

FM & Strategie

**Hoe een tactische facility manager strategischer kan worden als
persoon en met zijn dienst om meer impact te hebben in een
organisatie.**

Bachelorproef aangeboden door
Wannes Vanoverbeke

tot het behalen van de graad van
Bachelor Facility Management

Interne promotor: **Veerle De Smedt**
2023 - 2024

Management summary

In het huidige werkveld is de facilitaire dienst in nog niet veel organisaties een volwaardige strategische partner. Deze paper onderzoekt hoe dit komt, wat het belang is van strategisch facility management en wat een beginnende of tactische facility manager kan doen om meer betrokken te worden bij strategische beslissingen en strategischer te worden als persoon en met zijn dienst.'

Om op deze vraag een zo volledig mogelijk antwoord te bieden zullen volgende deelvragen ook aan bod komen:

- In welke mate verschilt het takenpakket van een tactische en een strategische facility manager?
- Wat zijn de argumenten van hoger management en een facility manager om wel of niet betrokken te worden bij strategische beslissingen en zijn er direct aan elkaar gerelateerde argumenten en tegenargumenten?
- Is de positie van de facility manager afhankelijk van de grootte van de organisatie?
- Is er een verband tussen de inspraak die de facility manager heeft en de taken waar hij voor verantwoordelijk is?

Om deze vraagstelling te onderzoeken is gewerkt volgens volgende methodes:

- Een literatuurstudie waarin een analyse wordt gemaakt over bestaande literatuur die over dit onderwerp gaat en zich voornamelijk focust op waarom deze problematiek er is en wat het belang is van strategisch facility management;
- Een enquête waarin de literatuur wordt vergeleken met de huidige situatie. Deze enquête bevroegt de facility manager en de leidinggevende van een facility manager;
- Een interviewreeks die onderzoekt wat er kan bijdragen om strategischer te worden. Dit gebeurt op basis van gesprekken met facility managers en met leidinggevendenden;
- Een analyse van de verkregen resultaten uit enquête en interviews.

Als eindresultaat van deze thesis wordt een adviesrapport geschreven dat een beginnende of tactische facility manager moet kunnen helpen om strategischer te worden.

De voornaamste bevindingen zijn dat het heden nog niet heel veel verschilt met wat in het verleden beschreven werd. Enkele veranderingen zoals Covid-19 hebben kansen geboden die onvoldoende zijn benut door facility managers. Er is wel al meer strategische inspraak maar het gaat minder vlug dan men zou willen. Bedrijven moeten zelf ook nog een leercurve doorlopen met een facilitaire dienst. De actuele thema's binnen facility management blijven grotendeels hetzelfde met meer focus op AI, data en duurzaamheid.

Voorwoord

Voor mijn bachelor thesis in facility management heb ik besloten om te schrijven over facility management en strategie. Niet alleen is dit iets wat mij enorm interesseert, het is ook een zeer actueel topic binnen het huidige werkveld.

Bij het voorstellen van het gekozen onderwerp werd hier met enige scepsis naar gekeken. Niet omdat het niet interessant of relevant is, maar door de moeilijke materie en de afwijkende aard van het gekozen onderwerp ten opzichte van wat verwacht wordt van een bachelor thesis.

Uiteindelijk besloot ik toch om hier mee verder te gaan. Niet alleen omdat ik hier veel meer voor gemotiveerd was dan de andere mogelijke onderwerpen, maar ook omdat ik denk dat dit een hele mooie voorbereiding voor mezelf is met het oog op het toekomstige werkveld.

Deze thesis was een zeer uitgebreid werk waaraan tal van mensen hebben meegeholpen. Deze mensen wil ik hier even bedanken.

Als eerste bedank ik mijn familie voor de onophoudelijke steun doorheen mijn studeertraject en bij het schrijven van de thesis. Mijn vader gaf steeds relevante inhoudelijke vragen die mij verder hielpen, mijn moeder zorgde ervoor dat de grammaticale fouten werden rechtgezet, mijn broer, Ward, deelde zijn eigen expertise en ervaring uit het werkveld met mij waardoor ik nieuwe inzichten verkreeg en foute conclusies uit de paper kon halen en mijn peter las de thesis na en gaf feedback vanuit het perspectief als leerkracht.

Als tweede bedank ik mijn mentor, Veerle De Smedt. Dankzij haar input en de vele malen dat ik van haar de literatuurstudie moest hernemen is deze paper kwalitatief enorm verbeterd. Verder was ze ook steeds klaar om mijn vragen te beantwoorden en mij in de juiste richting te begeleiden.

Als derde bedank ik Eduard Coddé voor de ongelooflijk fijne samenwerking. Dankzij zijn input en expertise heb ik mijn enquête en interviews naar een veel hoger niveau kunnen tillen dan ik zelf had gekund. Hij voorzag mij ook van een onuitputtelijke stroom aan goede bronnen en artikels.

Als vierde bedank ik Els Vancoillie voor de ongelooflijk waardevolle input en feedback die ze mij gaf als business expert en haar perspectief als buitenstaander op facility management. De inhoud van de conclusies en het adviesrapport is door haar ook sterk verbeterd.

Als laatste bedank ik alle mensen die input hebben gegeven via de interviews en de enquête hebben ingevuld. Jullie input heeft deze thesis mogelijk gemaakt en de resultaten bepaald. Ook bedankt aan iedereen die de enquête heeft verspreid via zijn netwerk.

Ik hoop hiermee een kwalitatief en sterk eindresultaat te hebben als afsluit van mijn schoolcarrière en een relevante en actuele visie te bieden op het werkveld van vandaag.

Inhoud

1. Inleiding	8
Onderwerp van het onderzoek	8
2. Methodische verantwoording	9
3. Onderzoeksmethode 1: Literatuurstudie	10
3.1. Geschiedenis van facility management.....	10
3.2. Het belang om facility management strategisch te betrekken in functie van gebouwen en werkplek strategie.....	13
3.3. De uitdagingen die facility management 10 jaar geleden tegenhielden om strategisch te worden	16
3.3.1. Eerste onderzoek: 'Raising the bar: Enhancing the Strategic Role of Facilities Management'	16
3.3.2. Tweede onderzoek: 'Raising the Bar II: City Roundtables'	18
3.3.3. Derde onderzoek: 'Raising the Bar III: From Operational Excellence to Strategic Impact in FM'	20
3.4. Manieren waarmee facility management waarde kan creëren binnen een bedrijf	21
3.4.1. Waardecreatie & toegevoegde waarde	21
3.4.2. FM Value Map.....	22
3.4.3. LEGO's facilities strategy map	24
4. Conclusie literatuurstudie	25
4.1. Situering.....	25
4.2. Communicatie en onderlinge afstemming	25
4.3. Waarde toevoegen en creëren	25
4.4. Verschuiving in prioriteiten.....	25
4.5. Uitbesteden om tijd vrij te maken	26
4.6. Marketing	26
4.7. Benchmarking en bredere samenwerking	26
4.8. Terugkoppeling naar onderzoeksvraag	26
5. Onderzoeksmethode 2: Enquête	28
5.1. Enquêtevragen	28
5.1.1. Algemene vraagstelling	28

5.1.2. Specifieke vragen voor de facility manager.....	29
5.1.3. Specifieke vraagstelling voor hoger management.....	29
5.2. Onderzoeksmethode 4: Analyse van de resultaten.....	29
5.2.1. Algemene vraagstelling	29
5.2.2. Specifieke vragen voor de facility manager.....	30
5.2.3. Specifieke vragen voor leidinggevenden	32
5.2.4. Directe verbanden	33
5.2.5. Verbanden met de literatuur.....	34
5.2.6. Kritische opmerkingen over de enquête	35
6. Onderzoeksmethode 3: Interviews	37
6.1. Doelstelling van de interviews.....	37
6.2. Opstelling van de interviews	37
6.3. Antwoorden van facility managers.....	37
6.3.1. Strategische betrokkenheid.....	37
6.3.2. Waarom zit facility management nog niet op hoog strategisch niveau?..	38
6.3.3. Hoe wordt men strategischer?	39
6.3.4. Takenpakket.....	40
6.3.5. Facility management in de spotlight	41
6.3.6. Big Data	41
6.4. Antwoorden van leidinggevenden	43
6.4.1. Strategische betrokkenheid.....	43
6.4.2. Evolutie naar projecteconomie.....	43
6.4.3. Communicatie met de facilitaire dienst.....	44
6.4.4. Gewenste data.....	44
6.4.5. Strategische verschuiving in FM.....	44
6.4.6. hoe wordt de facilitaire dienst strategischer?	45
6.5. Onderzoeksmethode 4: Analyse: terugkoppeling van de antwoorden	46
6.5.1. Vergelijking van de interviews	46
Kritische kanttekening.....	46
6.5.2. Terugkoppeling naar de literatuur.....	47
7. Adviesrapport: Als facility manager strategischer worden als persoon en als dienst.	48
7.1. Doel van het adviesrapport	48
7.2. Probleemstelling	48

7.3. Aanbevelingen.....	48
7.3.1. Helpende factoren.....	48
7.3.2. Beginfase.....	49
Netwerk maken en communiceren.....	49
Visualiseren van data.....	50
Interne marketing.....	50
7.3.3. Tweede fase.....	50
Operationele taken afbouwen of uitbesteden.....	50
Opstellen van een service catalogus.....	51
7.3.4. Derde fase.....	51
Waarde creëren.....	51
Strategische beslissingen in lijn met de bedrijfsstrategie.....	51
7.3.6. Bijkomende adviezen.....	52
Levenslang leren.....	52
Benchmarking.....	52
Belangrijkste werkthema's.....	52
7.3.7. Besluit.....	52
8. Besluit van de thesis.....	53
9. Bronnen.....	54
10. Bijlages.....	56
Bijlage 1: Antwoorden Enquête.....	56
Bijlage 2: Aantal niveaus onder CEO bij service providers en occupiers.....	62
Bijlage 3: Interviewvragen.....	62
Bijlage 4: lijst van geïnterviewde personen.....	64

1. Inleiding

Facility management wordt steeds belangrijker in de organisatie van vandaag. Dat is wat op vele congressen en FM evenementen ter sprake komt. Toch vinden vele facility managers vandaag nog steeds dat ze niet genoeg worden betrokken bij strategische beslissingen. Het hoger management zou te weinig luisteren naar wat de facility manager te zeggen heeft, vaak met negatieve gevolgen. Dit zorgt niet enkel voor een minder optimale dienstverlening maar ook voor meer, onnodig werk dat vermeden had kunnen worden. Het zorgt voor vele frustraties bij zowel facility managers als hoger management.

Wat kan men als facility manager doen om toch meer betrokken te worden bij strategische beslissingen? Hoe kan men de eigen agenda en belangen behartigen om daardoor een betere en efficiëntere dienstverlening aan te kunnen bieden in de organisatie? Dit zijn de vragen die men zich vandaag kan stellen als facility manager. Dit probleem is er al sinds het ontstaan van facility management als een volwaardig beroep en heeft bijgevolg geen gemakkelijk antwoord. Als men dit probleem kan oplossen, zal dat er wel voor zorgen dat de dienstverlening die de facility manager kan aanbieden van een veel beter en hoger niveau zal zijn. Dit door nog grotere reductie van kosten, meer betrokkenheid en engagement van medewerkers, minder aantal defecten in installaties door proactief onderhoud, betere beslissingen met meer onderbouwing door data en studies, enzovoort.

Onderwerp van het onderzoek

Om een beter beeld te krijgen op een mogelijke oplossing die vandaag relevant is, wordt in deze paper onderzoek gedaan naar volgende vraag:

‘Wat is het belang van, en wat kan een beginnende of tactische facility manager doen om meer betrokken te worden bij strategische beslissingen en strategischer te worden als persoon en met zijn dienst.’

Om op deze vraag een zo volledig mogelijk antwoord te bieden zullen volgende deelvragen worden onderzocht en besproken:

- In welke mate verschilt het takenpakket van een tactische en een strategische facility manager?
- Wat zijn de argumenten van hoger management en een facility manager om wel of niet betrokken te worden bij strategische beslissingen en zijn er direct aan elkaar gerelateerde argumenten en tegenargumenten?
- Is de positie van de facility manager afhankelijk van de grootte van de organisatie?
- Is er een verband tussen de inspraak die de facility manager heeft en de taken waar hij voor verantwoordelijk is?

2. Methodische verantwoording

Om op deze vraag een zo volledig en onderbouwd mogelijk antwoord te geven wordt er gewerkt met een aantal verschillende onderzoeksmethodes.

1. Als eerste methode zal er een literatuurstudie worden gedaan naar reeds gedaan onderzoek en informatie rond deze problematiek.

2. Als tweede methode zal er een enquête worden afgenomen. Om een zo correct mogelijke weergave te krijgen zal de enquête zich richten op hoog en laag geplaatste facility managers en professionals die actief zijn binnen een hoger management en verantwoordelijk zijn voor het leiden van een of meerdere facility managers. Deze enquête heeft als doel een breed publiek te bereiken om enkele hot topics en hot takes te verzamelen, de meest voorkomende problematieken in kaart te brengen en de literatuurstudie af te toetsen aan het huidige werkveld.

3. Als derde methode zal er een reeks interviews worden afgenomen binnen de twee bovenvermelde groepen. In deze interviews zal er dieper worden ingegaan op het 'wat'-deel van het onderzoek. Wat kan een facility manager doen om meer betrokken te worden.

4. Als vierde methode zal er steeds een analyse gedaan worden van deze gegevens en data.

Als conclusie zullen al deze resultaten samengevat worden in een adviesrapport met als doel om een facility manager inspraak te helpen krijgen in tactische en strategische beslissingen.

In deze paper wordt gesproken over tactisch en strategisch.

Met tactisch bedoelt men in dit geval alles wat te maken heeft met taken en doelen die gerealiseerd worden op een termijn van 0-2 jaar.

Met strategisch bedoelt men alles wat te maken heeft met taken en doelen op een termijn van 2+ jaar.

Men gaat er in deze paper van uit dat een facility manager die aan zijn carrière begint reeds tactisch te werk gaat. Dit is besloten op basis van de inhoud van de bachelor facility management in dagonderwijs aan Odisee hogeschool. De inhoud van deze bachelor situeert zich op tactisch en beginnend strategisch niveau.

3. Onderzoeksmethode 1: Literatuurstudie

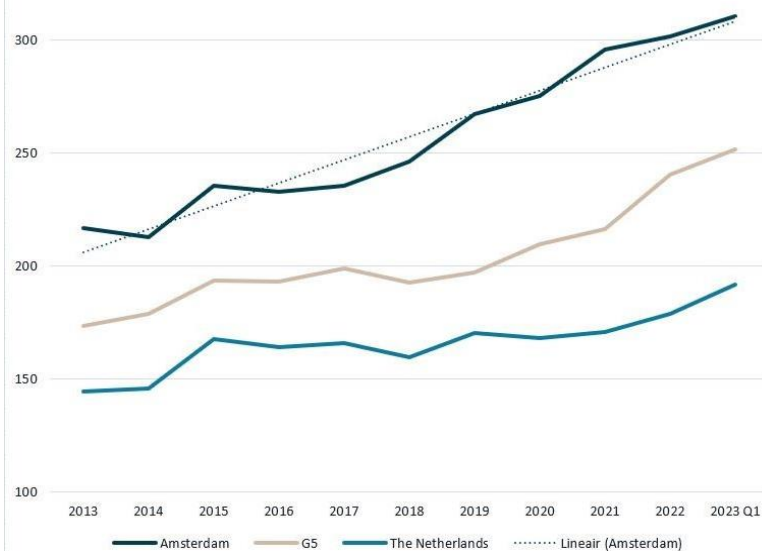
3.1. Geschiedenis van facility management

Om een beter beeld te krijgen van het onderzoeksprobleem en het ontstaan ervan, moet er eerst naar de geschiedenis gekeken worden van facility management als volwaardige dienst en beroep. Hierdoor kan men een beter zicht krijgen op de oorsprong van de verschillende taken en verantwoordelijkheden van de huidige facility manager.

Facility management is er pas gekomen in de jaren 1960 en werd in zijn vroege evolutie voornamelijk vormgegeven rond vijf verschillende pijlers (S.J. Ashworth, 2020):

- Informatie technologie
- Globale competitie
- Hoge kosten van werkruimtes
- Verwachtingen van het personeel
- De oplopende kosten van foute beslissingen.

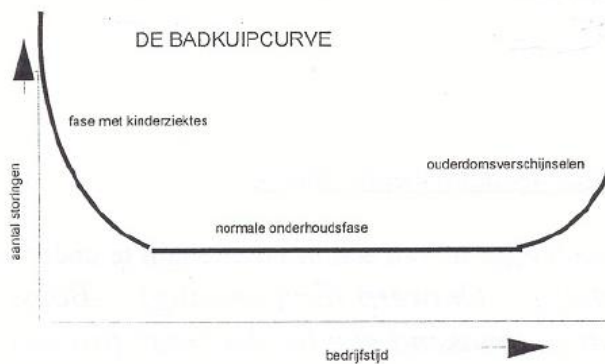
Doordat er meer technologie en IT op de markt kwam, werd er veel meer aan data-analyse gedaan. Gebouwen werden complexer door bijvoorbeeld het introduceren van BMS systemen¹ en krijgen, tot op de dag van vandaag, steeds hogere kosten per vierkante meter. Een voorbeeld is te zien in Grafiek 1 waarin de kost per vierkante meter van 2013 tot 2023 Q1 in Nederland is weergegeven. (*Office Rents Are on the Rise Despite a Slowdown in Take-up, 2023*)



Grafiek 1: Huurkosten/m² kantooromgevingen Nederland

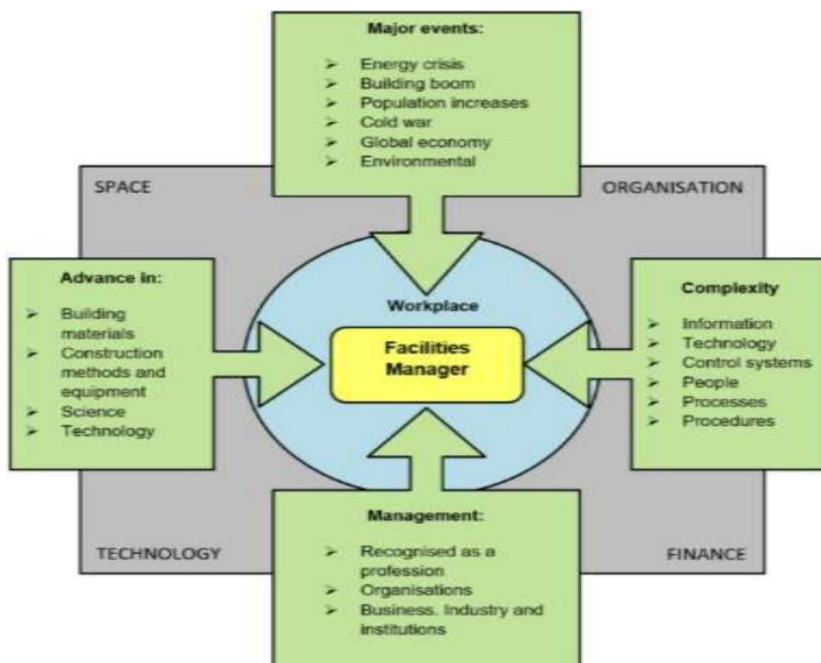
¹ BMS-systeem: Building Management System, een systeem dat hardware en software met elkaar verbindt. Dit heeft als doel een efficiënt en overzichtelijk beheer van het gebouw te verkrijgen waarin alle aanwezige technieken, zoals HVAC, beveiligingssystemen, energiemonitoring, etc. aanwezig zijn.

