voor van HRM en FM tot HFM (Louisa, 2015).

Human Facility Management moet vele voordelen met zich meebrengen, maar deze zijn nog niet aangetoond. Er is weinig informatie beschikbaar over organisaties met een goed werkende afstemming. Meerdere artikelen, zoals '*HRM als geweten van FM*', in HR Praktijk (Guldmond, 2014) verwijzen naar de toekomst en de voordelen van een afstemming, maar kunnen deze nog niet bevestigen. In dit onderzoek worden de voordelen gezocht die een betere afstemming met zich meebrengt.

¹ Onder de ondersteunende afdelingen wordt in dit rapport het volgende verstaan: alle afdelingen en bedrijfsprocessen die ervoor zorgen dat het primaire proces op de juiste manier kan functioneren.

De oorzaak voor verandering, die vanuit de literatuur wordt genoemd, is de nieuwe manier van werken binnen organisaties. Maar welke rol nemen HRM en FM hierin en waarom moeten zij hierin mee veranderen? En misschien nog wel veel belangrijker; hoe eenvoudig is het om HRM en FM optimaal af te stemmen? Organisaties zullen aan een aantal voorwaarden moeten voldoen om HRM en FM de mogelijkheid te geven om beter af te stemmen.

Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van kwalitatief onderzoek. De keuze voor kwalitatief onderzoek is gemaakt omdat er nog te weinig resultaten bekend zijn van ver doorgevoerde afstemmingen binnen de interne organisatie om kwantitatief onderzoek uit te kunnen voeren.

De probleemstelling luidt: *Er is momenteel onvoldoende bewijs om aan te tonen dat een afstemming van HRM & FM bijdraagt aan het realiseren van maximale satisfactie van de medewerker, het aantrekken van talent en het behalen van strategische doelstellingen.*

Het onderzoek zal worden uitgevoerd aan de hand van de volgende onderzoeksvraag:

Wat is de toegevoegde waarde van een optimale afstemming van HRM en FM voor organisaties?

Dit onderzoek zal binnen vier maanden aantonen, wat de toegevoegde waarde is van een optimale afstemming tussen HRM en FM, waarbij de medewerker centraal staat, zodanig dat deze in staat is haar activiteiten optimaal uit te kunnen voeren en bijdraagt aan het behalen van strategische doelstellingen.

Dit rapport is van nut voor organisaties die geïnteresseerd zijn in een optimale afstemming van HRM en FM en de voordelen en/of risico's die dit met zich mee brengt. De specifieke doelgroep binnen deze organisaties zijn de Facility- en Human Resource Managers.

Het onderzoek zal worden uitgevoerd aan de hand van de volgende deelvragen:

1. Hoe werken FM en HRM op dit moment samen?
2. Hoe zorgt een nauwere samenwerking tussen HRM en FM voor succes?
3. Hoe kan een optimale afstemming van HRM en FM bijdragen aan het behalen van strategische organisatiedoelen?
4. Hoe kan worden bijgedragen aan het realiseren van een optimale afstemming van HRM en FM?

Leeswijzer

Hoofdstuk een bevat de onderzoeksverantwoording. In dit hoofdstuk worden onder andere het type onderzoek, de respondenten en de dataverzamelmethode verantwoord. Hoofdstuk twee is het theoretisch kader, dat toelichting geeft op de gebruikte modellen en begrippen uit de onderzoeksvraag. Daarnaast komen het ontstaan, de definities, de ontwikkelingen en de raakvlakken tussen HRM en FM aan bod. Hoofdstuk drie is de contextanalyse. Deze is uitgevoerd aan de hand van de DESTEP analyse. Hoofdstuk vier bevat alle onderzoeksresultaten. Dit zijn de voordelen van een succesvolle afstemming, de belemmeringen en voorwaarden van een afstemming en een advies voor leiderschapscompetenties en het onderwijs. In hoofdstuk vijf wordt de conclusie duidelijk en hoofdstuk zes omvat de discussie en aanbevelingen. Hierna volgen nog het nawoord, de bibliografie en de bijlagen.

1

‘Als we wisten wat we deden, heette het geen onderzoek’

Albert Einstein, Duits - Amerikaans natuurkundige 1879-1955

1. Onderzoeksverantwoording

De onderzoeksverantwoording verantwoordt de keuzes die gemaakt zijn in dit onderzoek. Dit zijn de onderzoeksvraag, de probleem- en doelstelling, de deel- en subvragen en het type onderzoek. Daarnaast bevat het ook de dataverzamelmethode, respondenten en een oordeel over de validiteit en betrouwbaarheid.

1.1 Probleemstelling, onderzoeksvraag & doelstelling

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de volgende onderzoeksvraag, probleem- en doelstelling:

Probleemstelling:

'Er is momenteel onvoldoende bewijs om aan te tonen dat een afstemming van HRM & FM bijdraagt aan het realiseren van maximale satisfactie van de medewerker, het aantrekken van talent en het behalen van strategische doelstellingen.'

Onderzoeksvraag: 'Wat is de toegevoegde waarde van een optimale afstemming van HRM en FM voor organisaties?'

Doelstelling: 'Dit onderzoek zal binnen vier maanden aantonen, wat de toegevoegde waarde is van een optimale afstemming tussen HRM en FM, waar de medewerker centraal staat, zodanig dat deze in staat is zijn activiteiten optimaal uit te kunnen voeren en bijdraagt aan het behalen van strategische doelstellingen.'

1.2 Deel- & Subvragen

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van vier deelvragen, welke zijn onderverdeeld in subvragen.

1. Hoe werken FM en HRM op dit moment samen?

- a) Hoe zijn de afdelingen HRM en FM ontstaan?
- b) Wat zijn de definities van HRM en FM en welke ontwikkelingen maken deze vakgebieden door?
- c) Waar tonen HRM & FM raakvlakken en hoe ziet dit er voor de komende jaren uit?

2. Hoe zorgt een nauwere samenwerking tussen HRM en FM voor succes?

- a) Op welke gebieden is een afstemming succesvol geweest?
- b) Wat heeft een afstemming bijgedragen aan de branding van organisaties en aantrekkelijk werkgeverschap?
- c) Hoe staat een betere afstemming in verband de 'war on talent'?

3. Hoe kan een optimale afstemming van HRM en FM bijdragen aan het behalen van strategische organisatiedoelen?

- a) Wat levert een optimale afstemming op voor organisaties?
- b) Wat zijn de belemmeringen die de afstemming met zich mee brengt?

4. Hoe kan worden bijgedragen aan het realiseren van een optimale afstemming van HRM en FM?

- a) Welke competenties moet een Human Facility Manager ten minste bezitten?
- b) Welke mogelijkheden zijn er voor het onderwijs om nieuwe studenten met de denkwijze van HFM op te leiden?

1.3 Type onderzoek

Dit onderzoek is een exploratief onderzoek. Dit betekent dat het een verkennend onderzoek is. Aan het begin van het onderzoek is het nog niet bekend welke resultaten er gevonden gaan worden en welke kant het onderzoek opgaat. Wel zijn er al ideeën over mogelijke verbanden en enige voorkennis. Tijdens dit onderzoek zullen er vooral ideeën opgedaan worden en wordt het onderzoeksgebied verkend voor vervolgonderzoek. Een kenmerk van exploratief onderzoek, is dat het beschrijvend van aard is en uitgaat van kwalitatieve gegevens in plaats van getallen (Baarda, 2013).

Daarnaast kan het onderzoek bestempeld worden als kwalitatief onderzoek. De keuze is hiervoor gemaakt omdat er momenteel nog te weinig organisaties zijn waar met deze werkwijze wordt gewerkt. Het is daarom lastig om een valide onderzoek te doen naar cijfers als medewerkerstevredenheid en kosten. Dit zorgt ervoor dat het doen van kwantitatief onderzoek afvalt.

1.4 Dataverzamelmethode

Bij dit onderzoek wordt alleen gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. De volgende methoden worden daarbij toegepast:

1. Interview/ Fieldresearch

Om de deelvragen te beantwoorden wordt gebruik gemaakt van interviews. Met deze onderzoeksmethode kan veel nieuwe informatie verzameld worden. Dit is van belang bij het onderzoek omdat er nog weinig literatuur over een geslaagde afstemming beschikbaar is. Daarnaast kan op deze manier duidelijk bepaald worden hoe het werkveld over het onderwerp denkt en de succesfactoren bepaald worden.

2. Literatuuronderzoek/ Deskresearch:

Literatuuronderzoek is in dit onderzoek een belangrijke bron. Hieruit kan bepaald worden hoe de recente geschiedenis van de vakgebieden eruit ziet, hoe deze bij elkaar zijn gekomen, wat een werkgever aantrekkelijk maakt en wat er zoal komt kijken bij een afstemming. Daarnaast kunnen de onderzoeksresultaten uit het fieldresearch vergeleken- en onderbouwd worden aan de hand van de literatuur.

Validiteit

De validiteit van het onderzoek wordt bepaald door de geldigheid van het onderzoek en in hoeverre het onderzoek ontbreekt aan systematische fouten. Hier wordt gekeken naar de echtheid, het waarheidsgehalte van het onderzoek. Een voorbeeld van een fout hiervan is het geven van een 'sociaal wenselijk' antwoord, omdat dit beter past in het onderzoek (Verhoeven, 2011).

Om de validiteit in het onderzoek te garanderen, zijn er verschillende maatregelen op het gebied van interne validiteit, externe validiteit en begripsvaliditeit. Dit kwalitatieve onderzoek heeft vooral betrekking op de begripsvaliditeit. Een maatregel om de validiteit te garanderen is om interviewvragen duidelijk te formuleren. Als een vraag antwoord kan geven op verschillende aspecten, is het van belang dat al deze aspecten apart benoemd worden en apart bevraagd worden. Op deze manier kan geen verwarring over het begrip ontstaan en verhoogd het de begripsvaliditeit. Daarnaast wordt er aan alle respondenten naar dezelfde dimensies (zie bijlage I) gevraagd. Op deze manier ontstaat er structuur in de antwoorden.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt bepaald door de aanwezigheid van toevallige fouten. Om de betrouwbaarheid te kunnen garanderen is het zeer belangrijk dat het onderzoek herhaalbaar is. Dit betekent dat wanneer het onderzoek door iemand anders wordt uitgevoerd, de resultaten overeenkomen (Verhoeven, 2011).

De meeste maatregelen om de betrouwbaarheid te garanderen zijn gericht op kwantitatief onderzoek. Daarom zijn deze maatregelen niet van toepassing op dit onderzoek. Om de betrouwbaarheid te garanderen zal er gebruik gemaakt worden van peer examination. Bij deze methode zullen collega-onderzoekers de resultaten nalezen/meten. Dit gebeurt door het voorleggen van de bevindingen aan Roel Cremer, gepromoveerd arbeidspycholoog en coach tijdens dit onderzoek. Het model dat ontwikkeld wordt, wordt voorgelegd bij Fier FM. Dit is een facilitair advies- en onderzoeksbureau. Daarnaast is er sprake van triangulatie, er wordt namelijk gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Zo is de literatuur getoetst aan de respondenten uit het fieldresearch.

1.5 Respondenten

Gedurende dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van respondenten. Deze respondenten zijn onder te verdelen in twee groepen. De eerste groep is gebruikt voor het vooronderzoek. Deze respondenten zijn niet meegenomen in de analyse. Deze respondenten zijn in tabel 1.1 weergegeven.

	Organisatie	Naam	Functie	Betrokkenheid en kennis
1	AAA (TRIPLE A) TFM	Koos Groenewoud	Interim manager	Koos heeft veel ervaring met leiderschap, veranderingen, HRM en FM. Koos is daarom uitgekozen om meer te vertellen over de verbanden tussen HRM en FM.
2	D&B Facility Group	Sander de Meester	Owner & Marketing en Communications	Bij D&B Facility Group is veel onderzoek gedaan naar de integrale aanpak van HRM, FM en ICT. Hierover hebben zij artikelen gepubliceerd en daarom is Sander hierover geïnterviewd.
3	-	Roel Cremer	Onderzoeker en Arbeidspsycholoog	Roel heeft onderzoek gedaan naar het vernieuwde competentieprofiel van de FM'er en heeft kennis van de afdelingen HRM en FM. Roel is geïnterviewd om over deze verbanden te vertellen.
4	Facilicom	Yvonne Beumer	Human Resource Manager	Yvonne is in haar vorige functie voor zowel facility- als human resource management verantwoordelijk geweest. Zij is geïnterviewd om te kijken of het mogelijk is dit onderzoek te doen.
5	Deltares	Jolanda Heij	Facility Manager	Jolanda is Facility Manager met een HR verleden. Jolanda is geïnterviewd om te kijken hoe zij dit in de praktijk brengt bij Deltares.

Tabel 1.1: Respondenten vooronderzoek

De tweede groep respondenten, zijn de respondenten die hebben meegewerkt aan het onderzoek en zijn meegenomen in de analyse. De interviews zijn diepte interviews en zijn daarom deels ongestructureerd. Er worden vragen gesteld aan de hand van de dimensies uit bijlage I. Daarnaast wordt er gewerkt volgens het interview protocol uit bijlage II. Dit protocol is meegestuurd naar alle respondenten. Bij dit onderzoek gaat het niet om de grote getallen van respondenten, maar om de kwaliteit van de interviews, de respondenten en de geschetste situaties (Baarda, 2013). Deze groep respondenten is in tabel 1.2 weergegeven.

Tabel 1.2: Respondenten onderzoek

	Organisatie	Naam	Functie	Betrokkenheid en kennis
1	Nature's Pride	Michael Pleijzier	Facility Manager	Nature's Pride is een populaire werkgever, door haar voorzieningen voor de werknemers. Met het interview is onderzocht of de status van populaire werkgever ook wordt beïnvloedt door FM of HRM.
2	KPN	Ilse Wouters	Portfolio Manager	KPN behoort tot de populairste werkgevers van Nederland. Met het interviews is rol van HRM en FM hierin onderzocht.
3	Park2020	Andre Buikema	Service Manager	Park 2020 is een duurzaam bedrijvenpark. Grote, sterk groeiende ondernemingen willen zich hier vestigen vanwege alle innovatieve mogelijkheden. Met het interview is onderzocht wat deze organisaties doen om zich te onderscheiden van andere organisaties op het gebied van HRM en FM
4	Anima Vincere	Vincent Schenkels	Eigenaar facilitair adviesbureau	Vincent is changemanager met kennis van faciliteiten, HRM, ICT en processen. Hij is geïnterviewd omdat hij met deze kennis ook de link kan leggen die in dit onderzoek gelegd wordt.
5	TFM	Nam Chun Melis	Projectmanager	TFM is een facilitaire aanbieder die werkt aan een employee support beleid. Zij hebben dus al ervaring met het onderwerp. Nam Chun is hierbij betrokken en is daarom geïnterviewd.
6	Schiphol Group	Rick Krebbers	Manager Corporate Facilities & Real Est.	Schiphol Group behoort tot de populairste werkgevers van Nederland. Met het interview is onderzocht of de status van populaire werkgever ook wordt beïnvloedt door FM of HRM.
7	AAFM	Jorgen Schneithorst	HR-Directeur	AAFM is een facilitaire aanbieder die onderzoek heeft gedaan naar een integrale aanpak van HRM en FM en heeft hier een artikel over geschreven. Jorgen is geïnterviewd om hier meer over te vertellen.
8	Groningen Seaport	Diana Visser Monique Consen	Facilitair manager HR Manager	Groningen Seaports is bezig om HRM en FM beter af te stemmen, maar ondervindt daarin knelpunten. De FM'er en HRM'er zijn daarom geïnterviewd om van beide kanten hier meer over te leren.
9	IFMEC	Leo Laanen	Director	IFMEC heeft onderzoek gedaan naar de samenwerking van HRM en FM. Leo is geïnterviewd om meer over dit onderzoek te vertellen.
10	Hogeschool Rotterdam	Anthony Pieterz	Hoofd receptie en hospitality	Bij de Hogeschool heeft onlangs een integratie van FM en ICT plaats gevonden. Anthony valt nu onder FIT en is geïnterviewd om meer over de integratie van afdelingen te vertellen.

2

‘Theorie en praktijk zijn één, evenals ziel en lichaam, en evenals ziel en lichaam liggen zij meestal met elkaar overhoop’

Marie von Ebner-Eschenbach, Oostenrijks schrijfster 1830-1916

2. Theoretisch kader

Het theoretisch geeft een operationalisering van de begrippen. Hierna wordt een korte uitleg gegeven over de gebruikte modellen. Hierop volgen de geschiedenis van HRM en FM en een toelichting van de definities, ontwikkelingen en raakvlakken tussen HRM en FM.

2.1 Operationalisering van de begrippen

De begrippen uit de onderzoeksvraag worden geoperationaliseerd aan de hand van de literatuur. Daarnaast wordt de manier omschreven waarop deze begrippen worden getoetst. De twee hoofd begrippen zijn: 'afstemming' en 'toegevoegde waarde'. Daarnaast worden ook de verschillende samenwerkingsniveaus beschreven. Deze operationalisering leidt tot onderzoeksdimensies, die worden getoetst aan de hand van indicatoren. Deze dimensies en indicatoren zijn beschreven in bijlage I. Daarnaast zijn dimensies en indicatoren toegevoegd gedurende het onderzoek. Deze hebben geen relatie met de operationalisering van de begrippen, maar werden door de respondenten veelal benoemd in de interviews en zijn daarom meegenomen in het onderzoek.

Toegevoegde waarde

Jet Provosth (Prevosth, 2011) heeft in 2011 onderzoek gedaan naar de toegevoegde waarde van FM in ziekenhuizen. De toegevoegde waarde van FM in ziekenhuizen is vergelijkbaar met de toegevoegde waarde van FM binnen andere branches. Van een aantal factoren verhoogt de toegevoegde waarde door een betere afstemming van HRM en FM. De factoren die uit dit onderzoek naar voren komen, zijn onderstreept.

