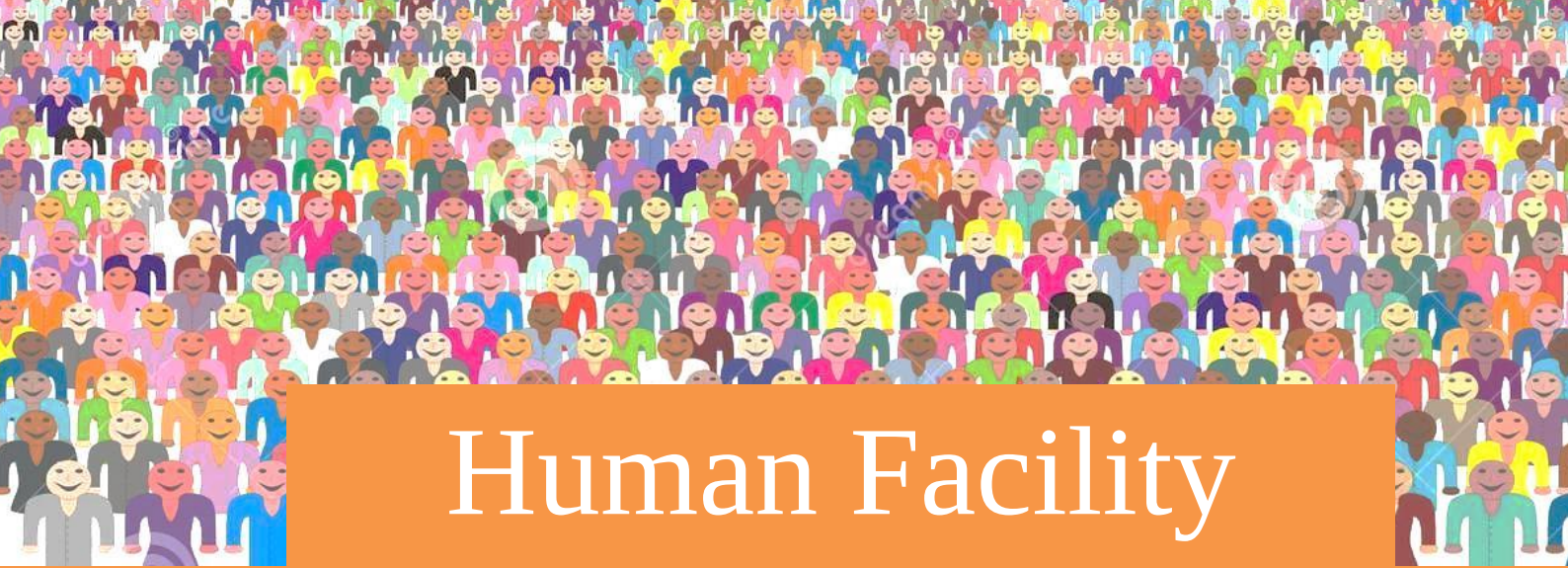




Human Facility Management

Bijlagenbundel



Ella van Leeuwen

Facility Management
Hogeschool Rotterdam

Inhoud

Bijlage I: Onderzoeksdimensies	3
Bijlage II: Interview protocol.....	4
Bijlage III: Analyse onderzoeksresultaten fieldresearch.....	5
Bijlage IV: Interview Michael Schenkels, Nature's Pride	22
Bijlage V: Interview Ilse Wouters, KPN	25
Bijlage VI: Interview Andre Buikema, Park2020.....	27
Bijlage VII: Interview Nam Chun Melis, TFM.....	30
Bijlage VIII: Interview Rick Krebbers, Schiphol Group	32
Bijlage IX: Interview Jorgen Schneithorst, AAFM.....	35
Bijlage X: Interview Diana Visser en Monique Kwanjel, Groningen Seaports	38
Bijlage XI: Interview Vincent Schenkels, Rabobank.....	41
Bijlage XII: Interview Leo Laanen, IFMEC.....	44
Bijlage XIII: Interview Anthony Pieterz, Hogeschool Rotterdam	46
Bijlage XIV: Model Treacy & Wiersma, Value Discipline Model	48
Bijlage XV: De toegevoegde waarde van vastgoed, door TU Delft.....	49
Bijlage XVI: Het motiveren van talent, door The McKinsey Quarterly.....	50
Bijlage XVII: Cultuurmodellen.....	51
Bijlage XVIII: Artikel HRM en FM internationaal.....	52

