

Facility Management: echt één vak?



Lisette van Steijn
Studentnummer: 07014120
mei 2011

Facility Management: echt één vak?

Een onderzoek naar de aansluiting tussen het onderwijs en het werkveld

Auteur:	Lisette van Steijn 07014120 mei 2011
Opleiding	De Haagse Hogeschool Academie voor Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2512 EN Den Haag
Docentbegeleider	Dhr. H. de Bruijn
Procesbegeleider	Mw. G. Tellegen
Medebeoordelaar:	Dhr. G. van Noppen
Opdrachtgever	Ifmec Postbus 321 9300 AH Roden
Bedrijfsmentor:	Dhr. L. Laanen Directeur Ifmec
Periode onderzoek	februari 2011- mei 2011

Auteursreferaat

Onderzoek naar de **visie op onderwijs en werkveld**, specifiek gezien van drie **opleidingen** Facility Management (Hogeschool Utrecht, Hanzehogeschool Groningen en de NHTV). De huidige **ontwikkelingen** worden onderzocht binnen de door **F-MEX** geformuleerde **sectoren**. F-MEX hanteert vijf sectoren, te weten de aanbieders, het bedrijfsleven, onderwijs, overheid en zorgsector. De **arbeidsmarkt** voor een net **afgestudeerde HBO student FM** wordt omschreven, hierbij wordt duidelijk welke **eisen** het **werkveld** stelt aan een net afgestudeerde student Facility Management. Tenslotte wordt gekeken of en wat F-MEX inhoudelijk kan **bijdragen** aan de inhoud van opleiding Facility Management.

Managementsamenvatting

De opleiding Facility Management heeft door de jaren heen mijn interesse gewekt, waardoor ik mij steeds meer ging verdiepen in de opleiding. Dit bracht mij bij drie accreditaties van opleidingen Facility Management. Tijdens deze accreditaties viel op dat de opleidingen inhoudelijk verschillen. Hierbij werd mijn interesse gewekt en werd samen met opdrachtgever Ifmec (International Facility Management Expert Centre) een afstudeeropdracht ontwikkeld. Deze opdracht is tweeledig; enerzijds is onderzocht wat de opleidingen aanbieden, anderzijds is onderzoek gedaan naar de beroepseisen die vanuit het werkveld gesteld worden. De onderzochte hogescholen zijn de Hanzehogeschool, Hogeschool Utrecht en de NHTV. In het onderzoek staat hun visie op onderwijs en werkveld centraal. De indruk van de opdrachtgever bestaat dat deze drie hogescholen een eigen visie hebben op onderwijs en daarmee een specifieke richting kiezen in het curriculum. Dit maakt het daarom interessant te onderzoeken.

Binnen het vakgebied Facility Management spelen een aantal belangrijke ontwikkelingen. Voorbeelden zijn de overgang naar een regieorganisatie, meerdere generaties medewerkers op de arbeidsmarkt, Publiek Private Samenwerking, (PPS) Design, Build, Finance, Maintain, Operate (DBFMO) en Het Nieuwe Werken (HNW). Hierbij is onderzocht wat deze ontwikkelingen voor consequenties hebben aan de beroepseisen (kennis, houding en vaardigheden) die aan een young professional gesteld worden. Om deze beroepseisen in kaart te brengen, zijn 23 facility managers uit het werkveld geïnterviewd. Deze Facility Managers zijn lid van F-MEX (Facility Management Excellence en Experience). F-MEX heeft als doel het bedrijfsleven, onderwijs en aanstormend talent samen te brengen en te werken aan de professionalisering van het vakgebied Facility Management. Het werkveld is niet eenduidig te definiëren, daarom wordt de sectorindeling van F-MEX aangehouden:

- Aanbieders (commercieel, profit)
- Bedrijfsleven (commercieel, profit)
- Onderwijs (non- profit)
- Overheid (non- profit)
- Zorgsector (non-profit)

Binnen iedere sector is met 3 tot 5 Facility Managers gesproken over de ontwikkelingen binnen Facility Management, de aansluiting tussen het onderwijs en het werkveld, belangrijke competenties waarover een student dient te beschikken en wat F-MEX nog kan betekenen in dit geheel. De ontwikkelingen op het gebied van Facility Management zijn ook in de literatuur onderzocht.

Uit het onderzoek tussen de 3 hogescholen blijkt dat de Hanzehogeschool en Hogeschool Utrecht een bedrijfskundig curriculum kennen, waarbij Hogeschool Utrecht de focus lijkt te leggen op huisvesting en centraal ondersteunende diensten. De Hanzehogeschool richt zich op uitstroomrichtingen corporate en commercieel. De NHTV richt zich op hospitality, de focus ligt hierbij op beleving en servicemanagement. Deze analyse is gebaseerd op de door hogescholen zelf aangeleverde informatie. Een verdieping naar achterliggende didactische modellen heeft niet plaatsgevonden.

In Nederland bestaan 9 opleidingen Facility Management. Deze 9 opleidingen voegen zich samen in een overleg orgaan, het LOOFD (Landelijk Overleg Opleidingen Facility Management) Vanuit het LOOFD zijn 9 competenties vastgesteld waaraan een young professional moet voldoen bij afstuderen. Dit competentieprofiel is in oktober 2010 herijkt en vastgesteld.

In de interviews met Facility Managers is ook gevraagd naar de drie belangrijkste competenties. Competentie 1,5 en 8 zijn volgens het werkveld het meest van belang. Hieronder worden deze weergegeven.

- Competentie 1: het creëren van toegevoegde waarde voor mens en organisatie, op het gebied van huisvesting en services;
- Competentie 5: inrichten, beheersen en verbeteren van bedrijfs- en organisatieprocessen;
- Competentie 8: sociale en communicatieve competentie (interpersoonlijk en op organisatieniveau).

Het werkveld geeft daarnaast aan specialistische kennis (bedrijfskundige kennis, kennis van contractmanagement, IT, huisvesting) ontzettend belangrijk te vinden, de huidige young professionals hebben te weinig kennis op dit gebied. Een kritische houding is van groot belang, niet alles voor lief aannemen, maar een proactieve houding en zichzelf constant afvragen waarom de dingen gaan zoals ze gaan zijn vaak gehoorde opmerkingen. Tenslotte mist het werkveld de aandacht voor management en leiderschap in de opleiding.

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie, een resultaat van vier jaar hard studeren aan de Haagse Hogeschool, Academie voor Facility Management. Mijn afstudeeropdracht is een bijzondere, een die door mijn eigen nieuwsgierigheid tot stand is gekomen. Mijn scriptie geeft inzicht in ontwikkelingen binnen het vakgebied en de consequenties die deze ontwikkelingen hebben voor de beroepseisen die aan een young professional gesteld worden.

Tijdens mijn afstudeeronderzoek ben ik zelf ook tijdelijk in de rol van facility manager gekropen. Ik verhuisde van Leiden naar Groningen en was ineens zelf verantwoordelijk voor mijn inkoop, schoonmaak, catering, logistiek en budgetbeheer. Deze periode heeft mij in laten zien dat het vak waar ik voor leerde echt mijn ding is. Nu heb ik vooral gezorgd voor toegevoegde waarde voor mijzelf. In de toekomst hoop ik dit te kunnen doen binnen een organisatie.

Mijn scriptie is tot stand gekomen door medewerking van heel veel mensen. In de eerste plaats gaat mijn dank gaat uit naar mijn ouders, zij hebben het mogelijk gemaakt voor mij om te studeren, zelfs in Groningen. Jullie 'warme nest', eindeloze gesprekken, ritjes naar het station en Groningen, enthousiasme en motivatie hebben er voor gezorgd dat ik klaar ben om de grote boze wereld in te duiken, op eigen benen te staan en er voor te gaan, iets waarvoor ik jullie ontzettend dankbaar ben.

Op deze plek wil ik ook graag Leo Laanen danken voor zijn inzet en de kans om mijn afstudeeropdracht uit te kunnen voeren onder de vlag van Ifmec. Ik heb veel van je geleerd Leo, vooral je passie voor het vak, je kennis op het gebied van Facility Management en je eindeloze praktijkvoorbeelden.

Tijdens mijn afstudeeronderzoek heb ik een groot aantal interviews afgenomen met facility managers uit het werkveld. Een dermate grote lijst die niet meer in dit voorwoord past, vandaar dat ik deze toegevoegd heb als bijlage twee. Zij gaven mij een kijkje in hun keuken, vertelde vol enthousiasme over het mooie vak FM en namen de tijd voor mijn nieuwsgierigheid en vragen, waarvoor veel dank. Coach Eveline Wiegand (vanuit F-MEX), dank voor je openheid, gezelligheid en het coachen van 'Lisette'.

Vanuit de Haagse Hogeschool heb ik ook altijd veel steun en input gekregen. Wil van den Heuvel, Hans de Bruijn, Cecile Laros en Frans Joostens; ontzettend bedankt voor alles! Jullie zijn docenten met bevlogenheid voor het vak en een enorme betrokkenheid bij student en opleiding. Jullie enthousiasme, tips, ontwikkelkansen en adviezen hebben er mede voor gezorgd dat ik mijzelf constant kon blijven ontwikkelen en meer uit mijzelf kon halen. Medebeoordelaar Guido van Noppen, dank voor uw kritische blik en feedback. Ook F-MEX, met name Geerke en Thomas, dank voor jullie enthousiasme en leerzame momenten.

Tenslotte dank ik Nienke, medestagiairs Judith en Johanna en mijn tijdelijke huisgenoten van "Huize Tienduizend" Maaïke, Simone, Charlotte, Birgit en Merel. Dankzij jullie heb ik mij welkom gevoeld in het mooie Groningen en heb ik er een geweldig mooie tijd van kunnen maken.

Lisette van Steijn

Groningen, mei 2011

Inhoudsopgave

1. Ifmec en F-MEX	2
1.1 Ifmec	2
1.2 F-MEX	3
1.3 Samenwerking	3
2. Onderzoeksopzet	4
2.1 Het onderzoek	4
2.2 Probleemstelling	4
2.3 Subprobleemstellingen	4
2.4 Onderzoekskader	5
2.4.1 Doelstellingen	5
2.4.2 Begrenzing	5
2.5 Data verzamelingmethoden	5
2.5.1 Kwalitatief onderzoek	5
2.5.2 Secundaire bronnen analyse	7
3. Literatuuronderzoek	8
3.1 Ontwikkelingen aan de hand van de DESTEP analyse	8
3.1.1 Demografisch	8
3.1.2 Economisch	9
3.1.3 Sociaal Cultureel	9
3.1.4 Technologisch	9
3.1.5 Ecologisch	10
3.1.6 Politiek Juridisch	10
3.2 Ontwikkelingen binnen FM	11
3.2.1 Onderzoek Twynstra en Gudde	11
3.2.2 Onderzoek LOOFD	14
3.2.3 Samenvatting	15
3.2.4 Onderzoek werkveld	16
3.2.5 Samenvatting	17
3.3 Conclusie	17
4. Beroepseisen FM	18
4.1 LOOFD competentieprofiel	18
4.2 Eisen vanuit het werkveld	22
4.3 Opleidingen	24
4.3.1 Curriculum Hanzehogeschool	28
4.3.2 Curriculum Hogeschool Utrecht	29
4.3.3 Curriculum NHTV	30
4.4 Conclusie	31
5. Het werkveld	32
5.1 Omschrijving	32
5.2 Beeldvorming werkveld over Young professionals	32
5.3 Rol F-MEX	33
6. Het recept voor de ideale Facility Manager?	34
6.1 De basisingrediënten	34
6.2 De vulling	34
6.3 Het proces	35
7. Conclusie	36
8. Aanbevelingen	38
9. Hoe nu verder?	40
Nawoord	41
Literatuurlijst	42
Woordenlijst	44

Inleiding

De opleiding Facility Management wordt afgerond met een afstudeeronderzoek. Een onderzoek waarin de student aantoont dat hij of zij over alle competenties beschikt en daarmee het werkveld kan betreden.

Tijdens drie accreditaties van HBO opleidingen Facility Management waarin ik participeerde, viel mij op dat er inhoudelijk verschillen bestaan. De opleidingen kiezen duidelijk voor een andere richting. Dit intrigeerde mij. Binnen afzienbare tijd hoop ik ook zelf de arbeidsmarkt te betreden, maar waar kan ik nu precies terecht komen, wat kan ik met mijn diploma en wat wordt er van mij verwacht? Door de verschillen ik ontdekte tijdens de accreditaties en tegelijkertijd mijn nieuwsgierigheid en interesse in het vakgebied ontstond het idee mijn eigen opdracht vorm te geven en deze onder de vlag van Ifmec uit te voeren. Er is hierbij een duidelijke vraag voor ogen: sluit de voorbereiding, wel aan op de hedendaagse beroepspraktijk? De probleemstelling luidt als volgt:

“Vanuit welke visie en welk onderwijsprogramma worden studenten Facility Management van de Hanzehogeschool, Hogeschool Utrecht en de NHTV voorbereid op toetreding tot de arbeidsmarkt en op welke wijze sluit de huidige voorbereiding aan op de vraag vanuit het werkveld?”

Om antwoord te geven op de probleemstelling, zijn de volgende subvragen opgesteld:

1. Vanuit welke visie bieden de opleidingen vakinhoudelijk hun onderwijs aan? (Hanzehogeschool, Hogeschool Utrecht, NHTV Breda).
2. Hoe ziet het werkveld er uit?
3. Is het werkveld onder te verdelen in sectoren?
4. Hoe zien deze sectoren eruit?
5. Welke ontwikkelingen spelen er binnen deze sectoren?
6. Is er per sector een visie op kennis en vaardigheden waar een young professional over moet beschikken?
7. Welke bijdrage kan F-MEX leveren aan een nog betere voorbereiding op de arbeidsmarkt?

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Ifmec, met medewerking van F-MEX. Beide partijen zijn zeer vooruitstrevend op het gebied van Facility Management en stellen kennisuitwisseling centraal. Er is gesproken met 23 Facility Managers uit het werkveld. Deze Facility Managers zijn lid van F-MEX en onder te brengen in 5 sectoren die F-MEX hanteert: aanbieders, bedrijfsleven, onderwijs, overheid en de zorgsector. Binnen deze sectoren is met Facility Managers gesproken over de ontwikkelingen in het vakgebied en de aansluiting tussen het onderwijs en het werkveld.