- **Productiviteit verhogen:** De huisvesting, diensten en middelen als middel inzetten voor efficiënter en effectiever werken. Bijvoorbeeld door een slimme locatiekeuze, korte looplijnen tussen functies die veel met elkaar samenwerken, ergonomisch verantwoord meubilair en probleemloos functionerende ICT.
- **Kosten verlagen:** Het besparen op investeringskosten en exploitatiekosten van vastgoed en andere faciliteiten. Bijvoorbeeld door een scherpe m2 normering, maatregelen ter beperking van het energieverbruik, invoering van flexibele werkplekken, efficiënter gebruik van ruimtes en efficiënte inkoop.
- **Risico's beheersen:** Het voorkomen van ongewenste situaties met betrekking tot veiligheid, gezondheid en financiële risico's. Bijvoorbeeld door beveiliging, risico inventarisatie, bedrijfshulpverlening, arbo en verzekeringen.
- **Waardestijging:** Het sturen op de toekomstwaarde van het gebouw. Bijvoorbeeld door planmatig onderhoud en renovatie van het vastgoed, kortom alles wat met de financiële waarde van het vastgoed te maken heeft.
- **Flexibiliteit vergroten:** De organisatie zodanig inrichten dat er gemakkelijk aanpassingen mogelijk zijn. Ruimtelijk-bouwkundig door bijvoorbeeld flexibele systeemwanden, organisatorisch door bijvoorbeeld flexibele werktijden toe te passen, juridisch door slimme contracten af te sluiten.
- **Cultuur ondersteunen:** Een bijdrage leveren aan de organisatiecultuur. Bijvoorbeeld doormiddel van lay-out en inrichting een cultuurverandering ondersteunen, mensen stimuleren tot positief gedrag, door een nette en verzorgde omgeving, of door verschillende culturen te laten versmelten na een fusie.
- **Imago ondersteunen:** Het bijdragen aan de branding van de organisatie en een positief imago. Bijvoorbeeld door een aantrekkelijk ontwerp van het gebouw en andere faciliteiten, de kwaliteit van dienstverlening of klantvriendelijk personeel.
- **Innovatie stimuleren:** Het bevorderen van creativiteit en innovatie. Bijvoorbeeld door de inrichting van ruimtes en het faciliteren van interactie tussen medewerkers.
- **Tevredenheid verhogen:** Zorgen voor een hoge klant- en medewerkerstevredenheid. Bijvoorbeeld door gastvrijheid, het realiseren van een functionele en comfortabele omgeving, een prettig en gezond binnenklimaat en het bieden van kwalitatief hoogwaardige faciliteiten.
- **Duurzaamheid:** Zo min mogelijk schade toebrengen aan het milieu. Bijvoorbeeld door bewust inkopen, sturen op lager energieverbruik en milieuvriendelijk materiaalgebruik.
- **Healing environment:** Het creëren van een omgeving die bijdraagt aan de genezing van patiënten. Bijvoorbeeld door kleurgebruik, bejegening, en kwaliteit van voedsel. Door het toepassen van elementen uit het healing environment principe, wordt ook bijgedragen aan andere toegevoegde waarden zoals tevredenheid, imago en productiviteit.

De toegevoegde waarde in dit onderzoek wordt gemeten aan de hand van de extra voordelen die worden behaald door middel van een betere afstemming van HRM en FM. De literatuur benoemt een aantal voordelen die de toegevoegde waarde van een betere afstemming beschrijven. De voordelen die ook door de respondenten bevestigd worden, worden meegenomen in dit onderzoek.

Samenwerkingsniveaus

Er zijn verschillende samenwerkingsniveaus bekend. Deze zijn in het vooronderzoek onderzocht en hieruit is gebleken dat 'afstemming' het juiste begrip is in de onderzoeksvraag. De niveaus zijn als volgt:

1. **Afstemming:** Bij een afstemming is het de bedoeling dat de taken en verantwoordelijkheden van de afdelingen HRM en FM op elkaar zijn afgestemd. Dit is het laagste niveau. Deze term wordt gebruikt in de onderzoeksvraag, omdat er eerst afgestemd moet worden om een hoger niveau te kunnen behalen.
2. **Samenwerking:** Van een samenwerking wordt gesproken als er samen wordt ingezet om een bepaald doel te behalen. Om het doel te bereiken zijn altijd twee (of meer) partijen nodig.
3. **Integrale aanpak:** Bij een integrale aanpak zijn beide afdelingen in zoverre op elkaar afgestemd dat activiteiten en processen samen worden aangepakt. Er zijn dus meerdere partijen betrokken die samen werken om het doel te behalen.
4. **Integratie:** Het hoogste niveau van samenwerking is een integratie. Hierbij zijn twee (of meer) partijen samengevoegd tot 1 partij. Dit zou in dit geval betekenen dat er maar 1 afdeling is voor HRM en FM.

Afstemming

Afstemmen kan op verschillende manieren en niveaus gebeuren. Groepsdynamiek geeft voor afstemmen drie begrippen: onderhandelen, inhoudelijk afstemmen en relationeel afstemmen (Groepsdynamiek, 2015).

Onderhandelen wordt gebruikt om de afstemming te bereiken. Inhoudelijke afstemming wordt gebruikt wanneer je op komt voor je belangen en problemen wilt voorkomen. Relationele afstemming wordt gebruikt om de ander op de juiste manier te overtuigen

Gedurende dit onderzoek wordt afstemming gebruikt op alle bovenstaande manieren. Er wordt dus inhoudelijk afgestemd, onderhandeld en relationeel afgestemd.

De mate van afstemming wordt in dit onderzoek bepaald door drie factoren. Dit zijn het belang (van de eigen afdeling of het groepsbelang), de mate van communicatie en de cultuur/structuur van de organisatie. Aan de hand van deze factoren is de **Human Support Indicering** opgesteld. Dit model wordt in paragraaf 6.1 omschreven en weergegeven. In dit model kan de mate van afstemming worden gemeten.

2.2 Modellen

Gedurende dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van onderstaande modellen. Deze zijn als volgt:

1. DESTEP-analyse

De omgevingsanalyse wordt uitgevoerd aan de hand van de DESTEP-analyse. DESTEP staat voor *Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Technologisch, Ecologisch* en *Politiek*. Per onderwerp worden de trends en ontwikkelingen in kaart gebracht. Dit model geeft een beeld van de markt voor HFM en toont aan of er vraag en raakvlak voor het onderzoek is.

2. Value Discipline Model

Het Value Discipline Model is ontworpen door Treacy en Wiersema en schetst drie klantwaarde profielen. Deze zijn in hoofdlijnen gericht op de kosten, het product of de service en gaan ervan uit dat een organisatie uitblinkt waar hij goed in is. De positie wordt bepaald door de mening van externe partijen, zoals klanten en leveranciers.

3. Medewerkerstevredenheidmodel

De interne organisatie is niet altijd bewust van haar bijdrage aan de medewerkerstevredenheid. Effectory heeft daarom een model ontwikkeld om de toegevoegde waarde van de interne organisatie in kaart te brengen (Capelle, 2011). Dit model wordt gebruikt om de bijdrage aan branding van de organisatie te schetsen.

4. The Golden Circle

Simon Sinek heeft een model ontworpen voor organisaties om te positioneren. In het midden bevindt zich de 'why', in de ring daarom heen de 'how' en in de buitenste cirkel 'what'. Het model laat zien dat het de bedoeling is om eerst een visie te vormen. De waarom (de organisatie iets doet) vraag wordt hier beantwoordt. Aan de hand hiervan wordt het product of de dienst te ontwikkeld. Dit model wordt gebruikt om aan te tonen wat het belang van werken met een visie is.

5. Organizational Culture Assessment Instrument: OCAI-model

Dit model van Quinn en Cameron omschrijft vier cultuursoorten. Dit zijn de familie-, adhocratie-, hiërarchie- en machtscultuur. De cultuursoorten worden bepaald door de mate van flexibiliteit/stabiliteit en de organisatie interne/externe gerichtheid. Dit model wordt gebruikt om aan de hand van factoren die uit het onderzoek naar voren komen, een cultuur te typeren die passend bij HFM is.

6. Cultuurtyperingen van Handy en Harisson

In dit model worden vier cultuurtypen omschreven, bepaald door de mate van samenwerkingsgraad en machtspreiding. De typeringen die hieruit naar voren komen zijn: rol-, taak-, macht- en persooncultuur. Ook dit model wordt gebruikt om een cultuurtypering te koppelen aan HFM.

2.3 De ontwikkeling van werk

In deze paragraaf wordt in grote lijnen samengevat hoe werk zich de afgelopen decennia heeft ontwikkeld. Door de verschillende denkfases te omschrijven, wordt het vanuit de geschiedenis duidelijk hoe de afdelingen HRM en FM zijn ontstaan (Kluijtmans, 2014).

Aan het begin van de 19^e eeuw worden kleine werkplaatsen steeds vaker vervangen door grote fabrieken. Het werk wordt in deze fabrieken gedaan met behulp van machines. De arbeidsomstandigheden zijn erg slecht voor de medewerkers en er is weinig mogelijkheid om te leren op de werkvloer. Medewerkers maken extreem lange werkdagen in een ongezond klimaat. Kortom, van enige aandacht voor de medewerker is nog geen sprake.

Vanaf 1900 zijn organisaties meer bezig om bedrijfsprocessen efficiënter in te richten. Er ontstaan grote kantoren, zodat directe supervisie mogelijk is en taken eenvoudig kunnen worden overgedragen in het proces. Een eerste stap in het facilitaire denken is hier gemaakt; er moet namelijk gezorgd worden dat de fabrieken en kantoren ingericht zijn op de manier van werken.

Hierna volgt de periode van 'Human Relations'. Deze stroming loopt van ongeveer 1940 tot 1960. De aanhangers van de human-relations-leer omschrijven de mens als een sociaal wezen, dat gestimuleerd kan worden door waardering. Deze manier van denken zorgt voor het ontstaan van kantoortuinen en betere ondersteuning van de medewerker. Gedurende deze stroming wordt de basis gelegd voor het HRM-denken.

Vanaf 1980 ontstaat een fase waarin een economische crisis een grote rol speelt. Deze fase heeft tot gevolg dat bedrijven hun flexibiliteit willen vergroten. Zij willen snel kunnen inspelen op veranderingen door medewerkers met tijdelijke dienstverbanden en flexwerkers. Het personeelsmanagement krijgt hierin een belangrijke taak.

Begin jaren 80 ontstaat in Amerika Facility Management. Pas vanaf 1988 krijgt het begrip Facility Management in Nederland bekendheid als een groep 'facility managers' en adviseurs van grote bedrijven een bezoek brengt aan het jaarlijkse IFMA-congres in de Verenigde Staten. Vanaf de jaren 90 ontstaat het huidige human resource management. Dit wordt nog vaak gelijk gesteld aan het personeelsmanagement, maar personeelsmanagement vindt al vanaf de jaren 50 plaats. Het moderne personeelsbeleid (HRM) onderscheidt zich door de visie op kapitaal, stimuleren en begeleiden, activiteiten aangepast op de onderneming en haar strategie, de rol als coach/generalist en de medezeggenschap in de directieraad (Kluijtmans, 2014).

Er valt te concluderen dat elke stroming zijn eigen visie op personeel en personeelsbeleid met zich meebrengt. Halverwege de vorige eeuw wordt al nagedacht over efficiënte werkplekken en vanaf de human relations stroming wordt ook nagedacht over het welzijn van de medewerker. Daarna duurt het nog een aantal jaar voordat deze gedachtegangen zich tot echte vakgebieden ontwikkelen.

2.4 Definities en ontwikkelingen

Nu het duidelijk is hoe de afdelingen HRM en FM zijn ontstaan, worden de begrippen toegelicht om te begrijpen wat de functie van beide afdelingen is.

Facility Management

De eerste Nederlandse definitie van FM zoals Regterschot die in zijn boek omschrijft is als volgt: *'Facility management is het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van de huisvesting, de services en de middelen die bij moeten dragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving'* (Pleunis, 2006). Door de jaren heen zijn er verschillende definities bijgekomen. Een vrij recente definitie van FM is: *'Facility management is een managementdiscipline met als doel het primaire proces op een zodanige wijze te ondersteunen dat dit proces beter kan functioneren dan zonder de facilitaire organisatie'* (Pleunis, 2006).

Ondertussen is facility management al veel meer dan een organisatie die plant en bewaakt. De facilitaire ontwikkelingen volgen elkaar in een rap tempo op en dit heeft invloed op de aard van de dienstverlening. De klant is belangrijker dan ooit. *"Operational excellence is nu bereikt en we hebben het vanuit FM efficiënter geregeld en gaan nu kijken wat we kunnen toevoegen,"* aldus Ron Dillen, directeur van Management-, advies- en interimbureau FGB (Bekkening P., FMM, 2016). Dit betekent dat er een nieuw tijdperk van dienstverlening is aangebroken: de tijd van customer intimacy. Bij deze werkwijze probeert de dienstverlener zo dicht mogelijk bij de wensen van de eindgebruiker te komen. In de onderzoeksresultaten zal hier verder op worden ingegaan.

Human Resource Management

Een definitie van HRM is: *'Human Resource Management gaat over alles wat een organisatie doet om de medewerkers productief te laten zijn. Tegelijkertijd moet HRM ervoor zorgen dat de arbeidsrelatie in evenwicht is en voldoet aan de maatschappelijke normen en verwachtingen'* (Kluijtmans, 2014).

Een andere definitie van HRM is: *'HRM is een specifieke benadering van personeelsbeleid, die ernaar streeft competitief voordeel te halen en te behouden door het op een strategische wijze inzetten van sterk betrokken en bekwame medewerkers en hierbij gebruikmaakt van personeelstechnieken'* (Storey, 1989). Deze definitie wordt volgens het handboek Human Resource Management door veel auteurs gebruikt. HRM is een vakgebied dat constant te maken heeft met ontwikkelingen.

Voorbeelden hiervan zijn: E-HRM, outsourcing en strategische personeelsplanning, waaronder duurzame inzetbaarheid, talent management, levensfasebewust personeelsbeleid en mobiliteit vallen. Een aantal van deze onderwerpen zal later in dit rapport nog aandacht krijgen.

Waar FM zich focust op adequate dienstverlening, focust HRM zich meer op de medewerker en personeelsbeleid. Toch is de vraag of deze stelling wel klopt, want richt FM zich niet juist op de medewerker? En is het niet de taak van HRM om met behulp van de juiste mensen, adequate dienstverlening mogelijk te maken? Het mag duidelijk zijn dat beide vakgebieden hun eigen specialisme hebben, maar dat deze wel volop overlap tonen. Zo hebben beide afdelingen te maken met technologische ontwikkelingen, de vraag naar talent en de inrichting van de werkplek.

2.5 Relevante raakvlakken HRM en FM

Uit het theoretisch kader blijkt dat HRM en FM dan wel twee aparte vakgebieden zijn, desondanks tonen zij wel raakvlakken. Dit komt door de kern van de dienstverlening en ontwikkelingen op de markt. Deze paragraaf laat zien hoe deze ontwikkelingen van de afgelopen jaren zien.

2.5.1 Tot op heden

Het huidige FM en HRM zijn vrij jonge vakgebieden en zij hebben zich altijd moeten profileren binnen organisaties. Vooral FM wordt nog gezien als kosten post. De facilitaire afdeling heeft nog onvoldoende bekendheid om zich te profileren als afdeling met toegevoegde waarde. De kosten moeten zo laag mogelijk zijn en de afdeling komt alleen in actie wanneer dit nodig is. In 2002 schrijven Jan de Jeu en Jan A. Jurriëns, werkzaam bij Twynstra Gudde Management Consultants een artikel voor FMM (Jurriëns, 2002). Hierin noemen zij de volgende maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn over het denken bij facilitaire organisaties:

- **Economische ontwikkelingen.** Door fusies, samenwerking en overnames moeten organisaties zich steeds meer concentreren op de eigen kerntaken. Van de facilitaire organisatie wordt verwacht dat zij op eigen benen kan staan en daarbij wordt gedwongen winkelniering niet meer geaccepteerd. Dit zorgt voor een onzeker voortbestaan van de facilitaire organisatie en meer concurrentie op de markt.
- **De behoefte van consumenten verandert.** Dit zorgt ervoor dat de vraag heterogener en veranderlijker wordt. Daardoor wordt het lastiger om de te leveren diensten te voorspellen.
- **Technologische ontwikkelingen.** Op ICT-gebied vinden veel veranderingen plaats. Hierdoor verandert de dienstverlening en worden werkplekken anders ingericht.

Deze ontwikkelingen op de markt worden ook door Leon-Paul de Rouw en Monica Grims genoemd in hun artikel over de mens als cruciale succesfactor binnen facilitaire organisaties. (Rouw, 2003). Zij benoemen in 2003 drie generieke ontwikkelingen voor facilitaire organisaties, die aansluiten op bovenstaande ontwikkelingen op de markt.

- **De wens om een flexibel organisatieproces.** Dit vraagt om een goede interne samenwerking en coördinatie met nadruk op service en kwaliteit.
- **Een inhoudelijke inhaalslag.** Dit komt doordat de facilitaire organisatie beschouwd werd als een restpost van de organisatie. Dit heeft tot gevolg dat investeringen zijn achtergebleven en er een omslag nodig is, inhoudelijk en qua cultuur.
- **Taakverbreding voor medewerkers.** Hierbij wordt gebruikt gemaakt van competentie profielen en functiebeschrijvingen. Toetsing vindt plaats door middel van de gesprekscyclus.