Bijlage I: Onderzoeksdimensies

Kenmerk	Dimensies	Indicatoren	Dataverzameling
Afstemming	Value discipline	- Huidig niveau - Verschuiving	Fieldresearch Deskresearch
	Communicatie	- Onderwerpen - Frequentie - Kwaliteit	Fieldresearch Deskresearch
	Cultuur	- Gewenst type - Belang	Fieldresearch Deskresearch
	Gemeenschappelijke doelen	- Belang - Gebruik	Fieldresearch Deskresearch
	Risico's en voorwaarden	- Belemmeringen - Voorwaarden	Fieldresearch Deskresearch
	Toekomst	- Integratie - Afstemming	Interview Deskresearch
Toegevoegde waarde	Productiviteit en Kosten	- Flexibiliteit afdelingen - Het nieuwe werken - Ziekteverzuim - Ruimte/materiaal besparing - Energie besparing	Fieldresearch Deskresearch
	Aantrekkelijk werkgeverschap	- Bijdrage HRM/FM - Duurzaamheid - Healing environment - Tevredenheid	Fieldresearch Deskresearch
	Sturing op talent	Bijdrage HRM/FM	Fieldresearch Deskresearch
	Opleiding en competenties	- Onderwijs - Competenties	Fieldresearch Deskresearch

Bijlage II: Interview protocol

1. Inhoud en doel

1. Het hoofddoel van het onderzoek is om antwoord te geven op de onderzoeksvraag: 'Wat is de toegevoegde waarde van een optimale afstemming van HRM en FM voor organisaties?'
2. De volgende dimensies zullen daarbij expliciet worden uitgevraagd:
 - Value disciplines
 - Productiviteit & Kosten
 - Gemeenschappelijke doelen
 - Communicatie
 - De toekomst
 - Opleiding en competenties
 - Cultuur
 - Sturing op talent
 - Aantrekkelijkheid werkgeverschap
 - Risico's en Voorwaarden

2. Onderwerp

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

3. Respondenten

1. De respondenten worden geworven via verschillende kanalen. Dit zijn LinkedIn en het persoonlijke netwerk.
2. De respondent wordt alleen geïnterviewd wanneer deze een duidelijke link met het onderzoek heeft of de organisatie een duidelijke link heeft met het onderzoek.
3. De locatie wordt in overleg vastgesteld en kan overal in Nederland zijn.

4. Dataverzameling

1. Naast interview, worden er ook van een andere dataverzamelmethode gebruik gemaakt, dit is literatuuronderzoek.
2. Om te zorgen dat alle data aan het eind van het onderzoek verzameld is, zal de voortgang wekelijks gepeild worden. Daarnaast zal de lijst van dimensies constant aangevuld en bewerkt worden naarmate het onderzoek.

5. Vastlegging en vertrouwelijkheid

1. Alle interviews zullen na toestemming worden opgenomen.
2. Alle gewonnen informatie uit interviews wordt alleen na toestemming gepubliceerd.
3. Dit gebeurt door middel van een email met alle informatie die gepubliceerd zal worden, er zal na deze mail eerst toestemming moeten worden gegeven, voordat de resultaten gepubliceerd mogen worden.

6. Organisatie

1. Dit onderzoek draagt bij aan een betere afstemming van HRM en FM binnen organisaties. Het onderzoek zal duidelijk maken welke voordelen dit met zich mee brengt, op welk niveau er wordt geopereerd en hoe dit verbeterd kan worden.
2. Bij elk interview wordt gecontroleerd of het wenselijk is voor de organisatie en of zij er baat bij hebben. Daarnaast wordt in kaart gebracht welke obstakels de organisatie kent en welke oplossingen er hiervoor zijn.
3. Human Facility Management kan op vele manieren worden vormgegeven binnen de organisatie. Dit onderzoek legt daarbij vooral de nadruk op een betere afstemming en informatiedeling tussen de verschillende afdelingen.