Hoofdstuk 1 omschrijft Ifmec en F-MEX en hun samenwerking. De resultaten van dit onderzoek worden aan hen gepresenteerd. Hoofdstuk 2 geeft de onderzoeksopzet weer. De methoden van onderzoek worden in dit hoofdstuk weergegeven. Hoofdstuk 3 geeft de ontwikkelingen binnen het vakgebied Facility Management weer. Deze ontwikkelingen worden aan de hand van de DESTEP analyse, onderzoek van Twynstra en Gudde en eigen onderzoek weergegeven. Hoofdstuk 4 gaat in op de beroepseisen die gesteld worden aan een net afgestudeerde student Facility Management. Deze bestaan uit de beroepseisen vanuit het Landelijk Overleg Opleidingen Facility Management (LOOFD) en de vraag vanuit het werkveld. Hoofdstuk 5 gaat in op het werkveld; een omschrijving van het werkveld, het beeld van het werkveld over young professionals en een omschrijving wat F-MEX toe kan voegen aan inhoudelijke kennis van een student. Hoofdstuk 6 geeft een recept weer; een weergave van de vraag vanuit het werkveld. Vervolgens worden de conclusie en aanbevelingen omschreven. Tijdens het uitwerken van de onderzoeksresultaten, is inspiratie opgedaan door quotes van diverse personen. Ieder hoofdstuk wordt daarom ingeleid met een quote, welke iets zegt over de inhoud van het betreffende hoofdstuk.

“Vision without action is a daydream, action without a vision is a nightmare” (Japans gezegde)

1. Ifmec en F-MEX

In dit hoofdstuk worden Ifmec en F-MEX omschreven. Ifmec vanuit de rol van opdrachtgever, F-MEX vanuit de ondersteunende rol. Uiteindelijk wordt er ook advies aan F-MEX gegeven over de aansluiting tussen het onderwijs en het werkveld. Ook wordt de samenwerking tussen de twee partijen omschreven.

1.1 Ifmec

Als gerenommeerd kenniscentrum op het gebied van Facility Management verzorgt Ifmec (International Facility Management Expert Centre) de Executive MBA en de Post-HBO Facility Management. Deze bedrijfskundige programma's zijn gericht op ervaren facility managers. Young-potentials krijgen een vliegende start op de arbeidsmarkt via een gericht high-potential programma dat Ifmec voor F-MEX (Facility Management Excellence en Experience) heeft opgezet. Ifmec heeft sinds 1994 de volgende missie:

“Ifmec wil een actieve rol spelen bij het ontwikkelen van het FM in Nederland en daarbuiten. Vanuit haar verbondenheid met het facilitaire werkveld stimuleert Ifmec ontmoetingen tussen beroepsverenigingen, onderwijswereld en managers die afkomstig zijn uit het bedrijfsleven, de zorgsector, de overheid en de semi-overheid.”

Ifmec doet dit vanuit een veelheid van activiteiten:

- * het verzorgen van opleidingen en trainingen;
- * het adviseren en begeleiden van veranderingen in facilitaire diensten;
- * het voorzien in (tijdelijk) management;
- * het uitvoeren van toegepast wetenschappelijk onderzoek en het ontwikkelen van nieuwe diensten.

Daarnaast verzorgt en ondersteunt Ifmec:

- * congressen, symposia en bijeenkomsten;
- * een nieuwsbrief;
- * een onderwijsspecial;
- * een kennisbank;
- * kenniskringen van en voor Facility Managers.

Ifmec is een kleine, platte netwerk organisatie. De organisatie bestaat uit een vaste kern van twee personen, bestaande uit secretariële en netwerkondersteuning. In samenwerking met F-MEX zijn er momenteel vier young professionals in dienst van Ifmec. Er is een samenwerking op vaste basis met vijf hoogleraren en tien adviseurs, zowel in opleidingsverband als in adviestrajecten.¹

¹ www.ifmec.nl

1.2 F-MEX

F-MEX is begin 2006 opgericht door Iwan Liem, toenmalig facility manager van het jaar. F-MEX heeft als doel het bedrijfsleven, onderwijs en aanstormend talent samen te brengen en te werken aan de professionalisering van het vakgebied Facility Management. Het bestuur van F-MEX is samengesteld uit professionals en young professionals. Door deze samenstelling probeert het bestuur aansluiting te vinden met de diverse doelgroepen.

F-MEX onderscheidt 5 sectoren:

- Aanbieders van facilitaire dienstverlening en Facility Management (profit)
- Bedrijfsleven (commerciële bedrijven, profit)
- Onderwijs (non-profit)
- Overheid (non-profit)
- Zorgsector (non-profit)

Professionals

Het vinden van “the Best Practice en de Next practice” in een facilitaire organisatie is volgens F-MEX een doel voor iedere Facility Manager. Om de “Best en de Next practice” te vinden is er een platform nodig waarin ervaringen worden gedeeld die hier aan bijdragen. F-MEX biedt aan de deelnemers mogelijkheden om hun kennisnetwerk te vergroten en hierdoor tot kennisdeling en kennisontwikkeling te komen.

Young professionals

F-MEX richt zich op talentontwikkeling voor trainees (studerenden) en young professionals (afgestudeerden) door middel van het excellence programma (in samenwerking met Ifmec). De young professional wordt hierbij gestimuleerd zich te ontwikkelen tijdens een periode van anderhalf jaar (drie keer zes maanden) waarbij ervaring wordt opgedaan bij een professionele FM organisatie. Gedurende dit traject wordt de young professional intensief gecoacht. Ook biedt F-MEX het excellente stagetraject aan. Hierdoor kunnen de young professionals al tijdens hun studie belangrijke ervaring en kennis opdoen en worden ze eveneens intensief begeleid door een stagebegeleider, begeleider vanuit school en een coach vanuit F-MEX.²

1.3 Samenwerking

Ifmec en F-MEX kennen een intensieve samenwerking. Na de excellente stages kunnen studenten doorstromen in het young professional programma welke vanuit Ifmec wordt gefaciliteerd. Ook op het gebied van kennisuitwisseling en kennisoverdracht vindt een intensieve samenwerking plaats. Zowel Ifmec als F-MEX hebben een duidelijke visie op Facility Management, hierbij streven beide partijen naar kennisontwikkeling en kennisuitwisseling binnen het vakgebied. Beide organisaties zijn zeer vooruitstrevend en hebben een groot netwerk.

Beide organisaties zijn zeer actief binnen het onderwijs. F-MEX kent het excellente programma waarbij de studenten uiteindelijk doorgroeien in een programma wat Ifmec organiseert en uitvoert. Daarnaast worden er diverse bijeenkomsten georganiseerd waarbij het delen van kennis, op een interactieve wijze, centraal staat. Deze partijen blijven zich ontwikkelen en streven ernaar voorlopers te zijn op het gebied van Facility Management.

² Bron: <http://www.f-mex.com/>

“Als je het proces ter harte neemt, dan zorgt het doel wel voor zich.” (Gandhi)

2. Onderzoeksopzet

In de onderzoeksopzet wordt het onderzoek, de probleemstelling, subprobleemstellingen en doelstellingen omschreven. Vervolgens wordt het onderzoekskader weergegeven. Hierin worden de doelstellingen en de begrenzing van het onderzoek beschreven. Ten slotte worden de dataverzamelmethode omschreven, bestaande uit het kwalitatief onderzoek en de secundaire bronnen analyse.

2.1 Het onderzoek

Mijn nieuwsgierigheid en interesse in het vakgebied brachten mij bij accreditaties van de opleidingen Facility Management. Ik heb de accreditaties van de Haagse Hogeschool, Hogeschool Inholland en de NCOI meegemaakt. Als kritisch panellid, maar ook in praktische zin. Tijdens deze accreditaties viel mij op dat er inhoudelijke verschillen bestaan in de programma's van de opleidingen. Mijn nieuwsgierigheid werd gewekt en mijn afstudeeropdracht geboren. Er is hierbij gekozen om programma's van drie opleidingen Facility Management te onderzoeken en te vergelijken, te weten de Hanzehogeschool, Hogeschool Utrecht en de NHTV. De indruk van de opdrachtgever bestaat dat deze drie hogescholen een duidelijke profilering en positionering kennen en het daardoor interessant maakt te vergelijken.

Daarnaast wordt binnen het F-MEX werkveld onderzocht welke ontwikkelingen spelen en welke consequenties deze ontwikkelingen hebben voor de beroepseisen, kennis en vaardigheden waarover een young professional dient te beschikken. Voor F-MEX is de uitkomst van dit onderzoek ook interessant; doordat duidelijk wordt hoe een hogeschool zich profileert, kan F-MEX de trainees en de young professionals beter matchen met de opdrachtgevers. F-MEX hanteert vijf sectoren, te weten de zorg, onderwijs, overheid, aanbieders en het bedrijfsleven. Deze scriptie geeft inzicht of het huidige curriculum de ontwikkelingen en daarbij behorende kennis en vaardigheden afdekken.

2.2 Probleemstelling

“Vanuit welke visie en welk onderwijsprogramma worden studenten Facility Management van de Hanzehogeschool, Hogeschool Utrecht en de NHTV voorbereid op toetreding tot de arbeidsmarkt en op welke wijze sluit de huidige voorbereiding aan op de vraag vanuit het werkveld?”

2.3 Subprobleemstellingen

1. Vanuit welke visie bieden de opleidingen vakinhoudelijk hun onderwijs aan? (Hanzehogeschool, Hogeschool Utrecht, NHTV Breda).
2. Hoe ziet het werkveld er uit?
3. Is het werkveld onder te verdelen in sectoren?
4. Hoe zien deze sectoren eruit?
5. Welke ontwikkelingen spelen er binnen deze sectoren?
6. Is er per sector een visie op kennis en vaardigheden waar een young professional over moet beschikken?
7. Welke bijdrage kan F-MEX leveren aan een nog betere voorbereiding op de arbeidsmarkt?

2.4 Onderzoekskader

In het onderzoekskader worden de onderzoeksdoelstellingen en de begrenzing weergegeven.

2.4.1 Doelstellingen

Na het onderzoek zijn de volgende doelstellingen bereikt:

- Er is inzicht in de visie op facility management en het onderwijs van de opleidingen Groningen, Utrecht en Breda;
- De ontwikkelingen die binnen de door F-MEX vastgestelde sectoren spelen zijn in kaart gebracht;
- Er is met opinieleiders binnen deze sectoren gesproken over benodigde kennis en vaardigheden die de student moet bezitten;
- Er is een advies opgesteld aan F-MEX waarin duidelijk de voorgaande punten ter sprake komen. Hierbij wordt advies gegeven aan F-MEX over de invulling en verbetermogelijkheden van het excellent traject.

2.4.2 Begrenzing

Onderzoek naar de visie op onderwijs tussen drie opleidingen FM (Hogeschool Utrecht, Hanzehogeschool Groningen en de NHTV). De huidige ontwikkelingen worden onderzocht binnen de door F-MEX geformuleerde sectoren. F-MEX hanteert vijf sectoren, te weten de aanbieders, bedrijfsleven, onderwijs, overheid en zorgsector. Hierbij wordt duidelijk welke eisen het werkveld stelt aan een net afgestudeerde student Facility Management. Tenslotte wordt gekeken of en wat F-MEX inhoudelijk nog kan bijdragen, als aanvulling op wat aangeboden wordt op de opleiding.

2.5 Data verzamelingmethoden

De data verzamelingmethoden bestaan uit de uitvoering van kwalitatief onderzoek en een secundaire bronnen analyse.

2.5.1 Kwalitatief onderzoek

Het afnemen van interviews

In de theorie worden drie interviewtypen omschreven: het open interview, het half-gestandaardiseerde interview en het gestandaardiseerde interview. Bij het open interview ligt alleen het thema vast, bij het half gestandaardiseerde interview is het doel de mening van de te interviewen persoon boven tafel te krijgen en bij een gestandaardiseerd interview zijn alle vragen en antwoordcategorieën al van te voren bekend.

In dit onderzoek wordt het half-gestandaardiseerde onderzoek toegepast. Hierbij wordt het thema waarover informatie ingewonnen moet worden, onderverdeeld in subthema's. De geïnterviewde is niet vrij in de keuze voor de onderwerpen, maar wel vrij in de manier van antwoorden.

De interviewer hoeft zich hierbij niet aan een bepaalde volgorde te houden, het belangrijkste is dat alle onderwerpen aan de orde komen. Het interview start met een open vraag, en probeert door middel van concretisering zoveel mogelijk informatie over het onderwerp te verkrijgen. Met concretisering wordt bedoeld: de ander zo nauwkeurig en precies mogelijk te laten vertellen.

Als interviewer is het belangrijk drie basisvaardigheden toe te passen: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen.

Een half-gestandaardiseerd interview bestaat uit drie fasen: de inleiding op het gesprek, het volgen van het interviewschema en de afsluiting van het gesprek.

Bij de opening van het interview is een 'warming-up' belangrijk. De interviewer en geïnterviewde kunnen even aan elkaar wennen door zichzelf kort voor te stellen, te praten over het bedrijf of over ervaringen. Hierna volgt de introductie op het interview zelf. De interviewer geeft het doel en de duur van het interview aan. Het is daarbij van belang de structuur van het gesprek aan te geven. De geïnterviewde weet nu wat hem te wachten staat en kan zelf meewerken aan het volgen van de gestructureerde opzet. Ten slotte wordt duidelijk gemaakt hoe de gegevens verwerkt worden.³

Hiernaast is literatuuronderzoek gedaan naar de huidige ontwikkelingen binnen het vakgebied FM. Hiervoor is gebruik gemaakt van de DESTEP analyse, het onderzoek van Twynstra & Gudde en het onderzoek van het LOOFD.

Voor het onderzoek zijn 23 interviews afgenomen met Facility Managers uit het werkveld. Hierbij is gekozen, leden uit het ledenbestand van F-MEX te interviewen, dit in verband met een uit te brengen advies aan het F-MEX bestuur. Zoals eerder vermeld, hanteert F-MEX vijf sectoren. Geprobeerd is om per sector vijf facility managers te interviewen. Helaas is dit door de drukke agenda's van de Facility Managers niet gelukt, het uiteindelijke aantal is 23. De interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage 1, de geïnterviewden in bijlage 2 en de uitgewerkte interviews in bijlage 3.

De verhouding is als volgt:

Sector	Aantal geïnterviewde personen
Aanbieders	3
Bedrijfsleven	8 (waarvan 3 adviesbureaus)
Onderwijs	3
Overheid	5
Zorg	4

Noot: bij deze verhouding is dat meerdere gesprekspartners zowel een been in hun eigen sector hebben, als ook in het onderwijs door middel van gastdocentschap. Deze gesprekspartners zijn bij hun eigen sector ingedeeld.