Te zien is, dat de markt grote invloed uitoefent op de ontwikkelingen binnen de facilitaire markt. Door economische en technologische ontwikkelingen, verandert de behoefte van de consument. Om op deze behoefte in te kunnen blijven spelen, zal de facilitaire organisatie zich moeten ontwikkelen tot een flexibele, gewaardeerde en gespecialiseerde organisatie.

De facilitaire organisatie zal zich moeten concentreren op de toegevoegde waarde van de klantorganisatie. De meerwaarde van het facilitaire bedrijf moet bewezen worden. Dit kan door middel van het beter binden van de klant, gemakkelijker gekwalificeerd personeel krijgen en flexibel zijn in de aanpassing van huisvesting op het primaire proces (Jurriëns, 2002). De kenmerken die hier genoemd worden zijn, 14 jaar later, nog steeds herkenbaar.

Vanaf 2008 krijgt het werkveld een harde klap als de economische crisis ook in Nederland voelbaar wordt. Organisaties besparen waar mogelijk is en de proces ondersteunende afdelingen zijn hier de dupe van. Jorgen Schneithorst, HRM-directeur bij AAFM legt ook de verbinding met de economische crisis: *“De kostendruk die daar het gevolg van was heeft ertoe geleid dat er steeds meer werk met minder mensen moest worden gedaan. Nu die slag door optimalisatie van het aantal vierkante meters en het inkrimpen van organisaties is gemaakt, kiest een organisatie er voor de overgebleven mensen steeds beter te bedienen om zo de return on human capital te verhogen en een maximaal rendement te halen uit de beschikbare human resources”* (Lindeboom, 2015).

2.5.2 Ontwikkelingsvoorzicht

Hoewel FM zich binnen bepaalde organisaties al heeft geprofileerd tot een kostenbesparende afdeling met toegevoegde waarde, is dit binnen veel organisaties nog niet het geval. Het toekomstbeeld dat met dit onderzoek wordt geschetst, wordt bevestigd door Ron Dillen, directeur van Management-, advies- en interimbureau FGB. *“Een ontwikkeling die op dit moment nog te weinig voorkomt is de kruisbestuiving tussen de verschillende ondersteunende diensten zoals FM, HRM en ICT. Ik ben er namelijk van overtuigd dat daar de double loop learning zit,”* aldus Dillen. *“Om dat wat in andere segmenten is uitgedacht, toe te passen in FM en andersom. Je ziet dat ondersteunende diensten steeds meer naar één aanspreekpunt gaan, maar niet dat ze ook bij elkaar in de keuken kijken”* (Bekkening P., Competenties van de facility manager 2.0: regieorganisatie en verder, 2016).

Ontwikkelingen in het werkveld

Er zijn vele ontwikkelingen die HRM en FM bij elkaar brengen. Facilitair aanbieder: Arrangegroup beschrijft acht trends die te zien zijn in het facilitaire werkveld (Arrangegroup, 2016). Deze trends hebben niet alleen invloed op FM, maar ook op HRM. Daarom wordt hieronder het verband toegelicht, tussen deze trends en de invloed hiervan op een betere afstemming tussen HRM en FM. De dikgedrukte trends en ontwikkelingen, worden daarbij uitgelicht.

1. Integrale aanpak binnen Facility Management

Hierbij wordt niet alleen gesproken van een integrale aanpak binnen facility management, maar ook van een integrale aanpak binnen de clustering van meerdere afdelingen die het primaire proces in staat stelt haar werk te doen. Hier tot behoren dus ook HRM en ICT.

2. Kostenbeheersing en business cases

3. Schaalbaarheid en flexibilisering

Door de technische en maatschappelijke ontwikkelingen wordt meer verwacht van de organisatie, zij moet snel kunnen schakelen en hierop in kunnen spelen. Dit is ook voor HRM het geval, zij moeten voor elk moment de beschikbaarheid hebben tot de juiste mensen.

4. Gastvrijheid als succesfactor

5. Regie organisatie binnen een organisatorische context

6. Standaardisatie van dienstverlening

7. De impact van het nieuwe werken

Het nieuwe werken is dan wel wat achterhaald, de impact ervan is nog steeds te voelen en maakt het mogelijk om de medewerker nog beter tegemoet te komen in haar wensen. Uit het fieldresearch blijkt dat respondenten veelal het nieuwe werken noemen, als voorwaarde voor het zijn van een aantrekkelijk werkgever. Wanneer HRM niet heeft meegedacht over de inrichting van het nieuwe werken, kan dit ervoor zorgen dat het onvoldoende aansluit op de medewerker.

8. Aantrekkelijk werkgeverschap

Als laatste aantrekkelijk werkgeverschap. Dit is, gezien vanuit dit onderzoek, de belangrijkste trend. Aantrekkelijk werkgeverschap is een trend binnen alle organisaties en elke organisatie wil aantrekkelijk zijn om nieuw talent binnen te kunnen halen. Dit is een grote kans voor afdelingen als HRM en FM, om zich beter te profileren en hieraan bij te dragen.

Competenties

Naast dat trends en ontwikkelingen FM en HRM met elkaar in contact brengen, zijn er nog een aantal kritische factoren waar overlap ligt. Dit zijn bepaalde kennisgebieden waar de HR manager en de Facilitair Manager bijzonder veel overeenkomsten vertonen. Deze kritische factoren zijn opgesteld door middel van het competentieprofiel van FM (Loofd, 2010), het competentieprofiel van HRM, ontworpen door onderzoeker David Ulrich (Ulrich, 2013) en aangevuld door Roel Cremer (Cremer, 2016). De gemeenschappelijke competenties en eigenschappen zijn als volgt:

- Het bezit van kennis over de wensen en aanwezigheid van medewerkers.
- Het leveren van een bijdrage aan het cultuur- en veranderingsproces.
- De kennis om vraagstukken te analyseren en de rol om te adviseren.
- Sterk talent voor plannen en organiseren, een dienstverlenende instelling en de kennis om het primaire proces in staat te stellen haar werk goed te doen.
- Sociale en communicatieve vaardigheden.
- Kennis van financiële en juridische aspecten, processen en de organisatieomgeving.
- Omgevingsbewust en organisatie sensitief handelen.

Internationale ontwikkelingen

De ontwikkelingen rondom HRM en FM spelen zich niet alleen af in Nederland, maar ook in het buitenland wordt gesproken over de kruisbestuiving tussen HRM en FM. Het Britse *Work & Place* magazine schenkt hier al aandacht aan in juni 2014. Sara Bean schrijft dat HRM en FM al te lang 'parallel' werken in plaats van 'tandem' (Bean, 2014). Daarnaast schrijft Sara over een gat in de communicatie waardoor FM de werkplekken niet op de juiste manier kan afstemmen op het personeel. Ook wordt gesproken over onvoldoende communicatie over groeiende trends, zoals het delen van bureaus en flexibel werken. Het is een interessant artikel dat zeker de moeite is om te lezen. Het is daarom bijgevoegd in bijlage XVIII.

Human Facility Management

Aan het begin van deze paragraaf stelde Dillen dat de ondersteunende afdelingen, elkaars kennis moeten toepassen, in plaats van de diensten te laten integreren. Uit het fieldresearch blijkt, dat de respondenten er grotendeels hetzelfde over denken. Zij zien geen integratie van de verschillende diensten, omdat er onder alle afdelingen vakspecialisten vallen die weinig te maken hebben met de andere afdelingen. Een voorbeeld hiervan zijn specifieke personeelszaken, waar alleen HRM over gaat. Wel zien zij een sterkere samenwerking onder de afdelingen in de toekomst door het toepassen van elkaars kennis. Op deze manier kan een verschuiving plaatsvinden van de dienstverlening onder de afdelingen en blijft specifieke vakkennis bij het desbetreffende vakgebied.

Human Facility Management is dus geen nieuwe afdeling, maar heeft betrekking op het handelen vanuit elkaars gedachte. Een definitie van Human Facility Management bestaat overigens nog niet. prof. Rob Vinke omschrijft het als: '*Een integratie van HRM en FM*'. Uit het onderzoek blijkt dat men geen integratie van de afdelingen HRM en FM voor ogen ziet. De afdelingen moeten hun taken en verantwoordelijkheden beter afstemmen en denken vanuit een gedeelde visie. Een definitie van Human Facility Management die vanuit deze visie ontstaat, zou als volgt kunnen zijn:

Human Facility Management is een samenwerkingsvorm van verschillende afdelingen, die de medewerker centraal stelt en een werksituatie creëert om optimaal te kunnen presenteren en zo bijdraagt aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de organisatiedoelen in een veranderende omgeving, door een optimale dienstverlening aan het primaire proces' (E. van Leeuwen, 2016).

2.6 Samengevat

De toegevoegde waarde van FM wordt bepaald door verschillende factoren. Het begrip 'afstemming' valt op verschillende manieren te interpreteren en kent een aantal samenwerkingsniveaus. Om het onderzoek te ondersteunen, wordt er gebruik gemaakt van modellen. Dit zijn: de DESTEP-analyse, het Value Discipline Model, het Medewerkerstevredenheidmodel, The Golden Circle, het Organizational Culture Assessment Instrument: OCAI-model de Cultuurtypering van Handy en Harisson.

De afdelingen HRM en FM zijn ontstaan door verschillende stromingen in de afgelopen 100 jaar. Elke stroming heeft daarbij zijn eigen visie op personeelsbeleid en werkplekken, die de basis vormen voor de huidige afdelingen.

FM focust zich op een adequate dienstverlening en HRM focust zich op de medewerker en het personeelsbeleid. Beide vakgebieden hebben hun eigen specialisme, maar deze tonen wel raakvlakken. Zo hebben beide afdelingen te maken met technologische ontwikkelingen, de vraag en taakeisen van talent en de inrichting van de werkplek.

HRM en FM tonen veel overeenkomsten, hoewel FM zich nog wel meer moet profileren als afdeling met toegevoegde waarde. Een aantal trends die in het facilitaire werkveld te zien zijn, zijn ook van belang van HRM. Dit zijn bijvoorbeeld de integrale aanpak van de afdelingen, de vraag om schaalbaarheid en flexibilisering, het nieuwe werken en aantrekkelijk werkgeverschap. Ook voor de competenties geldt dat deze grotendeels overeenkomen tussen HRM en FM.

3

‘Bij dezelfde omgeving leeft toch ieder in een andere wereld’

A. Schopenhauer, Duits filosoof 1788-1860

3. Contextanalyse

De contextanalyse wordt uitgevoerd op macroniveau. Dit zijn factoren waarop de onderneming geen invloed kan uitoefenen. De meso- en micro-omgeving worden niet onderzocht, omdat er geen specifieke organisatie bij het onderzoek betrokken is. Er is dus geen sprake van een bedrijfstak of stakeholders. De macro-omgeving wordt onderzocht aan de hand van de DESTEP-analyse. DESTEP staat voor *Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Technologisch, Ecologisch* en *Politiek*. Per onderwerp worden kort de kansen en bedreigingen toegelicht.

3.1 De DESTEP-analyse

Demografisch

In Nederland wonen ruim 17 miljoen mensen en dit aantal groeit elke dag. Van de hele bevolking is ongeveer 7,2 miljoen werkend, de meeste hiervan vallen in de categorie van 45 tot 55 jaar. Dit blijkt uit cijfers van het Centraal Bureau Statistiek (CBS, 2016). Bijna elke organisatie in Nederland heeft wel iemand in de organisatie rondlopen die verantwoordelijk is voor taken rondom HRM/FM/ICT of heeft voor al deze disciplines een hele afdeling. Dat betekent dat Human Facility Management voor bijna alle organisaties in Nederland interessant kan zijn.

Economisch

Het Bruto Nationaal Product in Nederland ligt in 2014 op 853.806 miljoen dollar. Het Bruto Binnenlands Product per hoofd van de bevolking is in datzelfde jaar 48.222 dollar. Deze cijfers zijn berekend door het internationaal monetair fonds (IMF, 2014). De laatste jaren is de werkloosheid hoger doordat we in een laagconjunctuur zitten. Momenteel klimmen we hier langzaam uit en dit zal zorgen dat de *war on talent* zal toenemen. Dit blijkt uit cijfers van het CBS (CBS, 2016). HFM verhoogt de aantrekkelijkheid van organisaties en trekt daardoor meer talent naar organisaties toe. Dat betekent dat een gezonde economie positieve invloed uitoefent op de afstemming van HRM en FM, omdat er meer budget beschikbaar is voor deze afdelingen. De totale omvang van de facility management markt inclusief vastgoed bedroeg in 2013 ruim 77 miljard euro. Indien er naar de totale omvang van de facility management markt in 2013 exclusief vastgoed wordt gekeken ontstaat een ander beeld. Met een totale omvang van ruim 37 miljard euro, gebaseerd op de tien grootste facilitaire deelmarkten (Veenstra, 2014).

Sociaal-Cultureel

Nederland is in vergelijking met andere Europese landen een gemiddeld gezond land. De levensverwachting voor mannen is hoger dan het Europees gemiddelde, de levensverwachting voor vrouwen is iets lager dan het Europees gemiddelde. Dit blijkt uit cijfers van het nationaal Kompas (Kompas, 2014). Doordat er steeds meer ouderen zijn, moeten mensen langer doorwerken. De AOW leeftijd is daarom van 65 naar 67 geschoven. Dit vraagt om een *active-aging* beleid en daar kunnen FM en HRM aan bijdragen. Door HFM toe te passen, zal dit beleid nog beter aansluiten op de medewerkers.

De meeste vrije tijd steken Nederlanders van 12 jaar en ouder in mediagebruik (20,9%). Hierna volgen recreatieve activiteiten en ontspanning met 13,5%. Dit blijkt uit cijfers van het SCP (SCP, 2015). De vrijetijdssector heeft een groot aandeel in de markt. In een welvarend land als Nederland biedt dit ook werk voor de logistieke branche.

Het opleidingsniveau in Nederland ligt volgens het CBS iets boven het Europese gemiddelde. Ruim 33,5 % van de bevolking heeft een HBO of WO opleiding afgerond. Gemiddeld studeren meer vrouwen, dan mannen af in het hoger onderwijs. In meer dan twee miljoen Nederlandse Huishoudens zijn er tweeverdieners.

Technologisch

Nederland is erg goed ontwikkeld op het gebied van technologie. Dit is nog niet te zien in lage lonen landen waar technologie tot op heden weinig invloed heeft. Ruim 40% van de totale wereldbevolking heeft internet. In Nederland is dit zelfs 94%. De technologie heeft grote invloed op bedrijven en hun bedrijfsmodellen. 70% van de bedrijven denkt de komende jaren sneller te moeten mee veranderen met de technologie om op de markt te blijven (KOB, 2016).

Dit heeft ook gevolgen voor de ontwikkelingen omtrent HFM, HFM zal sterk moeten inspelen op de technologische ontwikkelingen om de medewerker optimaal te kunnen ondersteunen. Daar zitten kansen in voor HFM, omdat het bereik van technologie, positief werkt op de tevredenheid van de medewerkers. Het is logisch om hierop in te spelen, omdat voorspeld wordt dat technologie en data de belangrijkste facilitaire trend en ontwikkeling in 2017 zal zijn. Daarbij draait het de komende jaren voornamelijk om de inzet van *mobiele technologie, cloud computing en the internet of things* met slimme apparaten, installaties en gebouwen. Verder is *big data analytics* steeds meer opkomend, hierbij is de uitdaging om uit een enorme hoeveelheid gegevens die facilitaire organisaties en aanbieders verzamelen, te vertalen naar besluitvorming. Deze informatie zorgt ervoor dat de business intelligenter wordt en de voorspelbaarheid van de klantvraag wordt verhoogd (OpenText, 2014).

Ecologisch

Nederland heeft een gematigd zeeklimaat. Dit betekent milde zomers en winters en veel regen. Dit is een prettig handelsklimaat omdat Nederland weinig te maken heeft met extreme weersomstandigheden als hittegolven, sneeuw en orkanen.

Nederland loopt voorop als het gaat over milieutechnologie, zoals: herbruikbaar water, duurzame energie en bodemwerk. Daarnaast is duurzaamheid een trend, mensen gaan gezonder en zuiniger leven (KOB, 2016).

Een gezond milieu is niet alleen belangrijk buitenshuis, maar ook binnenshuis. Het binnenklimaat is een belangrijke pijler voor het werk comfort van medewerkers binnen organisaties. HFM kan hieraan bijdragen, door te zorgen voor een gezond klimaat en het duurzaamheidsbeleid.

Politiek-Juridisch

Nederland is een democratisch land. Dat is prettig voor de economie. Er is veel vrijheid als het gaat om handelsgrenzen (binnen Europa). Dit heeft positieve invloed op de globalisering. De afzetmarkt van bedrijven wordt door de vrije grenzen veel groter en dit is terug te zien in de omzetcijfers.

De overheid oefent overigens wel invloed uit op het bedrijfsleven als het gaat om invoerrechten en subsidies. Op deze manier wil de overheid Nederland beschermen tegen de lage lonen landen. Het kabinet is wel voor duurzame globalisering. Dit betekent dat er economische vooruitgang moet komen voor zowel rijke als arme landen. Hierbij moet men rekening houden met mens en milieu.

3.2 Samengevat

De omgeving van Human Facility Management oefent invloed uit op de inrichting van het vakgebied. Dit komt door de ontwikkelingen op macroniveau. Nederland is een welvarend land met tal van organisaties, waarbinnen iemand verantwoordelijk is voor HRM, FM of andere diensten. De economie bevindt zich momenteel nog in een laagconjunctuur, maar wanneer we hier uitklommen, zal de vraag om talent toenemen en kan HFM hieraan bijdragen. De bevolking wordt steeds ouder en dit zorgt ervoor dat de AOW leeftijd omhoog gaat. Dit vraagt om een active-aging beleid en ook hier kan HFM aan bijdragen. Een belangrijke ontwikkeling en trend is de technologie; systemen en mobiele technologie blijven zich ontwikkelen en dit werkt positief op de tevredenheid van de medewerker. Nederland loopt voorop als het gaat om milieutechnologie en duurzaamheid. Mensen gaan gezond en zuiniger leven en ook organisaties houden hier steeds vaker rekening mee. Ook dit is een onderwerp waar HFM op in kan spelen.