Deze grafiek laat zien dat de stijging in prijzen tot op de dag van vandaag nog steeds doorgaat waardoor kostreductie relevant is en blijft. Door deze steeds stijgende prijzen kwam het dat foute beslissingen veel duurder werden. Facility managers gingen hierdoor meer op lange termijn kijken en niet meteen de goedkoopste optie die aangereikt werd implementeren. Deze goedkopere opties brachten op lange



Grafiek 2: Badkuipcurve

termijn meer kosten met zich mee door het gebrek aan kwaliteit en het snellere falen van de aangekochte goederen. Dit zorgt voor een zeer slechte 'badkuipcurve' zoals te zien in Grafiek 2. Bij een slechte curve is de normale onderhoudsfase maar van korte duur en is de totale bedrijfstijd dus niet lang genoeg om de gemaakte kosten te verantwoorden. De kosten zijn ook recht evenredig met het aantal kinderziektes en ouderdomsverschijnselen.



Afbeelding 1: Smith, Seth and Wessel (2000) - forces impinging on FM

Verder moesten facility managers ook meer en meer over bepaalde technologische vaardigheden beschikken om dit voldoende kwalitatief te kunnen implementeren en opvolgen. Andere factoren die invloed hadden op FM zijn te zien in Afbeelding 1: Smith, Seth and Wessel (2000) - forces impinging on FM. Deze werden gelinkt aan

competenties. Deze competenties werden door Tucker & Roper in 2015 in een matrix gegoten, zoals te zien in Afbeelding 2: Tucker and Roper's (2015) FM competency matrix waarin ze verschillende soorten competentiemodellen met elkaar vergeleken. Deze modellen hebben allemaal als doel om de belangrijkste competenties van FM'ers op te lijsten. Zoals men kan zien is het niet gemakkelijk om facility management eenduidig te omschrijven en wordt er verwacht dat er kennis is van vele, uiteenlopende zaken. Hierdoor kan het zijn dat een facility manager wordt beschouwd als een 'jack of all trades, master of none' (Ashworth, 2021).

	BIFM	IFMA	RICS	Total
Compliance and standards	18	12	17	47
Contracts and procurement	11	14	16	41
Maintenance and operations	7	24	4	35
Sustainability	14	8	11	33
Projects	5	6	17	28
REM-PM	6	6	16	28
Information and knowledge	14	6	6	26
Finance	7	5	13	25
Strategy and planning	17	1	2	20
Performance	6	11	2	19
Management	7	9	1	17
Risk	6	10	1	17
Customer perception	6	5	4	15
Technology	2	7	6	15
Building design & construction	0	0	14	14
Relationships	6	1	6	13
Leadership	5	7	0	12
Communication	0	8	2	10
Change	7	2	0	9
Role of FM	6	3	0	9
Consultancy	0	0	7	7
Innovation	5	2	0	7
Space planning	5	1	1	7
Conflict	1	2	2	5
Ethics	0	2	3	5
	161	152	151	

Afbeelding 2: Tucker and Roper's (2015) FM competency matrix

Er zijn nog verschillende andere modellen en visies over wat FM moet of kan zijn. Deze visies verschillen naargelang de organisatie, onderzoeker, geografische locatie, enzovoort.

Om al deze diversiteit te kunnen standaardiseren en presenteren werd er een ISO 41000 norm ontwikkeld die de algemeen aanvaarde standaard voor facility management beschrijft. Deze standaard gaat als volgt:

'Facility management is an organisational function which integrates people, place and process within the built environment with the purpose of improving the quality of life of people and the productivity of the core business.'

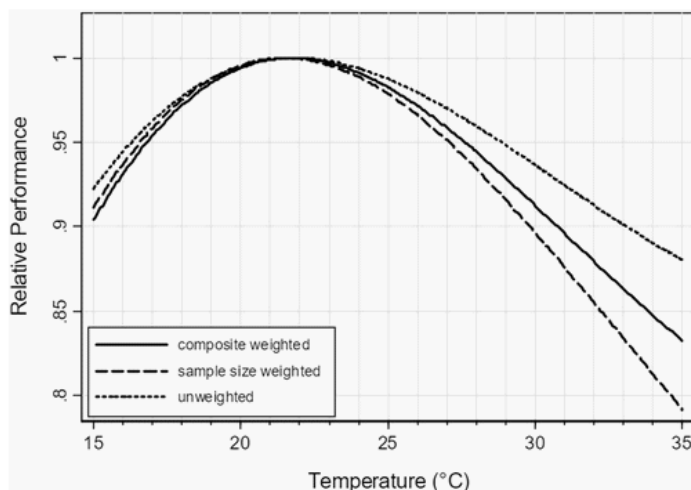
Met deze definitie kunnen we zien dat het menselijk aspect veel belangrijker is geworden en er niet meer louter en alleen naar kostreductie wordt gewerkt.

Een laatste obstakel, en een grote irritatie voor veel facility managers, dat wordt beschreven in S. Ashworth, (2020), is dat facility management nog heel vaak wordt gezien als een soort klusjesdienst. Dit is een weerkerende trend die ook in andere rapporten zoals in Carder et al (2012) wordt aangehaald. Dit is echter niet overall het geval en hangt ook af van waar de facility manager zich bevindt in het organigram van de organisatie. Een facility manager die mee in het directiecomité zit zal niet bekeken worden als klusjesman. Een facility manager die verantwoording aflegt aan het hoofd van de technische dienst dan misschien weer wel. Om dit tegen te gaan is het belangrijk om de facilitaire dienst zo veel mogelijk in de kijker te zetten (Graham, 2022) en aan te tonen wat er allemaal gaande is binnen facilities. Dit moet niet alleen naar hoger management toe maar ook naar de gewone werknemer. Het is zo dat de facilitaire medewerkers vaak buiten reguliere uren of toegankelijke plaatsen werken of enkel zichtbaar worden bij problemen die anderen beletten om hun werk uit te voeren. Hierdoor is de facilitaire dienst enkel op een positieve manier zichtbaar als men deze expliciet in de kijker stelt. Later kunnen deze resultaten ook gebruikt

worden als argumenten om het nut en het belang van bepaalde beslissingen aan te tonen.

3.2. Het belang om facility management strategisch te betrekken in functie van gebouwen en werkplek strategie

Waar facility management vroeger voornamelijk om het reduceren van kosten draaide, is dit vandaag veranderd naar het strategisch managen van gebouwen en diensten om waarde te creëren voor de organisatie en zijn stakeholders en alle aspecten hiervan te optimaliseren. Enkele belangrijke aspecten om een strategisch plan correct op te stellen en het belang van een correcte implementatie, worden in het boek (*Why facilities managers should be included in strategy meetings - FMLink*, z.d.) besproken. Dit wordt besproken om aan te tonen wat het belang is van het strategisch worden van de facilitaire dienst in een organisatie.

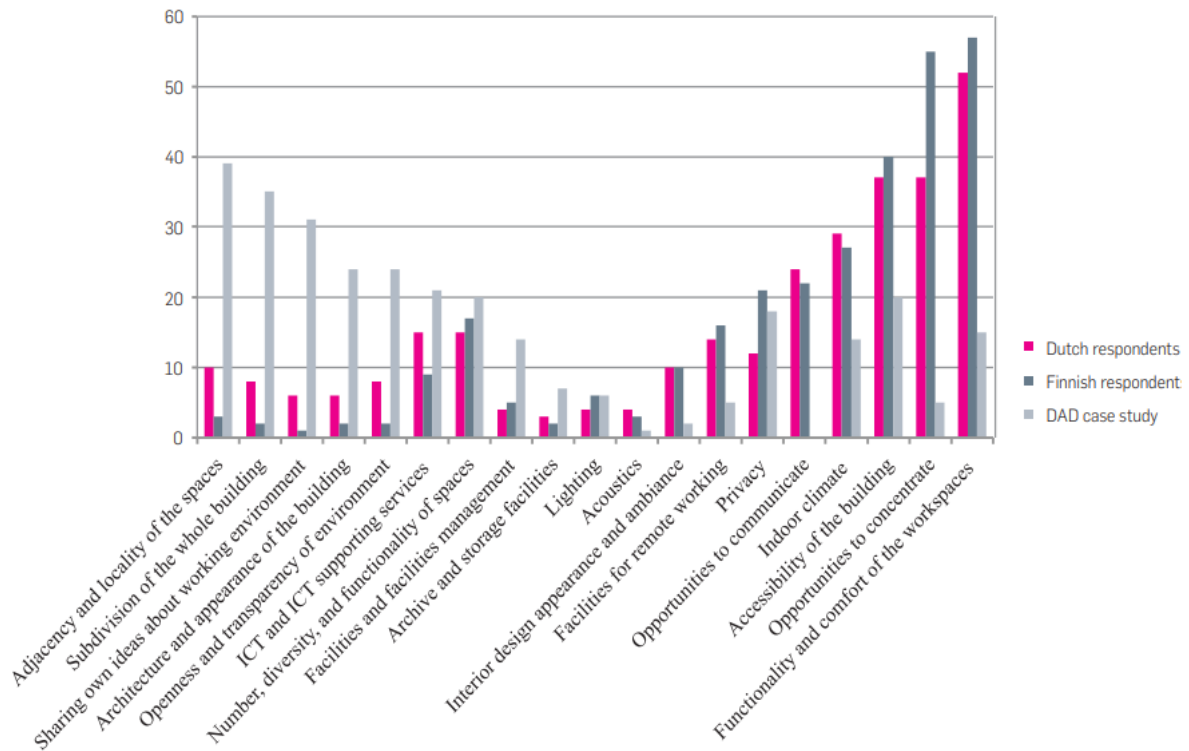


De relatieve productiviteit uitgezet op temperatuur in °C. (bron: University of Technology Helsinki)

Grafiek 3: Productiviteit versus temperatuur

Het correct beheren van gebouwen heeft een directe impact op het comfort van de medewerker en diens productiviteit. Dit is bijvoorbeeld te zien in Grafiek 3 (Seppanen et al., 2006) waarin wordt gekeken naar de verhouding tussen de productiviteit en de temperatuur van de werkomgeving. Er is duidelijk te zien dat temperaturen lager dan 22° en hoger dan 23° een negatieve impact hebben op de

productiviteit van werknemers in een kantooromgeving. Het is dus belangrijk om omgevingsfactoren correct af te stemmen op de noden van de gebruikers. In Jensen et al wordt ook aangetoond wat Europese werknemers het belangrijkste vinden in hun werkomgeving. Dit is te zien in Grafiek 4.



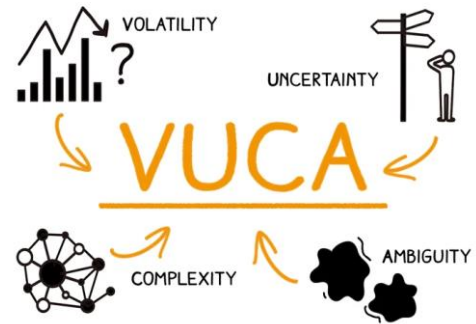
Grafiek 4: Factoren die procentueel meest aangehaald werden door medewerkers

In deze figuur kan men duidelijk zien dat meer dan 50% van alle Finse en Nederlandse correspondenten functionaliteit en comfort van de werkplek één van de belangrijkste aandachtspunten vinden. De case study vergelijkt dit met Thaise correspondenten, hier wordt niet verder op ingegaan omdat dit niet relevant is voor het onderzoek.

Gebouwen worden echter meestal gezien als iets dat enkel kosten met zich meebrengt en geen winst kan genereren. Indien men deze gedachtegang volgt, wordt er slechts met een minimaal budget voor gezorgd dat de gebouwen blijven functioneren. Er wordt teveel reactief onderhoud gedaan en de strategische beslissingen en doelen van de facility manager dragen op dit vlak niet bij aan de algemene strategische doelen van het bedrijf. De mogelijke besparingen op lange termijn en het nut van proactief onderhoud kunnen niet worden waargemaakt en als gevolg zal de productiviteit van de werknemers dalen door de vele defecten van de infrastructuur.

Om dit tegen te gaan en meer strategische inspraak te kunnen krijgen als facility manager is het belangrijk om de bedrijfsstrategie te kennen. Een facility manager moet zich grondig verdiepen in het 'waarom' van de huidige strategie van het bedrijf en dit uit zoveel mogelijk invalshoeken bekijken. De economische markt verandert namelijk snel. Een facility manager moet er dus ten allen tijde voor kunnen zorgen dat de strategie van de facilitaire organisatie correct is afgestemd op de algemene bedrijfsstrategie.

Om dit juist te kunnen afstemmen is het nodig om de doelen en positie van het bedrijf in zijn respectievelijke markt te kennen, alsook de plannen die het hoger management maakt om de facilitaire organisatie richting deze doelen te sturen binnen de VUCA omgeving (afbeelding 3). Te vaak wordt er niet voldoende gecommuniceerd tussen hoger management en de facility manager, waardoor deze doelen niet correct zijn afgestemd.



Afbeelding 3: VUCA

Verder is het belangrijk dat deze strategieën, eenmaal opgesteld, ook correct worden geïmplementeerd en geëvalueerd. Dit kan enkel als de strategie correct is omgezet naar verschillende kleinere deeltaken met duidelijke SLA's en SMART-geformuleerde KPI's.

Bijvoorbeeld:

Strategie	Voldoen aan de klimaatdoelstellingen zoals opgelegd door de Europese Unie.
KPI	Maandelijks vermindering van x ton uitstoot in CO ₂ .

Een strategie is iets dat continu verandert en dus ook, afhankelijk van de resultaten van de strategie, moet worden bijgestuurd. Deze resultaten kan men enkel waarnemen als de strategische plannen SMART² zijn geïmplementeerd en op regelmatige basis worden geëvalueerd.

Het belang van strategisch management is om de facilitaire organisatie af te kunnen stemmen met de strategie van de organisatie. Hierdoor kan de facilitaire dienst de juiste beslissingen maken op vlak van dienstverlening en het managen van gebouwen. Dit zal op zijn beurt een positieve impact hebben op de werkplek strategie en dus ook de productiviteit van werknemers. Er zullen minder defecten optreden door het opstellen van proactief onderhoud dat bijdraagt aan de strategische doelen van het bedrijf. Hierdoor wordt een reductie in kosten gerealiseerd. Verder kan men door correcte afstemming ook relevante KPI's opstellen die de doelen van de organisatie in functie van gebouwen en werkplekken in kaart brengen en meten. Hierdoor kan op basis van deze resultaten correcte beslissingen worden genomen om plannen te wijzigen of bij te sturen.

² Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden. Dit zijn de eisen om een goede uitwerking te verkrijgen. Als aan één van deze eisen niet wordt voldaan zal de uitwerking vertekend, onjuist of subjectief interpreteerbaar zijn.

3.3. De uitdagingen die facility management 10 jaar geleden tegenhielden om strategisch te worden

In het driedelige rapport 'Raising the Bar', uitgevoerd door het RICS³ in samenwerking met IFMA⁴, werd 10 jaar geleden reeds uitgebreid internationaal onderzoek gedaan naar de uitdagingen die facility managers toen hadden en wat hen tegenhield om strategischer te worden. De resultaten van dit rapport worden hier besproken en geanalyseerd. Met deze analyse wordt bekeken hoe men er 12 jaar geleden voor stond op vlak van verschuiving van de facilitaire dienst naar een meer strategisch niveau en hoe dit zich verhoudt ten opzichte van vandaag.

3.3.1. Eerste onderzoek: 'Raising the bar: Enhancing the Strategic Role of Facilities Management'

In het eerste luik van dit rapport (Carder & Ware, 2012) werd in 2012 een bevraging gedaan bij meer dan 400 facility managers in meer dan vier verschillende continenten. Het doel van deze eerste studie was om te kijken naar de staat van de facility manager als beroep, de belangrijkste uitdagingen voor facility managers en de relaties tussen facility management en andere belangrijke diensten zoals financiën, IT, HR en anderen. Dit rapport had als doel om te kijken wat de facility manager en de facilitaire dienst in zijn geheel tegenhield om strategischer te kunnen werken. Dit geeft dus al een mooi beeld over wat 12 jaar geleden de belangrijkste werkpunten waren om strategischer te worden.

In dit eerste rapport werd besloten dat er nog een lange weg te gaan was vooraleer facility management geaccepteerd zou kunnen worden als een volwaardige strategische dienst binnen een bedrijf.

De meest voorkomende uitdagingen die facility managers 12 jaar geleden tegenhielden om strategisch te worden waren de volgende:

- **Kostenreductie**

Dit zat in meer dan 50% van de antwoorden. Dit wordt ook bevestigd in de andere bronnen zoals het tweede en derde luik van dit rapport maar ook in Ashworth, S. (2021) en Jensen et al. (2012). Dit is dus tot op de dag van vandaag nog steeds één van de meest relevante aandachtspunten voor facility managers.

- **Erkenning en aandacht krijgen bij hoger management**

Deze uitdaging was volgens het rapport één van de belangrijkste van toen. Er wordt ook gezegd dat de nood aan erkenning wel al iets was waar facility managers die deelnamen aan het onderzoek zich bewust van waren. Dit wordt ook bevestigd door het artikel van Graham, D. G. (2022, 16 juni) '*As managers, we need to better promote*

³ Royal Institution of Chartered Surveyors

⁴ International Facility Management Association

facilities management.' en bewijst hiermee dat dit nog steeds een actuele uitdaging is.

- **Aanpassen aan nieuwe manieren van werken/werkplek strategieën**

De nieuwe manier van werken had volgens het rapport meerdere uitdagingen zoals het implementeren van nieuwe werkplek strategieën en het ontwerpen ervan.

Dit is de dag van vandaag al veel verder geëvolueerd, mede dankzij Covid-19 waardoor de facility manager veel meer op strategisch niveau werd betrokken. Nieuwe trends zoals digitalisatie en hybride werken zullen de nieuwe norm worden volgens Lund et al. (2021), Raj, D. (2021) en Muhammed (2023).

De resultaten uit 'Raising the bar' zullen reeds grotendeels verschillen met de huidige situatie. Als facility manager kan men hier volgens al deze bronnen een grote bijdrage leveren om de fysieke en mentale gezondheid, productiviteit en werksfeer aangenaam te maken.



Afbeelding 4: War For Talent

- **Aantrekken en ontwikkelen van FM professionals**

Een grote bezorgdheid die in dit rapport naar boven kwam was het aantrekken en ontwikkelen van jonge talenten. Er waren er te weinig en degenen die in het werkveld terecht kwamen hadden vaak niet genoeg:

- Analytische vaardigheden;
- Communicatievaardigheden;
- Leiderschapsvaardigheden.

Het opzetten en managen van persoonlijke relaties was ook onvoldoende.