De indruk van de opdrachtgever is dat deze hogescholen specifieke keuzes hebben gemaakt in hun curriculum, waardoor zij zich van elkaar onderscheiden. Dit maakt juist deze opleidingen interessant om te onderzoeken.

³ Bron: Gesprekken in Organisaties, pagina 61

2.5.2 Secundaire bronnen analyse

Hierbij is gebruik gemaakt van bestaande data; de managementreviews van de opleidingen Facility Management, te weten de Hanzehogeschool, Hogeschool Utrecht en de NHTV. De opleidingen worden vergeleken aan de hand van de volgende topics:

- visie hogeschool;
- visie opleiding op Facility Management;
- afstudeerrichtingen;
- visie op startfunctie student;
- beroepenveldcommissie; (taak, samenstelling en frequentie bijeenkomsten)
- relatie met werkveld.

Daarnaast worden de inhoudelijke programma's van de opleidingen aan de orde gesteld. Hierbij worden de leerlijnen van de opleidingen naast elkaar gelegd en vergeleken.

“Je moet een paar broeken versleten hebben, voordat je het kunt.” (T. Verleg, ROC Nijmegen)

3. Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk worden de ontwikkelingen in Nederland aan de hand van de DESTEP analyse weergegeven (de DESTEP analyse staat voor Demografische, Economische, Sociaal Culturele, Technologische, Ecologische en Politiek Juridische ontwikkelingen). Daarnaast worden de facilitaire ontwikkelingen beschreven. Deze ontwikkelingen zijn gebaseerd op het onderzoek van Twynstra en Gudde, het onderzoek vanuit het LOOFD en vanuit de interviews met het werkveld.

3.1 Ontwikkelingen aan de hand van de DESTEP analyse

3.1.1 Demografisch

Een belangrijke ontwikkeling is de vergrijzing en ontgroening op de arbeidsmarkt. Bedrijven krijgen hierdoor te maken met vier verschillende generaties op de werkvloer:

Periode	Benaming	Kenmerken
1945-1960	Babyboomer	Ambitieuus, genotzuchtig en statusgevoelig. Zij besturen en sturen doordat zij vertrouwen om zich heen verzamelen en op een democratische manier te werk gaan.
1960-1975	Generatie X	Nuchter, behoudend en kijkt wat werkt. Binden zich zolang het hen uitkomt. Zij besturen en sturen door verbindingen te leggen en gebruiken hierbij communicatie als instrument
1975-1990	Generatie Y	Zijn opgevoed zonder economische tegenslag, met de opvatting dat iedereen gelijk is en is gevormd door aanwezigheid van internet. Doen veel moeite om succesvol te zijn, werken mobiel en kunnen veel tegelijk.
1990-2005	Generatie Einstein	Zijn netwerkers, waarbij weinig onderscheid gemaakt wordt tussen werk en privé. De Einsteinier is 27/7 online. Wil niet meer van 09:00 tot 17:00 werk verrichten, maar wil afgerekend worden op resultaten. Deze generatie is ongeduldig en wil meerdere dingen tegelijk doen, hierdoor is de kans op een burn-out groot.

Figuur 1: indeling generaties⁴

Door de massale uittocht van babyboomers krijgen bedrijven steeds meer te maken met een krappe arbeidsmarkt; de uitstroom van medewerkers is groot, terwijl de instroom klein is. Daarbij gaat door het vertrek van de babyboomers veel kennis en ervaring verloren. Generatie Y is op de arbeidsmarkt, generatie Einstein gaat de arbeidsmarkt betreden.

⁴ Bron: Het spel der generaties in organisaties. Onderzoek Twynstra en Gudde, 2009

Deze generaties vragen om een hele andere facilitering en hebben een andere verwachting van werk en werkomgeving dan de voorgaande generaties.

De toenemende internationalisering neemt ook een belangrijke plaats in. Vanwege stijgende grond- en brandstofprijzen, nemen bedrijven steeds vaker het besluit de deuren in het buitenland te openen. Niet alleen grond- en brandstof is hier goedkoper, ook de loonkosten liggen beduidend lager.

Vormen van internationalisering zijn:

- importeren van goederen;
- exporteren van goederen;
- internationale samenwerking (bijvoorbeeld clusters en strategische allianties)
- directe buitenlandse investeringen (vestiging, filiaal, overname of joint venture in het buitenland)

3.1.2 Economisch

De constante bezuiniging speelt een belangrijke rol binnen alle bedrijven in Nederland. Producten en diensten worden gestandaardiseerd en er wordt flink gesneden in FTE. In de zorg is er verandering in financiering (terugdringen AWBZ) het onderwijs wordt hard geraakt door de Halbe heffing, de overheid zelf moet ook flink bezuinigen, waardoor er uiteindelijk ook minder te verdienen valt voor de commerciële bedrijven en de aanbieders. Iedere dienst in een willekeurig bedrijf moet besparen; er worden hoge eisen aan de dienstverlening of producten gesteld, maar de kostprijs moet teruggedrongen worden. Hetzelfde product of dezelfde dienst voor minder geld. Hierdoor moeten bedrijven effectiever en efficiënter gaan werken. Bedrijven gaan zich hierdoor focussen op datgene waar zij goed in zijn, stoten productgroepen af of gaan een samenwerking aan om de kosten te drukken.

3.1.3 Sociaal Cultureel

Door de opkomst van social media en steeds meer transparantie, wordt er steeds meer informatie openbaar. Klanten kunnen deze informatie vinden op het internet en kunnen producten en diensten vergelijken, waardoor de keuze voor een product of dienst voor hen makkelijker wordt. De klant wordt daardoor steeds zelfstandiger en mondiger en kan mede hierdoor bepalen waar hij de producten of diensten afneemt.

Door de vergrijzing en ontgroening moeten bedrijven zich terdege realiseren dat het binden en boeien van personeel van groot belang is. Inzet van social media, een duidelijke profilering en aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden zijn van groot belang en spelen een belangrijke rol bij de keuze voor een bedrijf.

Een andere ontwikkeling is dat men niet meer van 09:00 tot 17:00 wil werken; anyplace, anywhere anytime doet haar intrede. Dit heeft impact voor het inrichten van de organisatie, vooral facilitair gezien.

3.1.4 Technologisch

De digitalisering heeft haar intrede gedaan; er wordt veelvuldig gebruik gemaakt van e-mail en vaak worden brieven gescand en zo gearcheeerd. Binnen bedrijven wordt steeds meer focus gelegd op ICT, deze afdeling vormt een belangrijke inkomstenbron voor het bedrijf. Niet alleen zorgt deze dienst voor de vormgeving en aansluiting voor inter- en intranet, maar ook voor de beveiliging van de server en het mogelijk maken van 'anyplace, anytime en anywhere' werken; werken waar en wanneer je maar wilt. Hierdoor komt ook een verschuiving in het traditionele werken: van fysiek naar virtueel: door e-conference, skype en diverse netwerken kunnen medewerkers in contact blijven.

3.1.5 Ecologisch

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) wordt een steeds belangrijker pijler binnen bedrijven. De overheid heeft zicht tot doel gesteld om in 2020 honderd procent duurzaam in te kopen en er wordt ingezet op 30% overall reductie CO2 ten opzichte van 1990.⁵ De aandacht gaat naar drie P's: People, Planet en Profit. MVO is een integrale visie op ondernemerschap, waarbij het bedrijf waarde creëert op economisch (profit) ecologisch (planet) en sociaal (people) gebied. Een bedrijf moet bewuste keuzes maken om een balans tussen deze pijlers te krijgen.⁶

Bedrijven stellen steeds vaker de eis aan leveranciers om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Bedrijven kunnen aan de hand van bijvoorbeeld een groen energielabel laten zien dat zij over een duurzaam gebouw beschikken. Daarnaast kunnen bijvoorbeeld bedrijven in de hotelserie en recreatie laten zien dat zij controleerbaar bezig zijn met MVO door de Green Key. De Green Key is hierbij een communicatiemiddel naar gasten, een onderneming kan zo laten zien dat zij zichtbaar bezig is met MVO.⁷

3.1.6 Politiek Juridisch

De overheid wil steeds dichterbij de burger komen te staan, burgerparticipatie en transparantie van informatie zijn hier voorbeelden van. De overheid eist transparantie van onder andere zorg- en onderwijsinstellingen. Bedrijven moeten aan de andere kant meer bureaucratisch te werk gaan; alle processen moeten vastgelegd worden in procedures en protocollen. Daarnaast wordt financiering van semioverheidsinstellingen steeds minder: zorginstellingen en onderwijsinstellingen zijn bijvoorbeeld nu zelf verantwoordelijk voor huisvestingskosten en de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten) wordt teruggedrongen.

⁵ Bron: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-energie/documenten-en-publicaties/rapporten/2008/07/03/1-innovatieagenda-energie.html>

⁶ Bron: <http://www.mvonderland.nl/content/pagina/wat-mvo>

⁷ Bron: www.greenkey.nl

3.2 Ontwikkelingen binnen FM

Twynstra en Gudde hebben in samenwerking met FMN Nederland onderzoek gedaan naar de trends en ontwikkelingen in 2010.

Het onderzoek toonde de volgende trends en ontwikkelingen.

3.2.1 Onderzoek Twynstra en Gudde

In dit onderzoek worden een aantal bepalende trends weergegeven. Deze trends worden hieronder omschreven.

Duurzaamheid

De ultieme vorm van duurzaamheid wordt gezien als “maatschappelijk verantwoord ondernemen.” Dit is een mix van People, Planet en Profit; een mix tussen de mensen, de aarde en winst.

Duurzaamheid wordt binnen organisaties niet langer als trend gezien, dit blijkt uit onderzoek van FMN en Twynstra & Gudde. Toch blijft dit een belangrijk thema. Focus op duurzaamheid draagt bij aan het rendement van de organisatie, zowel financieel als aan het imago. Met betrekking tot duurzaamheid is de volgende top 3 zichtbaar:

1. Energiebesparende maatregelen
2. Duurzaam inkopen
3. Sturen op gedrag van medewerkers

Deze maatregelen kunnen op relatief korte termijn worden geïmplementeerd. Een andere duurzaamheidsmaatregel is mobiliteitsmanagement. Door slimmer en anders te reizen kan dit de leefbaarheid bevorderen en de negatieve invloed op natuur en milieu beperken.

Mobiliteitsmanagement staat of valt met een goede samenwerking van de betrokken partijen. Binnen mobiliteit is ook een ontwikkeling gaande; de opkomst van generatie Y en Einstein zorgen voor een kritische vraag op het gebied van mobiliteit. Thuiswerken, zelf de tijden bepalen, een NS jaarkaart en dergelijke. Deze ontwikkelingen vragen om na te denken over het kantoor van de toekomst.

“Het Nieuwe Werken”

Het Nieuwe Werken, een veel gehoord begrip en een belangrijke ontwikkeling binnen FM. “Het Nieuwe Werken: werken waar en wanneer je maar wilt.

De belangrijkste drivers voor “Het Nieuwe Werken” zijn:

- De ontwikkeling naar een kenniseconomie
De productiefactor kennis neemt een steeds belangrijkere plaats in. Het werken in een “kennisintensieve” omgeving vraagt om een andere facilitering. Kenniswerkers willen geïnspireerd en gecoacht worden in plaats van traditionele managementstijlen te hanteren. Kenniswerkers vragen daarom om ICT oplossingen en een fysieke werkomgeving die samenwerken mogelijk maakt.
- Toenemende complexiteit van de omgeving
De omgeving verandert in rap tempo, diverse ontwikkelingen zorgen ervoor dat bedrijven zich moeten blijven ontwikkelen. De ontwikkelingen worden geordend naar vijf deelgebieden; technisch, markt, ecologisch, geologisch en sociaal.
- Opkomst nieuwe generaties
Organisaties worden gedwongen om zich aan te passen, willen zij de nieuwe generaties aan zich te kunnen binden. De negen tot vijf mentaliteit is niet meer: men wil “everywhere, anytime” kunnen werken.
- Technologische ontwikkelingen fungeren als push-factor
De opkomst van diverse social media heeft een grote impact op werken, informatieverschaffing en met wie en hoe we in contact komen.

- Continue druk financiële performance
Alle organisaties worden geconfronteerd met een grote druk om kosten te reduceren. De voorgenoemde ontwikkelingen maken dat we over moeten gaan op een nieuwe visie op werken, bestaande uit de volgende principes:
 - de mens is kritische succesfactor
 - medewerkers bepalen zelf hoe, waar, wanneer en met wie ze werken
 - er wordt gewerkt aan en gestuurd op concrete resultaten
 - er wordt gewerkt in tijdelijke netwerkverbanden.
- Om "Het Nieuwe Werken" te organiseren is er verandering nodig op drie gebieden:
- Mens en organisatie
 - Werkomgeving
 - Informatievoorziening

Veranderingen in het facilitaire organisatie model

Uit het marktonderzoek van FMN en Twynstra en Gudde blijkt dat steeds meer facilitaire organisaties gaan verschuiven naar een facilitaire regieorganisatie.

In 2010	Verwachting 2013
Verspreid over organisatie: 7,9%	Verspreid over organisatie: 4,2%
Traditionele beheer organisatie: 46,3%	Traditionele beheer organisatie: 13,7%
Regieorganisatie: 44,2%	Regieorganisatie: 74,2%
Demand: 1,6%	Demand: 7,9%

De verschuiving van een traditionele organisatie naar een regieorganisatie is hierbij duidelijk te zien. Belangrijke aspecten bij een regieorganisatie zijn:

1. Van enkelvoudige naar gebundelde diensten
2. Van aanbod naar vraag- en aanbodsturing
3. Van product- naar proces- en klantoriëntatie
4. Van inspannings- naar resultaatgericht
5. Van operationele naar tactische en strategische sturing

Het belang van transparante bedrijfsvoering

In tijden van crisis wil de klant (zowel intern als extern) weten waar hij voor betaalt. Daarom is het van belang dat de facilitaire organisatie deze kosten inzichtelijk kan maken en kan laten zien waarom bepaalde keuzes gemaakt worden.

Transparante bedrijfsvoering gaat verder dan kosten:

- sturing op Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's);
- realisatie doelstellingen;
- klanttevredenheid;
- vertaling kosten ondersteunende diensten naar primaire producten en diensten.