Bijlage III: Analyse onderzoeksresultaten fieldresearch

In onderstaande tabellen staan de respondenten en labels weergegeven. Elk label is verbonden aan een kleur. In de uitgewerkte interviews zijn de verschillende kleuren verbonden aan onderstaande labels. Daarnaast heeft elke respondent ook een nummer. In de codebomen zijn alle fragmenten verwerkt over het desbetreffende label.

Kenmerk	Fragment nummer	Dimensies / Labels	Indicatoren
Afstemming	1 → donker groen	Value discipline	- Huidig niveau - Verschuiving
	2 → geel	Communicatie	- Onderwerpen - Frequentie - Kwaliteit
	3 → licht groen	Cultuur	- Gewenst type - Belang
	4 → licht blauw	Gemeenschappelijke doelen	- Belang - Gebruik
	5 → roze	Risico's en Voorwaarden	- Belemmeringen - Voorwaarden
	6 → donker grijs	Toekomst	- Integratie - Afstemming
Toegevoegde waarde	7 → licht grijs	Productiviteit en Kosten	- Flexibiliteit afdelingen - Het nieuwe werken - Ziekteverzuim - Ruimte/materiaal besparing - Energie besparing
	8 → rood	Aantrekkelijk werkgeverschap	- Bijdrage HRM/FM - Duurzaamheid - Healing environment - Tevredenheid
	9 → legergroen	Sturing op talent	Bijdrage HRM/FM
	10 → groen blauw	Onderwijs en Competenties	- Onderwijs - Competenties

Respondent Nummer	Organisatie	Naam	Functie
1	Nature's Pride	Michael Pleijzier	Facility Manager
2	KPN	Ilse Wouters	Portfolio Manager
3	Park2020	Andre Buikema	Service Manager
4	TFM	Nam Chun Melis Arthur den Hoedt	Projectmanager Business Unit Manager
5	Schiphol Group	Rick Krebbers	Manager Corporate Facilities & Real Estate
6	AAFM	Jorgen Schneithorst	HRM-Directeur
7	Groningen Seaport	Diana Visser Monique Consen	Facilitair manager HR Manager
8	Anima Vincere / Rabobank	Vincent Schenkels	Eigenaar facilitair adviesbureau
9	IFMEC	Leo Laanen	Director
10	Hogeschool Rotterdam	Anthony Pieterz	Hoofd receptie en hospitality

Codeboom 1: Value discipline

Label: Value Discipline		
Respondent Nummer	Code	Omschrijving fragment
1	VAL1	<i>Geen antwoord</i>
2	VAL2	-Eigenlijk sturen we als facilitaire organisatie op alle drie de aspecten. Het is een periode zo geweest dat er vooral op kosten werd gestuurd. Alleen zagen we ook steeds meer de behoefte op innovatie en kwaliteit van de service/ dienstverlening. Uiteraard wordt hierbij nog steeds wel op kosten gestuurd en gekeken naar de kosten en baten van bijvoorbeeld de innovaties die we door willen voeren. Jaarlijks proberen we wel wat innovaties te onderzoeken en een aantal ook te implementeren. Jaarlijks wordt de tevredenheid van de dienstverlening gemeten waardoor we ook de service kunnen blijven verbeteren.
3	VAL3	-Innovatie en service
4	VAL4	-Handelen op onbeperkt service niveau, maar ik ben van mening dat het PDI er wel moet zijn, maar je verder kan gaan om de verwachtingen te overtreffen
5	VAL5	-We willen wel werken naar customer intimacy; dus meer grip op de dienstverlening en een betere dienstverlening
6	VAL6	-We hebben in dit model niet 1 focus. De basis is operational excellence om ruimte te maken voor customer intimacy.
7	VAL7	- We zitten in een soort overgangsfase van service gericht naar kosten gericht. Het service niveau ligt bij ons vrij hoog en onze medewerkers zijn redelijk verwend
8	VAL8	-Ik ben van mening dat je sterk moet sturen op innovatie en daarbij moet sturen op duurzaamheid. innovatie is belangrijk om op te sturen en dat service daar vanzelf in mee gaat en het maakt in die zin niet uit of het om grote of kleine innovaties gaat.
9	VAL9	-Ik ben persoonlijk niet zo'n fan van het model van Wiersema. Dit omdat zij organisaties te veel sturen op 1 van de 3 punten. Daarnaast pakken zij het model organisatiebreed aan; terwijl de ondersteunende dienst een andere visie kan hebben. Als de organisatie kosten reducerend wil werken, hoeft dat niet perse invloed te hebben op de ondersteunende afdelingen.
10	VAL10	-Wij richten ons op service, want dat is 'het programma'. Maar we moeten het wel doen met een pot geld en die is niet eindeloos, want we zijn natuurlijk een school. Maar in alles wat we doen proberen we het service level zo hoog mogelijk te leggen.
Conclusie: Organisaties denken verschillend over het value discipline model. Over het algemeen kiezen de meeste ondersteunende organisaties er voor om op service te sturen; dus het operational excellence. Toch zijn er ook organisaties die de service op een andere manier waarborgen; bijvoorbeeld door service te bieden op basis van innovatie of het streven naar zo een hoog mogelijk service niveau met beperkt budget.		