De dag van vandaag is dit zeker nog actueel. In de opleiding FM aan Odisee, de enige facility management opleiding in dagonderwijs van bachelor niveau in heel Vlaanderen, waren de afgelopen jaren steeds slechts 20-30 leerlingen per jaar. De teller van het aantal openstaande vacatures op VDAB met de term 'facility management' stond op 3/01/2024 op 505 waarvan 39 in de afgelopen 2 dagen waren geplaatst. Dit bewijst het grote tekort aan aanwezig talent.

- **Genoeg tijd kunnen vrijmaken voor de strategische/tactische taken**

Het gebrek aan tijd voor strategische en tactische zaken heeft volgens het rapport te maken met de operationele aard van facility management. Er wordt teveel verwacht dat de urgente zaken direct worden behandeld. Door deze reactieve taken zullen belangrijke beslissingen op de lange baan geschoven worden. Er moet volgens het rapport actief tijd vrijgemaakt worden om strategische en tactische beslissingen uit te

werken. Hierbij zou bijvoorbeeld eerst gekeken kunnen worden om proactieve onderhoudsplanningen op te stellen. Dit zal ervoor zorgen dat operationele taken zoals reactief onderhoud in frequentie afnemen en er dus meer tijd vrijkomt.

- **Werken met dienstverleners⁵**

Tien jaar geleden was men van mening dat er meestal een uitdagend en tijdrovend eerste jaar was wanneer er gewerkt werd met een nieuwe dienstverlener. Aangezien dit wel meer en meer de norm werd was de uitdaging hier om deze integratie vlotter te laten verlopen.

In 2014 was in totaal 47% van de facilitaire diensten in een bedrijf in België uitbesteed. In 2020 was dit reeds 55% (Belfa & Procos Group, c. 2021). Hieruit kan men concluderen dat dit momenteel reeds een stuk relevanter is geworden en dat dit waarschijnlijk al minder een uitdaging is.

- **Het behalen van duurzaamheidsdoelstellingen**

In 2012 was er al wijdverspreide aandacht voor het groener maken van de faciliteiten. Dit is de dag van vandaag nog niet veranderd en enkel belangrijker geworden. De nieuwe ESG-wetgeving⁶ die van kracht is zal dit alleen maar belangrijker maken. Aangezien deze data voor een groot deel te maken hebben met de dienstverlening die in een facilitaire dienst zit, zal de verantwoordelijkheid hiervoor ook voor een groot deel bij de facility manager terechtkomen. Om deze data correct te kunnen genereren en de nodige middelen hiervoor te krijgen, zal het noodzakelijk zijn om op een strategisch niveau mee te denken over deze problematiek.

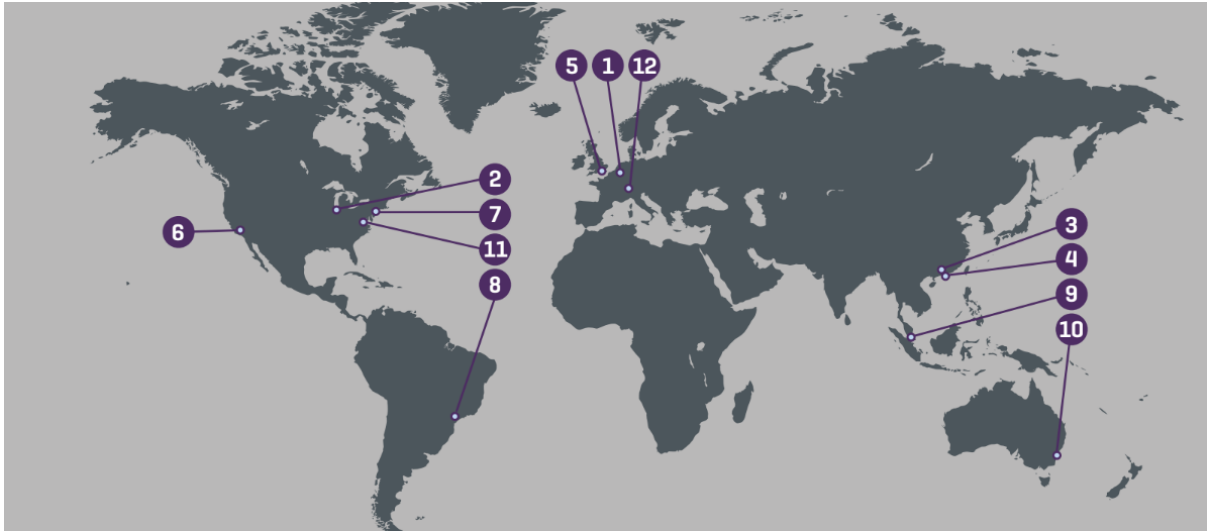
3.3.2. Tweede onderzoek: 'Raising the Bar II: City Roundtables'

In het tweede luik van dit rapport werden wereldwijd 12 rondetafelgesprekken gevoerd over de bevindingen van het eerste rapport. Deze gesprekken vonden plaats in 2013 en gingen telkens over dezelfde vijf vragen.

- Welke moeilijkheden en uitdagingen zijn er in 2013 voor facility managers?
- Hoe moeten de prestaties van de facilitaire dienst gemeten en geëvalueerd worden?
- Wat betekent het voor de facilitaire dienst om strategisch te zijn?
- Wat zijn de barrières tussen facility management en andere diensten op vlak van strategische gelijkstemming en hoe kunnen we gelijkstemming bereiken?
- Wat moeten facility managers anders doen om van facility management een meer gewaardeerde en strategische dienst te maken?

⁵ Een dienstverlener of service provider is een persoon of entiteit die een dienst verleent aan een andere partij. In dit geval een facility manager die een dienst verleent aan een ander bedrijf.

⁶ Environmental, Social & Governance wetgeving, opgesteld door de EU.



Afbeelding 5: Locaties van de rondetafelgesprekken

Uit deze vragen werden de twaalf meest voorkomende problemen afgeleid, na kostenreductie. Deze problemen lagen bijna volledig in lijn met het voorgaande rapport met enkele kleine aanvullingen.

Er werd een duidelijker verschil gezien in geografische context, net zoals Ashworth (2021) beschreef. Er werd teveel focus gelegd op kostenreductie en er was te weinig ervaring met het uitbesteden van diensten. Dit was voornamelijk het geval in Aziatische landen en Brazilië. In de Europese landen en Verenigde Staten werd volgens het rapport duidelijk dat facility management al een pak verder stond en deze fouten minder maakte. Hier ontbrak het wel nog aan het aantonen van de verbeteringen die door facility management tot stand kwamen naar hoger management toe.

Een andere aanvulling op het vorige rapport was de reden waarom facility management niet strategischer werd. Uit de rondetafelgesprekken bleek dat er teveel mensen een carrière als facility manager volgen omdat ze de operationele taken en het 'brandjes blussen' net leuk vinden. Ze willen geen strategische carrière nastreven of bijvoorbeeld een strategische werkplek strategie ontwikkelen met hoger management.

De belangrijkste vraag uit de rondetafelgesprekken was: 'Wat moeten facility managers anders doen om facility management een meer gewaardeerde en strategische dienst te maken?'

Als antwoord hierop zeiden velen dat er een grote marketingcampagne en rebranding van facility management moest gebeuren. De onderzoekers van het RICS zeggen echter dat het 'rebranden' van de term 'facility management' zinloos is omdat deze term reeds te goed gekend is binnen de economische wereld. De marketing over inhoud beamen ze echter volmondig. Het strategischer kunnen worden werd hier voornamelijk toegewezen aan een sterke marketing van facility management naar bedrijven en management toe. Er moest ook nog steeds meer

worden ingezet op opleidingen en het aantrekken van talent. Marketing naar nieuwe generaties en naar het grote publiek blijven ook van belang. Het is niet omdat de term bekend is binnen de economische wereld dat de term facility management in het algemeen gekend is.

3.3.3. Derde onderzoek: 'Raising the Bar III: From Operational Excellence to Strategic Impact in FM'

In dit derde, en momenteel laatste, luik van dit onderzoek werd de studie uit 2012 in 2017 op grotere schaal opnieuw uitgevoerd om trends in kaart te kunnen brengen. Verder werden er ook meer diepgaande praktijk onderzoeken⁷ uitgevoerd.

Als belangrijkste conclusies werden hier de aanbevelingen uit het eerste rapport herhaald, maar met de opmerking dat dit nog pro-actiever moest gebeuren. Verder werden enkele algemene aanbevelingen gedaan en specifieke aanbevelingen voor facility managers die actief zijn als dienstverleners en degenen die actief zijn als gebruikers⁸.

De aanbevelingen in de drie verschillende rapporten focussen zich voornamelijk op de volgende vier zaken:

- Het vrijmaken van tijd voor de facility manager door operationele zaken uit te besteden zodat deze meer 'soft skills'⁹ kan ontwikkelen en de strategische visie van de facilitaire dienst in lijn kan brengen met de andere diensten en de overkoepelende bedrijfsstrategie;
- Het zoeken naar manieren om de facilitaire dienst in de kijker te zetten, resultaten zichtbaar te maken en hoe men daarmee het nut van facility management kan aantonen aan andere diensten en hoger management. Hierbij is het van belang om aan te tonen dat het blijven streven naar zo veel mogelijk kostenreductie op korte termijn niet overal de beste manier is;
- Het belang van onderlinge samenwerking en het actief helpen om het beroep beter in kaart te brengen, af te lijnen en te definiëren. Dit door middel van deelname aan onderzoeken of door deze te steunen, maar ook door de opleidingen wereldwijd zo veel mogelijk te uniformiseren en verbeteren. Hiervoor is de ISO 41000 norm en diens verdere uitwerking en verfijning zeker van belang;
- Het gebruik maken van, het onderzoeken van, en het investeren in nieuwe technologieën.

⁷ Een praktijk onderzoek of 'case study' is een gedetailleerd onderzoek naar een specifiek onderwerp, zoals een persoon, groep, plaats, gebeurtenis, organisatie of fenomeen.

⁸ Gebruikers of 'occupiers' zijn in dit onderzoek de personen of partijen die gebruik maken van de diensten van een dienstverlener.

⁹ Soft skills zijn bijvoorbeeld empathisch vermogen, conflictmanagement, onderhouden van relaties en communicatie.

Door deze aanbevelingen succesvol toe te passen zijn de onderzoekers in het rapport van mening dat men ook een grote meerwaarde creëert in het bedrijf op vlak van bedrijfsvoering, productiviteit door een goede werkomgeving, engagement van de werknemer, algemene tevredenheid en groei door betere samenwerking en innovatie. Hierdoor tilt men het beroep naar een hoger niveau en kan men bewijzen dat de facility manager op een heel hoog strategisch niveau kan meedraaien in een organisatie.

3.4. Manieren waarmee facility management waarde kan creëren binnen een bedrijf

In dit deel van de literatuurstudie ligt de focus voornamelijk op wat de facility manager precies kan doen om door waardecreatie de dienst te optimaliseren, verder te innoveren en daardoor niet alleen de eigen dienst, maar ook het bedrijf naar een hoger niveau te tillen. Om dit te doen moet hij op de juiste manier de noden van de organisatie in kaart brengen en deze proberen op te lossen. Deze noden kan hij dan vervullen door middel van waardecreatie. Indien hij hier vervolgens de resultaten van kan laten zien en het belang ervan kan aantonen, kan dit in zijn voordeel spelen om op een meer strategisch niveau te kunnen meedenken in de toekomst. Het bedrijf zal ook beter weten wat de facilitaire dienst allemaal kan doen en daardoor de facilitaire dienst strategischer kunnen inzetten en beter betrekken.

3.4.1. Waardecreatie & toegevoegde waarde

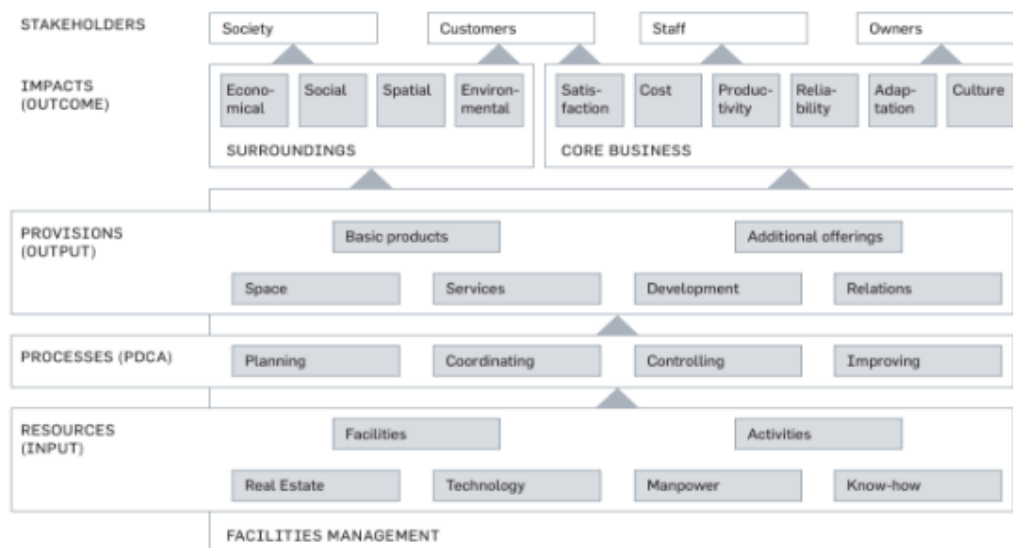
Waardecreatie wordt door Jonker J. (2018) beschreven als 'Het genereren van waarde via transformatie of verbeteringen van bedrijfsroutines en handelingen.'

Toegevoegde waarde is dan weer de waarde die wordt toegevoegd aan een product doorheen het productieproces. Dit komt grofweg neer op het verschil tussen de aankoop in grondstoffen en de prijs van het uiteindelijk verkochte product (bruto toegevoegde waarde). Trek hier dan verschillende zaken zoals afschrijvingen, lonen, huurprijzen, etc. van af en men bekomt de netto toegevoegde waarde of winst.

In het boek 'The Added Value of Facility Management' wordt gekeken naar de waarde die facility management kan creëren of toevoegen aan een bedrijf. Een belangrijk onderscheid dat door (Jensen et al., 2012) wordt gemaakt in dit boek is hoe de waarde van gebouwen wordt gezien uit verschillende perspectieven. Ze maken hierbij voornamelijk onderscheid tussen het perspectief van facility management, corporate real estate management en business to business marketing. Hier wordt het perspectief van de facility manager verder besproken.

3.4.2. FM Value Map

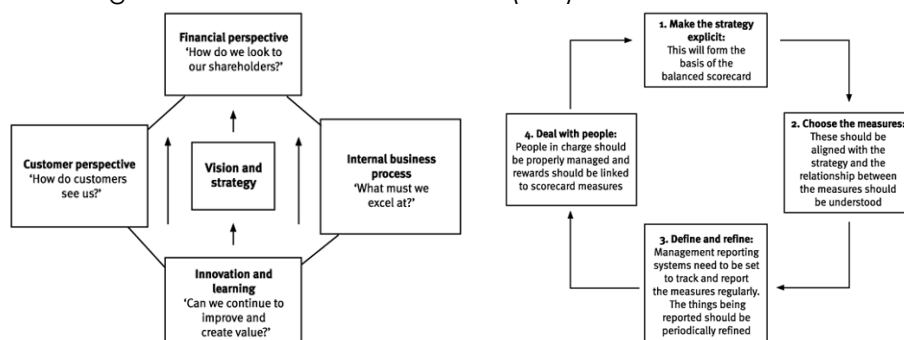
Voor de verschillende onderzoeken in dit boek werd gestart vanuit de 'FM Value Map' die door Jensen in een eerder onderzoek was opgesteld. Deze value map is geïnspireerd op de balanced scorecard van Kaplan¹⁰ en brengt de manieren waarop facility management aan waardecreatie doet in kaart. Wat opvalt is dat de waardecreatie verschilt naargelang het type organisatie. Een organisatie zoals IMA die machines produceert heeft een heel andere kijk op waardecreatie dan een organisatie als Deloitte die intellectueel onderzoek doet naar iets.



Afbeelding 6: FM Value Map

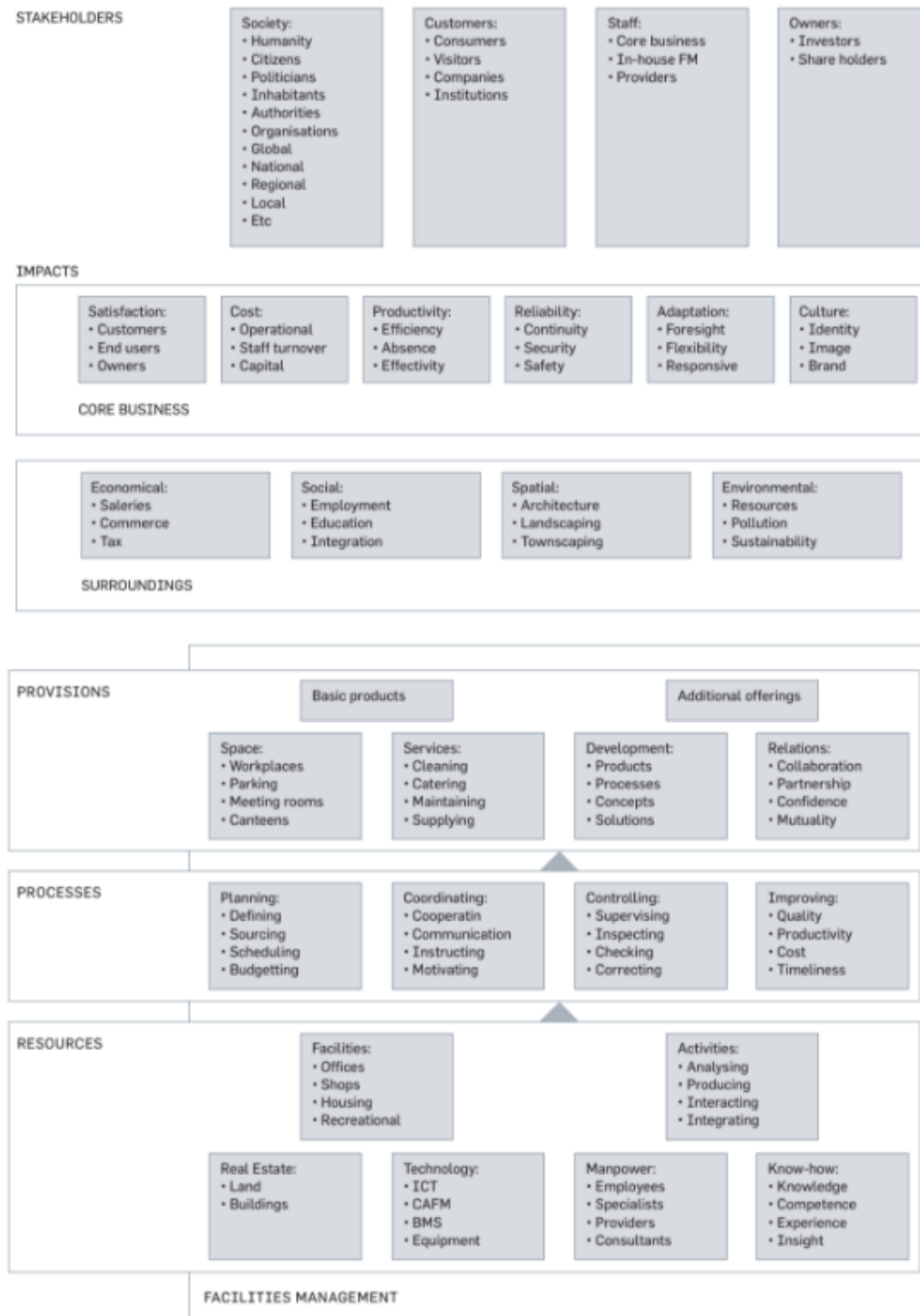
Er is bijvoorbeeld een bepaalde technologie die een bedrijf wil gebruiken. Deze technologie is in dit voorbeeld dan de input. De facilitaire dienst zal deze vervolgens implementeren via de PDCA¹¹ cirkel om zo een nieuwe service aan te kunnen bieden aan interne stakeholders. Dit heeft als gevolg dat er, door het correcte gebruik van die nieuwe technologie, meer productiviteit is en gemakkelijker aanpassingen kunnen gebeuren. Deze toename in productiviteit en het gemakkelijker kunnen aanpassen

¹⁰ De balanced scorecard van Kaplan brengt de grootste noden van een organisatie in kaart a.d.h.v. enkele verschillende perspectieven en geeft advies over hoe men deze noden kan vervullen en implementeren in de organisatie. Dit proces is te zien op onderstaande afbeeldingen. *The balanced scorecard.* (z.d.)