Hulpmiddelen om deze gegevens in kaart te brengen zijn benchmarking, het gebruik van een FMIS en klanttevredenheidonderzoeken

Om de kosten te besparen worden de volgende maatregelen getroffen:

1. standaardiseren van de dienstverlening;
2. leveranciersmanagement optimaliseren;
3. vierkante meter gebruik optimaliseren en standaardiseren.

Multi generatie FM: anytime, anyplace, anyone

Op de Nederlandse arbeidsmarkt is sprake van ontgroening en vergrijzing.

- babyboomers (1945-1960) verlaten de arbeidsmarkt;
- uitstroom medewerkers is groot, instroom klein;
- generatie Y is op de arbeidsmarkt en generatie Einstein betreedt de arbeidsmarkt.

Vanaf nu kunnen er dus voor het eerst vier verschillende generaties binnen een organisatie werken. De facilitaire dienst zal zich dus moeten gaan richten op de verschillende en verscheidenheid aan generaties. Dit betekent diversiteit en flexibiliteit in aanbod van producten en diensten. Voor de Facility Manager is er is dus een belangrijke rol weggelegd om deze vier generaties te faciliteren. De Facility Manager moet hiervoor gaan denken in multi-generatie. De werkomgeving en faciliteiten moeten hier op afgestemd worden; iedere generatie moet anytime, anywhere kunnen werken.

Toegevoegde waarde facilitaire dienstverleningsconcepten

De hiervoor genoemde ontwikkelingen vragen om een andere facilitaire ondersteuning: het leveren vanuit een overkoepelend concept. Met een facilitair concept creëert de facilitaire organisatie ambities om de ontwikkelingen in de markt terug te laten komen in de in- en externe dienstverlening. Door nadruk te leggen op een specifiek onderdeel (duurzaamheid, gastvrijheid, klantgerichtheid) kan zij zich hiermee profileren. Deze ontwikkeling is een van de belangrijkste ontwikkelingen op dit moment. Het "labelen" van de facilitaire dienst, het ontstaan van een brand om je te kunnen onderscheiden en vooral: toegevoegde waarde leveren aan het primaire proces. Niet alleen om je te kunnen profileren, maar ook om je te kunnen onderscheiden van andere facilitair bedrijven van andere instellingen.

In algemene zin levert een facilitair concept dus een bijdrage aan de strategische waarde van ondernemingen op de volgende gebieden:

- productiviteit;
- marketingtool;
- binding;
- vastgoed.

Een concept is dus een instrument dat doelmatig en bewust ingezet wordt om de toegevoegde waarde aan de onderneming te leveren.⁸

⁸ Bron: De Nederlandse FM markt 2010, pagina 24 t/m93

3.2.2 Onderzoek LOOFD

In oktober 2005 heeft het Landelijk Overleg Opleidingen FM (LOOFD) het FM competentieprofiel vastgesteld voor de HBO opleidingen FM.

Eind 2009 heeft het LOOFD besloten dit competentieprofiel te actualiseren. De aanleiding tot dit besluit zijn de volgende overwegingen

- Ontwikkelingen in de wereld welke een uitstralingseffect hebben op de professie van FM
- Ontwikkelingen binnen het vakgebied
- Veranderingen in het onderwijs, zoals invoering van de BAMA (bachelor-master) structuur, de opstelling van een landelijk Body of Knowledge & Skills (BokS) en academisering van het HBO

Uit diverse marktonderzoeken is gebleken dat veel ontwikkelingen in het werkveld, niet in voldoende mate terugkomen in het competentieprofiel van 2005. De LOOFD stuurgroep heeft, in gesprek met het werkveld, onderzoek gedaan naar ontwikkelingen binnen Facility Management.

Het competentieprofiel 2010 is hierdoor herijkt en gebaseerd op de volgende ontwikkelingen

- FM als regieorganisatie
De facilitaire organisatie beweegt zich steeds meer naar een regieorganisatie. Hierbij wordt een groot gedeelte, of zelfs de hele facilitaire dienst uitbesteed. De facilitaire organisatie wordt een regieorganisatie genoemd wanneer de vraag en het aanbod op tactisch/strategisch niveau op elkaar worden afgestemd en de operationele dienstverlening grotendeels is uitbesteed. In een regieorganisatie zijn de uitvoering van de dienstverlening (productie) en de regiefunctie duidelijk van elkaar gescheiden. De nadruk komt te liggen op de vraag vanuit de organisatie (demand management) en het contractmanagement (supply management). Door de ontwikkeling naar een regieorganisatie vervult de facilitaire organisatie meer de rol van intermediair: het op een effectieve en efficiënte wijze verbinden van vraag en aanbod op het gebied van huisvesting en facilitaire dienstverlening;
- Vastgoed
De economische situatie van de afgelopen jaren en de stijgende energieprijzen hebben ertoe geleid dat de aandacht verschuift van realiseren naar exploiteren. Er is meer aandacht voor de wensen van gebruikers, met meer oog voor renovatie, hergebruik en verschillende leaseconstructies. Bedrijven hebben een sterkere behoefte aan flexibele en duurzame huisvesting, energie- en transitie management spelen daarbij een steeds belangrijkere rol. Vastgoed wordt ook steeds meer gemeengoed: Publiek Private Samenwerking (PPS) constructies en Design-Build-Finance-Maintenance-Operate (DBFMO) winnen terrein;
- Ontwikkelingen in ICT en de gevolgen voor FM
ICT en FM zullen elkaar de komende jaren steeds meer gaan beïnvloeden. De ICT beheersorganisatie zal steeds vaker deel uitmaken van de facilitaire dienst, waarbij de facilitaire dienst veel moet en kan leren van ICT processen en ontwikkelingen. De facility manager moet daarom ook kennis hebben van ICT systemen. Door onder andere het nieuwe werken (plaatsonafhankelijk en draadloos netwerk) ontstaat er een knelpunt: het beveiligen van de systemen en informatie.
- Klantbeleving
Door co-creation en creative commons werken klant en organisatie samen aan een product. Ook organisaties werken samen aan een product. De begrippen medewerker en klant raken elkaar daarom steeds meer. Met de mens als focus ontwikkelen gastvrijheid en beleving zich tot belangrijke aandachtspunten voor FM.

- **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)**
MVO is niet meer weg te denken binnen de hedendaagse en toekomstige bedrijfsvoering. MVO is goed voor het bedrijfsimago en bedrijven met een accent op MVO zijn beter in staat te innoveren en betere prestaties te leveren. MVO raakt 5 P's: People, Planet, Prosperity, Process en Place. Belangrijk is om alle P's met elkaar in verbinding te brengen en in evenwicht te hebben.
- **Mobiliteit**
De toenemende filedruk, een ander beeld van werktijden en meer aandacht voor milieueffecten neemt de vraag naar nieuwe en betere oplossingen op het gebied van mobiliteit sterk toe. Mobiliteitsmanagement heeft een aantoonbare invloed op productiviteit, werknemerstevredenheid en imago. Binnen de organisatie zijn de voorzieningen meestal verdeeld over HRM (arbeidsvoorwaarden) de facilitaire organisatie (voorzieningen) en de direct leidinggevende (kantoortijden of thuiswerkmogelijkheden). Goed mobiliteitsmanagement vraagt om een integrale aanpak, de facility manager is hierbij intermediair.
- **Het Nieuwe Werken**
Bij het nieuwe werken gaan mensen en organisaties flexibeler om met werktijden en werkomgeving: werken waar en wanneer je maar wil. Deze manier van werken stimuleert een verschuiving van fysiek naar virtueel samenwerken, met een minder sterke scheiding tussen werk en privé. FM moet hierbij inspelen op het tijd- en plaatsonafhankelijk werken.
- **FM en internationalisering**
In de afgelopen tien jaar is de Europese FM markt gegroeid, vooral doordat steeds meer aanbieders zich begeven op het grensoverschrijdend aanbieden van Integrated FM. Door de verplichte aanbestedingsprocedures wordt de facilitaire markt steeds meer een Europese markt. Nederland is op dit moment toonaangevend en een voorbeeld voor facilitair ondernemerschap.

3.2.3 Samenvatting

De vergrijzing en ontgroening spelen een belangrijke rol; inmiddels bevinden zich vier generaties op de arbeidsmarkt. Deze generaties vragen om een andere facilitering en andere sturing. Flexibele inzet van uren en flexibele werkplekken zijn hier voorbeelden van. Door deze flexibilisering is er ook een veranderende vraag in huisvesting te zien; er ligt meer focus op vastgoed; het nieuwe werken is hier een goed voorbeeld van. Het nieuwe werken vraagt om een flexibele inzet van het gebouw, omdat de oudere gebouwen hier niet tegen bestand zijn, ontstaat leegstand.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) neemt ook een steeds belangrijkere plaats in. Vanuit de overheid worden diverse eisen gesteld. Daarnaast kunnen bedrijven zich onderscheiden door MVO toe te passen. Een belangrijke pijler binnen MVO is mobiliteit, steeds meer bedrijven gaan zich hier mee bezig houden.

Veel bedrijven gaan over naar een regieorganisatie en willen daarmee van aanbod- naar vraaggerichte sturing.

Daarnaast wordt het toevoegen van waarde steeds belangrijker, het binden, boeien, en behouden van klanten én medewerkers wordt als belangrijke pijler gezien. Gastvrijheid en beleving zijn hierbij kernwoorden.

Tenslotte neemt door de toenemende Europese aanbestedingen, de internationalisering toe. Hierbij neemt Integrated Facility Management (IFM) een steeds belangrijkere plaats in.

3.2.4 Onderzoek werkveld

In het onderzoek is aan 23 facility managers uit het werkveld gevraagd de facilitaire ontwikkelingen te schetsen. Per sector worden deze ontwikkelingen weergegeven. Deze ontwikkelingen zijn genoemd door de facility managers uit die betreffende sector en zijn dus persoonsgebonden. De uitwerkingen van de interviews zijn terug te vinden in bijlage drie.

Aanbieders	Commerciële partijen	Onderwijs	Overheid	Zorg
- Aanpassen aan maatschappelijke ontwikkelingen - Te weinig ruimte voor specialisatie (in het aangeboden FM onderwijs) - Behoefte aan PPS (Publiek Private Samenwerking) en DBFMO (Design, Build, Finance, Maintain, Operate) - Duurzaamheid - Mobiliteit - Faciliteren naar output - Meer generaties op de markt, vraagt om andere facilitering	- Totale uitbesteding - Standaardisatie van dienstverlening - Overgang naar regiefunctie - Focus op toevoegen van waarde door middel van hospitality en service management - Het nieuwe werken - Alle ondersteunende processen vallen in de toekomst onder FM - Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen - Leegstand kantoorgebouwen neemt toe - Sturen op output - Specialisatie in vakgebied - Samenwerking andere partijen - Focus op contract management - Performance management	- Vastgoed krijgt steeds belangrijkere rol: het nieuwe werken en het nieuwe leren doet haar intrede - Duurzaamheid - Sociale veiligheid - Dienstverlenend, maar efficiënte bedrijfsvoering - FM gaat meer naar strategisch niveau - Constante bezuiniging - Toevoeging ondersteunen de diensten aan FM - Overgang naar regie organisatie	- Nieuwe contractvormen leggen hogere knip in aanbesteding; er wordt gebouwd naar een regieorganisatie. Het accent ligt hierbij op uitbesteding - Kritische blik naar huisvesting: het reduceren van vierkante meters - FM wordt meer tactisch en strategisch niveau - Digitalisering - Prijs/kwaliteitverhouding - Standaardisering inkoop - Meer bewegen naar de klant - Geen facility managers meer, maar directeur bedrijfsvoering, FM gaat concurreren met bedrijfseconomie - Van aanbodgericht naar vraaggerichte dienstverlening	- Meer samenhang tussen huisvesting, services en middelen - Professionalisering van het facilitair bedrijf - Samenwerking met andere partijen - Kritische blik op huisvesting: reduceren vierkante meters - Scherp contract management - Integrale veiligheid - FM wordt meer adviserend dan ondersteunend - Processen optimaliseren - Kwaliteit moet omhoog, budget blijft hierbij hetzelfde of krimpt - Het binden, boeien en behouden van medewerkers - Meer aansluiting bij primair proces

3.2.5 Samenvatting

De overgang naar de regieorganisatie legt een hogere knip in de aanbesteding, waardoor er een focus komt te liggen op contractmanagement. Dit vraagt om specialistische kennis van contracten en de uitbestedingvormen. Niet alleen de overgang naar een regieorganisatie wordt gezien als belangrijk vraagstuk, er is steeds meer behoefte aan PPS (Publiek Private Samenwerking) en DBFMO (Design, Build, Finance, Maintain, Operate) vooral vanuit de aanbieders. De verwachting hierbij is dat Facility Management meer naar tactisch en strategisch niveau getild gaat worden.

Door de overgang naar het nieuwe werken en meerdere generaties op de arbeidsmarkt, verschuift de sturing en facilitering van input- naar outputgericht. Door de flexibilisering in huisvesting, is een kritische blik op vastgoed nodig. Het reduceren van vierkante meters is hierbij een belangrijke pijler. Doordat veel gebouwen niet voldoen aan de flexibele vraag van opdrachtgevers, staan steeds meer gebouwen leeg. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen wordt als een steeds belangrijkere pijler gezien binnen bedrijven, met name duurzaamheid staat hoog op de agenda.

Tenslotte moet er meer beweging naar de klant komen; de verwachting is dat de focus op hospitality en servicemanagement gelegd gaat worden. Hierdoor wordt de aansluiting op het primair proces beter en ontstaat er meer onderlinge samenwerking. Onder de klant wordt hierbij ook de medewerker verstaan. Het binden, boeien en behouden van personeel staan hierbij centraal.

3.3 Conclusie

De theorie en praktijk komen overeen. De ontwikkelingen die vanuit het onderzoek van het LOOFD en Twynstra en Gudde gezien worden, worden door de interviews bevestigd. Samenvattend kan het volgende geconcludeerd worden:

- De overgang naar een regieorganisatie vraagt om specialistische kennis (met name van contracten en vormen van uitbesteding) en meer tactisch en strategische sturing;
- Meer generaties op de werkvloer vragen om een andere manier van faciliteren en denken: outputgericht;
- Veel bedrijven hebben behoefte aan flexibele huisvesting (het nieuwe werken) om vierkante meters te besparen. Hierdoor voldoen oude gebouwen niet en staan vaak leeg;
- Er is meer beweging naar de klant nodig; het toevoegen van waarde door het binden, boeien en behouden van klanten. Belangrijk is ook dat de medewerker ook gezien wordt als klant. De focus ligt op hospitality en beleving.