4

‘Het doel van het leven is het opdoen van bevindingen’

Henry Ford, Amerikaans Automobielfabrikant 1863-1947

4. Onderzoeksresultaten

Dit hoofdstuk bevat alle onderzoeksresultaten. Dit is een combinatie van informatie uit het desk - en fieldresearch. Zo zijn de onderzoeksresultaten uit het fieldresearch aangevuld met informatie en uitspraken uit de literatuur.

4.1 De voordelen van afstemmen

In de beschikbare literatuur worden verschillende onderwerpen benoemd, die positief verbeteren, wanneer HRM en FM beter afstemmen. De onderwerpen die ook bevestigd zijn vanuit het fieldresearch; zijn meegenomen in de onderzoeksresultaten.

4.1.1 Het succes van een sterke afstemming

Het klantwaardeprofiel

Treacy en Wiersema beschrijven drie value disciplines, oftewel klantwaardeprofielen (Nieuwenhuis, 2003). Dit model is in bijlage IXV weergegeven. De 3 profielen zijn als volgt:

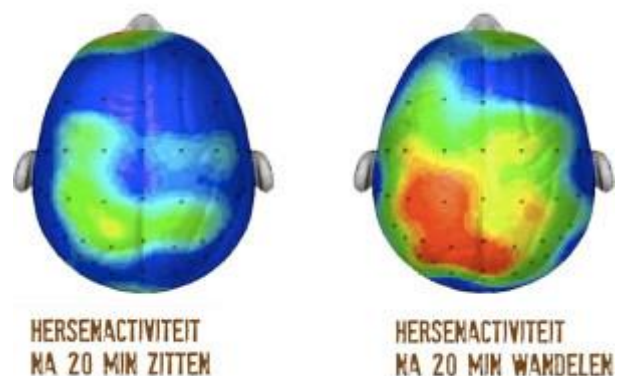
- **Product leadership** richt zich op de kwaliteit van het product. Dit gaat samen met de nieuwste technologie en trends. Er is in deze discipline aandacht voor innovatie, research en marketing.
- **Operational excellence** is gericht op lage kosten door geoperationaliseerde processen en een beperkt productenaanbod. Effectieve en efficiënte diensten tegen minimale kosten.
- **Customer intimacy** is sterk gericht op de wens van de klant, dit betekent dat er geen gestandaardiseerd producten- en dienstenaanbod is. Alle producten en diensten worden afgestemd op de klantwens en de nadruk ligt hierbij op optimalisatie van een langdurige klantrelatie.

Uit de literatuur blijkt dat waar FM voorheen opereerde op operational excellence, een verschuiving is te zien naar customer intimacy (Meester, 3 redenen waarom het integraal organiseren van de dienstverlening gelukkiger medewerkers oplevert, 2016). De vraag van de klant verandert en er moet meer aandacht voor de klant komen, in plaats van aandacht voor de dienst. Dit betekent dat er een kruisbestuiving moet plaatsvinden van de verschillende onderdelen binnen organisaties, om de gast te kunnen voorzien in een hogere service en dienstverlening. De facilitaire dienstverlener met haar “operational excellence programma” is daar volgens S. de Meester van D&B Facility Group niet tot in staat.

Uit het fieldresearch blijkt dat dit niet altijd het geval is. Organisaties denken verschillend over het value discipline model. Over het algemeen kiezen de meeste ondersteunende organisaties ervoor om op service te sturen; het customer intimacy. Toch zijn er ook organisaties die de service op een andere manier waarborgen; bijvoorbeeld door service te bieden op basis van innovatie of het streven naar een zo hoog mogelijk serviceniveau met beperkt budget.

Gezondheid medewerker

Sander de Meester, marketing director bij D&B Facility Group beschrijft het al in zijn artikel ‘Facility Manager van grote invloed op gezondheid van medewerkers’: FM kan flink bijdragen aan de gezondheid van personeel (Meester, Facility Management van grote invloed op gezondheid van medewerkers, 2016). Dit wordt ook nog eens bevestigd door Andre Buikema van Park2020 in het interview. ‘Dat roken niet gezond is, is al redelijk achterhaald, maar zitten is misschien wel net zo slecht’. Internationaal onderzoek wijst aan dat langdurig zitten de kans op ziekte en vroegtijdig overlijden vergroot. Dit is de perfecte uitdaging voor FM om een actieve werkomgeving te creëren. In afbeelding 4.1 is de hersenactiviteit weergegeven na 20 minuten zitten of 20 minuten wandelen. De hersenactiviteiten zijn veel groter wanneer 20 minuten is gewandeld.



Afbeelding 4.1: Hersenactiviteit na beweging

Daarnaast heeft een gezond lichaam voldoende licht en zuurstof nodig op de werkplek. Dit kan bereikt worden door een *healing environment*. Het woord zegt het al; een 'healing environment' is een 'helende omgeving'. Deze omgeving wordt gecreëerd door het gebruik van de juiste kleuren, licht, planten en een prettig klimaat. Dit healing environment komt vaak terug in de zorg. De zorg bewijst dat de medewerker sneller herstelt door een omgeving die dit ondersteunt. Het is daarom logisch te concluderen dat dit ook invloed heeft op het welzijn van de medewerker. Planten spelen hierbij een belangrijke rol, zij zorgen niet alleen voor een prettige sfeer, maar ook voor de kwaliteit van de lucht. Planten hebben de eigenschap om lucht te kunnen zuiveren, meer zuurstof toe te voegen en de gezondheid en akoestiek te verbeteren.

Als laatste, is het algemeen bekend hoe belangrijk voeding is voor het welzijn van de medewerker. De vraag blijft waarom er dan nog zoveel kantines zijn die ongezonde en ongevarieerde voeding aanbieden. Dit is vrij onlogisch, omdat organisaties graag het ziekteverzuim tegen willen gaan. Organisaties kunnen hierin een voorbeeld nemen aan Nature's Pride, waar een interview met Michael Pleijzier heeft plaatsgevonden. Nature's pride zorgt niet alleen voor een dagelijks gezonde lunch, maar stimuleert medewerkers ook actief om af te vallen en te sporten tijdens de zogenaamde 'Health Week' die eens per jaar plaatsvindt.

Stijging rendement

Een veronderstelling die aan het begin van dit onderzoek werd gedaan, is dat een betere afstemming moet leiden tot een daling van de kosten en een stijging van de productiviteit. Uit het onderzoek blijkt dat dit niet altijd het geval is. Door een betere afstemming kunnen er kosten bespaard worden en kan de productiviteit omhoog gaan doordat de medewerker efficiënter te werk gaat. Toch brengen een betere afstemming en een verhoogd employee support, ook kosten met zich mee. Er kan daarom niet gesteld worden dat de kosten omlaag gaan, maar wel dat het rendement stijgt. Voorbeelden van dalende kosten en een stijgende productiviteit zijn als volgt:

Daling Kosten	Stijging productiviteit
Ziekteverzuim	Het nieuwe werken
Ruimte besparing	Flexibele medewerkers
Energie besparing	Bereik technologie

Tabel 4.1: Kosten en productiviteit

Dat de productiviteit omhoog gaat, zorgt niet alleen voor een daling van de kosten, maar een snelle levering en service is ook cruciaal om aan de wensen van de klant te blijven doen. Dit wordt onder andere mogelijk gemaakt door technologie en het internet. Mensen zijn van nature gewend geraakt aan alle mogelijkheden die dit te bieden heeft. Het nieuwe werken dat in volgende paragraaf wordt beschreven, draagt hier sterk aan bij. Voor de medewerkers van stafafdelingen gaat het er daarbij niet om welke rol vervuld wordt, maar hoe snel er geschakeld wordt. Vergelijk het met een goed restaurant; hier kan ook de serveerster een omgevallen drankje schoonmaken en een kok bijspringen achter de bar wanneer dit nodig is. De facilitaire organisatie moet constant benaderbaar zijn en in staat zijn om snelle service te verlenen. Waarom wachten op de catering wanneer er een vergaderruimte is gehuurd, als de receptioniste ook koffie mee had kunnen nemen? En had de schoonmaker dan ook al niet even de presentatie klaar kunnen zetten? Deze manier van werken daagt de medewerker uit om te kunnen schakelen en bij te springen waar nodig. Een goed werkend integraal concept leidt tot een meer slagvaardige en snellere serviceorganisatie.

Een inspirerende werkomgeving

Wanneer er een werkomgeving gecreëerd moet worden die perfect aansluit op de wensen van de werknemer, zal er naar HRM moeten worden geluisterd. Er is geen afdeling die beter op de hoogte is van de wensen van de werknemer en de ARBO voorwaarden. Toch is FM de afdeling die dit moet realiseren. Dat is een opvallend gegeven, aangezien organisaties praten over een inspirerende werkomgeving, maar FM en HRM hier niet altijd contact over hebben.

De respondenten uit het onderzoek geven aan dat werkplekomgeving en werkplekvoorzieningen punten zijn waar zij gezamenlijk contact over moeten hebben. Dit gebeurt echter niet altijd. Zij geven ook aan dat werkplek gerelateerde zaken erg lang duren, doordat de afstemming tussen HRM en FM niet soepel verloopt.

Een werkomgeving die goed aansluit op de werknemer, is van positieve invloed op de werknemer. De TU Delft heeft onderzoek gedaan naar de gewenste en feitelijke vastgoedprestaties van gebouwen. Hiermee is de toegevoegde waarde van het vastgoed voor de organisatie te omschrijven (Koster,

2015). Deze informatie is bijgevoegd in bijlage IV. Deze 'toegevoegde waarde' omschrijft hoe belangrijk vastgoed en werkplek zijn voor de productiviteit, winstgevendheid en onderscheidend verhogen.

De toegevoegde waarde die uit het onderzoek van de TU Delft naar voren komt, komt grotendeels overeen met de toegevoegde waarde van Facility Management, waar Jet Prevosth onderzoek naar heeft gedaan (paragraaf 2.1). Deze onderzoeken laten niet beide zien, hoe belangrijk FM en ook vastgoed zijn voor de gehele organisatie.

4.1.2 Bijdrage aantrekkelijk werkgeverschap

Generation Y & Z

Een belangrijke doelgroep voor organisaties zijn de nieuwe generaties. Personen geboren tussen 1980 en 1990 behoren tot de generation Y. Personen geboren tussen 1990 en 2000 behoren tot de generation Z. Personen die tot één van deze generaties behoren, verschillen qua mediagebruik flink van de generaties hiervoor (Doorenbos, 2011). De nieuwe generaties hechten waarde aan andere zaken. Dat is logisch, gezien de snel veranderende omgeving waarin wordt gewerkt en geleefd. Deze generatie is bewust van de omgeving en goed op de hoogte van maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen. De nieuwe generaties willen werken in een inspirerende werkomgeving die bijdraagt aan de bedrijfsdoelstellingen en aansluit op het privéleven. De technologie zorgt ervoor dat er altijd en overal gewerkt kan worden. De nieuwe generaties groeien hier mee op en hebben behoefte aan de verantwoordelijkheid om dit zelf in de hand te hebben.

Verantwoordelijkheid

Human Resource Management is op papier verantwoordelijk voor het aantrekken, behoud en de ontwikkeling van talent. Dit klinkt logisch, maar is het niet veel logischer dat de hele organisatie hier verantwoordelijk voor is? Facility management kan een prominente rol spelen bij het binden van talent, hoewel zij deze rol vaak niet hebben binnen organisaties. Dat is opvallend, aangezien dit bij kan dragen aan een positieve positionering van de afdeling.

FM kan een kantoor creëren dat talent aantrekt, bindt en inspireert. En dat blijft niet alleen bij het kantoor, maar gaat verder in werkplekconcepten, horeca, vergaderfaciliteiten en ontmoetingsruimtes. Dit zorgt ervoor dat talent in staat is om privé en zakelijke behoeften optimaal op elkaar af te stemmen. Daarnaast is FM verantwoordelijk voor het gehele service concept. Vanuit de visie van FM is zij verantwoordelijk voor het ondersteunen en tevreden te houden van de medewerker, maar is de visie niet altijd gericht op aantrekken en behoud van talent. Denk hierbij aan extra's als kinderopvang, sportfaciliteiten, take-away maaltijden voor thuis, gezond en verantwoord eten, de mogelijkheid om via de servicedesk kaartjes voor voorstellingen te reserveren of een lease auto te bestellen en boodschappen services.

Medewerkerstevredenheid

Effectory en Intermediair voeren jaarlijks onderzoek uit naar de beste werkgevers van Nederland. Daarbij beoordelen zij jaarlijks meer dan 200.000 medewerkers meer dan 300 werkgevers. In 2015 werd dit onderzoek voor de 15^e keer uitgevoerd en Buurtzorg kwam daarbij als beste uit de test. Uit dit onderzoek kwamen zeven factoren ('geheimen') die de populairste werkgevers gemeen hebben (Effectory, 2015).

1. **De organisatie heeft een aansprekende richting**
2. De organisatie heeft een inspirerende directie
3. **Het ontbreken van onnodige regels en procedures**
4. Terugdringen van onnodig management
5. Het waarderen van specialisten
6. **Het toepassen van sociale innovatie**
7. **Het delen van informatie**

In eerste instantie lijken dit onderwerpen die niet beïnvloed worden door HRM en FM, omdat veel onderwerpen te maken hebben met management, de directie en de organisatie. Toch wordt een aantal aspecten benoemd, die invloed hebben op het bereiken van een betere afstemming van HRM en FM. Dit zijn de dikgedrukte factoren. Om af te stemmen met een andere afdeling, moet bekend zijn, waarom dit wordt gedaan. HRM en FM ondersteunen beiden de interne klant. Wanneer de 'why' gedachte bekend is, is het mogelijk om daar samen naar toe te werken. Daarnaast kunnen HRM en

FM en HRM samen voor zorgen dat onnodige regels en procedures verdwijnen. Sterker nog, HRM en FM zijn vaak de bedenkers van onnodige regels en procedures. Als laatste maakt een aantrekkelijke werkomgeving het mogelijk om informatie te delen en te innoveren. Dit is waar HRM en FM het verschil in kunnen maken.

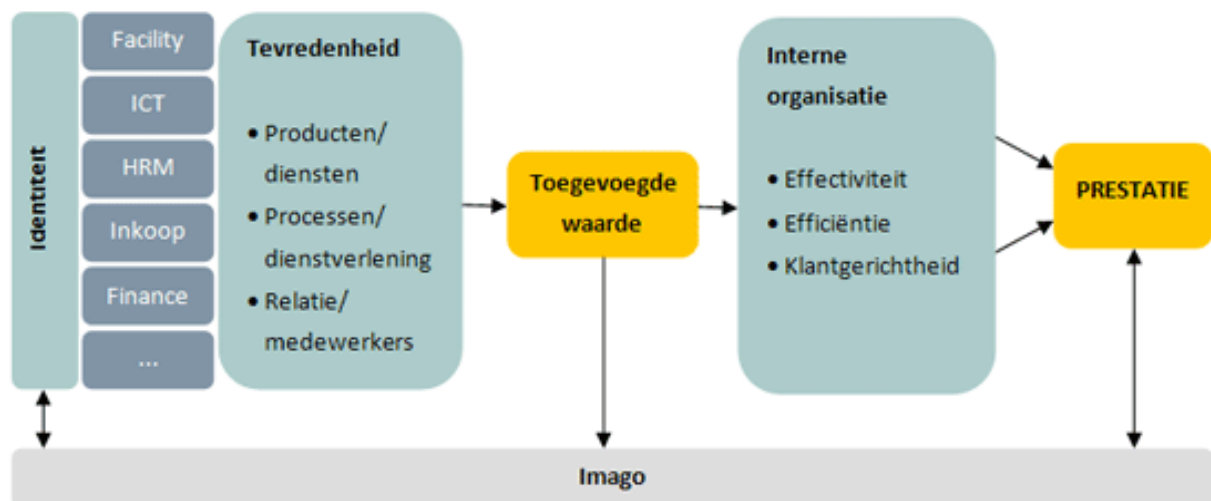
Effectory omschrijft de items met de meeste invloed op de beste werkgeversscore. Dit zijn:

1. **Mijn organisatie biedt mij een uitdagende werkomgeving.**
2. Ik heb vertrouwen in de leiding van mijn organisatie.
3. Ik heb het gevoel dat ik bij mijn organisatie pas.
4. **Mijn organisatie gebruikt ideeën van medewerkers voor innovatie.**
5. Ik doe mijn werk met plezier.
6. Ik heb vertrouwen in de toekomst van mijn organisatie.
7. **De leiding van mijn organisatie weet wat er leeft op de werkvloer.**
8. Ik vind mijn werk uitdagend.
9. Mijn werk geeft mij energie.
10. **Mijn organisatie levert een positieve bijdrage aan de maatschappij.**

Ook in dit rijtje, komen vier punten naar voren, die aantonen hoe belangrijk de werkomgeving is voor mensen. Dat zou kunnen betekenen, dat het nieuwe werken, een voorwaarde is om de medewerkerstevredenheid omhoog te krijgen. Zo moet de werkomgeving aansluiten op de werkzaamheden die niet elke dag hetzelfde zijn. Daarnaast moet de directie niet op een apart kantoor, maar weten wat er speelt op de werkvloer. Zij moeten toegankelijk zijn en op die manier open staan voor de ideeën van medewerkers. Jos Nijhuis, CEO van Schiphol Group (nummer 8 beste werkgever), spreekt over een open en (zelf)kritische cultuur. Deze cultuur kan bijdragen aan de weg naar innovatie en internationalisering.