¹¹ Plan, Do, Check, Act. Continue verbeteringslus.

door het implementeren van de nieuwe technologie is de waardecreatie die tot stand is gekomen door de facilitaire dienst.



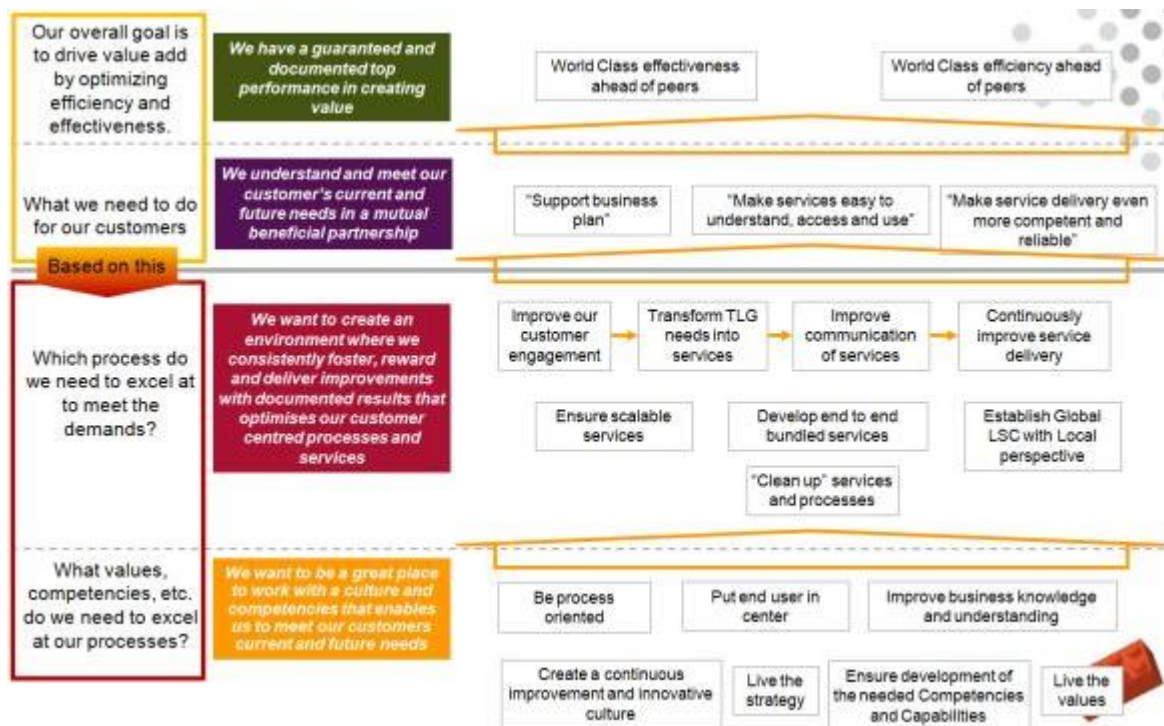
Afbeelding 7: FM Value Map, uitgebreider

Door Afbeelding 7: FM Value Map, uitgebreider te bekijken, kunnen we opmerken dat er veel verschillende mogelijkheden zijn om binnen een organisatie aan waardecreatie te doen. Deze map geeft een allesomvattende kijk op de mogelijkheden voor zowel het bedrijf, als zijn omgeving, als de manieren waarop verschillende stakeholders worden betrokken. Desondanks is het niet duidelijk wat het

strategisch, tactisch en operationeel niveau is. Het start niet vanuit de overkoepelende bedrijfsstrategie en de noden van het bedrijf. Dit is wel belangrijk om te weten als men strategische beslissingen wil maken.

3.4.3. LEGO's facilities strategy map

Om met de noden van het bedrijf rekening te kunnen houden en te bepalen wat strategisch is kan men gebruikmaken van 'LEGO's facilities strategy map' (Møllebjerg, 2010), bovenop de value map.



Afbeelding 8: LEGO's facilities strategy map

Hiermee kan men identificeren waar de belangrijkste noden zijn en op welk niveau beslissingen moeten gemaakt worden om waarde te creëren of toe te voegen. Dit kan gaan van eigen processen verbeteren, kijken welke ontbrekende competenties nodig zijn om deze op de juiste plek toe te voegen en het gebruiksgemak verbeteren, tot het uitdenken van nieuwe strategische plannen om zich aan te passen aan veranderingen in het economische veld waarin het bedrijf zich bevind (VUCA). Het geeft ook de aanzet tot het maken van een service catalogus waarin een standaard kan worden gemaakt die in de toekomst overal toepasbaar is als basis.

Het blijft belangrijk om al deze toegevoegde waarde en waardecreatie op de juiste manieren te documenteren en te presenteren, zoals aangehaald in de vorige besproken bronnen.

4. Conclusie literatuurstudie

Na het bekijken en lezen van de reeds bestaande literatuur kan men hieruit enkele conclusies trekken.

4.1. Situering

De literatuur die vandaag de dag bestaat en in deze paper besproken wordt komt uit de periode 2010-2021. Later onderzoek over facility management en strategie is vrijwel niet te vinden en heeft dus ook nog niet de meest recente veranderingen in het werkveld in kaart gebracht. Vroeger onderzoek is meestal niet meer relevant.

4.2. Communicatie en onderlinge afstemming

Het is belangrijk om een goed beeld te krijgen van de overkoepelende strategische visie van de organisatie om hier dan vervolgens de andere diensten hun visie en noden aan te linken. Het opbouwen van partner- en sociale relaties met andere sleutelfiguren binnen de organisatie is een volgende stap die men kan ondernemen om met deze informatie een duidelijke strategische visie op te stellen voor de facilitaire dienst. Deze strategie moet in lijn zijn met de andere diensten en de overkoepelende bedrijfsstrategie.

4.3. Waarde toevoegen en creëren

Vanaf dan kan begonnen worden met het opwaarderen en innoveren van de facilitaire dienst via waardecreatie, zoals besproken in 3.3, en het vervullen van de noden van de andere diensten. Al deze projecten moeten binnen de facilitaire strategie liggen en actief bijdragen aan een facilitair strategisch totaalbeleid. Het is belangrijk om proactieve gesprekken te blijven voeren en met alle betrokkenen te communiceren. Het afstemmen van de strategische visie op de visie van andere diensten en de algemene bedrijfsstrategie is een doorlopend proces dat continue opvolging en aanpassing vraagt om relevant te blijven binnen de markt waarin het bedrijf, en dus ook de facilitaire dienst, opereert.

4.4. Verschuiving in prioriteiten

Uit de literatuur kunnen we een duidelijke verschuiving zien in de prioriteiten van een facility manager, zoals besproken in Ashworth (2021). Waar vroeger vooral de focus lag op kostenreductie en facility management voornamelijk bekeken werd als klusjesdienst, evolueert deze focus nu naar waardecreatie, het creëren van toegevoegde waarde binnen de organisatie en het aanbieden van een bredere waaier aan diensten binnen de organisatie. Om deze diensten aan te kunnen bieden en in lijn te brengen met de andere diensten en hun noden moet een facility manager

goed de overkoepelende strategie van de organisatie kennen. Vervolgens moet de facility manager zijn eigen dienst hervormen naar een volwaardige strategische partner binnen de organisatie. Om dit te kunnen bereiken moet een facility manager veel flexibeler zijn en een brede kennis hebben van zijn organisatie en eigen dienst.

4.5. Uitbesteden om tijd vrij te maken

Alles begint volgens het eerste luik van 'Raising the Bar' bij het vrijmaken van de tijd van de facility manager om zich te kunnen focussen op het innoveren van de eigen dienst en de strategische visie uit te werken. Dit gebeurt door de operationele taken uit te besteden en een sterk operationeel team uit te bouwen. Dit team kan bestaan uit verschillende professionals met een grote kennis in hun vakgebied. Voor de installaties in de gebouwen kan bijvoorbeeld een expert op vlak van HVAC en klimaatinstallaties aangenomen worden. Iemand die een opleiding hotelmanagement met focus op hospitality heeft gevolgd kan men dan weer inzetten voor de klantbeleving en het onthaal. Deze mensen moeten ook verder opgeleid worden als facility professionals met een focus op soft skills of ontbrekende vaardigheden. Belangrijk is om van in het begin relevante data en opvolging te hebben bij de uitbestede contracten en binnenhuisprojecten. Dit is om in een later stadium het nut en de waarde van facility management binnen het bedrijf aan te kunnen tonen.

4.6. Marketing

Met deze data kan vervolgens een campagne worden gestart om binnen andere diensten en hoger management het belang van facility management aan te tonen en het stigma van facility management als klusjesdienst te kunnen doorbreken, zoals voornamelijk besproken in 'Raising the Bar'. Dit kan door de eigen projecten en resultaten in de kijker te zetten en actief te laten zien wat er allemaal gedaan wordt.

4.7. Benchmarking en bredere samenwerking

Verder is het belangrijk om mee te zijn met de nieuwe technologieën op de markt en het beroep in de kijker te zetten. Benchmarking met andere facilitaire organisaties is belangrijk. Het delen van kennis en de onderlinge samenwerking van facility managers over de hele wereld is een prioriteit om het beroep meer maturiteit te geven en te uniformiseren. Door dit te doen zal er ook meer talent binnen de facilitaire markt opereren en zal facility management naar een hoger niveau worden getild.

4.8. Terugkoppeling naar onderzoeksvraag

Uit de literatuur kunnen we stellen dat een facility manager die sterk betrokken is bij strategische doelen, meestal minder operationele taken heeft. De facility managers met veel operationele taken zitten meestal minder mee rond de tafel om doelen op langere termijn te bepalen, zoals besproken in 'Raising the Bar'. Uit deze studie kan

men afleiden dat de betrokkenheid met strategie afneemt naarmate het takenpakket operationeler is. De facility manager moet dus proberen om zoveel mogelijk operationele zaken uit te besteden. Om deze zaken te kunnen uitbesteden moet natuurlijk het nut van de uitbesteding kunnen worden aangetoond. Een uitbesteding zal niet goedgekeurd worden door hoger management als men er geen positieve ROI¹² aan overhoudt. Men zal ook niet automatisch uitgenodigd worden aan de strategische tafel door diensten en taken uit te besteden.

Hoe minder het nut en de toegevoegde waarde (zoals besproken in 'The Added Value of FM') van de facilitaire dienst bekend is bij het hoger management, hoe minder facility managers betrokken worden bij belangrijke beslissingen en doelen op langere termijn. Als men door middel van onderbouwde data de positieve resultaten zichtbaar kan maken kan men daarmee het hoger management overtuigen en zal men meer betrokken worden. Het is dus belangrijk relevante data te verzamelen en deze goed op te volgen. Dit kan onder andere door correcte en SMART-geformuleerde KPI's, zoals besproken in 'Het belang van strategisch facility management'.

Om deze studie af te toetsen met de huidige realiteit zal er verder onderzoek worden gedaan door middel van een enquête en interviews. Hierin zal onderzocht worden of de bovenstaande conclusie nog even relevant is. Er zijn mogelijk al nieuwe perspectieven, opinies en trends die nog niet onderzocht of bevraagd zijn. Er zal ook gevraagd worden in de interviews hoe men volgens de professionals het best strategischer kan worden.

¹² Return on Investment

5. Onderzoeksmethode 2: Enquête

De enquête richt zich voornamelijk op de grotere trends en uitdagingen van het voorgaande onderzoek. Er wordt tegelijk een duidelijke situering van de bevroegde steekproef weergegeven.

De enquête richt zich op facility managers enerzijds en leidinggevenden aan facility managers anderzijds. Het is de bedoeling dat de leidinggevenden niet specifiek gefocust zijn op facility management binnen hun organisatie maar dit wel binnen hun verantwoordelijkheid hebben. Er is voor deze groepen gekozen om onderzoek te doen naar de verschillen tussen de twee. Hiermee kan men hopelijk ook een antwoord geven op de vraag of er binnen deze twee groepen argumenten en tegenargumenten zitten om facility management al dan niet bij strategische beslissingen te betrekken. Om deze reden moet de vraagstelling voor beiden relevant zijn en zal er gebruik gemaakt worden van conditionele velden.

Bij de facility managers werd verder onderscheid gemaakt tussen dienstverleners en gebruikers. Met dienstverleners bedoelt men facility managers die een dienst aanbieden, denk maar aan geïntegreerd facility management of facility management advies. Met gebruikers worden de facility managers bedoeld die vast in dienst zijn bij een bedrijf en de facilitaire dienstverlening voor dit bedrijf regelen. Het kan zijn dat deze gebruikers samenwerken met dienstverleners.

5.1. Enquêtevragen

Om de literatuurstudie in het huidige werkveld te kunnen toetsen werd een enquête opgesteld die onderzoek doet naar de gevonden literatuur en verder onderzoek doet naar de onderzoeksvraag van deze paper. De enquête werd gemaakt in samenwerking met E. Coddé, journalist in de bedrijfswereld met specialisatie in facility management.

De vragen die gesteld worden zijn opgedeeld in drie grote categorieën.

- Algemene vraagstelling;
- Vraagstelling specifiek voor facility managers;
- Vraagstelling specifiek voor leidinggevenden verantwoordelijk voor de facilitaire dienst.

Alle vragen en antwoordmogelijkheden zijn te vinden in bijlage 1.

5.1.1. Algemene vraagstelling

In deze categorie wordt de bevroegde persoon gesitueerd in het bedrijfslandschap. Er wordt gevraagd welk soort functie de bevroegde uitoefent, de situering in de organisatie en de situering van de organisatie zelf. Hiermee kan hopelijk een verband worden aangetoond met positie, soort bedrijf en het strategische belang van facility management in dergelijke functies en bedrijven.

5.1.2. Specifieke vragen voor de facility manager

In deze categorie wordt de facility manager bevestigd. Er wordt gekeken naar zijn tijdsbesteding, de meest voorkomende problemen, gebruik van data, uitbesteding en relaties met het hoger management.

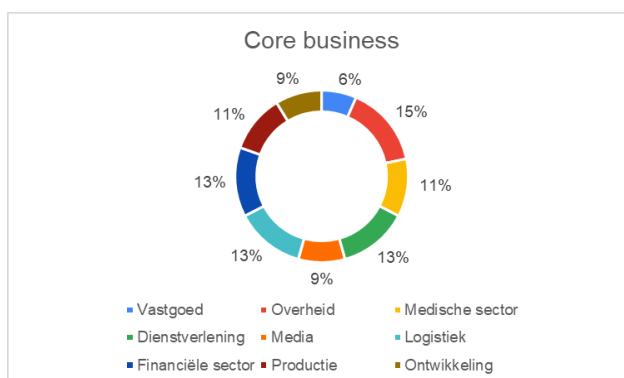
5.1.3. Specifieke vraagstelling voor hoger management

In deze vragen wordt onderzocht hoe het hoger management de facilitaire dienst gebruikt en betreft in de organisatie en zijn strategische doelen.

5.2. Onderzoeksmethode 4: Analyse van de resultaten

De enquête heeft een respons gekregen van 47 verschillende personen. Van de 47 waren 10 personen hogergeplaatste leidinggevenden, goed voor 22% van de antwoorden. De 36 anderen waren facility managers. Dit onderzoek gaat ervan uit dat facility managers zich reeds op tactisch niveau bevinden. Met deze antwoorden wordt onderzocht of dit al strategisch is geworden of niet. Niet alle vragen worden besproken omdat bepaalde antwoorden niet relevant genoeg bleken of onvoldoende informatie verstrekken.

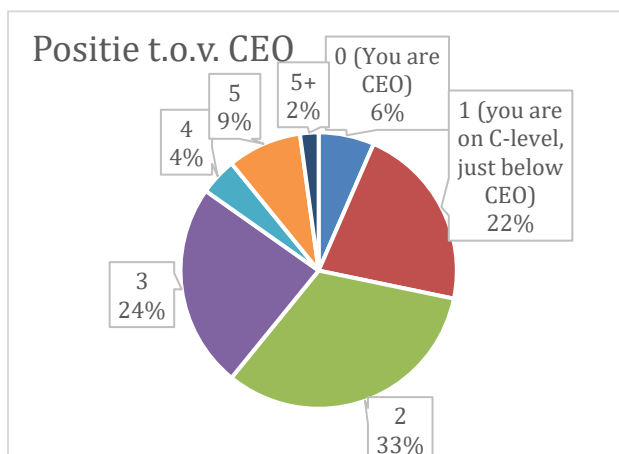
5.2.1. Algemene vraagstelling



Grafiek 5: soorten core business van de steekproef

De kernactiviteit van de bedrijven waarin de bevestigde steekproef opereert, is verdeeld zoals te zien op Grafiek 5. Er wordt opgemerkt dat de vier grootste sectoren uit onze steekproef als core business

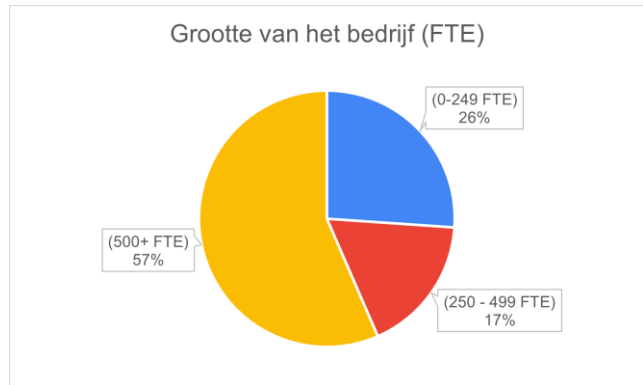
- Overheid (15%);
 - Dienstverlening (13%);
 - Vastgoed (13%);
 - Financiën (13).
- hebben.