De consequenties die deze ontwikkelingen met zich meebrengen, worden besproken in de conclusie.

*“FM is a neverending story.”
(P.Toes, HVO Querido)*

4. Beroepseisen FM

In dit hoofdstuk worden de beroepseisen die aan een net afgestudeerde student Facility Management gesteld worden besproken. Het LOOFD (Landelijk Overleg Opleidingen Facility Management) heeft een competentieprofiel opgesteld. Alle 9 HBO opleidingen Facility Management hebben zitting in dit orgaan en moeten met deze competenties als uitgangspunt werken. In dit competentieprofiel wordt weergegeven aan welke competenties een student moet voldoen wanneer hij of zij afstudeert. Daarnaast wordt schematische weergegeven welke eisen het werkveld stelt aan een net afgestudeerde student.

4.1 LOOFD competentieprofiel

Het Landelijk Overleg Opleiding Facilitaire Diensten (LOOFD) heeft een landelijk competentieprofiel vastgesteld voor alle opleidingen. Een afgestudeerde student HBO Facility Management moet over de volgende competenties beschikken.

Competentie 1: het creëren van toegevoegde waarde voor mens en organisatie, op het gebied van huisvesting en services

Inzicht hebben in de veranderende behoefte van zijn klanten en hier de dienstverlening van de facilitaire organisatie proactief op afstemmen.

kennis	vaardigheden	houding
- huisvesting en services - organisatiekunde - klant-relatiemanagement (hospitality management) - dienstverleningsmanagement (supply)	- afstemmen van vraag en aanbod - verlenen van diensten ten behoeve van de mens in zijn werk- of verblijfsomgeving - vinden van oplossingen op facilitair gebied	- klantgericht, dienstverlenend - empatisch - procesgericht - resultaatgericht - flexibel - ondernemend, proactief en creatief

Competentie 2: ontwikkelen van een visie op veranderingen en trends in de externe omgeving

De facilitair professional heeft een goed beeld van de belangrijkste omgevingsontwikkelingen en facilitaire ontwikkelingen en kan deze vertalen naar consequenties voor FM.

kennis	vaardigheden	houding
- sociale, maatschappelijke en economische ontwikkelingen - relevante nationale en internationale netwerken - ontwikkelingen in het facilitaire domein; nationaal en internationaal	- Analyseren en interpreteren van omgevingsontwikkelingen en ontwikkelingen in het facilitaire werkveld - Vertalen van omgevingsontwikkelingen naar facilitair beleid en veranderingen in het dienstverleningsportfolio - Het actief zijn in relevante netwerken	- Open, nieuwsgierig, naar buiten gericht, onbevooroordeeld - Vernieuwend - Communicatief en gericht op relaties - analytisch

Competentie 3: analyseren van beleidsvraagstukken, vertalen in beleidsdoelstellingen en alternatieven en voorbereiden van besluitvorming

De FM professional streeft naar een maximale toegevoegde waarde voor de organisatie. Om dit te bereiken moeten doelstellingen gedefinieerd worden die een logische afgeleide zijn van de organisatiedoelstellingen. Om deze doelen te realiseren moet een strategie geformuleerd worden, moet deze afgestemd worden met de beleidsbepalers en moet deze gecommuniceerd worden binnen de facilitaire organisatie om draagvlak te realiseren, vervolgens moet de FM professional de strategie implementeren.

kennis	vaardigheden	houding
- strategieontwikkeling - onderzoeksmethoden en – technieken - marketing	- het doen van toegepast onderzoek - het verzamelen, analyseren en interpreteren van relevante gegevens - het formuleren van facilitair beleid - het verantwoorden van keuzes naar beleidsbepalers - communicatie	- onderzoekend - analytisch - planmatig - breed georiënteerd

Competentie 4: toepassen van HRM binnen de strategie van de organisatie

De facilitair professional moet een effectieve, situationele leiderschapsstijl kunnen toepassen om het maximale uit zijn mensen te kunnen halen

kennis	vaardigheden	houding
- leiderschap - motivatietheorieën - human resource management - cross cultural management	- managementvaardigheden - voeren van gesprekken met medewerkers - situationeel leidinggeven	- stimulerend en motiverend - coachend - mens- en resultaatgericht - communicatief

Competentie 5: inrichten, beheersen en verbeteren van bedrijfs- en organisatieprocessen

Het is de taak van de facilitair professional deze processen inzichtelijk te maken, te verbeteren en af te stemmen op de processen van dienstverleners en klanten.

kennis	vaardigheden	houding
- kwaliteitsmanagement - procesbeheersing - risicomanagement	- het toepassen van kwaliteitsinstrumenten - het kunnen beschrijven, analyseren en verbeteren van bedrijfsprocessen	- kwaliteitsbewust - systematisch en gestructureerd - analytisch - taak en resultaatgericht

Competentie 6: analyseren van de financiële en juridische aspecten, interne processen en de bedrijfs- of organisatieomgeving om samenhang en wisselwerking te versterken

De facilitair professional kan de bedrijfsvoering efficiënt organiseren en kan een FMIS als managementtool hanteren.

De facilitair professional moet hierbij in staat zijn keuzes ten aanzien van uitbesteden of niet, goed kunnen onderbouwen aan de hand van een businesscase. Demandmanagement, contractmanagement, en regievoering zijn in toenemende mate van belang voor de hedendaagse FM'er. De facilitair professional is daarbij gehouden aan (Europese) wet- en regelgeving, personeelsbeleid en arbeidsomstandigheden.

kennis	vaardigheden	houding
- bedrijfseconomie/accounting - informatiesystemen - wet- en regelgeving	- analyseren, interpreteren en presenteren van FM relevante financiële informatie - maken van een businesscase - toepassen van relevante wet- en regelgeving op de facilitaire besluitvorming - beoordelen van de verschillende commerciële FM- aanbieders	- kostenbewust - bedrijfsmatig - breed georiënteerd

Competentie 7: ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces

De facilitair professional heeft een voortdurend kritisch oog voor ontwikkelingen binnen en buiten de onderneming en de veranderende verwachtingen van haar klanten. De facilitair professional is betrokken bij de implementatie van veranderingsprocessen

kennis	vaardigheden	houding
- verandermanagement - organisatie, organiseren en organisatieontwikkeling - projectmanagement	- organisatiesensitief - initiëren, uitvoeren en evalueren van veranderprocessen - motiveren van betrokkenen	- analytisch - resultaat – en verandergericht - inspirerend en motiverend - communicatief

Competentie 8: sociale en communicatieve competentie (interpersoonlijk en op organisatieniveau)

Sociale en communicatieve vaardigheden zijn cruciaal voor de facilitair professional. Hij kan als intermediair fungeren en is zich bewust van zijn rol als ambassadeur van de eigen facilitaire organisatie. Hij weet zich schriftelijke en mondeling correct te presenteren.

kennis	vaardigheden	houding
- communicatie, communicatiemiddelen en – technieken - sociologie, psychologie en organisatiecultuur	- communiceren, presenteren en rapporteren - stimuleren, motiveren en overtuigen - onderkennen van uiteenlopende belangen van interne en/of externe partijen - aangaan en onderhouden van relaties	- sociaal en collegiaal - communicatief, zowel in het Nederlands als in het Engels - creatief en sensitief - mens- en resultaatgericht

Competentie 9: zelfsturende competentie (intrapersoonlijk, beroepsbeoefenaar of professional)

De facilitair professional is in staat om met een kritische blik naar zijn eigen functioneren te kijken. Staat open voor feedback, vraagt daar ook om en gebruikt deze ter verbetering van zijn eigen functioneren. Is actief bezig met verbeteren en aanvullen van kennis binnen het werkveld.

kennis	vaardigheden	houding
- (zelf) onderzoek - Ethiek en maatschappelijke verantwoordelijkheid - Professionaliteit in gedrag - Trends en ontwikkelingen in het vakgebied FM	- Reflecteren op het eigen handelen en gedrag - Het op gefaseerde, systematische en resultaatgerichte wijze werken aan persoonlijke leerdoelen en ontwikkeling - Het vergroten van de professionele kennis in het facilitaire werkveld	- Open-minded en kritisch - Leergierig en onderzoekend - Respectvol naar anderen - Professioneel - Ondernemend

4.2 Eisen vanuit het werkveld

De uitkomsten van de interviews zijn verwerkt in een matrix. Per sector worden beroepseisen die gesteld worden aan een young professional weergegeven, met hierbij de drie belangrijkste competenties waaraan een young professional moet voldoen. De eisen die genoemd worden, zijn opvattingen van de persoon in kwestie. De competenties die genoemd worden, zijn de drie meest genoemde. De uitgewerkte interviews zijn terug te vinden in bijlage 3.

	Eisen	Competenties
Aanbieders	- Je bent specialist, maar kan ook generalist zijn; - Je hebt kennis van zaken, kan processen managen en staat open voor de mens; - Ambitieuze en leergierig; - Neemt kennis van ontwikkelingen, reactief en pro-actief; - Kritisch; - Kennis van verwachting- en omgevingsmanagement; - Je weet hoe je toegevoegde waarde moet en kan leveren; - Innovatief en creatief.	1,8,9
Commercieel	- Je ziet kansen voor de organisatie; - Je ziet verschil tussen opdrachtgever en opdrachtnemer; - Leergierig en nieuwsgierig; - Analyserend en kritisch vermogen; - Omgevingsbewust; - Bedrijfskundig; - Managementvaardigheden toe kunnen passen; - Generalistisch; - Flexibel; - Kennis van contractmanagement; - Dienstverlenende houding.	5,7,8
Onderwijs	- Je bent een specialist in de breedte: je kan schakelen tussen hard en soft FM; - Je kunt een dienstverleningsconcept ontwikkelen en implementeren; - Je kunt omgaan met weerstand en veranderingen; - Je bent mensgericht en hebt een dienstverlenende houding; - Je kunt ondernemend ontzorgen; - Je hebt kennis van de regieorganisatie; - Kennis van contractmanagement.	1,5,8
Overheid	- je hebt een omgevingsantenne; - kan concreet en abstract denken; - weet toegevoegde waarde te leveren aan het primair proces; je kan vraag en aanbod afstemmen; - kennis van contractmanagement; - je bent servicegericht en hebt een dienstverlenende houding; - je bent zelfstandig; - kritisch vermogen; - bedrijfskundig inzicht; - je kunt managementvaardigheden toepassen.	1,5,8

Zorg	- Je houdt vakkennis op peil en blijft zodoende leren; - Je kunt beleidsplannen schrijven (huisvestingconcept, businesscase e.d); - Je kunt processen overzien; - Je kunt je dingen eigen maken; - Je hebt de juiste werk-mens houding; - Je bent kritisch; - Je oordeelt vanuit de inhoud; - Je hebt specialistische kennis op het gebied van FM; - Je kunt verandermanagement toepassen; - Je bent ondernemend: pro-actief, creatief, verbindingen leggen zijn kernwoorden; - Je hebt bedrijfskundig inzicht; - Je weet toegevoegde waarde te leveren.	1, 8, 9
-------------	---	---------

4.3 Opleidingen

In deze paragraaf worden de opleidingen FM belicht. In de eerste plaats worden de visies van de opleidingen vergeleken. Hierna wordt ingezoomd op het profiel van de opleiding en vervolgens de relatie met het werkveld.

	De Hanzehogeschool	Hogeschool Utrecht	NHTV
Visie Hogeschool	Studenten en medewerkers zijn partners in een kennisgemeenschap en leveren elk hun eigen bijdrage aan het gezamenlijke doel: uitstekende professionals op het hoogste niveau aan de maatschappij leveren. De student en diens individuele ontwikkeling tot competente beroepsbeoefenaar staat centraal. De samenwerking met bedrijven en instellingen in kennistoepassing en innovatie, en in de vormgeving van onderwijs, is daarbij onontbeerlijk.	Hogeschool Utrecht (HU) wil bijdragen aan een duurzame kennissamenleving waarbij de mens het uitgangspunt is. Waar studenten en medewerkers zich kunnen ontplooien, zich thuisvoelen en waar we in samenwerking met onze relaties durven te experimenteren en innoveren.	De NHTV wil een bijdrage leveren aan de maatschappij door in nauwe samenwerking met de internationale werkvelden (jonge) mensen op te leiden tot verantwoordelijke professionals voor een globaliserende werk- en kennisomgeving. De instelling wil medewerkers en studenten inspireren en uitdagen hun talenten optimaal te ontwikkelen, hun kennis en kunde te integreren en die als professional of academicus op excellente en duurzame wijze toe te passen in de samenleving

Visie	• Een Facility Manager is een bedrijfskundige die zich richt op randvoorwaardenscheppende diensten en producten. • De basis van onze invulling van Facility Management (FM) is het concept “Total FM”: het integraal managen van alle facilitaire zaken. • Vanuit een internationaal perspectief combineren wij de mensgerichte “Nederlandse” invulling met de meer bedrijfsmatige, technische invulling in andere landen.	Facility Management (FM) is traditioneel gezien een ondersteunend beroep aan het primaire proces van een bedrijf of organisatie. Deze opvatting is sterk aan erosie onderhevig. Binnen organisaties blijkt FM als een onderdeel van een keten of proces te functioneren. Ook blijkt het onderscheid tussen primaire en secundaire processen in de praktijk niet altijd werkbaar. Oplossingen voor deze veranderingen worden gezocht door te werken met o.a het begrippenpaar: kern en non-kernactiviteiten van een organisatie. De organisatie bepaalt welke activiteiten tot de kern of de non-kern behoren. Dit onderscheid maakt o.a deel uit van de strategische keuzes die organisaties maken. het bereik en de verantwoordelijkheid van de FM'er wordt groter omdat het domein van FM zowel in omvang, complexiteit als afbreukrisico voor de organisatie toeneemt. Hierdoor wordt het belang van de inhoudelijke en financiële beheersing van de facilitaire (beheers)processen steeds groter.	De facility manager zorgt ervoor dat mensen in een organisatie alles hebben om efficiënt te kunnen werken. Dat bijvoorbeeld een hotel gasten een verblijfplaats kan bieden en dat een ziekenhuis patiënten kan verzorgen. Door de ondersteunende diensten van een organisatie te coördineren en aan te sturen. Van beveiliging tot schoonmaak, tot inkoop, en van real estate tot werkplek management. De facility manager trekt aan de touwtjes.
Opleiding		- we explore internationalisation - we experience imagineering - we acknowledge responsibility - we customise communication - we innovate facility	