Als laatste vragen medewerkers een positieve bijdrage van de organisatie aan de maatschappij. Dit heeft veelal te maken met beleid gericht op duurzaamheid. Dat HRM en FM samen werken aan duurzaamheidsbeleid, wordt beschreven in paragraaf 4.1.

De facilitaire organisatie is zich veelal niet bewust van haar bijdrage aan de medewerkerstevredenheid. Om uit te leggen hoe dit werkt, wordt er gebruik gemaakt van onderstaand model. Dit model van Effectory geeft weer wat de bijdrage van de ondersteunende afdelingen is (Capelle, 2011).



Model 4.1: De medewerkerstevredenheid

Het model werkt als volgt. De organisatie moet de kernwaarden hoog in het vaandel hebben staan. Deze kernwaarden leeft de organisatie na en de stafafdelingen spelen daarin een belangrijke rol. 'Een klantgerichte organisatie begint bij interne klantgerichtheid.'

De tevredenheid wordt vervolgens bepaald door processen, producten en diensten, die de medewerker en de relatie tussen de interne klant en de medewerkers van de stafafdelingen ondersteunen.

Het is niet van belang welke stafafdeling voor welke toegevoegde waarde zorgt; maar welke toegevoegde waarde in totaal wordt bereikt door alle afdelingen. De stafafdelingen zorgen gezamenlijk voor toegevoegde waarde voor de interne organisatie. Deze kan op haar manier effectiever, efficiënter en klantgerichter te werk gaan en dit zorgt voor prestatie. De ondersteunende afdelingen hebben dus grote invloed op de prestatie van de gehele organisatie.

Uit het deskresearch blijkt dat de ondersteunende afdelingen een bijdrage leveren aan de medewerkerstevredenheid. Toch hoeft dit niet zo zijn. Uit het fieldresearch blijkt namelijk dat mensen dit wel vermoeden. Maar niet kunnen bevestigen. Zie hiervoor codeboom 8 in bijlage III. Uit het onderzoek blijkt dat een betere afstemming niet perse hoeft te zorgen voor een bijdrage aan de medewerkerstevredenheid, maar dat wanneer er niet goed afgestemd is, er wel negatief gescoord wordt. Om zeker te weten dat de medewerkerstevredenheid stijgt door een betere afstemming, zal een benchmark uitgevoerd moeten worden.

Employer Branding

Great place to work, dat onderzoek doet naar de medewerkerstevredenheid, schrijft in zijn whitepaper over employer branding (Great Place to work, 2015). Employer branding wordt door de auteurs van het boek: *Bouwen aan het nieuwe employer brand*, als volgt omschreven: *“Een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie verkrijgen en behouden als werkgever in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders met als doel het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers”* (Waasdorp, 2012).

Great place to work omschrijft employer branding niet als een sterke recruitment campagne of een goede wervingssite, maar als iets dat boven alles gaat om het creëren van een aantrekkelijke werkplek en het behouden en betrekken van je huidige medewerkers. Om dit te creëren noemen zij een aantal uitgangspunten:

1. Een sterke interne cultuur;
2. positionering (boodschap);
3. medewerkers als ambassadeurs;
4. duidelijke beeldvorming van de doelgroep;
5. eerlijk zijn in de communicatie.

Communicatie speelt hierbij een belangrijke rol. Dit zal verder nog toegelicht worden in de volgende paragraaf. De respondenten geven aan dat employer branding belangrijk is voor de naam van de organisatie. Dit zorgt er niet zozeer voor dat er talent wordt binnengehaald, maar wel dat er een aantrekkelijke werkomgeving is om medewerkers tevreden te houden. (Bijlage III, codeboom 9)

War on talent

Een veronderstelling aan het begin van dit onderzoek, was dat een betere medewerkerstevredenheid door verbeterde faciliteiten, zou bijdragen aan aantrekkelijk werkgeverschap. Met behulp van aantrekkelijk werkgeverschap zou het makkelijker moeten zijn om talent binnen te halen.

Uit het onderzoek (bijlage III, codeboom 9) blijkt dat organisaties zich niet bewust zijn van een zogenaamde *war on talent*. De respondenten denken niet dat een betere afstemming tussen HRM en FM van toegevoegde waarde is voor het aantrekken en behouden van talent. De meningen over deze stelling zijn verdeeld. Daarnaast wordt er genoemd dat er geen war on talent is, maar dat deze wel kan komen en het daarom slim is om er rekening mee te houden. Vincent Schenkels vertelt hier het volgende over: ‘Een goede afstemming draagt bij aan een inspirerende werkomgeving die talent aantrekt, maar talent aantrekken kan ook op andere manieren. Het kan dus bijdragen, maar het kan ook op een andere manier’.

Maar draagt een prettige werkomgeving nou werkelijk bij aan het aantrekken en behouden van talent? Onderzoek van The McKinsey Quarterly wijst uit dat de *war on talent* wordt bepaald door hele andere factoren (The McKinsey Quarterly, 2007). De factoren die wel invloed hebben op de *war on talent* zijn namelijk: great company (brand), compensation and lifestyle (price) en great jobs (products). Alle factoren die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, zijn weergegeven in bijlage XVI.

Hoewel hier drie factoren worden genoemd die geen link hebben met de ondersteunende afdelingen, moet er wel enige link zijn. In zoverre dat een goede ondersteuning geen talent aantrekt, maar wanneer er geen goede ondersteuning is, er wel talent verdwijnt.

4.2 Belemmeringen afstemming

Tot nu toe, zien de onderzoeksresultaten er positief uit. Uit de vorige paragraaf blijkt dat er vele voordelen aan een betere afstemming van HRM en FM kleven. Er valt dus zeker een antwoord te geven op de hoofdvraag van dit onderzoek over de toegevoegde waarde van een optimale afstemming van HRM en FM. Als er zoveel voordelen kleven aan het beter afstemmen van beide afdelingen, is het opvallend dat dit nog niet gebeurt. In alle artikelen, die aanleiding waren voor dit onderzoek, wordt ook niet beschreven waarom er weinig wordt gesproken over afstemmen binnen de interne organisatie. Gedurende het literatuuronderzoek, werd er dan ook nog geen rekening gehouden met eventuele belemmeringen bij het afstemmen van HRM en FM.

Uit het fieldresearch blijkt dat organisaties bijna altijd te maken hebben met bepaalde belemmeringen, waardoor het niet mogelijk is om beter af te stemmen tussen de afdelingen HRM en FM.

Het grootste struikelpunt bevindt zich niet op een van de afdelingen, maar begint bovenaan de lijn. De directie of het management, bepaalt de mate van hiërarchie en heeft de grootste invloed op de cultuur binnen de organisatie. Wanneer er beslissingen top-down worden genomen, kan er weerstand ontstaan. Daarnaast heeft de inrichting van de organisatie invloed op het succes van een afstemming. Wanneer alle afdelingen sterk naar binnen zijn gekeerd, is het lastig om samen te werken. Dit heeft te maken met cultuur, maar ook met de indeling van het gebouw. Wanneer er wordt gewerkt in open kantoortuinen, is het aannemelijker dat HRM en FM makkelijk contact hebben. Dit zorgt er ook voor dat er een gedeelde cultuur onder de afdelingen ontstaat. Wanneer alle afdelingen vanuit een gesloten afdeling werken, is het erg lastig om de gemeenschappelijke cultuur te ondersteunen.

Daarnaast komt het voor, dat de medewerker moet veranderen, maar niet weet waarom. Een voorbeeld hiervan gaf Jorgen Schneithorst. Hij legde uit dat als je in een kantine, de kroketten vervangt voor salades, die twee maal zo duur zijn, je weerstand kan verwachten. Medewerkers hechten waarde aan een product waar zij gewend aan zijn. Wanneer dit verdwijnt en zij ook nog eens meer moeten betalen, zal er ontevredenheid ontstaan. Wanneer er duidelijk wordt gecommuniceerd dat deze beslissing is genomen om voor gezonde medewerkers te zorgen, kan dit weerstand voorkomen.

Een andere belemmering is het idee van de medewerker over de afdeling waar hij of zij voor werkt. Een medewerker werkt niet voor niets op zijn of haar afdeling, de medewerker is hier namelijk voor opgeleid, getraind of is in de functie gegroeid. Het is daarom lastig om van de medewerker te verwachten dat hij zonder meer anders moet gaan denken, of sterker nog, andere taken op zich kan nemen. Dit zorgt voor weerstand, omdat mensen vanuit nature denken vanuit eigen taken of verantwoordelijkheden.

Een laatste belemmering is het verschil in prioriteiten onder beide afdelingen. Beide afdelingen moeten de intentie zien om beter af te stemmen en de manier waarop dit gebeurt. Een oorzaak hiervan kan het verschil in positie zijn. HRM is hoger gepositioneerd en beter gewaardeerd. Dit kan ervoor zorgen dat zij minder de noodzaak zien om samen te werken met FM. Daarnaast is FM van nature sterker dienstverlenend en dit wordt als oorzaak genoemd voor het vaker initiatief tonen en meer samenwerken.

Wanneer er over deze belemmeringen niet goed wordt nagedacht, wordt het erg lastig om een goede afstemming te realiseren. Dit betekent dat wanneer niet goed afgestemd wordt, de werknemer hier niet de oorzaak van kan zijn, omdat veel belemmeringen buiten zijn machtsbereik liggen. De medewerker is daardoor niet in staat om te veranderen. Dit is een conclusie die vaak wel getrokken wordt; dat het de medewerker is, die niet wil veranderen. Uit dit onderzoek valt juist te concluderen, dat een betere afstemming wordt belemmerd door onderwerpen als cultuur en hiërarchie binnen de organisatie.

4.3 Voorwaarden afstemming

Uit de vorige paragraaf blijkt dat er een aantal belemmeringen aan het afstemmen verbonden zijn. Om tot de juiste afstemming te komen, moet er aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Deze worden in deze paragraaf toegelicht.

Structuur

Ten eerste wordt structuur genoemd als een van de grootste veroorzakers van een slechte afstemming tussen HRM en FM. Dit is niet gek, want hoe graag beide afdelingen ook met elkaar willen samenwerken, de organisatie moet hier wel mogelijkheid voor bieden. In de praktijk blijkt dat binnen platte organisaties, beter afdelings-overstijgend gewerkt wordt. Dit komt doordat er minder managementlagen zijn en de verantwoordelijkheid lager ligt. Hierbij wordt gedacht dat goed opgeleide werknemers productiever zijn wanneer zij sterker betrokken zijn bij besluitvormingsprocessen.

Daarnaast moet er mogelijkheid zijn om beslissingen 'bottom-up' door te voeren. Dit betekent dat er niet alleen beleid wordt doorgevoerd vanuit het management, maar dat de medewerker hier zelf ook invloed op uitoefent. Deze managementvorm heeft pas sinds de eeuwwisseling bekendheid gekregen en vervangt steeds vaker het top-down management, dat voorheen altijd als norm werd gebruikt. De leider neemt in deze managementvorm een hele andere plaats in. De manager heeft de taak om het maximale uit de medewerkers te halen op het gebied van creativiteit, innovatie en energie. Hierbij is het wel van belang dat het, onder de juiste omstandigheden, op de juiste manier, wordt uitgevoerd. In dat geval leidt het tot een verbetering van de bedrijfsresultaten.

Daarnaast moeten de afdelingen HRM en FM in het organogram op de juiste plek zijn onderverdeeld. Wanneer FM bijvoorbeeld onder HRM valt, is er al een verschil in positionering. Dit zal zeker niet bijdragen aan het behalen van een betere afstemming, omdat hier bij voorbaat al verschil in positie wordt gecreëerd.

Cultuur

Uit het fieldresearch komt geen ideaal cultuurtype naar voren. Zie hiervoor codeboom 3 in bijlage III. Dit is ook onmogelijk te omschrijven, aangezien er binnen elk cultuurtype successen worden behaald. Wel blijkt dat succesvolle ondernemingen veelal een jonge-, flexibele-, en dynamische organisatiecultuur hebben. Met dit gegeven, valt er wel een passende cultuur aan te verbinden.

Wanneer hier het cultuurmodel van Quin en Cameron wordt gekoppeld, zijn aan flexibele organisaties wel twee cultuurtypen verbonden. Afhankelijk van of de organisatie intern of extern gericht is, is de cultuur te bepalen. Dit is de familie- of Adhocratie cultuur. Zie voor het model bijlage XVII. Daarnaast omschrijven Handy en Harrison vier cultuurtypen aan de hand van de mate van machtsspreiding en samenwerkingsgraad. Wanneer het gaat over een cultuur met een hoge machtsspreiding en een hoge samenwerkingsgraad, komt het model uit op een taakcultuur. Dit model is ook in bijlage XVII terug te vinden en wordt door 123 management als volgt omschreven:

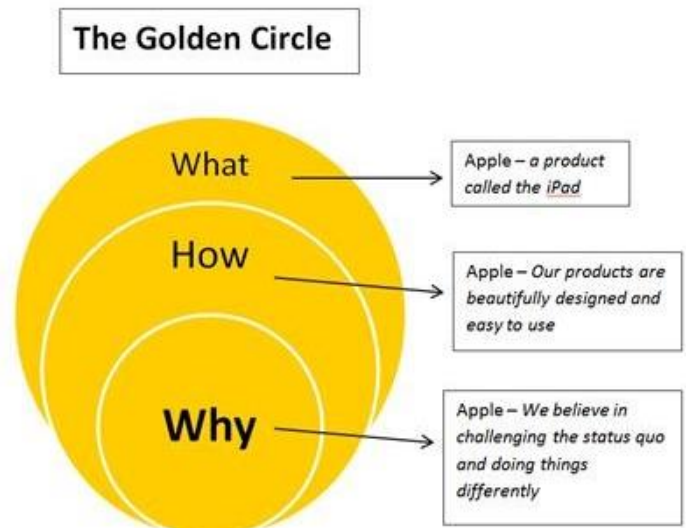
*'Het gedrag van mensen en de **taakgerichte** organisatiecultuur wordt voornamelijk bepaald door de taak die moet worden gerealiseerd. Resultaten zijn hier belangrijker dan regels, machtsverhoudingen of persoonlijke behoeften. Deze cultuur is te vinden in kleine organisaties die voor een gemeenschappelijk doel zijn opgericht. De kracht van deze cultuur is de flexibiliteit en de resultaatgerichtheid. Deze cultuur vertoont veel overeenkomsten met de resultaatgerichte en soms ook met de innovatiegerichte cultuur uit het vorige model'* (123 management, 2015).

Zo valt te concluderen dat er geen cultuur valt te koppelen om een optimale afstemming te bereiken. Wel is te zien dat er uit modellen, verschillende cultuurtyperingingen zijn te koppelen aan gegevens die bijdragen aan een afstemming, zoals flexibiliteit, een hoge samenwerkingsgraad en een hoge machtsspreiding.

Visie

Onder het vorige kopje wordt bij de taakcultuur van Handy & Harisson gesproken over: 'kleine organisaties met een gemeenschappelijk doel'. Zo een gemeenschappelijk doel kan behaald worden door het werken volgens een gedeelde visie. Succesvolle organisaties werken volgens zo een visie. Neem hierbij een voorbeeld aan Apple. De visie van Apple is 'We believe in challenging the status quo and doing things differently'.

Dit is een duidelijk verschil met een visie als 'We want to make electronic products'. Deze visie is herkenbaar en hierin kunnen mensen zich identificeren. Zij werken vanuit een duidelijk omschreven visie, in plaats van vanuit het maken van een product (bijvoorbeeld de Ipad).



Model 4.2: The Golden Circle

Wanneer HRM en FM ook volgens een gedeelde visie werken, wordt het mogelijk om te begrijpen dat deze ook hetzelfde is; het primair proces in staat stellen zijn werk goed te doen. Helaas wordt er nog niet op deze manier gedacht en blijft HRM zich richten op de mensen en FM op de voorzieningen. Het draait om bewustwording.

Communicatie

Als laatste moet er ruimte zijn voor communicatie. Uit codeboom 2 in bijlage III, kan het volgende geconcludeerd worden over communicatie:

'De afdelingen HRM en FM hebben nauwelijks gestructureerd contact. Er zijn geen vaste contactmomenten en de afdelingen zoeken elkaar op wanneer dat nodig is. Wel zijn er vaste contactmomenten wanneer zij op projectbasis samenwerken. Dat is opvallend, want deze 'vaste momenten' worden wel als prettig ervaren. Er zijn een aantal onderwerpen waarbij FM en HRM elkaar moeten opzoeken; dit zijn bijvoorbeeld: ARBO eisen, de risico inventarisatie, roken, werkplekken, voorzieningen, huisvesting, vitaliteit, gezondheid en het nieuwe werken. Dit zijn onderwerpen waarbij contact onvermijdelijk is. Wanneer het over minder belangrijke onderwerpen gaat, is te zien dat HRM en FM elkaar alleen opzoeken binnen organisaties waar de verhoudingen tussen beide afdelingen goed zijn.'

Blijkbaar is er wel waardering voor vaste contactmomenten, maar vinden deze nog niet plaats. Daarnaast moet het gebouw de mogelijkheid bieden om communicatie en contact te ondersteunen. Dit gebeurt veelal door de invoering van het nieuwe werken, maar; dan moet dit wel doorgevoerd worden om contact te faciliteren en niet om mensen thuis te laten werken, want in dat geval heeft het geen nut. De TU Delft heeft onderzoek gedaan naar de gewenste en feitelijke vastgoedprestaties van gebouwen. Hiermee is de toegevoegde waarde van het vastgoed voor de organisatie te omschrijven (Koster, 2015). Deze informatie is bijgevoegd in bijlage XV. Deze 'toegevoegde waarde' omschrijft hoe belangrijk vastgoed en werkplek zijn voor de productiviteit, winstgevendheid en onderscheidend vermogen.