Codeboom 2: Communicatie

Label: Communicatie		
Respondent nummer	Code	Omschrijving fragment
1	COM1	-Ik heb elke week toch wel een paar keer contact met HRM. -Deze contactmomenten zijn niet vastgelegd. -Dit gaat bijvoorbeeld over ARBO, de risico inventarisatie, roken, werplekhoogte en voorzieningen -Projectgroepen samen met HRM -De kracht bij ons zit hem in de grootte van ons bedrijf, er zijn veel korte lijnen
2	COM2	-We hebben vrij frequent contact, maar dit verschilt heel erg per week. Dit zijn alleen geen vaste momenten. -Over huisvesting, gezondheid en vitaliteit -Het gaat dus vooral over gedrag en cultuur -Het komt wel voor dat we projectmatig werken, dit gaat bijvoorbeeld over huisvestingsprojecten of productiviteit -qua positie in het gebouw zitten we wel goed,
3	COM3	-Ik heb apart contact met FM/HRM en de directie. Met FM bespreek ik bijvoorbeeld mobiliteitsoplossingen en hoe een nauwere samenwerking mogelijk is. Met HRM heb ik het over vitaliteit en gezondheid en klachten vanuit medewerkers over het gebouw -De bedrijven werken onderling op bepaalde gebieden samen; zo gebruiken zij bijvoorbeeld elkaars vergaderruimtes -Ik zit nog niet samen met HRM en FM om de tafel, met de nadruk op nog. Ik denk zeker dat dit wel meer gaat gebeuren in de toekomst. Het probleem is vooral dat de disciplines zich nu nog teveel terug trekken in hun eigen
4	COM4	-Contact tussen HRM en FM is bijna nooit gepland contact. Afdelingen zoeken elkaar op wanneer dat nodig is. Dit is bijvoorbeeld bij ARBO gerelateerde zaken, in- en uitdiensteding en het nieuwe werken. -Toch zou een vast contactmoment wel handig zijn om alles wat speelt bekend te hebben. HRM weet dingen vaak eerder, waarna FM er op een later moment bij wordt betrokken.
5	COM5	-Het contact tussen deze afdelingen in nihil
6	COM6	-Er zijn grote verschillen tussen de verschillende klanten. Zo loopt Enexis bijvoorbeeld voorop, maar hebben we ook klanten waar helemaal geen afstemming plaatsvindt. Toch proberen we dit wel te stimuleren en zijn er bepaalde onderwerpen waar zowel HRM als FM aan bijdragen
7	COM7	-We hebben wekelijks wel contact. Dit komt door onze rollen en taken die daarbij horen vanuit het middenkader. Dan lopen we bij elkaar langs, maar dit is dus niet op vaste momenten. Onderwerpen die hierbij aan de orde komen zijn de ARBO commissie, het nieuwe werken en ziekteverzuim. De RI&E wordt bijvoorbeeld opgesteld met HRM, maar uitgevoerd met FM. Dit gebeurt vooral op projectbasis. -Dat wij elkaar vaak opzoeken komt ook door dat wij goed op elkaar zijn afgestemd. Het is namelijk erg afhankelijk van de persoon en kennis. De grootte van de organisatie en de cultuur spelen hierbij ook een grote rol. Toch zou het nog wel flexibeler kunnen, om meer kruisbestuiving te creëren -Oorzaak van dat we niet meer bij elkaar zitten is dat er beperkte tijd is en er veel te doen is, Het gebouw beperkt ook. Het is namelijk nu ingedeeld volgens organisatiestructuur. Zo zit iedereen standaard met z'n eigen clubje. -Daarnaast wordt er niet geluncht en eten mensen vaak achter hun bureau. Ook hier is dus geen contact. Ook leidinggevend en nemen hierin niet het voorbeeld en vertonen dus geen voorbeeldgedrag. In kleine stapjes gaat het beter, door mensen aan te nemen die hieraan bijdragen - Het nieuwe werken draagt hier ook aan bij, dit hebben wij doorgevoerd om