	Hanzehogeschool	Hogeschool Utrecht	NHTV
Profiel	FM is een toegepaste bedrijfskundige managementopleiding met een internationale oriëntatie, waarin studenten leren om zorg te dragen voor goede werkondersteunende voorzieningen, zoals optimale facilities in het bedrijfsleven en (semi) overheid, woon,- zorg- en onderwijsinstellingen of horeca,- toerisme,- recreatie- en evenementenbranche. Ze richten zich bijvoorbeeld op efficiënte spaceplanning, optimale werkplekinrichting, goede bereikbaarheid, duurzaam energieverbruik, veiligheid en beveiliging, de beste schoonmaakmethode, een goed gewaardeerde cateringvoorziening.	De opleiding FM kiest bewust voor een brede bedrijfskundige aanpak zodat de afgestudeerde young professional FM de beheersprocessen kan plaatsen in de totale organisatiecontext en daarmee sparringspartner is voor de functionarissen van andere bedrijfsprocessen. Dit is noodzakelijk om de gekozen niveaubepaling te kunnen garanderen. De opleiding leidt studenten op die mede door de hierboven genoemde brede bedrijfskundige aanpak, aan de slag kunnen daar waar behoefte is aan een leidinggevend profiel gericht op de bedrijfsvoering, de beheersmatige processen. De opleiding richt zich niet alleen op FM binnen werkgerelateerde contexten zoals kantoren en bedrijven, maar op een breder perspectief	De opleiding Facility Management (FM) stelt zich ten doel studenten op te leiden tot professional; inzetbaar en in het brede werkveld van de facility manager, met duidelijk doorgroeipotentieel. Competenties staan hierbij centraal. Die visie heeft zich als volgt vertaald naar aandachtsgebieden binnen de opleiding FM: • Bij het opleiden van studenten ligt de focus op het meegeven van zelfstandigheid, analytische vaardigheden en managementvaardigheden; • De NHTV-opleiding FM brengt de aandacht voor gastvrijheid en beleving tot uiting in te ontwikkelen kerncompetenties; • Vanuit de opleiding is ruime aandacht voor internationalisering; • Gekozen is voor een variatie van werkvormen gedurende de studie; • De toekenning van studiepunten gebeurt op basis van assessments De opleiding is volledig Engelstalig.
Af studeer richting	Corporate FM en Commercieel FM	FM, Leisure, Real Estate en makelaardij	Naar keuze: een project, een pre-master, vak, onderzoeksopdracht, lessen. Belangrijk is dat het in het Persoonlijk Ontwikkelplan van de student past.

Start functie	Commercieel FM: regiomanager schoonmaakbedrijf, eigenaar adviesbureau voor facilitaire diensten, cateringmanager, directeur evenementenbureau Corporate FM: hoofd facilitaire zaken, projectleider nieuwbouw, facilitair manager recreatiepark, hoofd safety en security, inkoopmanager	interim FM'er, teamleider servicedesk, inkoper, manager gebouwendienst, rayonleider, real estate consultant sales manager facilitair projectleider bouw en verbouw, beheerder winkelcentrum, projectmedewerker evenementen, manager amusementspark	Leidende rol binnen een facilitair bedrijf, adviseur.
----------------------	---	---	---

Beroepen veld commissie	Hanzehogeschool	Hogeschool Utrecht	NHTV
Taak	In de Werkveld Advies Commissie (WAC) wordt ondermeer gesproken over de schoolstrategische en schooljaarplannen, curriculumontwikkelingen, verwachtingen van het werkveld ten aanzien van de opleiding en trends in het werkveld. Daarnaast zijn de meeste WAC - leden ingezet om als 'werkveldbuddy' te adviseren bij het verder ontwikkelen van onderwijsblokken en het inrichten van het onderwijs. Leden van de WAC verzorgen ook gastcolleges en zijn aanwezig bij examengesprekken.	De Beroepen Veld Commissie (BVC) informeert de opleiding over de ontwikkelingen in het werkveld en adviseert hoe deze ontwikkelingen kunnen worden vertaald naar het curriculum van de opleiding, i.c wat de beste aansluiting is van het opleidingsprofiel op het beroepsprofiel. Met de commissie is in de afgelopen jaren o.a overlegd over afstudeerrichtingen, internationale oriëntatie, ontwikkelingen en over economische en bedrijfskundige aspecten in beroepsbeoefening.	De Werkveld Advies Commissies worden onder andere betrokken bij het beleid ten aanzien van het opleidingsaanbod, het kwaliteitsbeleid, toelatingsbeleid, beleid ten aanzien van toegepast onderzoek en marktactiviteiten
Samen stelling	11 leden uit 11 verschillende organisaties	Opleidingsmanager, twee of drie docenten, minimaal vijf tot maximaal 10 externe leden, waarvan minimaal 2 oud studenten	Opleidingsmanager, 8 leden
Frequentie vergadering	3x per jaar	1x per jaar	Periodiek

	Hanzehogeschool	Hogeschool Utrecht	NHTV
Relatie met het werkveld	Het werkveld wordt bij kwaliteitszorg betrokken door de reguliere docent-studentcontacten en doorwerking van signalen in het onderwijs. Meer structurele inbreng krijgt vorm via de Werkveld Advies Commissie (WAC). Deze komt jaarlijks drie keer bij elkaar, samen met MT leden en hogeschooldocenten van het instituut. De WAC bestaat uit 11 leden, afkomstig uit 11 verschillende organisaties.	De opleiding heeft sterke contacten met haar stakeholders en interacteert intensief met het werkveld. Zij beschikt over een goed functionerende breed samengestelde beroepenveldcommissie (BVC), ze werkt met Werkveldexaminatoren (WVE) en Externe Toezichthouders (ETH) op de examens, ze maakt veelvuldig en structureel gebruik van freelance docenten en het beroepenveld is nauw betrokken bij de vele projecten uit het curriculum. De opleiding heeft in korte tijd goede contacten weten op te bouwen met het bedrijfsleven en instellingen uit de gemeente en regio Amersfoort. De opleiding is een sterke schakel (geworden) in de (regionale) kennisinfrastructuur en weet kenniscirculatie tussen het beroepenveld en het onderwijs tot stand te brengen. Haar adagium in dezen luidt: think global, act local.	Het werkveld wordt bij de opleiding betrokken via rollen als beoordelaar en opdrachtgever bij de meeste studieonderdelen, te weten: beoordelaar van eerstejaarspresentaties opdrachtgever en beoordelaar (jury) bij tweedejaarsprojecten opdrachtgever, begeleider en beoordelaar stages onderwerp van de derdejaarscase strategie & communicatie gastdocent en excursie-bestemming assessor bij alle assessments Verder neemt het werkveld deel aan periodieke netwerkbijeenkomsten die de opleiding organiseert en wordt het werkveld betrokken bij de belangrijke beleidsonderwerpen via de werkveldcommissie. Het werkveld is ook van het begin af aan betrokken geweest bij het opzetten van de opleiding.

4.3.1 Curriculum Hanzehogeschool

Het curriculum van de Hanzehogeschool is opgebouwd conform het 4 components/instructional design model. Hierbij worden de onderwijstaken georganiseerd rond de beroepstaken. De kerntaken vormen daarbij de bouwstenen voor het curriculum. Binnen het curriculum zijn vijf kerntaken:

- A. Beleidsontwikkeling
- B. Productontwikkeling
- C. Proces beheersen
- D. Ondernemen
- E. Verandermanagement.

Het curriculum kent twee afstudeerroutes: Commercieel en Corporate. In het tweede studiejaar krijgt de student op beide richtingen een introductie. Hieronder wordt het curriculum schematisch weergegeven.

JAAR 1	JAAR 2	JAAR 3	JAAR 4	NA JE STUDIE
FM	Corporate FM en Commercieel FM	Corporate FM	Corporate FM	Bedrijfskunde (master of universiteit)
		<i>Twee onderwijsblokken managementstage</i>	Keuzeonderwijs afstudeerproject	FM (master)
		Commercieel FM	Commercieel FM	
		<i>Twee onderwijsblokken Managementstage</i>	Keuzeonderwijs afstudeerproject	Aan het werk

4.3.2 Curriculum Hogeschool Utrecht

Het curriculum van de Hogeschool Utrecht is mede gebaseerd op het FEM curriculumcasco. Dit is een curriculum wat voor alle economische opleidingen geldt. Vooral in het eerste studiejaar zijn de vakken vrijwel gelijk aan elkaar, waardoor studenten makkelijk over kunnen stappen op een andere economische opleiding.

Het curriculum wordt hieronder weergegeven.

JAAR 1	JAAR 2	JAAR 3	JAAR 4	NA JE STUDIE
- 3 projecten - Bedrijfskunde - Marketing - Bedrijfseconomie - Project en onderzoeksvaardigheden - Business English - SLB - Management en Organisatie - Management en logistiek - Intercultureel management - Kwantitatieve methoden van onderzoek - Management en recht - Management en economie - Academische vaardigheden	- 2 projecten - Kwaliteitsmanagement Arbo en milieuzorg - Keuze afstudeerrichting - Verander management - Capita Selecta huisvesting - Financiën en personele aspecten - SLB	- Keuze minor (Real Estate, Toerisme of FM) - 2 projecten - Process en contract management - Informatie management - Diagnose en doelen organisatie - Strategisch beleid management - Gedrag in organisaties	- 1 project - Economische besturing - Internationale bedrijfsomgeving en Europese trends - Shared Service Centra - Strategisch huisvestingmanagement - Professioneel communicatie en onderzoek - Leidinggeven en coachen	Bedrijfskunde (master of universiteit) FM (master) Aan het werk
	Stage		Afstudeer onderzoek	

De richtlijnen voor het curriculum zijn geconcretiseerd in een zestal ontwerpeisen voor curricula. De opleiding sluit aan bij deze ontwerpeisen:

- Beroepspraktijk staat centraal
- Competentiegericht
- Samenhangend curriculum
- Sterke leeromgeving
- Vraaggestuurd
- Toetsing (toetsbeleid) is afgestemd op het competentiegericht didactische concept.

4.3.3 Curriculum NHTV

De doelstellingen die de opleiding FM zich stelt, vallen in twee delen uiteen. In de eerste plaats zijn dat eisen met betrekking tot het internationale bachelorniveau, zoals verwoord in de zogenaamde Dublin Descriptoren. In het verlengde hiervan liggen de domeinspecifieke eisen. Deze domeinspecifieke eisen zijn de vertaling van wat het werkveld van startbekwame facility management professionals kan verwachten. De eindkwalificaties van de opleiding zijn verwoord in competenties.

In de tweede plaats en niet minder belangrijk, is er de eigen onderwijsvisie van de opleiding FM. Deze onderwijsvisie is gebaseerd op actuele ontwikkelingen in het werkveld en persoonlijke ambities en interesse van de student (vraagsturing). Genoemde doelstellingen zijn niet statisch, maar worden telkens gevoed door nieuwe inzichten. De dynamiek als gevolg hiervan veroorzaakt spanning tussen wens (de visie) en werkelijkheid (het curriculum) en zorgt voor een continu proces van heroverwegen en bijstellen van het curriculum.

Centraal in de opleiding staat ook het leren in praktijk via het leerbedrijf 'Sibelicious'.

JAAR 1	JAAR 2	JAAR 3	JAAR 4	NA JE STUDIE
Thema's: - Interne klant - Visitemanagement - Leveranciers management - Food and beverage/catering - Stage - Project huisvesting	- Vier projecten, twee themaweken en het organiseren van een evenement - stage	Academische oriëntatie rond thema strategie en communicatie stage	Eigen invulling student Thema's: - Engels - research - HRM - Financiën	Bedrijfskunde (master of universiteit) FM (master) Aan het werk

4.4 Conclusie

Samenvattend wordt het volgende geconcludeerd:

	Curriculum	Afstudeerrichting
Hanzehogeschool	Toegepast bedrijfskundig	Commercieel en Corporate
Hogeschool Utrecht	Breed bedrijfskundig	Real Estate en Makelaardij, Toerisme en Facility Management
NHTV	Leidt op tot professional, met nadruk op gastvrijheid en beleving	Eigen invulling (keuze uit onderzoek, stage, lessen of een combinatie).

De Hanzehogeschool trekt hierdoor meer richting de aanbieders, Total Facility Management is de basis van de invulling van het curriculum. Hogeschool Utrecht lijkt zich meer te richten op Real Estate en bedrijfseconomie, de commerciële sector past hier goed bij. De NHTV richt zich op beleving en servicemanagement, onderwerpen die vooral binnen de zorg spelen

Door het werkveld wordt de nadruk gelegd op competenties 1,5,8. Deze competenties behelzen:

- het creëren van toegevoegde waarde voor mens en organisatie op het gebied van huisvesting;
- het inrichten, beheersen en verbeteren van bedrijfs- en organisatieprocessen;
- de sociale en communicatieve competentie.

In de interviews kwam vaak naar boven dat het bedrijfskundige inzicht vaak wordt gemist bij studenten, maar als gevraagd wordt naar de drie belangrijkste competenties, komt deze niet terug. Het bedrijfskundige curriculum wordt dus wel onderschreven door het werkveld, maar niet erkent als het meest van belang.

Het werkveld vraagt steeds meer om dienstverlenende facility managers met oog voor toegevoegde waarde en servicemanagement, hier ligt een grote kans voor de NHTV.

De hoogst scorende competentie, competentie 8, is niet duidelijk terug te zien in de curricula, hoe opleidingen hier aandacht aan geven, is onbekend.

Het werkveld komt met de beroepseisen redelijk overeen; de nadruk wordt anders gelegd, maar de basis is hetzelfde.

“Het is een aanname dat HBO’ers gelijk kunnen leidinggeven, maar je komt er als broekie niet zomaar in.”
(E. van der Leij, TU Delft)

5. Het werkveld

In dit hoofdstuk wordt omschreven wat met het werkveld bedoelt wordt. Daarnaast wordt de beeldvorming over young professionals van het werkveld omschreven. Tenslotte wordt beschreven wat F-MEX toe kan voegen. De genoemde punten zijn een samenvatting van alle interviews, deze zijn terug te vinden in bijlage 3.