4.4 Competenties en onderwijs

Zoals in de vorige paragrafen te lezen valt, zijn er nogal wat hindernissen, voordat een goede afstemming bereikt kan worden. De juiste vorm van leiderschap kan hieraan bijdragen, evenals bewuste medewerkers. Het onderwijs kan hieraan bijdragen, door de toekomstige werknemers op de juiste manier op te leiden.

4.4.1 Competenties

Deze paragraaf gaat in op de competenties die een leider van HRM of FM moet bezitten om een optimale afstemming te creëren, te stimuleren en te ondersteunen.

Uit het fieldresearch (codeboom 10, bijlage III) blijkt dat de meningen sterk verdeeld zijn over de competenties die een leider moet bezitten. Concrete competenties zijn daardoor niet te omschrijven. Wel zijn er gedurende dit onderzoek verschillende onderwerpen naar voren gekomen waar een leiderschapsstijl aan valt te koppelen. Met behulp van de literatuur is daarom een advies geschreven dat aansluit op de onderwerpen die uit het onderzoek naar voren komen.

Gedeelde competenties HRM en FM

In paragraaf 4.1.2 worden de gedeelde competenties van HRM en FM genoemd. Deze competenties komen in beide competentieprofielen voor en zijn als volgt:

- Het bezit van kennis over de wensen en aanwezigheid van medewerkers.
- Het leveren van een bijdrage aan het cultuur- en veranderingsproces.
- De kennis om vraagstukken te analyseren en de rol om te adviseren.
- Sterk talent voor plannen en organiseren, een dienstverlenende instelling en de kennis om het primaire proces in staat te stellen haar werk goed te doen.
- Sociale en communicatieve vaardigheden.
- Kennis van financiële en juridische aspecten, processen en de organisatieomgeving.
- Omgevingsbewust en organisatie sensitief handelen.

De gedeelde competenties zal iemand die leiding geeft aan HRM of FM daarom zeker moeten bezitten. Deze competenties stellen de leider in staat om basiskennis van beide afdelingen te hebben.

Inspirerend leiderschap

Daarnaast noemt Effectory in haar magazine over de beste werkgever ook nog vier factoren die inspirerende leiders bezitten. Deze eigenschappen komen naar voren uit het werkgeversonderzoek en zijn als volgt:

- Het overbrengen van visie;
- tussen de mensen staan en de belangen kennen;
- realisme;
- dienend leiderschap.

Over dienend leiderschap heeft Koos Groenewoud geschreven in zijn boek Authentiek leiders, echte leiders (Groenewoud, 2011). Hij schrijft daarbij het volgende: 'Dienend leiderschap; niet de baas spelen, maar je medewerkers steunen en helpen.'

Inspirerende leiders bezitten bepaalde competenties in sterke mate, los van de kennis die zij bezitten. Dit vertelt Vincent Schenkels ook in zijn interview: 'Een verandermanager moet zich kunnen inleven. Iemand die boven HRM/FM/ICT staat moet vooral de juiste competenties bezitten, in plaats van enkel kennis. Hij moet zich wel kunnen inleven in de afdeling en de manager.'

Bottom-up management

In paragraaf 4.3 wordt het bottom-up management besproken. Deze vorm van management vraagt om andere eigenschappen en gedrag van de leider dan bij het top-down model. De leider dient in dit geval te zorgen voor gezag en draagvlak bij zijn medewerkers in plaats van macht en dwang. Daarnaast moet de leider verantwoordelijkheid uit handen kunnen geven aan lagere lagen binnen de organisatie. Om dit op de juiste manier vorm te geven is er structuur en inzicht in de verschillende processen nodig. Coaching bureau P&B improvement (P&B Improvement, 2015) beschrijft een aantal zaken die noodzakelijk zijn:

- De leider dient goed te kunnen luisteren.
- Hij dient in staat te zijn een open sfeer te creëren.

- Hij moet echte belangstelling hebben in zijn mensen en dat ook tonen.
- Hij moet in staat zijn de ideeën en innovaties van zijn medewerkers op waarde te kunnen schatten en er ook zichtbaar wat mee doen.
- Hij moet kunnen delegeren, vertrouwen geven.
- Hij moet weten wat zijn mensen nodig hebben om optimaal te kunnen presteren en hen daar ook in voorzien (faciliteren).
- Hij dient in staat te zijn om zijn medewerkers uit hun 'comfort-zone' te halen, ze te motiveren, te enthousiasmeren.

Deze vorm van leiderschap vraagt om een leider met sterk ontwikkelde emotionele en sociale intelligentie. Emotionele intelligentie is het vermogen om zichzelf te sturen en eigen emoties richting te geven. Sociale intelligentie is het vermogen om de emoties en mogelijkheden van anderen te onderkennen en gebruiken.

Cultuur

In paragraaf 4.4 wordt de 'taakcultuur' van Handy & Harisson beschreven als de ideale cultuur om HRM en FM optimaal af te stemmen. Zie hiervoor ook bijlage XVII. Dit cultuurtype staat voor een hoge mate van machtsverspreiding en een hoge samenwerkingsgraad. Elke cultuur vraagt om een aparte leiderschapsstijl. De leiderschapsstijl bij een taakcultuur valt als volgt te omschrijven:

- De leider moet taakgerichtheid en deskundigheid van de medewerker benadrukken.
- De leider moet goed in staat zijn om problemen op te lossen.
- De leider stuurt op resultaten, in plaats van regels, macht of persoonlijke behoeften.
- De organisatie werkt met een duidelijk omschreven visie of doel.
- De leider stimuleert samenwerking met nuttige procedures.

4.4.2 Onderwijs

Tijdens het fieldresearch is aan alle respondenten de vraag gesteld wat zij wel of niet aan het onderwijs zouden willen veranderen. Hier zijn verschillende opties uitgekomen, die hieronder behandeld zullen worden. De keuze voor de optie is afhankelijk van de lezer, omdat er geen meerderheid voor een van de opties is. Alle uitspraken zijn terug te vinden in bijlage III, codeboom 3.

Optie 1: De gedeelde opleiding

Een deel van de respondenten ziet de uitkomst in een gedeelde opleiding voor HRM, FM & ICT. Gedurende deze opleiding krijgen studenten de mogelijkheid om van alle deelgebieden kennis op te doen. Het grote voordeel van deze opleiding is, dat studenten vanaf het begin geleerd krijgen dat er maar 1 ondersteunende afdeling is. Dit zorgt ervoor dat het eiland-denken voorkomen kan worden en de studenten op de hoogte zijn van alle kanten en mogelijkheden van het vakgebied. Het grote nadeel is dat studenten erg breed zijn opgeleid en daarom specifieke vakkennis missen.

Optie 2: Gescheiden opleidingen

Een ander deel van de respondenten ziet het onderwijssysteem graag blijven hoe het is. Dit omdat de opleidingen nu ook al erg breed zijn en de student wordt opgeleid met specifieke vakkennis. Daarnaast kiezen ICT'ers bewust voor een opleiding waarbij wordt gewerkt met vaste procedures, regels en processen en zullen zij zich niet kunnen vinden in een vakgebied waarin ook HR en FM wordt gegeven. Dit deel van de respondenten is van mening dat alleen aan vakspecialisten kan worden gekomen met behulp van gescheiden opleidingen. Het grote nadeel van dit onderwijssysteem is dat de gedachte dat er 'gescheiden vakgebieden' zijn; vanaf het begin aangeleerd wordt.

Optie 3: Gescheiden opleidingen met meer raakvlakken

Het laatste, en tevens grootste deel van de respondenten ziet graag het huidige onderwijssysteem, met meer aandacht voor elkaars vakgebied. Momenteel worden er binnen beide opleidingen al modules aangeboden, met aandacht voor HRM of FM. Wat de respondenten juist meer willen zien is aandacht voor samenwerking en waardering voor beide vakgebieden. Op die manier kan de student opgeleid worden voor haar eigen vakgebied, maar leert hij/zij wel welke specifieke vakkennis het andere vakgebied bezit, om daar optimaal op te kunnen anticiperen. Het nadeel van de gedachte van gescheiden vakgebieden, wordt op deze manier verkleind. Het kan nog niet bevestigd worden of deze manier van onderwijs de risico's op eiland-denken verkleint, omdat er nog niet mee geëxperimenteerd is.

4.5 Samengevat

De onderzoeksresultaten bestaan uit vier onderdelen: de voordelen van afstemmen, de belemmeringen bij het afstemmen, de voorwaarden voor afstemmen en een advies over competenties en het onderwijs.

Wanneer HRM en FM elkaar meer opzoeken en beter afstemmen, brengt dit een aantal voordelen met zich mee. Dit zijn: een verhoging van het serviceniveau, een actieve bijdrage aan de gezondheid van de medewerker, een stijging van het rendement, het creëren van een inspirerende werkomgeving, een stijging van de medewerkerstevredenheid en een bijdrage aan employer branding.

Er zijn een aantal belemmeringen die de kans vergroten om een degelijke afstemming te doen mislukken. De grootste belemmeringen die uit het onderzoek naar voren komen zijn bepaalde vormen van hiërarchie en gedrag. Daarnaast zorgen onvoldoende transparantie in het 'doel' van afstemmen, medewerkers die teveel blijven 'eiland-denken' en verschil in prioriteiten onderling voor een grotere kans op mislukking.

Om deze belemmeringen tegen te gaan en tot een optimale afstemming te komen, moet daarom aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Deze voorwaarden zijn als volgt:

- Een organisatiestructuur die contact stimuleert en waar beslisruimte is voor de medewerker.
- Een flexibele en open organisatiecultuur, waar de verschillende afdelingen de cultuur delen.
- Een duidelijke visie. Vooral als het gaat om het doorvoeren van verandering, moeten medewerkers begrijpen waarom beslissingen genomen worden en hier achter staan.
- Ruimte voor communicatie; Er moet niet alleen ruimte en tijd voor communicatie gerealiseerd worden, ook de intentie vanuit de afdelingen moet er zijn. Cultuur en structuur zijn hierbij van belang.

Om het samenwerken of afstemmen op de juiste manier te ondersteunen, is leiderschap van essentieel belang. Uit het onderzoek blijkt dat de leider daarbij de macht laag moet leggen en samenwerking moet stimuleren. Om mensen hier voor op te leiden, moet het onderwijs goed aansluiten. Hiervoor zijn drie opties: een gedeelde opleiding, gescheiden opleidingen of gescheiden opleidingen met een andere invulling en meer raakvlak.

5

‘Twijfel voert tot onderzoek, onderzoek tot vooruitgang en kennis’

Charles Augustin Sainte-Beuve, Frans schrijver en criticus 1804-1869

5. Conclusie

De conclusie is opgebouwd uit drie delen. In de eerste deelconclusie wordt de achtergrond omschreven, in de tweede deelconclusie wordt een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en omschreven wat een betere afstemming van HRM en FM oplevert. In de derde deelconclusie wordt omschreven aan welke voorwaarden voldaan moet worden om een goed werkende afstemming te scheppen.

5.1 Achtergrond

De afdelingen HRM en FM zijn ontstaan uit verschillende stromingen in de geschiedenis, deze hebben allemaal hun eigen visie op personeelsbeleid en werkplekken die de basis vormt voor de huidige afdelingen. FM focust zich op een adequate dienstverlening en HRM focust zich op de medewerker en het personeelsbeleid. Beide vakgebieden hebben hun eigen specialisme, maar deze tonen wel raakvlakken. Een aantal trends die in het facilitaire werkveld te zien zijn, zijn ook van belang van HRM. Dit zijn bijvoorbeeld de integrale aanpak van de afdelingen, de vraag om schaalbaarheid en flexibilisering, het nieuwe werken en aantrekkelijk werkgeverschap. Ook voor de competenties geldt dat deze grotendeels overeenkomen tussen HRM en FM.

De omgeving van Human Facility Management oefent invloed uit op de inrichting van het vakgebied. Dit komt door de ontwikkelingen op macroniveau. Nederland is een welvarend land met tal van organisaties waarbinnen medewerkers verantwoordelijk zijn voor HRM, FM of andere diensten. De economie bevindt zich momenteel nog in een laagconjunctuur, maar wanneer dit voorbij is, zal de vraag om talent toenemen en kan HFM hieraan bijdragen. De bevolking wordt steeds ouder en dit zorgt ervoor dat de AOW leeftijd omhoog gaat. Dit vraagt om een active-aging beleid en ook hier kan HFM aan bijdragen. Een belangrijke ontwikkeling en trend is de technologie. Systemen en mobiele technologie blijven zich ontwikkelen en het gebruik van moderne technologie werkt positief op de tevredenheid van de medewerker. Nederland loopt voorop als het gaat om milieutechnologie en duurzaamheid. Mensen gaan gezond en zuiniger leven en ook organisaties houden hier steeds vaker rekening mee. Ook dit is een onderwerp waar HFM op in kan spelen.

Om het samenwerken of afstemmen op de juiste manier te ondersteunen, is leiderschap van essentieel belang. Uit het onderzoek blijkt dat de leider daarbij de macht laag moet leggen en samenwerking moet stimuleren. Om mensen hier voor op te leiden, moet het onderwijs goed aansluiten. Hiervoor zijn drie opties: een gedeelde opleiding, gescheiden opleidingen of gescheiden opleidingen met een andere invulling en meer raakvlakken.

5.2 De toegevoegde waarde

Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de volgende onderzoeksvraag: *'Wat is de toegevoegde waarde van een optimale afstemming van HRM en FM voor organisaties?'*

Deze onderzoeksvraag is beantwoord aan de hand van de literatuur. In de beschikbare literatuur worden verschillende onderwerpen benoemd, die positief verbeteren, wanneer HRM en FM beter afstemmen. De onderwerpen die ook zijn bevestigd vanuit het fieldresearch; zijn meegenomen in dit onderzoek. Deze eerste deelconclusie, kan dus zowel vanuit de literatuur, als vanuit het werkveld bevestigd worden. De voordelen die zowel tijdens het deskresearch, als het fieldresearch naar voren kwamen, zijn:

1. Het verhogen van het serviceniveau, oftewel het customer intimacy uit het klantwaarde-profiel van Treacy en Wiersema. Doordat HRM en FM op de hoogte zijn van elkaars taken, kunnen zij elkaar hierbij aanvullen. Op dit moment ontstaat er toegevoegde waarde. Daarnaast kunnen er op deze manier bottlenecks worden voorkomen, omdat er vanuit twee kanten naar een plan wordt gekeken.
2. Meer aandacht voor de gezondheid van medewerkers; door beweging, een gezond klimaat en een gezonde kantine krijgt de gezondheid van de medewerkers steeds meer aandacht. Dit zorgt voor een verlaging van het ziekteverzuim. De toegevoegde waarde wordt hier gecreëerd doordat de taken van FM aangevuld worden met de kennis van HRM. Neem hierbij het voorbeeld van het stimuleren van beweging. FM kan ervoor zorgen dat medewerkers vaker de trap nemen, door hier aandacht aan te schenken. HRM heeft meer kennis van welke

medewerkers zich waar bevinden en kan ervoor zorgen dat de desbetreffende actie daarom beter aansluit op de medewerker.

3. Een verschuiving van de kosten en een verhoging van de productiviteit. Er zijn kosten waarop bespaard kan worden, maar er zijn ook kostenposten die zullen stijgen. Daar tegenover staat een stijging van de productiviteit van de medewerker. Concrete cijfers zijn hier niet over bekend, maar de verwachting wordt wel bevestigd vanuit het fieldresearch. De toegevoegde waarde zit hem hier in de stijging van het rendement dat wordt behaald. Hoewel er misschien kosten omhoog gaan, zal ook de productiviteit stijgen of het aantal FTE dalen.
4. Het creëren van een inspirerende werkomgeving. De toegevoegde waarde die hier ontstaat, wordt door de kennis van beide vakgebieden gecreëerd. Zo heeft FM de taak om het gebouw in te richten en heeft HRM de kennis van de wensen van de medewerker. Door deze perfect op elkaar laten aan te sluiten, kan ook het gebouw bijdragen aan de productiviteit van de medewerker. De TU Delft heeft tevens onderzoek gedaan naar de toegevoegde waarde van vastgoed. Deze staat in bijlage XV omschreven.
5. Een verhoging van de medewerkerstevredenheid. Ook hier zijn nog geen concrete cijfers voor, maar er is wel een vermoeden. Wanneer het service-level omhoog gaat, moet dit namelijk resulteren in een stijging van de medewerkerstevredenheid. Door in te spelen op de medewerkerstevredenheid, kunnen medewerker en organisatie en medewerker beter presteren en kan het management effectiever presteren. Dit zorgt voor de toegevoegde waarde.
6. Een bijdrage aan employer branding. Employer branding is het onderscheidend vermogen van een werkgever, om op die manier talent binnen te halen en te behouden. Dit zorgt voor toegevoegde waarde omdat dit bijdraagt aan het leveren van aantrekkelijk werkgeverschap. Een goede service zorgt namelijk niet persé voor het binnenhalen van talent, maar een goede naam als werkgever wel. Talent draagt in die zin weer bij aan de continuïteit van de organisatie.

5.3 Voorwaarden

Wat opvallend is, is dat de respondenten, moeilijk een antwoord kunnen geven op de onderzoeksvraag. Wanneer zij geen ervaring met het de werkwijze hebben, weten zij vaak ook niet van de toegevoegde waarde af. Gedurende het onderzoek is gebleken, dat daar waar HRM en FM elkaar nauwelijks opzoeken, er iets speelt, wat de samenwerking belemmert. Om deze belemmeringen tegen te gaan, zijn er, aan de hand van de interviews, een aantal voorwaarden geschept om een afstemming te bevorderen. Deze informatie wordt dus niet bevestigd vanuit de literatuur, maar komt puur uit het fieldresearch naar voren.