Grafiek 6: Positie van de bevestigde t.o.v. de CEO

Uit Grafiek 6 kan men stellen dat bijna 61% van de bevestigden zich reeds op een hoog strategisch niveau bevinden. Met een hoog niveau bedoelt men CEO, C-level of N-2, weergegeven als '2' op de grafiek. 50% van de leidinggevenden zat op niveau n of n-1, 20% op n-2, 20% op n-3 en 10% op n-5.

57% van de bevroagden werkt in een grote onderneming (500+ FTE) zoals te zien op Grafiek 7: Grootte van het bedrijf volgens aantal FTE's. In de antwoorden is geen duidelijk verband te vinden tussen grootte van het bedrijf en positie van de facility manager op het organigram, wel in functie van taken, verderop besproken. Dit kan men concluderen omdat er binnen alle categorieën facility managers zitten op elk niveau. Binnen de categorie 0-249 FTE's zijn er facility managers die CEO zijn, op C-level zitten, maar ook op n-4 zitten. Dit is net hetzelfde voor de andere categorieën.



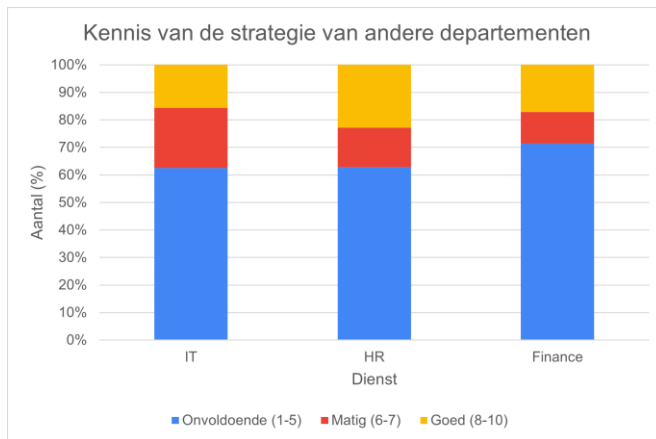
Grafiek 7: Grootte van het bedrijf

5.2.2. Specifieke vragen voor de facility manager

Op de vragen met betrekking tot de inspraak in doelen op langere termijn zijn toch een paar interessante resultaten naar boven gekomen. Uit de enquête blijkt namelijk dat 86% van de bevroagde facility managers vindt dat ze genoeg betrokken worden bij tactische beslissingen. De 14% die vond dat ze niet genoeg betrokken worden op tactisch niveau gaf aan dat ze hier liefst meer betrokken zouden worden in procesoptimalisatie, fleet policy, vastgoedbeheer en catering services. Uit de vraagstelling van de enquête kan men niet opmaken of ze te weinig of helemaal niet betrokken zijn.

Van de 86% van de bevroagden die vonden dat ze genoeg werden betrokken bij tactische beslissingen, vond iedereen zich ook voldoende betrokken bij strategische beslissingen. Hier kan men de bedenking maken dat tactisch en strategisch niet objectief is afgelijnd. In dit onderzoek zal men er dus van uit gaan dat 86% tevreden is over de strategische betrokkenheid en 14% niet tevreden. Men zal verder geen rekening houden met 'tactisch' maar alles naar strategisch of niet strategisch vertalen.

Verder zei 83% de overkoepelende bedrijfsstrategie te kennen. 75% gaf aan dat er ook een facilitaire visie was. De facilitaire visie was door 69% van de bevroagden mee vormgegeven.

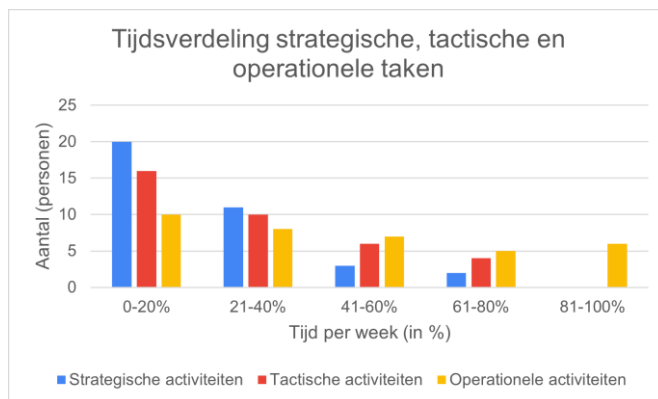


Grafiek 8: strategische kennis van andere diensten

Uit Grafiek 8: strategische kennis van andere diensten, kunnen we opmaken dat de strategische kennis van andere departementen nog niet zeer goed is.

62.5% geeft aan de strategie van de IT-dienst eerder niet te kennen. Bij HR is dit 66.66% en bij Finance 71.43%. Men heeft in 3.3.3. reeds het belang van strategische overeenstemming aangehaald.

In 3.4 is geconcludeerd dat het belangrijk is om de interne noden van organisaties in kaart te brengen. Dit kan niet succesvol gebeuren als men de strategieën van de andere diensten niet kent en er daardoor geen correcte afstemming bereikt wordt.

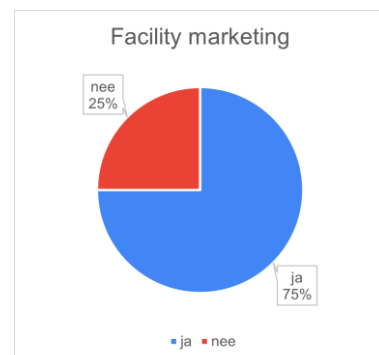


Grafiek 9: tijdsverdeling verschillende taken

Als men kijkt naar de tijdsverdeling tussen strategische, tactische en operationele taken kan men zien dat dit ongeveer in lijn ligt met de verwachtingen. Er wordt veel minder tijd aan strategische en tactische taken besteed dan aan operationele. Wat niet duidelijk is uit deze enquête is of deze operationele taken deel uitmaken van overkoepelende tactische

taken en doelen. Dit komt hier ook weer door de subjectieve aflijning van operationeel, tactisch en strategisch. Er wordt ook niet verder gevraagd naar wat deze taken exact inhouden.

Van de bevroegde facility managers zegt 75% dat ze actief bezig zijn met de facilitaire dienst op verschillende manieren in de kijker te zetten bij andere diensten en hoger management. Dit is te zien op Grafiek 10: Facility marketing. In deze enquête is niet bevroegd hoe dit gebeurt. Dit wordt verder besproken bij de interviews. Op de vraag of men een verschuiving van taken naar een meer strategische niveau verwachtte, gaf 60% aan van wel.



Grafiek 10: Facility marketing

Waarom de activiteiten volgens de FM professionals zullen evolueren naar strategisch niveau kwam volgens hen door:

- Nieuwe werkplek en manier van werken
- Dienstverlening schaalbaar voor meerdere sites
- Omdat het belangrijk is dat FM-strategie mee evolueert met de algemene bedrijfsstrategie

In het algemeen werd door het merendeel aangegeven dat het gewoon nodig is, zonder expliciete redenen te geven. Dit zijn daardoor minder relevante antwoorden.

Als specifieke diensten waarvan men dacht dat ze het meest zouden veranderen werden volgende aangehaald:

- Catering
- Fleet
- Vastgoed
- Magazijnbeheer

In het algemeen denkt men dat het eerder interne activiteiten zullen zijn die zullen veranderen.

5.2.3. Specifieke vragen voor leidinggevenden

De leidinggevenden die deze enquête hebben ingevuld hebben unaniem aangegeven dat ze facility management als een toegevoegde waarde beschouwen. De facility manager wordt ook door iedereen beschouwd als een belangrijke strategische partner. Slechts 10% van de leidinggevenden was niet tevreden over hoe de facility manager de bedrijfsstrategie implementeert in de facilitaire dienst.

De drie belangrijkste doelen die de leidinggevenden hebben voor hun facilitaire dienst zijn:

- Onderhoud
- Duurzaamheid
- Veiligheid

De meest gerapporteerde zaken die leidinggevenden ontvangen over hun facilitaire dienst zijn financiën, klanttevredenheid en alles aangaande duurzaamheid en energie.

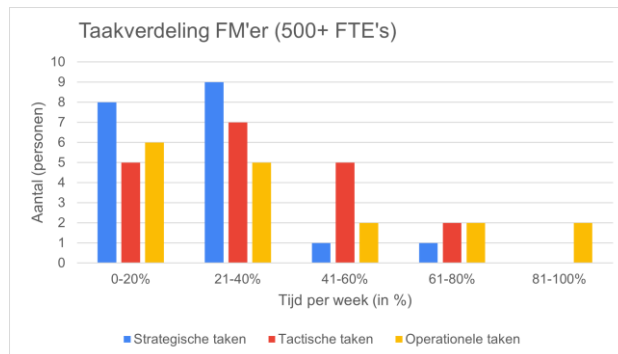
Leidinggevenden vonden dat de facility manager voornamelijk meer kon bijdragen in beslissingen die te maken hebben met vastgoed en duurzaamheid. Het klimaatneutraal worden en zoveel mogelijk eigen energie opwekken kwamen hierbij naar boven.

Leidinggevenden geven aan dat ze de facility manager in alle beslissingen die met facilitaire diensten te maken hebben willen betrekken. De helft van de leidinggevenden denkt ook dat de facilitaire dienst naar een strategisch niveau zal doorgroeien. Hierbij gaven ze als oorzaak aan dat het vooral kwam door het opzetten van geïntegreerde ondersteuning (FM, IT, HR, Boekhouding,...) en change

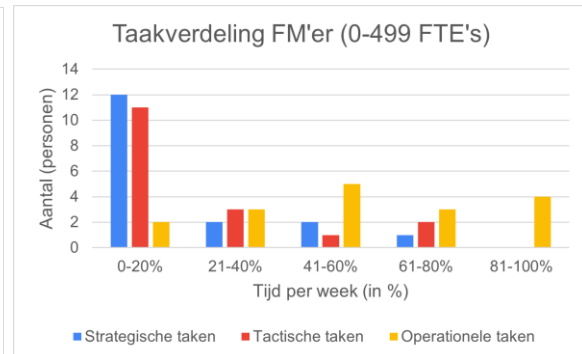
management. Als specifieke taken, die volgens hen strategisch gaan worden, kwam ook hier weer duurzaamheid en vastgoed naar boven.

5.2.4. Directe verbanden

Wat opvalt is het verschil in taakverdeling bij facility managers werkzaam in grote bedrijven (500+ FTE's) en facility managers werkzaam in kleine tot middelgrote bedrijven (0-499 FTE's) zoals te zien op Grafiek 12: taakverdeling FM'er 500+ FTE's en Grafiek 11: Taakverdeling 0-499 FTE's.

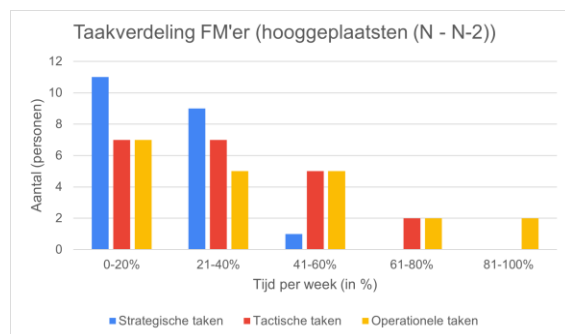


Grafiek 12: taakverdeling FM'er 500+ FTE's

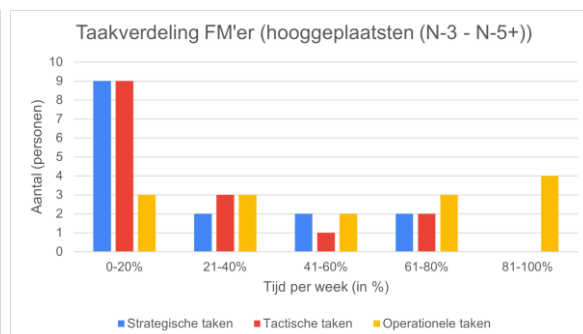


Grafiek 11: Taakverdeling 0-499 FTE's

We kunnen duidelijk zien dat de taakverdeling in grote bedrijven meer gespreid is over strategische en tactische taken, terwijl bij kleinere bedrijven een grote nadruk ligt op operationele taken.



Grafiek 13: Taakverdeling FM'er tot N-2



Grafiek 14: Taakverdeling FM'er vanaf N-3

Als we kijken naar de taakverdeling in functie van positie op het organigram kunnen we zien dat bij hooggeplaatste facility managers de nadruk voornamelijk op tactische taken ligt. Bij lager geplaatsten zijn dit voornamelijk operationele taken, te zien in Grafiek 13: Taakverdeling FM'er tot N-2 en Grafiek 14: Taakverdeling FM'er vanaf N-3.

We kunnen uit deze grafieken concluderen dat strategische en tactische zaken toenemen hoe hoger men op het organigram staat en bij het groter worden van de organisatie. Dit is nog steeds in lijn met vorige onderzoeken en verwachtingen. Wat

ook opvalt is dat men als service provider vaker hoger geplaatst is en dus ook meer strategische en tactische taken vervult.

Bij de facility managers kunnen we een verschil zien tussen gebruikers en dienstverleners, zoals weergegeven in de grafieken in Bijlage 2. Bij de dienstverleners zit 66% van de facility managers op een hoog strategisch niveau met als laagste niveau 4 onder de CEO. Bij de gebruikers is dit slechts 50% met als laagste niveau 5 onder CEO. Algemeen kunnen we zien dat de meeste facility managers op niveau N-2 opereren, ongeacht of het dienstverleners of gebruikers zijn. Dit is reeds een hoog niveau.

Bij de vraag of men vond dat men genoeg betrokken werd bij tactische beslissingen antwoordde 14% negatief.

60% van bovenvermelde 14% heeft aangegeven dat ze niet actief bezig zijn met de marketing van hun facilitaire dienst.

Leidinggevenden die dachten dat de facilitaire dienst geen strategische verschuiving zou meemaken, hadden voor de facilitaire dienst als belangrijkste item voornamelijk operationele taken. Zij verwachten ook veel meer rapportering die zich focust op het financiële plaatje en de tevredenheid van eindgebruikers.

De leidinggevenden die de verschuiving wel zien gebeuren werken met de facilitaire dienst voornamelijk in functie van duurzaamheid, vastgoedstrategie en werkplek omgeving. Er wordt door hen ook meer aangegeven naar een proactieve dienstverlening te werken. Wat hier ook opvalt is dat deze leidinggevenden zo goed als allemaal werken met rapporteringen via KPI's in plaats van te focussen op louter het financiële.

5.2.5. Verbanden met de literatuur

Als we kijken naar de antwoorden en analyse van de enquête zijn er bepaalde punten die gelijklopen met de literatuurstudie en deze bevestigen.

Zoals men in de competentiematrix van Tucker en Roper kan zien, is in deze matrix volgens de antwoorden nog niet veel verandering gekomen. Er wordt nog steeds het meest nadruk gelegd op operationele taken. Het is wel duidelijk uit de enquête dat de taken tactischer en strategischer worden naarmate de organisatie groeit en naarmate men hoger op het organigram komt te staan.

Op vlak van gebouwbeheer en vastgoed is wel een groot verschil te merken met de eerdere geschiedenis zoals door S. Ashworth, (2020) beschreven. De leidinggevenden die geloven in de strategische verschuiving van de facilitaire dienst geven bijna allemaal aan dat vastgoed voor hen heel belangrijk is. Leidinggevenden beseffen goed wat de meerwaarde is van proactief onderhoud en werkplek strategie. Reactief onderhoud en enkel de focus leggen op kostenreductie zoals beschreven in 3.2. is dus al veel minder van toepassing.

In 3.2. werd beschreven dat het belangrijk was om de overkoepelende bedrijfsstrategie te kennen als facility manager en 83% van de facility managers geven aan op de hoogte te zijn van de bedrijfsstrategie. Er is meer nood aan het werken met KPI's. Minder dan de helft van alle leidinggevendenden ontvangt rapportage van de facilitaire dienst in de vorm van KPI's.

Uit de enquête blijkt dat er reeds een heel pak meer erkenning is voor facility management. Alle leidinggevendenden gaven aan dat ze facility management een belangrijke meerwaarde vinden in hun bedrijf. Wat hier echter niet bevestigd is, is de reden waarom ze dit een belangrijke meerwaarde vinden.

Verder geeft iedereen aan dat de facility manager een belangrijke strategische partner is in hun ogen. Dit is een wezenlijk verschil met het gebrek aan erkenning door hoger management zoals beschreven werd in 3.3.1.

Men ziet inderdaad dat werkplek strategie en de nieuwe manier van werken ook al hoog op de agenda staat. Dit was ook al aangehaald in 3.3.1. dat dit waarschijnlijk het geval zou zijn.

Het behalen van duurzaamheidsdoelstellingen is zoals verwacht één van de meest actuele onderwerpen vandaag.

In 3.3.2. was de voornaamste conclusie dat facility management meer moest gepromoot worden bij hoger management en de buitenwereld. Volgens de enquête kan men inderdaad ook zien dat 75% van de bevestigde facility managers dit momenteel actief doet.

Wat nog niet gebeurt, maar wel werd aangeraden in 3.3.3., is om de strategische visie in lijn te brengen met andere diensten. Uit de enquête heeft men kunnen afleiden dat strategische overeenstemming nog steeds niet aanwezig is bij het merendeel van de bevestigden.

5.2.6. Kritische opmerkingen over de enquête

- De verhouding tussen leidinggevendenden en facility managers is niet echt gebalanceerd. Met slechts 22% van de antwoorden komende van leidinggevendenden is het moeilijker om een representatief beeld te krijgen van deze groep;
- Er is geen inzicht in welke opleidingen de bevestigden zijn afgestudeerd. Men kan dus ook niet vergelijken of degenen die specifiek voor facility manager hebben gestudeerd (wat een tactische en beperkt strategische bacheloropleiding is) ook reeds tactischer en strategischer werken dan andere FM professionals;
- De leidinggevendenden zijn allen van mening dat facility management van strategisch belang is. Dit geeft eerder eenzijdige antwoorden en geeft minder inzicht in organisaties waar dit nog niet het geval is. Dit komt waarschijnlijk omdat de enquête ook het meest verspreid is via facilitaire organisaties zoals IFMA Belgium Chapter, Belfa en Facility Nights;

- Er is geen objectief onderscheid gegeven tussen wat 'tactisch' en wat 'strategisch' is. Beter was geweest om tactische beslissingen te beschrijven als beslissingen en doelen met een maximum termijn tot 2 jaar. Strategische doelen zouden dan op een termijn van langer dan 2 jaar zijn. Hierdoor zou er een accuratere uitkomst verkregen kunnen worden in de resultaten van vragen zoals: 'Vindt u dat u genoeg betrokken bent bij tactische beslissingen?';
- Bij sommige vragen was het gebruik van conditionele velden een verkeerde beslissing. Als men bij de vragen over betrokkenheid bij tactische en strategische beslissingen aanduidde dat men genoeg betrokken werd, werd de volgende vraag automatisch overgeslagen. Dit zorgde ervoor dat er bij de vraag: 'Bij welke strategische beslissingen had u graag meer betrokken geweest?' geen enkel antwoord is gegenereerd. Dit is nochtans wel een waardevolle vraag die een goed beeld had kunnen geven over de beslissingen waarbij facility managers nog te weinig worden betrokken;
- Door het aanpassen van de enquête gedurende de antwoordfase zijn er bij sommige vragen minder antwoorden dan bij andere vragen. Dit geeft soms ook vertekende beelden. Zo zegt 75% dat er een strategische visie binnen het facilitaire departement is en 69% zou daar aan meegewerkt hebben. De 75% is echter op een totale steekproef van 30 personen terwijl het mee vormgeven slechts beantwoord werd door 13 personen;
- Uit de vraagstelling van de enquête kan men bij sommige antwoorden geen objectieve aflijning maken. Zo kan men bij de vraag naar tactische betrokkenheid niet opmaken of de personen die negatief antwoordden hier te weinig of helemaal niet bij betrokken zijn;
- Bij sommige vragen was het beter geweest om nog door te vragen. Men kan nu bijvoorbeeld niet weten waaruit de operationele taken van facility managers bestaan. Aangezien men dit niet weet kan men ook niet uitmaken of dit effectief operationele taken zijn of eerder tactische taken. Dit ligt dan ook weer aan de eerder vermelde subjectieve aflijning van operationeel, tactisch en strategisch;
- Er is geen bevraging gedaan naar de ervaring die men reeds heeft binnen het facilitaire werkveld.
- Er is geen duidelijke aflijning gegeven tussen wat een facility manager is en wat een leidinggevende aan facility management is in het kader van dit onderzoek.