5.1 Omschrijving

Het werkveld, een groot containerbegrip. Iedereen heeft een eigen beeld bij “het werkveld”, de een denkt in sectoren, de ander in bedrijven. Ieder bedrijf en persoon hanteert een eigen indeling. Er is dus geen eenduidige definitie voor “het werkveld”. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de definitie vanuit F-MEX. F-MEX hanteert vijf sectoren, te weten de aanbieders, bedrijfsleven, onderwijs, overheid en de zorgsector. Ook deze indeling is vrij breed, maar valt goed te specificeren.

5.2 Beeldvorming werkveld over young professionals

In bijna alle interviews kwam naar voren dat de invulling van competenties en functioneren van een Young professional binnen de organisatie sterk persoonsgebonden is. Daarnaast is het natuurlijk ook sterk afhankelijk van de organisatie waarin de young professional opereert.

Wat overduidelijk naar voren kwam, is dat young professionals bij het betreden van de arbeidsmarkt direct een managementfunctie willen bekleden. Gezien de mindere praktijkervaring en kennis, is dit vaak niet mogelijk. Het werkveld geeft hierbij aan managementvaardigheden en leiderschap te missen bij de huidige young professionals. Natuurlijk is dit te relativeren; als net afgestudeerde young professional zijn deze werkgebieden lastig in te vullen met vooral theorie als bagage, maar het signaal is duidelijk; opleidingen moeten hier meer aandacht aan besteden. Psychologie en Sociologie zijn hierbij belangrijke vakken; op basis waarvan worden keuzes gemaakt, waarom gaan de dingen zoals ze gaan en hoe kun je invloed uitoefenen zijn kernwoorden. Een kritische houding van studenten is hierbij essentieel, de continue waarom vraag moet gesteld blijven worden.

Er is een verschuiving in de vraag te zien, Young professionals vinden salaris vaak niet meer het belangrijkste. De organisatie en werkplek staan centraal, flexibiliteit en het zelf indelen van tijd zijn belangrijke begrippen. Zo verschuift de facilitering van input- naar outputgericht. Tegelijkertijd ontstaat er bij het werkveld een verontrustende vraag, de vraag naar specialistische kennis. De specialistische kennis bij studenten wordt namelijk op dit moment door het werkveld als onvoldoende ervaren; kennis van financiën, juridische kennis, contractmanagement, IT en huisvesting blijft vaak achter en is bij veel studenten onvoldoende. Terwijl deze kennis juist essentieel is, gezien de huidige ontwikkelingen.

Facility Management wordt nog te vaak gekozen omdat “het zo breed is”. De beeldvorming bij young professionals is vaak niet juist, waardoor misschien ook te verklaren is dat studenten denken dat ze gelijk een managementfunctie kunnen bekleden. Een young professional moet beseffen dat er meerdere dingen naast elkaar gebeuren; oog hebben voor het geheel.

5.3 Rol F-MEX

Met het werkveld is ook gesproken over de rol van F-MEX en wat F-MEX nog toe kan voegen aan de kennis en vaardigheden van young professionals. Belangrijk hierbij is om te vermelden dat alle managers waarmee gesproken is, uitzonderlijk positief zijn over de inzet van F-MEX.

Gezien de huidige ontwikkelingen in het vakgebied en het streven van F-MEX voorloper te zijn op dit gebied, is gevraagd naar verbeterpunten:

- Vanuit het werkveld wordt meer interactie tussen young professionals en het werkveld gevraagd. Meer bijeenkomsten waarin kennis wordt gedeeld en problemen met elkaar besproken worden, zijn veelgehoorde vragen. Hierbij is het belangrijk dat young professionals gestimuleerd worden te netwerken, voorbeelden zijn ook meer bedrijfsbezoeken in te plannen en studenten meer te koppelen aan partners in het bedrijfsleven. Dit gebeurt op dit moment al, maar dit zou uitgebreider kunnen;
- F-MEX heeft al een breed netwerk, de wens vanuit het werkveld is deze nog omvangrijker te maken, met nadruk op internationale contacten;
- In samenwerking met opleidingen Facility Management een eenduidig programma ontwikkelen, waarbij de focus komt te liggen op de selectie van echte excellente studenten. Hier moet een lijn in getrokken worden, waarbij de lat hoog ligt. Hardere selectiecriteria en screening zijn hierbij vaak gehoorde punten. Het is belangrijk dat de young professionals in een interactief programma participeren, waarbij contacten met het werkveld essentieel zijn. Het is ook wenselijk dat de leden van F-MEX meer betrokken worden bij de onderzoeken van de studenten. Leden worden zo uitgedaagd mee te denken over een (complex) probleem, kunnen dit misschien ook toepassen in de eigen organisatie en weten zo wat er speelt binnen andere bedrijven;
- Een voorstel is om wellicht een nieuwe samenwerking te starten om weer een succesvolle publicatie (eerdere succesvolle publicatie: "transformeren naar een Regieorganisatie") te bereiken;
- Zowel in de literatuur, als in de interviews wordt de sturing bevestigd; Facility Management gaat steeds meer naar tactisch en strategisch niveau. Wellicht voor F-MEX interessant om te kijken in welke mate hier een wetenschappelijke component aan gehangen kan worden om de verbinding te leggen tussen het vakgebied en de wetenschappelijke component;
- Ten slotte wordt bedrijfsvoering en het vormen en voeren van een strategie steeds belangrijker binnen bedrijven, F-MEX kan studenten hier op voorbereiden.

“Wacht niet op jezelf, knal eruit!”
(Loesje)

6. Het recept voor de ideale Facility Manager?

Vier jaar geleden startte ik aan de Haagse Hogeschool, de opleiding Facility Management. Facility wannes? Een veelgehoorde vraag, die ik vaak naar mijn hoofd geslingerd kreeg. Op verjaardagen en in mijn vriendenkring keken ze mij allemaal verbaasd aan, wat ik nu toch ging doen? Ik merkte dat veel mensen een verkeerde associatie hebben met het begrip Facility Management. Oh, dat is toch schoonmaak? Facility Management gaat veel verder dan schoonmaak alleen; het creëren van toegevoegde waarde vanaf het moment dat de klant de deur binnen komt. Beleving is hierbij het toverwoord. Mensen kijken tegenwoordig niet zozeer meer naar het proces, maar naar de dienstverlening. Hoe word ik ontvangen, hoe is de sfeer en hoe word ik behandeld? Stof voor organisaties om over na te denken, Facility Management gaat immers verder dan alleen het toilet laten glanzen.

Inmiddels zijn we vier jaar verder en komt het einde met rasse schreden in zicht. Daar sta je dan straks met je papiertje en vier jaar theorie. Maar dan? Ik ging op onderzoek uit en vroeg 23 facility managers het hemd van het lijf. Wat zijn bepalende ontwikkelingen binnen Facility Management en wat hebben die ontwikkelingen voor consequenties voor de kennis en vaardigheden die aan een young professional gesteld worden? Wat kan ik eigenlijk na mijn diploma en waar kan ik terecht komen? Uit mijn onderzoek blijkt dat volgens veel facility managers, veel studenten gelijk denken dat ze facility managers zijn. Dat staat toch ook op je diploma? Dat studenten die ambitie hebben, is prima, maar ervaring is toch wel een pré. Je kunt nu eenmaal niet gelijk op de managersstoel gaan zitten, daar is ervaring voor nodig. Ervaring in leidinggeven, kennis van zaken hebben en de dienst uitmaken, tot aan de strategische top. Jij moet het waar kunnen maken, jij bent verantwoordelijk. Ik ben het eens met het werkveld; ik zou dat op dit moment nog niet kunnen. Dit neemt niet weg dat de ambitie er wel is. Ik vroeg alle facility managers naar essentiële vaardigheden. Zie hier het recept waarbij u als facility manager binnen uw organisatie ondernemend kunt ontzorgen:

6.1 De basisingrediënten

350 gram bloem (het vermogen om te schakelen tussen hard en soft Facility Management en vraag en aanbod)

250 gram koude roomboter (vakkennis)

175 gram suiker (analyserend vermogen)

Een snufje zout (kennis van trends en ontwikkelingen, deze ook kunnen toepassen in het licht van de organisatie)

paneermeel (sociale vaardigheden)

2 eieren (een met specialistische kennis, een met generalistische kennis)

6.2 De vulling

8 goudrenetten (bedrijfskundig inzicht, kritisch vermogen, zelfstandigheid, proactieve houding, kennis van contractmanagement, leergierig, dienstverlenend, omgevingsantenne)

100 gram suiker (flexibiliteit)

100 gram rozijnen (managementvaardigheden)

Zie uzelf als bakblik, u geeft uiteindelijk de inhoud vorm. Zie de koelkast of oven als een werk- of leeromgeving.

6.3 Het proces

De basisingrediënten moeten geknead worden tot een samenhangend geheel; het deeg. Belangrijk is om deze hierna te plaatsen in een veelzijdige omgeving; de koelkast.

Over naar de vulling: geef de rozijnen in deze tijd zicht te ontplooien en ontwikkelen.

Haal de schil van de goudrenetten en zorg dat de kern overblijft. Snijd deze in gelijke stukjes. Het bakblik dient daarna goed voorbereid te worden op de inhoud, invetten is daarom van groot belang. Het deeg moet gevormd worden in het bakblik. Om te voorkomen dat er niets achterblijft en het proces soepel te laten verlopen, is paneermiddel essentieel.

Meng nu de vulling, plaats deze in het bakblik en zorg hierbij voor een evenwichtige samenstelling. Op het deeg wat overblijft kunt u nu uw eigen creativiteit loslaten. Ruit- of streepvorm, het maakt niet uit. U geeft er tenslotte uw eigen invulling aan. Niet vergeten het geheel wat aan te drukken en af te maken door met wat losgeklopt ei over het geheel te strijken. Zo ziet het uiteindelijke geheel er presentabel uit.

Geef het nu de tijd om te garen naar een ideale Facility Manager, excuus, appeltaart.

Een laatste tip, een toefje nieuwsgierigheid en enthousiasme, in de vorm van slagroom, maken het geheel helemaal af!

Op naar een succesvolle appeltaart!

Een appeltaart is goed te vergelijken met een facility manager; iedere manager is, net als de taart, uniek. Bij iedereen is de hoeveelheid van de ingrediënten verdeeld en verschillend, zodat iedere "taart" iets bijzonders heeft, iets onderscheidends. De basisingrediënten moeten wel aanwezig zijn, anders kan er niet gesproken worden over een taart. Om de basis te laten slagen, moet deze kneedbaar zijn, dit geldt natuurlijk ook voor een Young professional. Deze moet ontwikkelingen signaleren, deze kunnen toepassen in het licht van de organisatie, maar bovenal openstaan om te leren. Een appeltaart bevat natuurlijk voornamelijk appels. Al zijn deze van hetzelfde merk, ook voor deze geldt dat iedere appel anders is, de een is groter dan de ander en de een is beter dan de ander. Bij het tot stand komen van de taart heb je de regie in eigen handen, je neemt zelf beslissingen en hebt de verantwoordelijkheid over het eindresultaat. Tenslotte heeft iedere taart tijd nodig om te garen, tot zijn recht te komen.

Alle ingrediënten vormen samen het geheel: de ideale facility manager!

“Zie alles als een glazen vitrinekast: transparant en vanuit meerdere invalshoeken te bekijken.” (B. Oldenburg, ISS).

7. Conclusie

In de conclusie wordt antwoord gegeven op de probleemstelling:

“Vanuit welke visie en welk onderwijsprogramma worden studenten FM van de Hanzehogeschool, Hogeschool Utrecht en de NHTV voorbereid op toetreding tot de arbeidsmarkt en op welke wijze sluit de huidige voorbereiding aan op de vraag vanuit het werkveld?”

Studenten Facility Management worden bij de Hanzehogeschool en Hogeschool Utrecht vanuit een bedrijfskundige visie opgeleid. De Hanzehogeschool richt zich hierbij op toegepaste bedrijfskunde in 2 richtingen: corporate en commercieel. Studenten van de hogeschool Utrecht krijgen een algemene bedrijfskundige basis, met name gericht op huisvesting. Studenten van de NHTV krijgen een brede hospitality achtergrond mee: gastvrijheid en beleving zijn hierbij kernwoorden. Daarnaast is het programma gericht op attitude en persoonlijke ontwikkeling. Deze analyse is gebaseerd op de door hogescholen zelf aangeleverde informatie. Een verdieping naar achterliggende didactische modellen heeft niet plaatsgevonden.

Recentelijk is het landelijke competentie profiel herijkt. Het werkveld geeft te kennen competenties 1, 5 en 8 de belangrijkste competenties te vinden.

Competentie 1: het creëren van toegevoegde waarde voor mens en organisatie, op het gebied van huisvesting en services

Competentie 5: inrichten, beheersen en verbeteren van bedrijfs- en organisatieprocessen

Competentie 8: sociale en communicatieve competentie (interpersoonlijk en op organisatieniveau)

In de gesprekken met het werkveld kwam vaak naar voren dat bedrijfskundige kennis vaak achterblijft, terwijl de bedrijfskundige competentie niet als meest belangrijk wordt ervaren. Competentie nummer 8; de sociale competentie, wordt als belangrijkste competentie ervaren. Hoe deze competentie wordt vormgegeven binnen de verschillende curricula, komt niet duidelijk naar voren in de managementreviews. Daarbij is het werkveld van mening dat er meer actualiteit in het onderwijs moet komen.

Ook is er onderzoek gedaan naar de ontwikkelingen binnen het vakgebied. Hierbij blijkt dat de informatie uit de interviews vrijwel overeenkomt met eerder gedaan onderzoek. De belangrijke ontwikkelingen binnen het werkveld zijn:

- De overgang naar een regieorganisatie vraagt om specialistische kennis (met name van contracten en vormen van uitbesteding) en meer tactisch en strategische sturing;
- Meer generaties op de werkvloer vragen om een andere manier van faciliteren en denken: outputgericht;
- Veel bedrijven hebben behoefte aan flexibele huisvesting (het nieuwe werken) om vierkante meters te besparen. Hierdoor voldoen oude gebouwen niet en staan vaak leeg;
- Er is meer beweging naar de klant nodig; het toevoegen van waarde door het binden, boeien en behouden van klanten. Belangrijk is ook dat de medewerker ook gezien wordt als klant. De focus ligt op hospitality en beleving.