1. Een organisatiestructuur die contact stimuleert en waar beslisruimte is voor de medewerker. Het is van groot belang dat HRM en FM hierin gelijk gepositioneerd zijn. Er moet een gezamenlijk belang zijn, waar de prioriteiten gelijk liggen, om een kloof tussen beide afdelingen te voorkomen.
2. Een flexibele en open organisatiecultuur, waar de verschillende afdelingen de cultuur delen. Er is geen ideale cultuur te omschrijven; maar voorbeelden van organisaties met een ondersteunende cultuur, hebben veelal een jonge-, dynamische en open cultuur.
3. Een duidelijke visie. Vooral als het gaat om het doorvoeren van verandering, moeten medewerkers begrijpen waarom beslissingen genomen worden en hier achter staan.
4. Ruimte voor communicatie; Er moet niet alleen ruimte en tijd voor communicatie gerealiseerd worden, maar ook de intentie vanuit de afdelingen. Cultuur en structuur zijn hierbij van belang. Momenteel hebben de afdelingen HRM en FM weinig gestructureerd contact. Er zijn geen vaste contactmomenten en de afdelingen zoeken elkaar alleen op wanneer dit nodig is.

6

‘De slechtste aanbeveling voor een boek is, dat men het in ‘één adem’ uitleest’

Koos J. Versteeg, Nederlands dichter

6. Discussie en aanbevelingen

Gedurende het onderzoek is duidelijk naar voren gekomen dat het bereiken van een afstemming lastig is en dat het lastig is om in te schatten hoe de organisatie op dit moment afstemt. Daarom is een instrument ontwikkeld waaraan organisaties zichzelf kunnen toetsen. Hierbij hoort een advies op strategisch, tactisch en operationeel niveau, inclusief de personele, juridische en financiële gevolgen.

6.1 Human Support Indicering

Om duidelijk te krijgen in hoeverre HRM en FM zijn afgestemd binnen de interne organisatie, is een instrument ontwikkeld waarmee de interne organisatie zichzelf kan toetsen. Dit model heet de **Human Support Indicering**.²

De Human Support Indicering bestaat uit zes stappen. Deze zijn ontwikkeld aan de hand van het desk- en fieldresearch. De zes niveaus schetsen een beeld op welk niveau de organisatie opereert en wat er moet veranderen om in een hoger niveau te komen. Deze stappen zijn gebaseerd op de volgende indicatoren:

- Belang (eigen/groeps);
- communicatie;
- cultuur/Structuur.

Het model werkt als volgt; in de linker piramide zijn zes niveaus omschreven. Aan de hand van deze omschrijvingen kan de organisatie zich aan een niveau koppelen. Hoe lager de organisatie in de piramide staat, hoe beter de organisatie scoort. Groen is dus beter dan rood. Onderaan is de linker piramide op zijn breedst. Dit betekent dat er veel goed gaat op het gebied van afstemming. Wanneer een niveau gekoppeld is, worden de verbeteringsfactoren genoemd in de rechter piramide, die verticaal gekoppeld staat. In de rechter piramide wordt een advies gegeven over hoe de afstemming verbeterd kan worden. Hier geldt ook: hoe lager, hoe beter de score. Wanneer er in de linker piramide erg laag gescoord wordt; betekent dit dat er op hetzelfde niveau, in de rechterpiramide weinig ruimte voor verbetering is. Wanneer de linker piramide namelijk breed is, is de rechter piramide op hetzelfde niveau smal. Het model is terug te vinden op de volgende pagina.

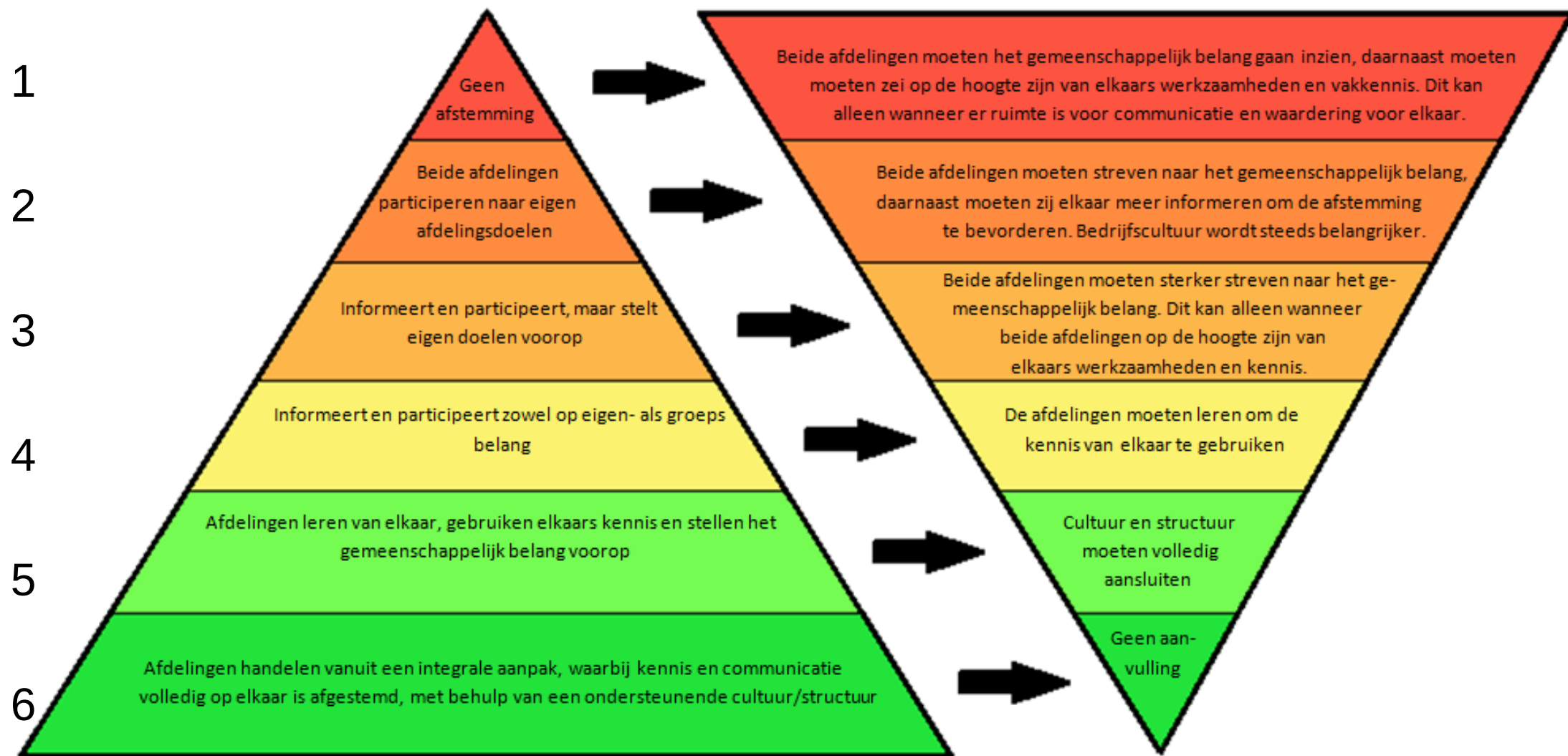
Het is mogelijk dat de afdelingen HR en FM beide op een ander niveau opereren. Dit kan bijvoorbeeld zijn wanneer één van de twee afdelingen meer intentie heeft om samen te werken, dan de andere afdeling. De zes niveaus zijn worden als volgt omschreven:

1. De afdeling toont een onverschillige houding en kan ontwrichtend werken, participeert niet, werkt liever alleen met de eigen afdeling en heeft voornamelijk oog voor het eigen belang.
2. De afdeling is bereid te participeren, ondersteunt gemeenschappelijke beslissingen en doet haar gedeelte van het werk. De afdeling is echter wel gericht op het behalen van de eigen doelen.
3. De afdeling houdt de andere afdeling geïnformeerd over de gemeenschappelijke processen, deelt alle relevante informatie en werkt zowel aan het eigen belang als aan het groepsbelang.
4. De afdeling heeft het in positieve zin over samenwerken, toont respect voor input van anderen en werkt zowel aan het eigen-, als aan het groepsbelang.
5. De afdeling gebruikt de input en expertise van de andere afdeling, is daarnaast bereid om te leren van medewerkers of collega's, vraagt om ideeën en opinies voor beslissingen en stelt het gemeenschappelijk belang voorop.
6. De afdelingen verzorgen integrale dienstverlening en handelen daarbij vanuit de expertise van beide vakgebieden. Zij streven daarbij naar gemeenschappelijk belangen om strategische doelen te behalen.

² Dit model is ontwikkeld onder begeleiding van Dr. Roel Cremer, gepromoveerd arbeidspsycholoog en betrokken bij het excellent studentenprogramma van Fier FM

Piramide 1:
Huidige activiteiten

Piramide 2:
Activiteiten voor verbetering



Model 6.1: Human Support Indicering

6.2 Richten, Inrichten en Verrichten

Elke organisatie opereert op een ander niveau. Het is daardoor lastig om een bepaalde weg aan te bevelen. Dit advies wordt gegeven op strategisch, tactisch en operationeel niveau en is bruikbaar voor alle organisaties.

Richten (strategisch)

Op strategisch niveau is het van belang om te zorgen voor de juiste werkomgeving. Deze omgeving zal op strategisch niveau gecreëerd moeten worden en aan een aantal voorwaarden moeten voldoen.

Ten eerste heeft dit invloed op de structuur van de organisatie. Hierin moeten HRM en FM zich op gelijk niveau begeven om ongelijkheid in rang te voorkomen. Daarnaast moet de beslissruimte zo laag mogelijk in de organisatie liggen. Vervolgens zal er een cultuur gecreëerd moeten worden die de afstemming ondersteunt. Cultuur is iets wat niet zomaar valt te veranderen of door te voeren. Het is wel beïnvloedbaar door bijvoorbeeld (voorbeeld)gedrag. Uit het onderzoek komt geen cultuur naar voren die hierbij passend is. Wel is het zo dat organisaties waar een hoge samenwerkingsgraad en hoge machtsspreiding is, meer succes boeken. Ten derde moet er sprake zijn van een duidelijke visie. Deze visie moet niet alleen door het hoger management ondersteunt worden, maar door alle medewerkers uit de organisatie. Dit betekent dat de visie herkenbaar moet zijn.

Het verhogen van het serviceniveau is niet iets wat alleen vanuit de ondersteunende afdelingen plaatsvindt, maar vanuit de gehele organisatie. Dit geldt ook voor de bijdrage aan employer branding en het verhogen van de medewerkerstevredenheid. HRM en FM kunnen hierin een belangrijke rol aannemen, maar dit begint bovenaan de lijn. Op strategisch niveau zal hierop gestuurd moeten worden en hierop zal het beleid moeten worden geschreven. Eventueel zullen er overeenkomsten met partners aangepast moeten worden, doordat er een andere houding van hen verwacht wordt.

Inrichten (tactisch)

Ook op tactisch niveau zal aan de voorwaarden moeten worden voldaan om op de juiste manier samen te werken, af te stemmen en te communiceren. Dit houdt ten eerste in dat beide afdelingen op gelijk niveau opereren en dezelfde prioriteiten hebben om af te stemmen en samen te werken. De cultuur van beide afdelingen moet gedeeld zijn en gelijk zijn aan de rest van de organisatie. De visie vanuit het hoger management moet worden vertaald in de juiste afdelingsdoelen. Dit betekent ten eerste dat de doelen voortkomen uit de visie en ten tweede dat de doelen van beide afdelingen op elkaar aansluiten. Als laatste is communicatie een voorwaarde. Ook voor communicatie geldt, dat er geen juiste of ideale manier is. Vaste contactmomenten kunnen bijdragen aan het vergaren van informatie, zodat beide afdelingen op de hoogte zijn van elkaars bezigheden. Daarnaast zorgen deze vaste contactmomenten voor tijdsbesparing, omdat afdelingen elkaar nu minder op hoeven te zoeken.

Het verhogen van het service niveau gebeurt vanuit de ondersteunende afdelingen en hier zal op tactisch niveau op gestuurd moeten worden. Dit geldt ook voor het sturen op een hogere medewerkerstevredenheid en een bijdrage aan employer branding. Dit begint allemaal met het aannemen en opleiden van de juiste medewerkers en competenties

Om de gezondheid van de medewerkers onder de aandacht te brengen, zullen er acties ontworpen en geïmplementeerd moeten worden die hier tot aansporen, zoals aandacht aan het assortiment van de cateraar, aandacht voor beweging en het creëren van een gezond klimaat. Een inspirerende werkomgeving kan gecreëerd worden door de invoering van het nieuwe werken. Hierbij zal het middenkader goed moeten luisteren naar de wensen van de medewerker. Ook hierbij moeten alle betrokken partijen om de tafel, om alle wensen en eisen mee te nemen.

Verrichten(operationeel)

Op operationeel niveau ligt de keuze open of er in de toekomst een integratie plaatsvindt of dat er twee losse afdelingen overblijven. Welke keuze er ook wordt gemaakt; de afdelingen zullen op een andere wijze gaan werken. Ten eerste zullen de medewerkers vanuit beide afdelingen op gelijke functieniveaus moeten werken. Daarnaast moeten zij op de hoogte zijn van de taken en verantwoordelijkheden van de andere afdeling. Dit is de eerste stap in bewustwording en waardering. Verder moet het gemeenschappelijk belang (de medewerker ondersteunen) onder alle medewerkers duidelijk zijn. Dit belang komt voort uit de visie en wordt ondersteund door de afdelingsdoelen. Als

laatste moet er duidelijk beleid zijn welke verantwoordelijkheid, waar ligt. Wanneer er niet wordt geïntegreerd, zal er een grijs gebied blijven waarin taken blijven liggen of waarin de medewerker van afdeling naar afdeling wordt gestuurd. Wanneer alle verantwoordelijkheden duidelijk zijn en afdelingen eventueel verantwoordelijkheden van elkaar kunnen overnemen, wordt er zowel tijd als geld bespaard. Hierbij het voorbeeld van de nieuwe medewerker. Voor de medewerker die nieuw in dienst komt, moet veel geregeld worden. Hier zijn verschillende afdelingen bij betrokken. Wanneer deze afdelingen, en dan vooral HRM en FM, optimaal zijn afgestemd, zal dit proces effectiever en efficiënter verlopen.

Alle medewerkers zullen hun bijdrage moeten leveren aan de verhoging van het serviceniveau. Dit betekent dat zij proactiever moeten zijn met een dienstverlenende houding. Op deze manier kan de medewerkerstevredenheid omhoog en kan er gewerkt worden aan employer branding. Hiervoor zullen zij op de juiste manier getraind moeten worden.

Verder moeten zij aangespoord worden tot meer bewegen en gezonder eten. Hierdoor kan het ziekteverzuim omlaag en kunnen er kosten bespaard worden. Dit kan alleen met de juiste aanpak vanuit het middenkader.

6.3 Personele, Financiële en Juridische gevolgen

De implementatie naar een betere afstemming brengt gevolgen mee voor de organisatie, die zijn beschreven aan de hand van de personele, financiële en juridische gevolgen.

Personele gevolgen

Het realiseren van een optimale afstemming tussen HRM en FM heeft hoogstwaarschijnlijk personele gevolgen. Hoe deze gevolgen er uit zien, verschilt per organisatie. Zo kan er op personeel bespaard worden wanneer er op een slimme manier wordt afgestemd, taken sneller worden opgepakt en medewerkers meer taken op zich kunnen nemen.

Daarnaast zal er minder management nodig zijn in het geval van een integratie. Het kan ook zijn dat er personeel bij komt, doordat er nieuwe functies ontstaan om het personeel beter te ondersteunen. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld een vitaliteits- of wellbeing manager. Op het internet verschijnen deze termen steeds vaker en moeten deze bijdragen aan het welzijn van de medewerker.

Financiële gevolgen

Wanneer er personele veranderingen plaatsvinden, zal dit automatisch ook financiële veranderingen met zich meebrengen. Ten eerste wordt er gesproken over een verandering in de personeelskosten. Een andere kostenpost die kan veranderen is het ziekteverzuim. Respondenten uit het onderzoek geven aan dat door een goed georganiseerde en gezonde organisatie, het ziekteverzuim omlaag kan gaan. Verder kunnen de gebouwkosten omlaag, wanneer er op ruimte wordt bespaard. Dit heeft ook weer gevolgen voor de energiekosten. Net als bij de personele gevolgen, kunnen er ook kosten stijgen bij de financiële gevolgen. Dit is bijvoorbeeld de implementatie van de verandering naar een integratie of het leveren van extra diensten om de medewerker nog beter van dienst te kunnen zijn. Deze kosten moeten zorgen voor een hogere medewerkerstevredenheid en voor een stijging van het rendement.

Juridische gevolgen

De juridische gevolgen zijn sterk organisatieafhankelijk. Wel kan gesteld worden dat, wanneer er in personeel geminderd moet worden, er ontslagen zullen vallen en dit juridische gevolgen met zich meebrengt. Daarnaast veranderen contracten en overeenkomsten, wanneer de inhoud van functies verandert. Ook contracten met aanbieders kunnen veranderen wanneer het serviceniveau verandert.

6.4 Vervolgonderzoek

Als laatste beveel ik aan dat vervolgonderzoek zeker nodig is. Dit onderwerp en de kennis hierover is nog zeer pril. Veel organisaties zijn zich nog niet bewust van het belang van de positie van HRM en FM en de mogelijkheden om deze beter op elkaar af te laten stemmen. Daarnaast zijn de onderzoeksresultaten tot stand gekomen met behulp van kwalitatief onderzoek. Om de toegevoegde waarde nog beter te kunnen onderbouwen, zorgt kwantitatief onderzoek voor hardere bewijzen. Zo zal het effect van de toegevoegde waarde gemeten moeten worden. Op die manier kunnen de zes punten; benoemd in paragraaf 4.2, gecontroleerd en gemeten worden. Daarnaast zullen de indicatoren voor de Human Support Indicering vastgesteld moeten worden om de verschillende niveaus te bepalen en de stappen voor verbetering vast te stellen.