		de arbeidsmarktpositie te verbeteren. Daarnaast willen we flexibeler zijn en de communicatie verbeteren. Om dit dus functioneel te laten zijn, moet het opgepakt worden door HRM, FM en ICT.
8	COM8	-FM en HRM moeten elkaar uitnodigen om met elkaar in gesprek te gaan -Bijvoorbeeld bij het nieuwe werken; je moet mensen meegeven dat zij weten wat ze willen doen, met wie ze dat willen doen en daarbij kiezen zij de juiste werkplek. Top down sturen werkt hierbij niet. -HRM is niet aangehaakt bij het nieuwe werken, omdat zij alles wat zij deden vertrouwelijk vinden
9	COM9	-Ik ben van mening dat communicatie niet gestructureerd hoeft te gaan, maar dat dit iets is wat zich automatisch moet ontwikkelen. Wanneer je met een bepaalde FM vraag bij HRM komt, zouden zij 2 dingen kunnen zeggen: 1. Daarvoor moet je bij FM zijn. OF 2. Ik zal het even voor je navragen bij FM. Op de tweede manier heb je echt geen vaste contactmomenten nodig, maar weet je elkaar wel te vinden.
10	COM10	-Het contact met HRM is erg goed, en ik wordt goed door hen begeleidt. HRM staat open voor contact en zij snappen precies waar ik over praat. Er is totaal geen verschil in rang. De keuze bij ons voor losse afdelingen is bewust gemaakt, omdat de indeling binnen de hogeschool zo beter past. Maar om op je vraag terug te komen; ik heb niet het gevoel dat HRM op een hogere rang staat en dat maakt het contact erg prettig
Conclusie: De afdelingen HRM en FM hebben nooit gestructureerd contact. Er zijn nergens vaste contactmomenten en de afdelingen zoeken elkaar op wanneer dat nodig is. Wel zijn er vast contactmomenten wanneer zij op projectbasis samenwerken. Dat is opvallend, want deze 'vaste momenten' worden wel als prettig ervaren. Er zijn een aantal onderwerpen waarbij FM en HRM elkaar moeten opzoeken; dit zijn bijvoorbeeld: ARBO, de risico inventarisatie, roken, werplekken, voorzieningen, huisvesting, vitaliteit, gezondheid en het nieuwe werken. Dit zijn dus onderwerpen waarbij contact onvermijdelijk is. Wanneer het over minder belangrijke onderwerpen gaat, is te zien dat HRM en FM elkaar alleen opzoeken binnen organisaties waar de verhoudingen tussen beide afdelingen goed zijn.		