6. Onderzoeksmethode 3: Interviews

6.1. Doelstelling van de interviews

In de voorgaande literatuurstudie en de enquête is reeds uitgebreid onderzoek gedaan naar het 'waarom'-deel van de onderzoeksvraag. In de interviews is het de bedoeling om hier nog iets dieper op in te gaan en verder onderzoek te doen naar het 'wat'-deel van de onderzoeksvraag.

Er werden in totaal 9 interviews afgenomen, waarvan 6 met facility managers en 3 met leidinggevenden. Deze personen verschillen allemaal in behaalde opleiding, plaats op het organigram van de organisatie en sector. Er zijn zowel beginnende als zeer ervaren facility managers geïnterviewd. In bijlage 4 is een lijst te vinden met de geïnterviewde personen.

6.2. Opstelling van de interviews

In de interviews werd bij facility managers dieper ingegaan op wat de huidige facility manager kan doen om strategischer te worden. Bij de bevroegden die een leidinggevende functie boven de facility manager hebben lag de focus op wat zij vinden dat een facility manager als strategische meerwaarde kan bieden. (interviewvragen in bijlage 2)

6.3. Antwoorden van facility managers

6.3.1. Strategische betrokkenheid

In het algemeen vallen de verkregen antwoorden in lijn met de literatuurstudie en enquête. De voornaamste strategische doelen waarbij de geïnterviewden betrokken worden zijn:

- Vastgoedbeheer;
- Werkplekconcepten;
- Duurzaamheid;
- Strategische planning.

Men kan uit de interviews duidelijk afleiden dat dit het meest wordt aangegeven als gebieden waarin de facility managers meer betrokken willen worden. Verder wil men ook meer betrokken worden in strategische meetings om het gebrek aan info en structuur tegen te gaan. Degenen die hierover wel tevreden waren, hadden meestal één tot twee strategische meetings en een viertal tactische meetings op jaarbasis. Een interessante kijk op deze problematiek was volgend antwoord:

'Iedereen wil altijd bij alles betrokken zijn, men moet ook bepaalde zaken kunnen loslaten. Het is belangrijker om zich, als het te maken heeft met de eigen dienst, snel aan te kunnen passen dan bij alles betrokken te willen zijn.'

Hiermee wou de persoon aangeven dat het niet steeds nodig is om bij alles betrokken te worden op strategisch niveau. Het is belangrijk om als dienst flexibel te zijn en bij de juiste uitdagingen aan te sluiten.

'Choose your battles wisely'.

Als voornaamste redenen om wel meer betrokken te worden bij strategische beslissingen gaven de geïnterviewden aan dat ze hierbij volgende meerwaarde kunnen bieden:

- Slimmer doordacht beheer dat ook uit gebruikersperspectief wordt bekeken in plaats van enkel uit een kostenreducerend perspectief;
- De manier van uitbesteden kwalitatiever laten verlopen;
- Snellere anticipatie op gemaakte beslissingen. Mensen kunnen daardoor beter geïnformeerd worden en de werklust kan beter verdeeld worden;
- Beter financieel rendement.

6.3.2. Waarom zit facility management nog niet op hoog strategisch niveau?

Een eerste antwoord gaf aan dat men als facility manager niet mag vergeten waarom we er zijn. De operationele continuïteit en ontzorging van de organisatie staat centraal. Dit moet wel in evenwicht zijn met strategische taken, er wordt teveel teruggevallen op operationele taken omdat daar meer voldoening op korte termijn is. Men is er wel van overtuigd dat strategisch facility management in de toekomst steeds belangrijker zal worden. Men gaf hier als reden ook weer de 'War for Talent' en werkplek strategie.

Een ander antwoord gaf aan dat de aanwezigheid van vastgoed binnen een facilitaire dienst belangrijk is. Een facilitaire dienst die verantwoordelijk is voor de gebouwportfolio en eigendomsbeheer doet aan de hand van huurcontracten, investeringen, enzovoort, heeft veel meer impact dan een facilitaire dienst die enkel instaat voor de dienstverlening binnen de gebouwen (schoonmaak, catering, onderhoud,...). De aanwezigheid van vastgoed zorgt ervoor dat er veel meer middelen in de dienst zitten zoals huurkosten, afschrijvingen, facilitaire kosten, enzovoort. Daardoor krijgt dit een sterkere positie. Indien dit niet zo is, zit men meestal ook onder HR. De sleutel is volgens deze persoon steeds financieel inzicht tonen in beslissingen. Als het nut van gemaakte beslissingen niet aangetoond kan worden dan zal men ook minder verantwoordelijkheid krijgen. De persoon gaf als tip mee om de facilitaire kosten steeds in een bredere context te plaatsen.

De maturiteit van facility management vindt men ook een reden die bijdraagt aan het niet strategisch zijn.

Een eerste factor is dat de achtergrond van de mensen in facility management meestal niet facilitair is.

Een tweede factor is dat men hogere posities niet durft te claimen. Door de pandemie zijn velen uitgenodigd aan de directietafel, maar velen zijn er na de pandemie ook weer verdwenen omdat de nood aan strategische inspraak met betrekking tot corona er niet meer was. Dit is een gemiste kans. Als men niet kan meespreken over tactische en strategische doelen zal dit door andere diensten zoals HR gebeuren. Als men dit laat gebeuren schiet er uiteindelijk bijna niks meer over van de facilitaire dienst.

Een laatste factor zijn de dienstverleners. Zij spelen een cruciale rol in het heruitvinden van de diensten en dienstverlening. Velen doen dit niet genoeg waardoor de markt niet evolueert. In de UK en Nederland staat men hier reeds veel verder.

6.3.3. Hoe wordt men strategischer?

Eén van de vragen uit het interview was: 'Hoe hebt u uw facilitaire dienst geholpen om strategischer te worden?'

Uit de antwoorden werd duidelijk dat dit nauw aansloot bij wat in de literatuurstudie besproken is onder punt 3.4.3.

Uit alle antwoorden bleek dat men begon met een analyse van de noden van de organisatie. Dit gebeurde door:

- Bevragingen te doen binnen de organisatie;
- In te spelen op beleidspunten die uit de overkoepelende strategische visie van de organisatie kwamen;
- Gesprekken met directie en leidinggevenden;
- Het oprichten van werkgroepen die rond bepaalde thema's werkten;
- Studies met externe partijen.

Hierbij gaf men allemaal aan dat het belangrijk is om samen te werken met andere diensten. De interne klant kennen is belangrijk om te weten wat er leeft, waar men naartoe wil en wat hun strategische uitdagingen zijn. Dit heeft ook op langere termijn voordelen om de samenwerking te verbeteren. Zo moet men samenwerken met HR om het retentiebeleid te optimaliseren, met IT om slimme gebouwen te beheren, enzovoort. Om deze mensen te overtuigen komt men best met hapklare praktijk voorbeelden, zogenaamde 'use cases'¹³. Door goede samenwerking zal men op lange termijn steeds kunnen meebeslissen als de facilitaire dienst betrokken is.

¹³ Een use case is een stappenplan dat de interacties tussen een mens en een proces of organisatie weergeeft om een bepaald doel te bereiken. In de context van facility management kan dit worden gebruikt om de doelen van de verschillende stakeholders in kaart te brengen binnen een nieuw business model om zo bijvoorbeeld contractuele bepalingen vast te kunnen leggen. (Brush, 2022)

Uiteindelijk kwam iedereen min of meer via dezelfde weg uit op een service catalogus, gebaseerd op de noden van de organisatie en stakeholders.

Er zijn in het verleden zeker ook dingen fout gelopen in verband met deze strategieën. Eén van de fouten was het omzetten naar de praktische kant. Soms konden, éénmaal het praktische was uitgewerkt, de desbetreffende ideeën niet 'verkocht' worden bij andere afdelingen.

Een andere fout was dat er soms teveel verloop van kennis van de organisatie was bij het veranderen van dienstverlener of het ontslag van een facilitaire medewerker. Zo ontstaan er moeilijkheden bij het correct blijven beheren van de organisatie en gebouwen éénmaal er gewisseld werd van dienstverlener of een nieuwe medewerker was aangenomen.

Een laatste fout die werd aangegeven, is het behouden van een beperkte scope. Soms wil de directie een heleboel extra zaken in het plan opnemen waardoor de initiële doelstellingen verloren gaan en er op teveel verschillende vlakken wordt gewerkt. Hierdoor kan het zijn dat er niks van de doelstellingen behaald wordt.

In het algemeen was de conclusie dat er in elke strategie dingen mislopen. Er is altijd 'trial & error' bij het uitvoeren van een strategie. Er zijn een heleboel verschillende factoren die invloed hebben op een strategie en de uitvoer ervan. Daarom is het belangrijk om zo flexibel mogelijk te blijven zodat men zich gemakkelijk en snel kan aanpassen.

6.3.4. Takenpakket

Uit de interviews kwamen meer duidelijke voorbeelden van het strategische takenpakket naar boven. Zo was strategische planning iets dat regelmatig werd aangehaald. Voor deze planningen werd bij elke geïnterviewde met experts gewerkt die voorstudies maakten waarmee de facilitaire dienst of de verantwoordelijke facility manager aan de slag ging om een planning op te maken.

Alle geïnterviewden die strategische planningen opmaken, vertelden dat deze studies steeds de eerste stap zijn. Zo werden studies uitgevoerd over duurzaamheidsbeslissingen, marktonderzoek (vraag en aanbod) en benchmarking van het eigen patrimonium.

Wat hierbij opviel was dat dit steeds op initiatief van de facilitaire dienst gebeurde. Na het uitvoeren van de studies werd telkens een plan opgesteld. Bij sommigen was dit een beheersplan van gebouwen, bij anderen was dit een nieuwe werkplek strategie.

Er wordt pas een eerste maal naar directie gestapt wanneer deze resultaten in concrete cases zijn uitgewerkt met bijhorende PvA's¹⁴ en verwachte uitkomsten. Deze uitkomsten werden steeds aan een heleboel KPI's gekoppeld. Er werd altijd een financiële berekening gemaakt van kosten, baten en de ROI. Naast deze beslissingen gaf men ook aan zoveel mogelijk de voordelen, nadelen en 'quick wins' van de voorgestelde plannen toe te lichten.

6.3.5. Facility management in de spotlight

Indien er uiteindelijk projecten startklaar, lopende of afgewerkt zijn, is het belangrijk deze ook in de kijker te zetten. Dit is al besproken in de literatuur en kwam ook in de antwoorden naar boven.

Er moet aandacht gevestigd worden op twee verschillende zaken. Niet alleen de resultaten zijn belangrijk, maar ook de persoon of personen die deze veranderingen of projecten teweeggebracht hebben. Naarmate de tijd verstrijkt en iemand meerdere succesvolle veranderingen heeft geïmplementeerd zal dit leiden tot meer vertrouwen en samenwerking en geloof in voorgestelde volgende projecten versterken.

Dit wordt op enkele verschillende manieren gedaan. Zo kan men vóór het starten van projecten demo's laten uitvoeren om directie te overtuigen. Bij extra acties zoals speciale menu's of kerstpakketten kan men berichten plaatsen via het intranet van een organisatie. Dit kan men ook doen door praktijkvoorbeelden te geven zoals bijvoorbeeld de energiebesparing door het installeren van nieuwe zonnepanelen toe te lichten.

'Wees de aap op de rots'.

Tijdens managementmeetings kan men ook steeds de projecten toelichten met een stand van zaken zodat iedereen steeds mee is en feedback kan geven, hierdoor voelen anderen zich ook genoeg betrokken en kunnen ze hun belangen genoeg laten horen.

6.3.6. Big Data

Om deze rapporteringen en het nut van gemaakte beslissingen goed aan te kunnen tonen is data heel belangrijk. Zo blijkt ook uit de interviews.

In het algemeen gaat de meeste rapportering over:

- Kosten;
- Bezetting;
- Gebruik;
- Energie;

¹⁴ Plan van aanpak

- User experience;
- KPI's.

Verder is er bij grote bedrijven ook nog een verschil tussen internationale en nationale rapportering.

Een algemene trend in rapportering die bij alle geïnterviewden naar boven kwam is de verschuiving naar big data en het overzichtelijk maken ervan. Er wordt steeds meer gewerkt naar overzichtelijke dashboards die gekoppeld zijn aan een heleboel KPI's. Om al deze data bij te houden en te verwerken wordt bij sommigen reeds gewerkt met datawarehouses en PowerBI¹⁵. Bij degenen die dit nog niet doen is dit wel het streefdoel.

Om deze datawarehouses te kunnen opzetten haalt men data uit verschillende bronnen. Er zijn leveranciers die een grote hoeveelheid aan data geven, er zijn gebouwmanagementsystemen die een hele hoop data genereren, er zijn contracten waarin SLA's en KPI's staan, grondplannen die oppervlaktes en meetstaten geven, enzovoort. Al deze data wordt in categorieën gezet in PowerBI. Dit genereert op zijn beurt weer verschillende dashboards die deze data visualiseren. Met deze visualisatie kunnen verbeteringen aangetoond worden, de impact van beslissingen, trends en veranderingen in kosten, oppervlaktes, productiviteit, energie, gebruikerservaring, hoeveelheid aan tickets en klachten, doorlooptijd, enzovoort.

In de toekomst wil men op deze Power BI en de grote hoeveelheid data AI¹⁶ inzetten. Dit zal verder helpen om voorspellingen te doen, trends weer te geven en een heleboel processen te automatiseren. Er kunnen bijvoorbeeld automatische meldingen gemaakt worden over de te keuren installaties, periodiek onderhoud, verwachte bezetting van parkings en restaurants, enzovoort. Hierdoor zal men veel beter werklast kunnen inschatten. Een volgende stap is ook om dit verder te integreren in applicaties en AR¹⁷.

Bij al deze zaken is het belangrijk om een gestructureerd en centraal beheer te hebben van dit systeem en de toestroom aan data.

¹⁵ PowerBI is een verzameling van programma's, apps en koppelingen die samenwerken als een krachtig geavanceerd programma. Dit programma visualiseert verschillende databronnen met elkaar en zet deze om in overzichtelijke en interactieve dashboards.

¹⁶ AI: Artificial Intelligence

¹⁷ AR: Augmented Reality

6.4. Antwoorden van leidinggevenden

6.4.1. Strategische betrokkenheid

Uit de interviews met leidinggevenden krijgt men een beter beeld over hoe zij facility management willen betrekken bij strategische beslissingen.

Eén van de geïnterviewden geeft aan met de facilitaire dienst als eerste project de noden van de organisatie in kaart gebracht te hebben. Dit heeft voor hen anderhalf jaar geduurd, wat bewijst dat dit geen klein werk is en van groot belang is. Vervolgens heeft men gekeken hoe men deze behoeftes toekomstgericht kon vervullen. Hieruit is ook de vastgoedvisie ontstaan die nu gehanteerd wordt in het bedrijf.

Er wordt gekeken naar digitalisering, standaardisatie, inrichting volgens het nieuwe werken met bijhorende werkplek strategie, enzovoort.

'Projecten worden gedaan door te kijken naar behoeftes op strategisch niveau om dan met behulp van de juiste expertise een aanbod te formuleren dat deze behoeftes invult. Over dit aanbod wordt uitgebreid gesproken en gedebatteerd om dit te verbeteren. Eénmaal alle partijen tevreden zijn wordt er pas overgegaan tot het operationaliseren van het gekozen idee.'

Een andere geïnterviewde gaf aan dat facility management voor hen vooral het technisch onderhoud is. Diensten zoals onthaal, catering en dergelijke, vallen in deze organisatie onder een aparte hospitalitydienst terwijl de facilitaire dienst onder finance en procurement valt.

Er waren ook enkele punten waar men aangaf dat men achteraf bekeken toch liever de facility manager had betrokken. Zo worden op vlak van werkplek strategie ideeën uitgewerkt waarbij te weinig met bepaalde noden rekening wordt gehouden die achteraf bekeken zeer snel geïdentificeerd zouden geweest zijn door een facility manager.

'Bij bedrijven met een snelle schaalvergroting is het ook belangrijk om de facility manager van het begin te betrekken. Als men dit niet doet, is men jarenlang bezig met een inhaalbeweging te maken.'

Iets dat naar boven kwam waarbij men de facilitaire dienst niet wil betrekken is onthaal en receptie. Er werd aangegeven dat esthetiek en contactbeleving iets is waar de facilitaire dienst te weinig van weet om topkwaliteit te kunnen neerzetten.

6.4.2. Evolutie naar projecteconomie

Aan de leidinggevenden werd de vraag gesteld of ze de facilitaire dienst een belangrijke strategische partner vonden. Eén van de geïnterviewden zei:

'Als ik naar de realiteit kijk is het vaak heel operationeel. Als facility manager zorgt men ervoor dat alles in orde is en dat er geen stoorzenders zijn. De mate van strategisch belang hangt af van de kost. (...) facility management is echter een belangrijke staffunctie en wordt te weinig strategisch betrokken. (...) We evolueren meer en meer naar een projecteconomie waarin facility managers een grote bijdrage kunnen leveren.'

De verwachting dat we naar een projecteconomie evolueren zou de facilitaire dienst ook strategischer kunnen maken volgens deze persoon.

Eén van de eerste uitdagingen bij een projecteconomie is flexibiliteit aanbieden in het op- en afschalen van een werkomgeving door modulair te werken. Hierdoor kan veel werkkapitaal bespaard worden in de toekomst. Dit komt doordat er naast de projecten ook gewone dagelijkse taken zijn. Daardoor zijn er momenten waarop extra mensen in de organisatie aanwezig zijn, soms voor korte duur, soms voor een langere periode, afhankelijk van de lopende projecten. Hier moet via een afgestemde werkplek strategie bepaald worden waar deze extra mensen gehuisvest worden en hoe in hun noden wordt voorzien. Als facility manager moet men bezig zijn met dit allemaal te organiseren en in kaart te brengen waar modulariteit nodig is. Een andere uitdaging die hierbij aansluit is de krapte op de arbeidsmarkt en 'War for Talent'.