Een duidelijke constatering is dat er behoefte is aan specialistische kennis, kennis op tactisch en strategisch niveau. De vraag is of de opleidingen dit met het huidige aanbod kunnen afdekken. Aandacht voor de regieorganisatie is niet terug te vinden in de informatie van de hogescholen, dit maakt het hierdoor lastig een conclusie te trekken.

Een belangrijke ontwikkeling is de multigeneratie FM, waarbij vier generaties op de arbeidsmarkt zijn. Dit is een belangrijke verandering voor de facilitaire organisatie; de facilitering verschuift van input- naar output gericht en alle generaties moeten anytime, anywhere kunnen werken. young professionals moeten hier ook voldoende kennis over hebben.

Uit de interviews met het werkveld blijkt dat er vooral specifieke aandacht rond leiderschap en managementvaardigheden gemist wordt. Inhoudelijk gezien mist het werkveld vooral kennis op het gebied van financiën, huisvesting en contractmanagement. Het werkveld geeft wel aan dat het competentieprofiel dekt, er zit dus blijkbaar een fout in de uitwerking van het competentieprofiel.

Omgekeerd hebben young professionals vaak een verkeerd beeld bij Facility Management, na het afstuderen denken zij gelijk een managementfunctie te kunnen bekleden, terwijl je als net afgestudeerde onderaan de ladder moet beginnen. Immers, Facility Management is voor een groot deel een praktijk vak. Binnen de NHTV is het praktijk gedeelte geborgd door een leerbedrijf waar studenten in participeren. Bij de Hanzehogeschool en Hogeschool Utrecht is dit niet het geval.

F-MEX en Ifmec hebben een belangrijke rol in het ontwikkelen van het vakgebied en deze kennisoverdracht naar het onderwijs. Dit is terug te zien in het programma wat F-MEX en Ifmec ontwikkeld hebben, de samenwerking met hogescholen en de recente publicatie met betrekking tot de regieorganisatie. F-MEX kan haar ankers verstevigen door een intensievere samenwerking met het werkveld en betere afstemming van het excellent traject met hogescholen.

Tenslotte kan geconcludeerd worden dat dit onderzoek qua materie zeer lastig is. Om het onderwijs te kunnen beoordelen en bekritisieren is kennis nodig, vooral op didactisch en onderwijsspecifiek gebied. Gebleken is ook dat alleen de managementreviews niet voldoende waren; vakinhoudelijke informatie en daadwerkelijke gesprekken met onderwijskundigen hadden meer waarde kunnen toevoegen aan dit onderzoek. Door een redelijk korte onderzoeksperiode en volle agenda's is dit helaas niet meer gelukt.

*” Een grens is de wens om verder te gaan”
(H. de Bruijn, De Haagse Hogeschool)*

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan, gebaseerd op het onderzoek en mijn eigen visie op de opleidingen en het vakgebied.

De opleidingen komen samen in het LOOFD, het Landelijk Overleg Opleidingen Facility Management. Verder is er weinig tot geen vermelding over samenwerking met andere hogescholen. Dit is jammer, omdat ik van mening ben dat hogescholen juist meer samen kunnen en moeten werken om kennis uit te wisselen en facility management te profileren als vakgebied. De opleidingen moeten elkaar hierbij niet zien als concurrent, maar als partner in de vorm van co-creatie. Alle opleidingen streven immers hetzelfde doel na: goed opgeleide Facility Managers.

In het curriculum is ruimte voor eigen invulling (30%). Hier kunnen opleidingen meer gebruik van maken om zich te onderscheiden en positioneren. Dit maakt het voor studenten, maar ook voor werkgevers interessanter. Een voorbeeld is dat studenten van de NHTV gespecialiseerd zijn in hospitality, en servicemanagement. Iedere hogeschool kan zo een eigen focus leggen. Dit sluit ook aan op het recent verschenen rapport van de commissie Veerman. Het rapport van commissie Veerman omschrijft dat hogescholen zich moeten profileren: opleidingen moeten een duidelijk profiel kiezen en hierin excelleren. Opleidingen moeten hierbij kiezen uit een of enkele dimensies die gehanteerd worden in de Europese Classificatie. De commissie Veerman sluit ook selectie aan de poort niet uit. Voor de opleidingen Facility Management kan dit een middel zijn om “betere” studenten binnen te halen, de vraag is wel of dit wenselijk is.

Young professionals hebben geen duidelijk beeld bij de functie die ze uit kunnen oefenen bij het behalen van het diploma. Een aanbeveling is daarom om de studieloopbaan begeleiding te intensiveren, met de nadruk op loopbaanbegeleiding. Zo kan bijvoorbeeld in het eerste jaar de verdieping op Facility Management centraal staan, wordt er in het tweede jaar gekeken naar waar je als young professional terecht kan komen, het derde jaar naar wat de young professional wil, zodat de young professional in het vierde jaar een bewuste keuze maakt in het kader van een afstudeeropdracht en een mogelijke vervolgbaan of studie. Een idee is ook om alumni meer te betrekken bij de opleiding in de rol van mentor van een student of beoordelaar van scripties. Zo wordt de band met de opleiding behouden en haalt de opleiding meer externe kennis in huis.

Binnen Facility Management spelen een aantal belangrijke ontwikkelingen, waar studenten ook van op de hoogte moeten zijn. Daar het lastig is om ontwikkelingen direct een plek binnen het curriculum te geven, is het verstandig hier een vast aantal studiepunten voor te reserveren. Te denken valt aan het ontwikkelen van een module: “facility management in beweging”. In deze module worden de recente ontwikkelingen binnen het vakgebied besproken, hebben gastsprekers uit het werkveld een permanente plaats en worden bedrijven bezocht. Zo wordt het werkveld meer betrokken en krijgen studenten een beter beeld wat er speelt binnen organisaties. Hier kan ook een snuffelstage aan gekoppeld worden.

Ook voor docenten is het belangrijk op de hoogte te zijn van de laatste ontwikkelingen, hierbij kan gedacht worden aan stages voor docenten. Het werkveld vraagt om meer inspraak in het curriculum, een versteviging van de Beroepen Veld Commissie is dan ook op zijn plaats. Meer leden uit het werkveld, meer bijeenkomsten en meer inspraak in het curriculum zijn hierbij belangrijk.

Eind 2010 is het nieuwe competentieprofiel gepresenteerd en geaccepteerd. Een belangrijke actie is het evalueren van dit profiel; controleren hoe de opleidingen het profiel hebben geïmplementeerd en hiermee werken.

Voor F-MEX is het belangrijk strengere selectiecriteria op te stellen en beter samen te werken met hogescholen. Samen met de hogescholen moet een eenduidig programma opgesteld worden, waarin iedere student exact hetzelfde proces doorloopt, alle studenten en hogescholen dienen zich hier aan te houden. Aan de andere kant moet er op hogescholen meer aandacht komen voor excellente studenten, zij moeten ook de ruimte krijgen te excelleren.

“Met een baksteen kom je gemakkelijker op de bestuurstafel dan met een kroket.”
(W. Ledder, voorzitter FMN)

9. Hoe nu verder?

De opleidingen moeten de dialoog meer aangaan met het werkveld. Voorbeelden hiervan zijn een grotere rol voor alumni, docentstages in het werkveld en een versteviging van de beroepenveldcommissie. De beroepenveldcommissie dient meer verantwoordelijkheid te krijgen en daadwerkelijk te bestaan uit alleen managers vanuit het werkveld, in plaats van docenten.

Young professionals moeten meer kennis meekrijgen op het gebied van leiderschap, bedrijfseconomie, contractmanagement en real estate. Ook voor de sociale competentie moet meer aandacht komen, deze wordt ervaren als de belangrijkste competentie, maar wordt niet specifiek teruggezien in het curriculum. De opleidingen dienen hiertoe kritisch naar hun curriculum te kijken en vakken in heroverweging te nemen. Het competentieprofiel dient geëvalueerd te worden. Hierbij moet onderzocht worden hoe opleidingen Facility Management, het nieuwe competentieprofiel hebben geïmplementeerd in het curriculum.

F-MEX kan meer betrokken worden bij het onderwijs. Door het delen van kennis en een betere afstemming van het excellent programma met hogescholen kunnen beide partijen studenten nog beter voorbereiden op de arbeidsmarkt. Gezamenlijk kunnen deze organisaties Facility Management nog beter profileren als vakgebied.

In dit onderzoek zijn 3 opleidingen met elkaar vergeleken. Raadzaam is om alle opleidingen in een vervolgonderzoek te vergelijken en een discussie te ontlokken, waarbij de volgende punten belangrijk zijn:

- Willen we als opleiding studenten generalistisch of specialistisch opleiden?
- Welke richting kiezen wij als opleiding, wat is de onderliggende motivatie?
- Is het goed om iedere opleiding een andere richting te laten kiezen?
- Of, moet iedere hogeschool hetzelfde curriculum nastreven?
- Hoe zijn de competenties in het curriculum verwerkt?
- Op welk niveau wordt een student opgeleid? (operationeel, tactisch of strategisch)
- In welke mate wordt het werkveld betrokken bij de opleiding?
- Hoe kan het werkveld nog beter betrokken worden bij de opleiding?
- Ligt hier een structurele rol voor F-MEX? (naast het excellent programma)

Belangrijk is dat opleidingen elkaar niet zien als concurrent, maar als partner. Gezamenlijk streven alle opleidingen hetzelfde na; goed opgeleide Facility Managers.

Nawoord

Mijn afstudeeronderzoek is in sneltreinvaart voorbij gevlogen. Een periode van vallen en opstaan, mijzelf tegenkomen, maar vooral een periode van kennis opdoen, netwerken en leren. Tijdens mijn onderzoeksperiode leerde ik iedere dag. Was het niet van mijn stagebegeleider, dan wel van een interview of bijeenkomst. Ik heb een brede blik gekregen op het vakgebied FM en het onderwijs. Twee mooie vakgebieden, die beide nooit ophouden met ontwikkelen en vernieuwen. Twee vakgebieden die met elkaar in verbinding staan en moeten blijven staan, deze verbinding misschien nog wel kunnen professionaliseren en uitbreiden.

Door de vele interviews en gesprekken met diverse Facility Managers heb ik een beter beeld gekregen van het vakgebied. Het is een vakgebied wat mij past; organiseren, met mensen werken, maar bovenal dienstverlenende en gastvrije houding.

Voor mij is op dit moment het eindstation bereikt, de afronding van vier jaar hard werken. Welke treinen komen er op mijn pad en welk wagonnetje past mij? Kon ik maar in de toekomst kijken. Of nee, toch niet. Ik laat het op mij afkomen en hoop op het juiste moment in het juiste treintje met het juiste wagonnetje te stappen. Zonder vertraging, zonder stremming en hopelijk zonder rare mensen op mijn spoor.

Ik ga uit van oma's spreekwoord: alles sal reg komme!

Ik kijk terug op een leerzaam afstudeeronderzoek, waarin ik niet alleen mijn kennis, maar ook mijzelf als persoon ontwikkeld heb.

“FM is als huishoudfolie; transparant, maar er zit kraak nog smaak aan.” (Ian van der Pool, Prisma FM)

Literatuurlijst

Boeken

- Baarda, D.B. en Goede, de M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken. Groningen, Wolters-Noordhof, 2006, 4^e druk. ISBN 9789020733150
- Corpeleijn, F.M.H en Schreurs, M.L.J.J.: Facility Managers in Nederland. Een onderzoek naar de beroepskenmerken van de facility manager en de voorbereiding op de arbeidsmarkt tijdens de opleiding. Heerlen, LOOFD, 2004, 1^e druk. ISBN 9080849618
- Dam, van N. en Marcus, J.: Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. Groningen, Wolters-Noordhof, 2005, 5^e druk. ISBN 9789001210274
- Gramsbergen, Y.H. en Molen, van der, H.T.: Gesprekken in organisaties. Groningen, Wolters-Noordhof, 2005, 3^e druk. ISBN 9789001342128
- Maas, G.W.A en Pleunis, J.W.: FM. Alphen aan de Rijn, Kluwer, 2006, 2^e druk. ISBN 9789001210274.
- Wagenberg, A.F.: De toekomst van FM in Nederland. Naarden, FMN, 2011, 1^e druk, ISBN 9789490850029
- Gebruik van diverse FMI's
- Raadplegen managementreviews opleidingen FM (Hogeschool Utrecht, NHTV en Hanzehogeschool)

Onderzoeken

- Differentiëren in drievoud, advies van de commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs
- Facility Manager regisseert, 2009 (Hospitality Consultants, FMN en Facto Magazine)
- FMN en Twynstra en Gudde monitor: De Nederlandse FM markt 2010
- Het spel der generaties in organisaties. (Onderzoek Twynstra en Gudde, 2009)
- LOOFD: onderzoek competentieprofiel 2005
- LOOFD: onderzoek nieuw competentieprofiel, 2010

Scripties, ter informatie

- Pouw, P.: Strategisch FM
- Schoor, van der J.: Van kloof naar brug: HBO onderwijs FM

Websites

- F-MEX
www.F-MEX.com
- De Green Key
<http://www.greenkey.nl/>
- Ifmec
www.lfmec.nl
- Onderzoek Twynstra en Gudde
<http://www.koffie-bubbels.nl/files/artikelen/23.pdf>
- MVO Nederland
<http://www.mvonederland.nl/content/pagina/wat-mvo>
- Overheid en energiebeleid
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-energie/documenten-en-publicaties/rapporten/2008/07/03/1-innovatieagenda-energie.html>

*“Facility Management: oh, dat is toch schoonmaak?
(veelgehoorde opmerking)*

Woordenlijst

AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
BAMA	Bachelor Master (structuur)
BOKS	Body Of Knowledge & Skills
BVC	Beroepen Veld Commissie
DBFMO	Design, Build, Finance, Maintain, Operate
DESTEP	Demografisch, Economisch, Sociaal Cultureel, Technologisch, Ecologisch, Politiek Juridisch
ETH	Externe Toezicht Houder
FM	Facility Management
F-MEX	Facility Management Excellence and Experience
FMIS	Facility Management Informatie Systeem
FMN	Facility Management Nederland
HNW	Het Nieuwe Werken
HRM	Human Resource Management
ICT	Informatie en Communicatie Technologie
IFM	Integrated Facility Management
Ifmec	International Facility Management Expert Centre
LOOFD	Landelijk Overleg Opleidingen Facility Management
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
PPS	Publiek Private Samenwerking
SLB	Studie Loopbaan Begeleiding
SSC	Shared Service Center
WAC	Werkveld Advies Commissie
WvE	Werkveld Examinatoren