Codeboom 3: Cultuur

Label: Cultuur		
Respondent Nummer	Code	Omschrijving fragment
1	CUL1	-FM pakt wel dingen sneller aan dan HRM -Om een betere afstemming mogelijk te kunnen maken, moet je dit ook vanuit de bedrijfscultuur uitstralen. Onze organisatie is vrij jong en er is ruimte om te leren en fouten te maken. Je moet vooral niet bureaucratisch zijn dit soort werkwijzen te laten slagen. -Het proces van positioneren loopt dus nog steeds
2	CUL2	-KPN werkt volgens de kernwaarden verbinden, samenwerken en ontmoeten, er is daarom zeker prioriteit om hier intern dit jaar nog mee aan de slag te gaan.
3	CUL3	-Samenwerken is een soort cultuurverandering. De bedrijven moeten elkaar leren kennen en waarderen en op die manier gaat de samenwerking beter. Het is een culturele verandering voor bedrijven. Waar zij eerst met hun kantoor op de zuid-as zaten en niks met andere organisaties deden, doen zij dat nu wel. Dit is voor veel mensen wennen. Iedereen is toch van nature gewend om alles binnen huis te houden. - FM is nog een lijnfunctie maar zou eigenlijk een staffunctie moeten zijn. Waarom zit FM eigenlijk nog niet in de directie? Vaak bestaat dit uit een financial director, HR director en algemeen directeur
4	CUL4	-Toch is FM meer in staat om afdeling overstijgend te werken, zij zijn meer dienstverlenend ingesteld Dit is vaak niet van HRM te zeggen, die zijn meer gericht op de eigen afdeling. -Ik denk niet dat er een bepaalde cultuur gewenst is, Het ligt dus niet zozeer aan de cultuur van de organisatie, maar meer aan de cultuur van het vakgebied. Zo is HRM vaak meer leidend en praat mee op hoog niveau. Zij zijn niet zo snel van plan om FM werkzaamheden op te pakken. FM zit daarentegen niet aan de bestuurstafel, maar is wel van groot belang, dit heeft dus weer te maken met profileren. -Eigenlijk is FM dus de Katalysator in dit proces. Zij moeten het voortouw nemen om dit op te zetten.
5	CUL5	-De combinatie met HRM is vrij logisch, omdat we allebei werken voor de medewerker (interne klant). Toch is het wel een beetje bilateraal omdat FM een soort eiland is. -Schiphol Group was altijd een soort ambtenaren cultuur, Schiphol is een erg verwend bedrijf -Om dit te realiseren, hebben we zes jaar geleden het nieuwe werken doorgevoerd. -FM is onvoldoende geprofileerd -Wat ook een probleem is, is de communicatie. Zo heeft Schiphol een organisatie overgenomen en hier is HRM dan al lang van op de hoogte. FM krijgt dit dan pas op een veel later moment te horen. Dit is lastig omdat wij dan weer snel moeten schakelen. Daarnaast loopt HRM ook weer vaak achter met de boekhouding. -Het lijkt alsof HRM niet geïnteresseerd is in onze werkzaamheden. HRM is vaak te laat met dingen doorgeven als het om huisvesting gaat, terwijl wij wel de uitvoerende partij zijn. -FM is erg ondergewaardeerd, als het gaat om houding en status -De cultuur binnen een organisatie is van groot belang als je afdelingen wilt laten samenwerken -Een voorbeeld van cultuur is het nieuwe werken en hoe de mensen hier mee om gaan -De belangrijkste kenmerken van de cultuur hier, zijn dat de Schiphol Group erg verwend is, het beleid beperkt wordt door het bestuur omdat zij veel top-down doorvoeren en het beleid niet wordt bewaakt. Dat is niet de taak