6.4.3. Communicatie met de facilitaire dienst

De frequentie van gewenste communicatie en manieren waarop dit gebeurt ligt in dezelfde lijn als aangegeven door de facility managers in 6.3.1. Er wordt door leidinggevenden meer aangegeven dat ze de nadruk leggen om er tijdens deze gesprekken voor te zorgen dat alle deelaspecten mooi aansluiten. Zo moeten bijvoorbeeld vastgoed, mobiliteit, inrichting van het gebouw en bijhorende soft services één mooi geheel vormen.

Leidinggevenden gaven ook aan dat ze af en toe rondleidingen krijgen door de effectieve gebruikers van de diensten en gebouwen om zo een betere voeling te krijgen met de actuele problemen.

6.4.4. Gewenste data

Leidinggevenden gaven allemaal aan graag overzichtelijke dashboards met KPI's te willen ontvangen. Verder wil men de facilitaire dienst ook evoluties in kaart laten brengen. Bij vragen over data vielen ook hier weer de woorden 'AI' en 'Power BI'. Dit duidt dat ook de leidinggevenden voorstander zijn van de datawarehouses met alle bijkomende voordelen zoals besproken in 6.3.6.

6.4.5. Strategische verschuiving in FM

De geïnterviewde leidinggevenden hadden verschillende meningen over de verschuiving van facility management naar een strategischer niveau. Iemand

vertelde dat dit er reeds was, de andere vond van niet en de laatste persoon zei dat dit van sector tot sector verschilt en het bij sommigen nog tientallen jaren kan duren.

Deze informatie werd gebaseerd op eigen ervaringen en samenwerkingen met andere bedrijven. Men merkt op dat er reeds een grote verschuiving was.

'Waar vroeger werd gepraat over het 'proper houden' praat men nu over 'optimalisering van de dienstverlening'. De vraag komt er dus meer en meer.'

Men is van mening dat de grote bedrijven de verschuiving eerst zullen maken. Qua taken denkt men dat de grootste veranderingen zullen liggen bij het energiemangement, circulariteit en data.

6.4.6. hoe wordt de facilitaire dienst strategischer?

Enkele aanbevelingen die men deed om strategischer te worden was om succesverhalen met elkaar te delen, de samenwerking met IT en HR te verbeteren en zich te focussen op de ESG-wetgeving.

Verder vertelden de leidinggevenden dat het ook helpt als facility managers zelf voorstellen en dossiers aanbrengeen.

'De raad naar facility managers is om goed te luisteren en te kijken waar men tegenaan loopt. Formuleer hierop voorstellen en onderbouw deze door grondige analyses en data.'

'De facility manager mag meer zijn 'stoute schoenen aantrekken' en verbetervoorstellen aanbrengeen. Door die partner te zijn komen we meer met vragen naar hen en worden ze meer betrokken. Kennis die we niet hebben wordt hierdoor duidelijk.'

Er werd ook verteld dat er meer moest gefocust worden op het streven naar zelforganiserende teams. De facility manager moet zelf rondlopen om problemen te constateren en zien. Er moet blijvend worden ingezet op levenslang leren, zeker op vlak van nieuwe technologieën zoals AI. Deze moeten omarmd en geïmplementeerd worden. Als laatste werd het belang van netwerken aangehaald.

Een laatste opmerking die gemaakt werd vertelt dat bedrijven en hoger management nog een leercurve te gaan hebben op vlak van strategisch facility management.

'Facility management is in 'the bigger picture' nog een vrij nieuwe dienst die ontstaan is uit de nood voor operationele opvolging en daardoor als kostenpost wordt gezien. Veel bedrijven moeten met facility management nog door dat traject dat andere

diensten als HR en IT al lang gedaan hebben. Er moet nog een inhaalbeweging gemaakt worden.'

6.5. Onderzoeksmethode 4: Analyse: terugkoppeling van de antwoorden

6.5.1. Vergelijking van de interviews

Uit de interviews kunnen we afleiden dat de strategische taken waarbij de facility manager betrokken wil zijn in lijn liggen met de verwachtingen van de leidinggevenden. Dit kan men duidelijk zien in 6.3.1. en 6.4.1.

Flexibiliteit is ook iets wat in beide kampen als belangrijk wordt aanzien. Dit is te zien in 6.3.1. en 6.4.2.

Door de facility manager te betrekken bij strategische beslissingen is er meer aandacht voor de eindgebruiker en diens noden. Dit is af te leiden uit de vragen waar facility managers meer betrokken wouden zijn en waar leidinggevenden achteraf meer betrokkenheid hadden gewenst. Men kan afleiden dat beide partijen vinden dat de flexibiliteit hierdoor zou verbeteren, zoals beschreven in 6.3.1. en 6.4.1.

Uit beide interviews kan men een reflectie vinden naar de oorsprong van FM en diens operationele aard. Zo is te lezen in 6.3.2. en 6.4.6.

Er is in beide antwoorden te vinden dat de aanwezigheid van vastgoed binnen de taken van de facilitaire dienst een boost geeft aan de strategische impact van de dienst.

Beide partijen geven aan dat de maturiteit van facility management nog onvoldoende is.

Het is een deel de taak van de facility manager om het lef te hebben om zich aan de strategische tafel te zetten. Men moet volgens de facility managers posities durven claimen en we moeten ook volgens de leidinggevenden zelf initiatief nemen om aan de tafel te gaan zitten.

Op vlak van data zitten beide partijen op dezelfde lijn en hebben ze dezelfde verwachtingen.

Kritische kanttekening

Men kan zien dat de antwoorden uit beide groepen bijna volledig gelijk lopen. Hier kunnen enkele redenen voor zijn waarom dit mogelijks minder representatief is.

- De leidinggevenden die bereid waren een interview te geven, waren zelf allemaal nauw betrokken binnen de facilitaire wereld;
- De facility managers die bereid waren een interview te geven zijn voor het grootste deel zelf actief bezig met strategie of zitten reeds op een hoog strategisch niveau;

- De manier van mensen vinden voor de interviews af te nemen gebeurde via de enquête. De enquête is verstuurd via facilitaire netwerken als IFMA Belgium Chapter, Belfa en Facility nights. Dit kan er voor gezorgd hebben dat enkel geïnteresseerden in facility management de enquête gevonden hebben.
- 4 van de 6 facility managers hebben onder andere de opleiding Facility Management aan Odisee gevolgd, wat hun professionaliteit en ambitie voor facility management aantoont. Dit kan bevooroordeelde antwoorden opleveren.

6.5.2. Terugkoppeling naar de literatuur

In de interviews vindt men een overeenkomst met wat in de literatuurstudie werd samengevat onder 4.2. De flexibele opstelling en het hebben van een brede kennis van de organisatie werd duidelijk aangegeven als belangrijk in 6.3.3. waar de onderlinge samenwerking werd besproken.

In 6.4.1. werd de samenwerking nogmaals onderstreept en werd besproken dat de noden van een organisatie in kaart brengen essentieel is.

Men merkt een grote gelijkenis met 4.3.

In 6.3.2. werd besproken dat er nog te veel operationele taken werden uitgevoerd.

6.3.4. laat zien dat er meer expertise in huis wordt gehaald.

Wat wel opvalt in 6.4.1. is dat leidinggevenden vinden dat hospitality niet bij FM moet liggen. Dit is een verschil met wat in de literatuurstudie wordt besproken. Daar wordt gezegd dat er meer focus en opleidingen moeten zijn op vlak van hospitality. Men kan in het verlengde concluderen dat dit een correcte stelling was, aangezien leidinggevenden het niveau van hospitality en onthaal nog niet goed genoeg vinden.

4.4. Komt overeen met wat besproken werd in 6.3.5. waar het belang van interne marketing werd bevestigd.

In 6.4.4. geven leidinggevenden aan dat men dashboards wil zien. Dashboards kunnen gebruikt worden als marketing mits ze duidelijk zijn en een mooi overzicht geven van de resultaten.

6.4.6. liet dan ook weer zien dat het delen van succesverhalen iets is dat leidinggevenden aanbevelen.

4.5 kwam dan weer bijna volledig overeen met 6.3.3., 6.4.3. en 6.4.6. In 6.4.3. werd gesproken over samenwerking. In 6.3.3. en 6.4.6. ging het over het in lijn brengen en afstemmen van de strategische visie.

4.6. sluit aan bij wat gezegd word in 6.3.3., 6.4.1. en 6.4.3.

Als laatste wordt wat in 4.7 verteld wordt herhaald bij de leidinggevenden in 6.4.6.

7. Adviesrapport: Als facility manager strategischer worden als persoon en als dienst.

7.1. Doel van het adviesrapport

Dit adviesrapport formuleert een antwoord op de onderzoeksvraag van de bachelor thesis FM & Strategie. Dit wordt gedaan in de vorm van een adviesrapport en vat alle conclusies en antwoorden samen van dit onderzoek. Aan de hand van dit rapport zou men als beginnende of tactische facility manager enkele duidelijke stappen & aanbevelingen moeten kunnen volgen om als persoon en als dienst strategischer te worden of meer betrokken te worden in strategische beslissingen.

7.2. Probleemstelling

De onderzoeksvraag van de paper is als volgt:

‘Wat is het belang van, en wat kan een beginnende of tactische facility manager doen om meer betrokken te worden bij strategische beslissingen en strategischer te worden als persoon en met zijn dienst.’

Door onderzoek te doen aan de hand van een literatuurstudie, enquête en interviewreeks werd geprobeerd om hier de meest actuele en relevante informatie over te vinden en onderzoek te doen naar de oorsprong en mogelijke oplossingen van het probleem. Over de oorsprong en het belang is uitgebreid geschreven in de paper.

7.3. Aanbevelingen

7.3.1. Helpende factoren

Om binnen facility management strategischer te worden zijn er enkele basisfactoren die een positieve impact hebben op de slaagkansen. Deze factoren staan in onderstaande tabel.

FACTOR	IMPACT
Motivatie	Als men strategischer wil worden moet men ook de motivatie hiervoor hebben. Niet elke facility manager wil per sé op strategisch niveau werken. De operationele taken blijken voor sommigen het leukst te zijn.
Grote organisatie	In grotere organisaties is men vaak meer op strategisch niveau aan het werken. Hoe groter de organisatie, hoe strategischer het hoofd van de facilitaire dienst is.

Soort organisatie	In overheidsbedrijven, zorginstellingen en als service provider is men vaak meer op strategisch niveau bezig.
Verantwoordelijkheid voor vastgoed binnen de facilitaire dienst	Als de verantwoordelijkheden die te maken hebben met het vastgoed in een organisatie binnen de facilitaire dienst liggen dan is men meestal ook strategischer.
Datamentaliteit in een bedrijf	Indien een bedrijf een cultuur heeft die het gebruik, de verzameling en de weergave van data stimuleert, zal dit positief bijdragen aan de strategische impact die men kan hebben.
Opportunities	In sommige gevallen zal de facility manager door externe factoren, zoals COVID-19, naar een meer strategische positie worden geduwd. Kansen zoals deze moet men aangrijpen om te zorgen voor impact. Men moet deze kansen niet zomaar laten varen en men moet achteraf 'vechten' om deze positie te behouden.

7.3.2. Beginfase

Als men strategischer wil worden, is het aangeraden om met enkele zaken te starten.

Netwerk maken en communiceren

Als eerste stap moet men binnen de organisatie beginnen met het zich eigen maken van de algemene bedrijfsstrategie en het opstellen van communicatie. Dit doet men best door een jaarlijkse strategische meeting en driemaandelijke tactische meeting in te plannen met de leidinggevenden van de verschillende diensten.

De belangrijkste communicatiekanalen moeten gevormd worden met enerzijds de eigen leidinggevende op directieniveau en anderzijds de leidinggevenden van HR, IT en Finance. Indien vastgoed niet binnen de verantwoordelijkheid van de facilitaire dienst valt moet dit communicatiekanaal ook zeker worden opgezet. Hoe uitgebreider men dit netwerk kan maken en hoe meer diensten men kan betrekken, hoe beter men in staat zal zijn om het geheel in kaart te brengen.

Tijdens dergelijke managementmeetings kunnen dan lopende projecten toegelicht worden om feedback te krijgen en de andere partijen te betrekken. Neem naar dergelijke meetings steeds genoeg cijfermateriaal en rapportering mee om punten te onderbouwen. Op deze manier kunnen de andere partijen ook hun belangen in een vroeg genoeg stadium meegeven zodat hiermee kan rekening gehouden worden. Andere partijen zullen zich hierdoor ook meer betrokken voelen en meer vertrouwen krijgen in de facilitaire dienst.

Hou ook geregeld meetings met het eigen team om elkaar op de hoogte te houden van lopende projecten en belangrijke veranderingen. Een goede frequentie hiervoor is minstens tweewekelijks, wekelijks is nog beter.

Visualiseren van data

Bij alle projecten die de facilitaire dienst uitvoert is het belangrijk om zoveel mogelijk nuttige data te verzamelen. Het is nuttig als het een specifiek doel heeft. Dit is niet enkel van belang om een goede opvolging te garanderen maar ook om een grondige onderbouwing en argumentering te kunnen aanbieden bij nieuwe projecten. Toon bijvoorbeeld aan wat de eerder vernoemde onderhoudsplanningen als effect hebben op de kosten. Kostenreductie blijft nog steeds één van de belangrijkste factoren om aan te tonen. Probeer ook goede KPI's op te stellen voor het meten van productiviteit in het kader van een werkplek strategie

Er is meer vraag naar gemakkelijk interpreteerbare en duidelijke dashboards waarin de belangrijkste KPI's en trends worden weergegeven. Maak deze dan ook zoveel mogelijk op voor alles wat met de facilitaire dienst te maken heeft.

Interne marketing

Zet de facilitaire dienst binnen de organisatie zoveel mogelijk in de kijker. Laat zien waar men mee bezig is, laat de resultaten van afgelopen projecten zien en laat zien welke impact deze hebben.

7.3.3. Tweede fase

Als de communicatie en rapporteringsstructuur is uitgewerkt kan men beginnen aan de volgende stappen.

Operationele taken afbouwen of uitbesteden

Begin met het in kaart brengen van de noden van de organisatie. Dit gebeurt door de communicatie met de andere diensten, maar ook door enquêtes, werkgroepen, te kijken waar de beleidspunten van de organisatie en afdelingen over gaan, het uitvoeren van studies, enzovoort.

In deze fase moet men ook de eigen operationele taken analyseren en waar nodig afbouwen en uitbesteden. Uitbesteden kan door gebruik te maken van dienstverleners met een grotere expertise. De uitbesteding dient onderbouwd en nuttig te zijn om te kunnen verdedigen bij hoger management. Vorm aan de hand hiervan ook een sterk facilitair team uit met waar nodig de juiste expertise.

Het blijft van belang dat de operationele dienstverlening vlekkeloos verloopt. Maak daarom meerjarige onderhoudsplanningen op en behandel installaties en gebouwen proactief. Dit zal zich op lange termijn vertalen in minder kosten, minder defecten en minder operationele taken.

Belangrijk is dat men overal van in het begin SMART-geformuleerde SLA's en KPI's in verwerkt, zowel in de contracten bij uitbestede taken en diensten als de eigen processen en verbeteringen die men toepast. Zorg er ook voor dat de eigen kennis

gewaarborgd blijft binnen de organisatie en dat men niet te veel afhankelijk wordt van externe partijen bij uitbesteding.

Opstellen van een service catalogus

Op basis van de resultaten van de analyse en de genomen beslissingen over het afbouwen, uitbesteden of intern houden van operationele taken kan men beginnen met een service catalogus te maken. Via verdere studies kan men bepalen wat men als facilitaire dienst op lange termijn allemaal wil aanbieden en hoe het ideaalbeeld er uit zou zien. De catalogus is verder ook opgemaakt in lijn met de algemene strategie en op basis van de noden van de organisatie en zijn verschillende diensten.

Als een eerste versie van deze catalogus af is, moet men deze introduceren bij het hoger management. Onderbouw ook hier weer de catalogus met data, argumenten en toon het belang van de gemaakte beslissingen aan. Aan de hand van deze catalogus kan men ook een strategische visie uitschrijven voor de facilitaire dienst als deze nog niet aanwezig is. Op basis van de feedback kan men de catalogus verder aanpassen tot men binnen het hoger management goedkeuring heeft gekregen. Ga hierna met de afgewerkte catalogus naar afdelingen zodat deze ook allen bekend raken met de diensten die men vanuit de facilitaire dienst wil aanbieden en start aan de hand van hun meest urgente noden projecten op.

7.3.4. Derde fase

Waarde creëren

Als men als facility manager eenmaal voldoende tijd heeft vrijgemaakt, kan men de dienstverlening optimaliseren en verbeteren. Om te bepalen wat het belangrijkste is om aan te pakken kan men gebruik maken van verschillende modellen zoals de 'FM Value Map', 'Kaplan's Balanced Scorecard', 'LEGO's FM strategy map' en de 'PDCA-cirkel'. Op basis van deze modellen en de noden van de organisatie kan worden bekeken waar de meest urgente problemen zich bevinden en kan men beginnen met het oplossen van de problemen en het verbeteren van processen.

Strategische beslissingen in lijn met de bedrijfsstrategie

Door het analyseren van de noden van een organisatie binnen de gekozen strategie zullen automatisch grote projecten naar voor komen. Om deze projecten aan te pakken moet men niet wachten tot wanneer deze worden opgemerkt door hoger management.

Neem hiervoor zelf het initiatief, doe onderzoek en maak hiervan een uitgebreid theoretisch rapport waarin de kosten, baten, ROI, voordelen, nadelen en 'quick wins' allemaal op korte en lange termijn zichtbaar gemaakt worden. Probeer in deze rapporten de kosten te verwerken in een grotere scope.

Maak van de voorstellen praktijkvoorbeelden waarin wordt aangetoond hoe deze verbeteringen zich praktisch zullen uiten. Toon hoe men ze zal implementeren in de organisatie en welke effecten ze zullen hebben. Bereid hierbij ook 'worst case scenario's' en kritische bedenkingen voor om zoveel mogelijk tegenargumenten te kunnen weerleggen in het begin. Hou tijdens managementmeetings eventueel demo's om bepaalde zaken toe te lichten of verduidelijken.

7.3.6. Bijkomende adviezen

Levenslang leren

Het is belangrijk om levenslang te blijven leren om de benodigde competenties binnen facility management te verwerven of versterken. Ga hiervoor naar evenementen, volg workshops en behaal extra diploma's. Deel ook de succesverhalen met elkaar en met de wereld. Het speelt in het voordeel van facility management om dit zoveel mogelijk te doen. Probeer ook zoveel mogelijk bij te dragen aan de kwaliteit van opleidingen door bijvoorbeeld gastlessen te geven en help bij het aantrekken van nieuw talent.