‘Elke reflectie op iets veronderstelt zowel een voorafgaande vertrouwdheid met de zaak als een zekere mate van vervreemding’

Ton Lemaire, Nederlands schrijver en antropoloog 1941 -

Nawoord

Met een goed gevoel kijk ik terug op het afgelopen halfjaar. Een hectisch halfjaar, maar wel een halfjaar waarin ik meer dan ooit heb geleerd. Een halfjaar dat nog al eens zorgde voor wat spanningen. Ik was blij wanneer het voorspoedig ging, maar ook ongemotiveerd wanneer het niet naar mijn zin ging. Hoewel ik veel druk heb gevoeld, kijk ik ook terug op een ontspannen periode. Door de keuze voor het zelfstandig onderzoek, had ik voldoende tijd en vrijheid om mijn onderzoeksactiviteiten naar eigen wens in te plannen.

Zelfstandig onderzoek

De keuze voor een zelfstandig onderzoek, is zeker een keuze waar ik achteraf erg blij mee ben. Ten eerste kon ik werken waar en wanneer ik maar wilde. Dit zorgde ervoor dat ik goed kon werken als ik 'inspiratie' had en wat anders kon gaan doen wanneer mijn inspiratie en concentratie op waren. Daarnaast heb ik het idee gehad dat mensen sneller bereid waren om informatie met mij te delen, omdat het onderzoek niet voor een opdrachtgever bestemd was. Er is daardoor minder kans dat gevoelige informatie bij een concurrent zou belanden. Dit onderzoek heeft daardoor ook nog eens voor een grote uitbreiding van mijn netwerk gezorgd, iets waar ik erg trots op ben en wat zeker nog van pas gaat komen. Dit netwerk had ik nooit zonder de hulp van Roel kunnen bereiken. Hier ben ik Roel dan ook erg dankbaar voor.

Een zelfstandig onderzoek betekent veel vrije tijd, maar vraagt ook veel zelfdiscipline. Ik ben erg blij geweest met de keuze voor het onderwerp. Ik kan zeggen dat dit mijn eerste onderzoek is geweest, waar ik echt met plezier en passie aan heb gewerkt. Ik heb kunnen werken aan een onderzoek dat mij echt interesseerde en dit zorgde ervoor dat ik de motivatie vond om hier genoeg tijd in te steken.

De onderzoeksfases

De voorbereidende fase van het onderzoek vond ik een pittige periode. Vooral omdat je op dat moment nog geen idee hebt welke kant het onderzoek op gaat en of het succesvol wordt. Tegen het vinden van een coach en respondenten zag ik vooral erg op. Tanja Zuidervijk, docent aan de Hogeschool, heeft mij hiermee geholpen en gezorgd dat mijn onderzoeksplan werd verspreid op LinkedIn en ik via die weg met de juiste mensen in contact kon komen. Hieruit volgden oriënterende interviews. Ik had weinig ervaring met het houden van interviews en doordat ik nog weinig informatie bezat, voelde ik me een beetje dom overkomen. Het is niet raar dat je weinig informatie bezit gedurende de oriëntatie periode, maar ik wilde graag een professionele houding tonen.

De periode waarin het onderzoek werd ontworpen, vond ik ook moeilijk. Dit kwam doordat er elke keer weer ideeën veranderden. Ik wilde graag starten met het onderzoek, in plaats van het veranderen van het ontwerp elke keer. In eerste instantie wilde ik bijvoorbeeld onderzoek doen naar 'de integratie van HRM en FM'. Ben raadde dit af, omdat integratie niet het juiste woord is. Dit vond ik lastig, omdat ik liever niet van koers wissel. Samen met Roel ben ik om de tafel gaan zitten en hebben we na het afwegen van wat termen, voor afstemming gekozen. Daarnaast had ik voor ogen om kwantitatief onderzoek te gaan doen, naar cijfers als medewerkerstevredenheid en kosten, maar ook dit bleek niet mogelijk te zijn. Weer vond ik het vervelend om het plan om te gooien, omdat ik dan het gevoel heb ik dat ik werk voor niks heb gedaan.

Hierna brak de onderzoeksperiode aan. In deze periode voelde ik veel druk, maar was ik wel blij dat ik eindelijk aan de slag kon. Vanaf het moment dat er steeds meer interviews vast kwamen te staan, kreeg ik vertrouwen in het slagen van het onderzoek. Ook deze interviews ervaarde ik als vrij lastig. Dit kwam vooral doordat ik niet ben gestart met duidelijke dimensies en indicatoren. Het eerste interview was met Koos Groenewoud. Een erg prettig interview waarin ik veel heb geleerd, maar niet goed doorgevraagd heb naar de onderwerpen waar ik op ben gaan toetsen. Ik heb daarom besloten om dit interview uit het onderzoek te halen en te betrekken bij het vooronderzoek. Ik wil Koos via deze weg hartelijk bedanken voor zijn kennis over leiderschap en zijn betrokkenheid gedurende het onderzoek. Hierna heb ik op school met hulp van Ben en mijn medestudenten een lijst met dimensies opgesteld, waarop ik ging toetsen en vragen stelde tijdens deze interviews. Met behulp hiervan kwam er structuur in de interviews en werd het mogelijk om conclusies aan het eind te trekken. Achteraf gezien had ik wel meer variatie in de doelgroepen van respondenten kunnen brengen. Ik heb vooral FM'ers geïnterviewd, zij geven aan dat HR vaak niet bereid is om samen te werken. Wanneer ik HRM'ers ook had geïnterviewd, kon ik uitvragen hoe zij hier over denken en waarom zij wel of niet bereid zijn om met FM samen te werken. Ik trek daarom nu een conclusie, die alleen op de mening

van FM'ers is gebaseerd. Dit is een leerpunt voor de toekomst, om alle doelgroepen op de juiste manier te betrekken bij het onderzoek.

Een tegenslag tijdens de onderzoeksperiode, was dat de groepsdiscussie niet door kon gaan. Ik wilde erg graag een groepsdiscussie organiseren, omdat ik op deze manier veel informatie kon winnen en gebruik maakte van een originele onderzoeksmethode. Helaas is het, ondanks alle tijd die ik erin heb gestopt, niet gelukt om voldoende respondenten te vinden voor de discussie. In het voorwoord schreef ik dat Tanja mij leerde dat ik fouten mocht maken, omdat ik geen hartchirurg ben. Toch is dat wel gebeurd. Achteraf had ik mensen misschien persoonlijk kunnen benaderen of het nog beter kunnen promoten. Maar, voor mijn gevoel had ik dit al voldoende gedaan via LinkedIn.

Nadat ik alle informatie verzameld had, kon ik verder gaan met de analyse. Dit gaf een goed gevoel, omdat ik nu de zekerheid had, dat ik alle informatie op tijd had verzameld.

Ik had nog geen ervaring met analyses maken en dat maakte het erg lastig. Met behulp van de literatuur, heb ik geleerd hoe ik een analyse moest maken, maar ik kwam er ook nu pas achter dat ik beginnersfouten heb gemaakt. Deze fouten maakte ik met interviewen, omdat ik er geen rekening mee heb gehouden dat dit niet handig is voor de analyse. Ik heb bijvoorbeeld onvoldoende doorgevraagd en soms teveel gestuurd richting een antwoord. Dit is iets wat ik in de toekomst ga verbeteren, omdat het onderzoek dan veel sterker staat.

Na de analyse had ik nog drie weken de tijd voor de aanbevelingen, conclusie, opmaak en tekst schrijven van het rapport. Ik ben erg blij dat ik hier voldoende tijd voor heb genomen, zodat ik voldoende tijd had om goed na te denken over de aanbevelingen en de gevolgen hiervan.

Bijdrage aan het werkveld

Ik weet zeker dat ik met dit onderzoek bij kan dragen aan het werkveld. Het onderwerp is nieuw en er is nog nauwelijks literatuur over beschikbaar. '*Early adapters*' zijn al bekend met het onderwerp en de voordelen ervan, maar de meeste mensen zijn zich niet bewust van de afstemming die mogelijk is tussen beide afdelingen. Ik denk dat het onderwerp nog meer gepromoot kan worden in vakbladen, om meer bekendheid te krijgen. Ik heb een aanbod gekregen van de hoofdredacteur van FMM magazine, om hier iets over te publiceren en hoop dan ook dat de resultaten voldoende zijn om dit te doen. Wel is er nog veel vervolgonderzoek nodig en zou ook dit onderzoek sterker staan door meer respondenten of meer onderzoeksmethoden. Op deze manier kan de validiteit en betrouwbaarheid beter gegarandeerd worden.

Ontwikkeling

Nu het onderzoek is afgerond, zie ik pas hoeveel ik heb geleerd afgelopen half jaar. Ik doel daarbij niet op alle kennis die ik heb opgedaan over het onderwerp, maar vooral op mijn beroepshouding en het doen van onderzoek. Waar ik aan het begin van het onderzoek erg veel moeite had met het aanspreken van mensen, is dit nu iets vanzelfsprekends geworden. Als iemand mij nu afwijst voor een interview, durf ik door te vragen waarom dit is en of het bijvoorbeeld op een later moment wel kan. Daarnaast kreeg ik door dat ik de afgelopen vier jaar erg veel geleerd heb. Dit merkte ik bijvoorbeeld tijdens het congres van IFMEC, waaraan ik mocht deelnemen. Hoewel de presentaties op erg hoog niveau waren, was het voor mij goed te begrijpen, kon ik verbanden leggen en meediscussiëren. Ik heb geleerd om lef te tonen en risico te nemen. Een discussie die bijvoorbeeld niet door ging, vond ik erg lastig, maar ik ben wel blij dat ik het in ieder geval geprobeerd heb.

Kortom, ik kijk terug op een hectisch, maar erg leerzaam half jaar. Ik ben trots op mijzelf en op het rapport en hoop dat ik alle informatie die ik heb geleerd, nog eens in de praktijk kan brengen. Voordat het zover is, ga ik volgend jaar nog een master doen aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. De master wordt gegeven vanuit de Sociologie en heet Arbeid, Organisatie en Management. Ik hoop hier nog meer kennis op te doen en nieuwe inzichten te verwerven, met betrekking tot bepaald gedrag wat mensen vertonen en wat mensen drijft om bepaalde keuzes te maken.

Bibliografie

- 123 management. (2015). *Cultuurtypering*. Opgeroepen op Mei 3, 2015, van 123 management: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_02_typering.html
- Arrangegroup. (2016). *Acht belangrijke trends in facility management*. Opgeroepen op Maart 21, 2016, van Arrangegroup: <http://arrangegroup.nl/nieuws/acht-belangrijke-trends-facility-management/>
- Baarda. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers BV.
- Bean, S. (2014). The meeting of minds between HR and FM. *Work & Place*, 5.
- Bekkening, P. (2015). *HR en FM pakken steeds meer integraal vraagstukken op*. Opgeroepen op Februari 18, 2016, van FMM: <https://www.fmm.nl/topics/facilitaire-organisatie/achtergrond/hr-en-fm-pakken-steeds-meer-integraal-vraagstukken-op>
- Bekkening, P. (2016). *Competenties van de facility manager 2.0: regieorganisatie en verder*. Opgeroepen op Maart 21, 2016, van FMM: <https://www.fmm.nl/topics/facilitaire-organisatie/nieuws/competenties-van-de-facility-manager-2-0-regieorganisatie-en-verder>
- Bekkening, P. (2016). *FMM*. Opgeroepen op Februari 20, 2016, van Competenties van de facility manager 2.0: customer intimacy & compliancy: <https://www.fmm.nl/topics/inkoop-contractmanagement/nieuws/competenties-van-de-facility-manager-2-0-customer-intimacy>
- Capelle, A. (2011). *De toegevoegde waarde van de interne organisatie*. Opgeroepen op April 4, 2016, van Effectory: <https://effectory.wordpress.com/2011/04/21/de-toegevoegde-waarde-van-de-interne-organisatie/>
- CBS. (2016). *Bevolkingsteller*. Opgeroepen op Maart 3, 2016, van Centraal Bureau Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/bevolkingsteller>
- Cremer, R. (2016). *Ideaal Profiel Facilitair Regisseur*.
- Doorenbos, J. W. (2011). *Frankwatching*. Opgeroepen op April 12, 2015, van Wie is generatie Z en hoe bereik je ze?: <https://www.frankwatching.com/archive/2011/11/10/wie-is-generatie-z-en-hoe-bereik-je-ze/>
- Effectory. (2015). *Beste Werkgevers Magazine*.
- Ergo Direct International. (sd). *Het nieuwe werken vraagt om afstemming in de driehoek*. Ergo Direct International.
- Great Place to work. (2015). *Employer Branding*.
- Groenewoud, K. (2011). *Authentiek leiders Echte leiders*. Fijnaart: Direct Marketing Clement.
- Groepsdynamiek. (2015). *Afstemmen*. Opgeroepen op April 6, 2016, van Groepsdynamiek: <http://www.groepsdynamiek.nl/afstemmen.html>
- Guldemon, J. (2014). *HRM als geweten van FM*. Opgeroepen op Februari 5, 2016, van HR Praktijk: <https://www.hrpraktijk.nl/topics/strategisch-hr/nieuws/hrm-als-geweten-van-fm>
- Hogewoning, R. (2011). *Afstemmen*. Opgeroepen op Juni 1, 2015, van streng: <http://www.streng.nl/afstemmen/>
- IMF. (2014). *International Monetary Fund*. Opgeroepen op Maart 5, 2016, van <http://www.imf.org/external/index.htm>

- Jurriëns, J. d. (2002). *Facilitaire organisaties: van kosten naar toegevoegde waarde*. Opgeroepen op Maart 10, 2016, van FMM: <https://www.fmm.nl/topics/uitbesteding/achtergrond/facilitaire-organisaties-van-kosten-naar-toegevoegde-waarde>
- Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- KOB. (2016). *Trends en ontwikkelingen*. Opgeroepen op Maart 5, 2016, van Kennis Openbaar Bestuur.
- Kompas, N. (2014). *Gezondheidstoestand*. Opgeroepen op Maart 4, 2016, van Nationaal Kompas: <http://www.nationaalkompas.nl/gezondheid-en-ziekte/>
- Koster, H. &. (2015). *Organisaties kunnen beter sturen op hun vastgoedprestaties: Meer rendement uit publiek vastgoed*. Delft: Vagon.
- Lindeboom, A. (2015). HR en FM pakken steeds meer vraagstukken integraal op. *Facility Management Magazine*(223), 12-14.
- Loofd. (2010). *Negen Loofd facility management competenties*. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Louisa, J. (Red.). (2015). *Samenwerking tussen HRM en FM wens of noodzaak?* Opgeroepen op Februari 05, 2016, van Stapdialoog: <http://stapdialoog.nl/blog/samenwerking-tussen-hrm-en-fm-wens-noodzaak/>
- Meester, S. d. (2016). *3 redenen waarom het integraal organiseren van de dienstverlening gelukkiger medewerkers oplevert*. Opgeroepen op Februari 12, 2016, van D&B Facility Group: <https://www.linkedin.com/pulse/3-redenen-waarom-het-integraal-organiseren-van-sander-de-meester>
- Meester, S. d. (2016). *Facility Management van grote invloed op gezondheid van medewerkers*. Opgeroepen op April 4, 2016, van D&B Facility Group: <https://www.db.nl/news/facility-manager-invloed-op-gezondheid/>
- Nieuwenhuis, M. A. (2003). *The Art of Management*. Rotterdam: Atelier: Rijksbouwmeester.
- OpenText. (2014). *5 technologische trends die zakelijk Nederland in 2015 veranderen*. Opgeroepen op Maart 5, 2016, van NCOI: <http://www.ncoi.nl/Blog/5-technologische-trends-die-zakelijk-Nederland-in-2015-veranderen.html>
- Overstag. (2016). *Duurzame inzetbaarheid*. Opgeroepen op April 4, 2016, van Overstag: <http://www.overstag.nu/over-overstag/duurzame-inzetbaarheid>
- P&B Improvement. (2015). *Top-down of bottom-up?* Opgeroepen op Mei 4, 2015, van Personal & Business Improvement: <http://www.penbimprovement.com/leiderschap/leidinggevend/top-down-bottom-up/>
- Pleunis, G. M. (2006). *Facility Management; Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Prevosth, J. (2011). *De toegevoegde waarde van facility management voor ziekenhuizen*.
- Rouw, L. P. (2003). *De mens als cruciale succesfactor binnen facilitaire organisaties*. Opgeroepen op Mei 17, 2016, van FMM: <https://www.fmm.nl/topics/hostmanship-klantbeleving/achtergrond/de-mens-als-cruciale-succesfactor-binnen-facilitaire>
- Schuijt, L. (2011). *Met ziel en zakelijkheid*.

- SCP. (2015). *Tijdsbesteding*. Opgeroepen op Maart 4, 2016, van Sociaal en Cultureel Planbureau: <http://www.scp.nl/Onderzoek/Tijdsbesteding>
- The McKinsey Quarterly. (2007, Augustus 29). The war for talent. *The Online Journal of McKinsey & Co*, p. 8.
- Toolshero. (2014). *Destep-analyse*. Opgeroepen op Januari 31, 2016, van Toolshero: <http://www.toolshero.nl/marketing-modellen/destep-analyse/>
- Ulrich, D. (2013). *Ulrich Competency Model*.
- Veenstra, J. (2014). *De Nederlandse Facility Management Markt 2014*. Opgeroepen op Maart 5, 2016, van Twynstra Gudde: <https://www.twynstragudde.nl/blog/de-nederlandse-facility-management-markt-2014>
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Waasdorp, G. e. (2012). *Bouwen aan het nieuwe Employer Brand*. Rotterdam: Werf & Media.