Benchmarking

Het wordt ook aangeraden om benchmarks uit te voeren. Vergelijk met andere bedrijven en kijk waar zij het goed doen. Probeer dit dan ook in de eigen organisatie te verwerken. Laat anderen kijken naar de eigen organisatie. Een bredere samenwerking binnen facility management zorgt voor het beter delen van kennis en het strategischer maken van facility management in het algemeen.

Belangrijkste werkthema's

De meest belangrijke thema's die uit de onderzoeken naar boven kwamen en waar men dus zoveel mogelijk op moet inzetten zijn:

- Duurzaamheid, ESG-doelen en de aankomende CSRD-rapportage¹⁸;
- Werkplek strategie, niet enkel meer hybride werken maar modulair werken en het gemakkelijk schaalbaar maken van de organisatie;
- Het opzetten van datawarehouses en dataverwerking;
- Investeren in nieuwe technologieën zoals AI. Dit zal zeker belangrijk zijn in verband met de verwerking van data en het automatiseren van processen;

7.3.7. Besluit

Aan de hand van dit theoretische adviesrapport kan men volgens de uitgevoerde studie strategischer worden. Hou er wel altijd rekening mee dat er binnen elke situatie en bedrijf verschillende onbekende en unieke factoren zullen meespelen die ook invloed zullen hebben op de werking van de facilitaire dienst. Pas op deze adviezen ook de PDCA-cirkel toe en kijk waar verbetering mogelijk is.

¹⁸ CSRD-rapportage: Corporate Sustainability Reporting Directive

8. Besluit van de thesis

Doorheen deze thesis is onderzoek gevoerd naar FM & Strategie. Men kan zien dat het heden nog niet heel veel verschilt met wat in het verleden beschreven werd. De rapportreeks 'Raising the Bar' blijft nog altijd relevant en toont slechts kleine verschillen met de huidige realiteit. Men kan zien dat de technologie wel al sterk verbeterd is en dat de werkplek strategie door Covid-19 volledig veranderd is. Deze verandering heeft een hoop opportuniteiten met zich meegebracht die niet genoeg werden benut door de facility manager. De nieuwe opportuniteiten met de introductie van AI en data voor facility management moeten zoveel mogelijk aangegrepen worden. Als men dit als facility manager goed kan implementeren kan dit de strategische positie verbeteren binnen een organisatie.

Er is al meer strategische inspraak maar het gaat niet zo vlug als men zou willen. Dit is volgens de studie een deel te wijten aan het gebrek van motivatie en professionaliteit bij facility managers maar ook door de immaturiteit van het beroep. Bedrijven moeten zelf ook nog een leercurve doorlopen met een facilitaire dienst.

Door het afnemen van de enquête en interviews werd duidelijk dat de actuele thema's binnen facility management nog deels hetzelfde zijn. Er is tegenwoordig wel meer aandacht voor data, AI en het flexibel kunnen zijn in het schalen van de dienstverlening.

Al deze antwoorden en bevindingen werden samengevat in het adviesrapport dat als doel heeft een facility manager strategischer te maken. Dit rapport geeft enkele duidelijke stappen die man kan ondernemen om strategische doelen te bereiken en zo strategischer te worden.

9. Bronnen

Why facilities managers should be included in strategy meetings - FMLink. (z.d.). FMLink. <https://www.fmlink.com/articles/why-facilities-managers-should-be-included-in-strategy-meetings/>

Graham, D. G. (2022, 16 juni). *As managers, we need to better promote facilities management*. LinkedIn. Geraadpleegd op 27 oktober 2023, van <https://www.linkedin.com/pulse/managers-we-need-better-promote-facilities-management-david/>

Ashworth, S. (2021). The Evolution of Facility Management (FM) in the Building Information Modelling (BIM) process: An opportunity to use Critical Success Factors (CSF) for optimising built assets. <https://doi.org/10.24377/ijmu.t.00014250>

Carder, P., & Ware, J. (2012). *Raising the bar: Enhancing the strategic role of facilities management*. Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS).

P. Ware, J., & Carder, P. (2014). *Raising the Bar: City Roundtables Report*. Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS).

Ware, J., Harris, R., Bowen, M., & Carder, P. (2017). *Raising the Bar: From Operational Excellence to Strategic Impact in FM*. Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS).

Barnes, Robert. (2010) Concept of the Chief Facility Executive. *International Journal of Facilities Management*, Vol. 1, No. 1.

Jensen, P. A., van der Voordt, T., & Coenen, C. (Eds.) (2012). *The Added Value of Facilities Management: Concepts, Findings and Perspectives*. Polyteknisk Boghandel og Forlag.

Belfa & Procos Group. (c. 2021). *FM-tendrapport België 2021*. Belfa.

Belfa & Procos Group (januari, 2024). *FM-tendrapport België 2023*. Belfa

Brush, K. (2022, 28 november). Use case. Software Quality. <https://www.techtarget.com/searchsoftwarequality/definition/use-case#:~:text=A%20business%20use%20case%20identifies,result%20to%20the%20end%20user.>

Plomp, R. (2023, 9 november). *Hoe de productiviteit op de werkvloer verbeteren?* GoBright. <https://gobright.com/nl/blogs-and-articles/how-to-improve-productivity-in-the-workplace/>

Kempeneers, E. (2021, June 7). *Wat is de ideale kantoortemperatuur?* Sentral. Retrieved December 24, 2023, from <https://sentral.kluwer.be/NewsView.aspx?id=VS300861545&contentdomains=SentralNEWSS&lang=nl#:~:text=Productiviteit%20laat%20volgens%20dit%20onderzoek,ten%20Opzichte%20van%20het%20maximum>

Seppanen, O., J. Fisk, W., & Lei, Q. H. (2006). *Effect of temperature on task performance in office environment*. Lawrence Berkeley National Laboratory.

Muhammed, S. (2023, July 24). *How will the Future of Work be Shaped after COVID-19: 8 Work Trends To Expect*. SurveySparrow. <https://surveysparrow.com/blog/future-of-work-trends-after-covid-19/>

Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., & Robinson, O. (2021). *The future of work after COVID-19*. In McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#/>

Raj, D. (2021). *The Reshaping Workplace and its Future in COVID-19*. ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12709.63206>

The balanced scorecard. (z.d.). Kaplan financial knowledge bank. Geraadpleegd op 5 januari 2024, van <https://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/the-balanced-scorecard->

Wat is toegevoegde waarde? (z.d.). DoubleSmart. <https://www.doublesmart.nl/wat-is/toegevoegde-waarde/>

Boom Management. (2023, 4 april). *Waardecreatie: de definitie*. boom management. <https://boommanagement.nl/artikel/de-definitie-van-waardecreatie/>

Mollebjerg, L. (z.d.). *Facility Management value add*. <https://www.yumpu.com/en/document/read/34448935/lego-ssc-dansk-facilities-management>

10. Bijlages

Bijlage 1: Antwoorden Enquête

ALGEMENE VRAAGSTELLING

What is the core business of your company?

Vastgoed	3
Overheid	7
Medische sector	5
Dienstverlening	6
Media	4
Logistiek	6
Financiële sector	6
Productie	5
Ontwikkeling	4

How big is your company?

(0-249 FTE)	12
(250 - 499 FTE)	8
(500+ FTE)	26

How many levels are you below the highest management position on your company's organigram?

0 (You are CEO)	3
1 (you are on C-level, just below CEO)	10
2	15
3	11
4	2
5	4
5+	1

What position do you hold within your company?

Manager placed above the facility manager	10
Facility manager/professional	36

FACILITY MANAGEMENT SPECIFIEK

What position do you have within facility services?

Occupier	14
Service provider	22

Do you feel you are involved enough in tactical decisions?

ja 31
nee 5

What tactical decisions would you like to have been more involved in?

Process improvement
Visie op gebouwenbeheer en investeringen op langere termijn
Catering services
Fleet management policy
The future strategy

Do you think you are involved enough in strategic decisions?

ja 31
nee 0

What strategic decisions would you like to have been more involved in?

No answers

Do you know the overarching corporate vision and strategy?

ja 30
nee 6

Is there a strategic vision within the facilities department?

ja 24
nee 6

Did you help shape this vision?

ja 9
nee 4

How well do you know the strategic vision of other departments within your company?

	1 helemaal niet	2	3	4	5	6	7	8	9	10 heel goed
IT	4	4	7	3	2	3	4	2	2	1
HR	2	7	5	5	3	3	2	5	3	0
Finance	5	6	7	4	3	3	1	5	1	0

Is real estate management part of facility management within your organisation?

ja 26
nee 10

How well do you know the strategic vision of your organisation's real estate management department?

1 helemaal niet	2	3	4	5	6	7	8	9	10 heel goed
2	2	2	0	0	0	1	1	1	1

What % of your time do you spend on strategic activities?

0-20%	20
21-40%	11
41-60%	3
61-80%	2
81-100%	0

What % of your time do you spend on tactical activities?

0-20%	16
21-40%	10
41-60%	6
61-80%	4
81-100%	0

What % of your time do you spend on operational activities?

0-20%	10
21-40%	8
41-60%	7
61-80%	5
81-100%	6

Are you actively putting your facility management department in the spotlight with other departments and higher management?

ja	27
nee	9

Do you expect a shift to a strategic level within your facility activities?

ja	21
nee	14

Why do you think there will be a strategic shift?

- Nieuw kantoor en manier van werken
- Becoming more and more important
- Facility Manager sinds kort in dienst gekomen
- Because its necessary
- market resources
- because it is necessary - many challenges we have to face with
- Because its absolutely necessary that the strategics of fm change according the overall strategy
- scalable, multi-site

Which activities will shift strategically?

Internal activities 4
Both internal and external activities 5

Which activities do you think will shift the most?

Internal activities

Catering, fleet

Internal

External

I am working for the real estate of the city of Ghent. The importance of it will be growing

inventory management, food

LEIDINGGEVENDE SPECIFIEK

Do you view facility management as an added value to your company?

ja 10

nee 0

Do you consider the facility manager to be an important strategic partner?

ja 10

nee 0

Are you satisfied with how the facility manager implements the business strategies within his department?

ja 9

nee 1

What are your three main goals for the facility department other than cost reduction?

- Borgen kwaliteit van dienstverlening
Voldoen aan wet- en regelgeving
Zorgen dat diensten en producten aansluiten bij de behoefte vd interne klant
- Onderhoud
Continuïteit
Ondersteunen van de bedrijfsstrategie
- Operational effectiveness
Improving well-being
All-round support
- Flexibility
Connectivity
Standing
- Creëren van mond aan mond reclame naar derden toe
Klantenbinding
De administraties van onze winkels ontzorgen

- Quality
Safety
Sustainability
- Safety
Ensuring a well-maintained living and working environment
Technical support for our +/- 115 sites in Belgium
- Versterking van de dienstverlening op strategisch/tactisch/operationeel niveau
- Compliancy
Klantvriendelijkheid
Duurzaamheid
- KPI's voor alle dienstverlening
Werkplek van de toekomst creëren
Pro-actief werken
- All workplace related (safe, secure, flexible, ...)
Real estate strategy

What kind of reporting do you receive about the facility department?

- Aantal meldingen per medewerker en doorlooptijd van meldingen
- Financieel, helpdesk en prognoses per site.
- Quarterly update about internal firms services as a separate business unit during our quarterly roadshow
- Cost reporting, energy efficiency
- Indien een klant oke : duimpje omhoog.
Indien niet o.k. : onmiddellijk een mail + minstens 2 foto's
- None
- Weekly feedback, team status, CAPEX-OPEX reporting, crisis reporting, ...
- Financiële rapporten, KPI's, bezettingscijfers, gebruik van de opleidingsinfrastructuur, milieucijfers (CO2, vergunningen,...), tevredenheidsbevragingen, wijzigingen duurzaamheid vastgoed, ...
- KPI's, budget, enz
- KPI's

In which strategic decisions could the facility manager have contributed more?

- Daar waar facility is betrokken leveren wij een belangrijke bijdrage
- Locaties en bouwprojecten
- Electrical vehicles- self sustained energy resources
- Ik zie er geen
- Sustainability
- For now, he does a great job
- NVT; Facility zit op directieniveau en denkt mee na over strategische beslissingen (bijv partnerwerking, ev gebruik van ons vastgoed (dubbel gebruik, eventueel gelijktijdig,...), hoe ons wapenen tegen snel wijzigende arbeidsmarkt (flexible vastgoedpatrimonium, werken met grids,...)

- Wij leveren facility diensten aan de ganse vlaamse overheid, en zijn betrokken bij alle beslissingen hieromtrent of zijn de initiator
- Real Estate strategy

In which strategic decisions do you not want to involve the facility manager and why?

- De FM mag van mij geen prijszetting doen naar onze klanten, bvb welke meerprijs indien iets fout loopt. Reden : soms is iets niet de schuld van de klant maar heeft de verkoper het onvoldoende uitgelegd; daar mag de klant geen slachtoffer van zijn.
- No idea
- None
- NVT
- Geen
- Car Fleet - different workstream, focus on Procurement

Do you expect a shift to a strategic level within your facility activities?

ja 5
nee 5

Why do you think there will be a strategic shift?

- Important competition
- Deze is er al
- Geïntegreerde ondersteunende dienstverlening (HR, boekhouding, FM, ict)
- Change Management

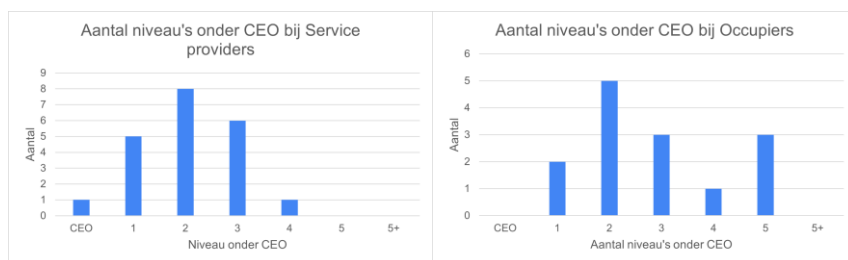
Which activities will shift strategically?

Internal 0
External 0
both internal & external activities 4

Which activities do you think will shift the most?

- Sustainability
- Vastgoedvisie, optimaal gebruik gebouwen (partnerwerking, flexibiliteit vastgoed, andere aanpak soft facilities (andere impact op middelen),...
- Technisch
- Real Estate strategy

Bijlage 2: Aantal niveaus onder CEO bij service providers en occupiers.



Bijlage 3: Interviewvragen

INTERVIEW FM PROFESSIONAL

PERSOON

Wie bent u en hoe is uw traject verlopen naar de positie die u nu heeft?

Welke opleiding(en) hebt u gevolgd?

STRATEGIE

In welke tactische beslissingen wordt u betrokken en hoe?

In welke strategische beslissingen wordt u betrokken en hoe?

In welke beslissingen in het verleden had u meer betrokken willen zijn?

Wat kon u als meerwaarde gehad hebben bij deze beslissingen?

Hoe vaak communiceert u met uw leidinggevende over strategie en toekomstplannen?

Is er een strategische visie binnen de facilitaire dienst?

Hebt u deze visie mee helpen vormgeven?

Hoe hebt u dit gedaan/aangepakt? Hoe hebt u uw facilitaire dienst geholpen om strategischer te worden?

Welke dingen zijn op dit vlak in het verleden fout gelopen en waarom is dit gebeurd volgens u?

Waarom denkt u dat facility management vandaag de dag nog niet op hoog strategisch niveau zit? Of vindt u dat facility management reeds strategisch genoeg is?

SAMENWERKING

Hoe belangrijk vindt u de samenwerking met andere diensten?

Zijn er diensten die u belangrijker vindt dan andere om mee samen te werken?

Waarom zijn deze zo belangrijk?

Welke moeilijkheden ondervindt u op vlak van samenwerking met deze diensten?

TAKENPAKKET

Verwacht u een strategische shift in de activiteiten van de facilitaire dienst?

Waarom denkt u dat?

Welke activiteiten zullen volgens u het meest veranderen/belangrijkst worden?

SPOTLIGHT

Bent u actief bezig met de facilitaire dienst in de spotlight te zetten bij andere diensten en of hoger management?

Hoe doet u dit?

DATA

Welke rapportering geeft u naar uw leidinggevenden toe?

Welke data gebruikt u in deze rapportering?

Hoe bent u zelf bezig met relevante data te extraheren uit de facilitaire activiteiten?

Denkt u dat daar verbetering in kan komen?

Hoe denkt u dit te kunnen bereiken?

INTERVIEW LEIDINGGEVENDE

Wie bent u en hoe is uw traject verlopen naar de positie die u nu heeft?

STRATEGIE

Welke strategieën in uw organisatie hebben betrekking tot FM?

Vindt u de facilitaire dienst een belangrijke strategische partner?

Zijn er bepaalde beslissingen geweest waarbij u achteraf toch liever de facility manager had betrokken?

Waarom heeft u er in het verleden voor gekozen om de facility manager niet te betrekken in strategische of tactische beslissingen?

Hoe betreft u de facilitaire organisatie van uw bedrijf bij beslissingen die vanuit het hoger management komen?

Bent u tevreden over hoe de facilitaire verantwoordelijke de bedrijfsstrategieën implementeert binnen zijn dienst?

DOELEN & COMMUNICATIE

Weet u wat uw facilitaire dienst als meerwaarde biedt aan uw bedrijf?

Wat zijn uw voornaamste doelen met de facilitaire dienst?

Hoe vaak communiceert u met de facilitaire verantwoordelijke over doelen, strategieën of andere dergelijke zaken?

Vindt u dit genoeg communicatie?

Welke argumenten heeft u de facility manager in het verleden reeds gegeven om hem WEL te betrekken in strategische of tactische beslissingen?

DATA & RAPPORTERING

Welke data ontvangt u over de facilitaire dienst?

Welke data zou u graag te zien krijgen in verband met de facilitaire dienst?

TOEKOMSTVISIE FM

Denkt u dat er in de toekomst een verschuiving naar strategisch niveau zal komen binnen de taken van de facilitaire dienst?

Waarom denkt u dat?

Zal hierbij de focus liggen op interne of externe taken en processen?

Welke activiteit zal volgens u de grootste strategische shift hebben?

Hoe komt het dat er de dag van vandaag zo weinig strategische betrokkenheid is binnen FM

Bijlage 4: lijst van geïnterviewde personen

FM Professionals

NAAM	FUNCTIE	BEDRIJF
Stijn Van Den Acker	Facility Manager België Nederland	DPG Media
Tom Ryckaert	Marketing & Communications Director	PROCOS Group, IFMA Belgium
Raf Boterdaele	Facility Management Agent Building & Facilities	Meliopus
Toon Kerkhofs	Coördinator Facility & Fleet Management	DELA Belgium
Giovanni Michiels	Afdelingshoofd Facilitair Beheer	Gemeente Melle & Merelbeke
Anoniem	FM Professional met 30+ jaar ervaring	Finance

Leidinggevenden

NAAM	FUNCTIE	BEDRIJF
An Sprengers	Directeur Facility	VDAB
David De Mol	Purchase Director BeNeLux & Facility Director	Korian, part of Clariane
Els Vancoillie	Business Transformation Partner	Meerdere (o.a. Thomas Cook, Vandemoortele, Delice de France, Ardo, ...)