		van FM wanneer zij iets heeft geïmplementeerd, maar de taak van HRM, die zich hier weer niet verantwoordelijk voor voelt.
6	CUL6	-Cultuur is zeer belangrijk. Wanneer er alleen maar dichte deuren zijn, zoekt met elkaar ook niet op. Muren moeten eruit en er moeten open werkplekken komen. Dit is niet perse het nieuwe werken, waarbij iedereen gaat thuiswerken. Want dan ontmoet je elkaar nog niet, maar open werkruimten. Waarbij je aan tafel komt bij anderen en elkaar kan inspireren en aanvullen. De organisatietop moet hier dus visie op hebben en aan bij dragen. Anders zullen de medewerkers dit ook niet doen. -Sterke start ups zijn organisaties die jong zijn en werken aan een sterke cultuur, Het zijn organisaties met een jonge, hippe cultuur.
7	CUL7	-Groningen Seaports stond niet echt bekend als een interessante organisatie, door de organisatiestructuur -Oudere werknemers zijn traditioneler en minder bereid te veranderen. Daarnaast zijn er collega's die niet graag hun kennis delen omdat kennis, macht is. Daarnaast heeft iedereen een andere blik op verandering en zijn is een groot deel hier geen voorstander van. Daarnaast wordt er geen voorbeeld gedrag vertoont en is er te weinig aansturing op een bepaalde zekerheid
8	CUL8	-Wat hier vooral verbeterd is door het nieuwe werken, is dat er een gezamenlijke cultuur is gecreëerd. Klanten verbaasden zich echt over de verschillende culturen binnen de afdelingen wanneer zij hier binnen liepen -Cultuur is iets waar je doorheen loopt, dat is geen project met een begin en een eind. Een cultuuromslag die plan je niet, maar die loop je met z'n allen door. Het is wat het is, maar het gaat erom hoe je er mee omgaat. Cultuur is geen variabele, maar een resultaat van wat je wilt zijn. Je moet hierbij de juiste personen hebben, dus de mensen veranderen in plaats van de cultuur veranderen.
9	CUL9	-Cultuur is enorm belangrijk in dit hele verhaal. Cultuur is de hele organisatie en is dus afdeling overschrijdend. In een machine bureaucratie zal dit veel lastiger zijn door te voeren. Naast cultuur is de grootte van de organisatie ook van invloed. In een kleine organisatie is meer samenhang en zijn zulk soort veranderingen makkelijker door te voeren. Je hebt namelijk meer grip en invloed op de situatie
10	CUL10	-Daarbij zijn de FaDi en IT samen gegaan. Dit zijn twee compleet andere werelden. Beide afdelingen werken op een hele andere manier en het zijn echt twee verschillende culturen die bij elkaar zijn gezet -Verandering is nooit makkelijk, je hebt te maken met emoties van mensen. Zulke veranderingen zijn puur gericht op het menselijke aspect.
Conclusie: Als je een antwoord wilt op de vraag: 'Hoe komt het dat het afstemmen tussen HRM en FM nog niet gebeurt?'; heeft het antwoord al snel met cultuur te maken. Cultuur is een van de belangrijkste voorwaarden om de samenwerking tussen HRM en FM te bevorderen. De respondenten kunnen geen ideale cultuur omschrijven; maar voorbeelden van organisaties met een ondersteunende cultuur, hebben vaak een jonge-, dynamische en open cultuur. De positie van HRM wordt vaak beschreven als beperkend en machtig. HRM is binnen de meeste organisaties hoger gepositioneerd en ziet geen belang om samen te werken met FM; dat zich nog steeds niet voldoende heeft geprofileerd. Dat HRM niet mee wil werken, werkt frustrerend en hierdoor ontstaat een kloof tussen HRM en FM. Wanneer HRM wel weer open staat om samen te werken; werkt dit erg positief. Dat betekent dus dat de culturen onder de verschillende afdelingen gedeeld moeten zijn. Een gedeelde cultuur en visie maken het mogelijk om op 1 lijn te werken. FM is beter in staat om afdeling overstijgend te werken en kan daarom het beste de lead nemen in deze samenwerking.		

Codeboom 4: Doelen

Label: Doelstellingen		
Respondent Nummer	Code	Omschrijving fragment
1	DOE1	-Het eiland denken kan doorbroken worden door te sturen op gemeenschappelijke prestaties en doelen, bij ons gebeurt dit vooral in projectgroepen..
2	DOE2	-Daarnaast werken alle afdelingen met eigen doelen, targets en hebben een eigen visie. Dit is in grote lijnen gelijk, maar botst wel -Er moet strategisch beleid komen per segment. Dit betekend dat de kaders van project doelen duidelijk moeten zijn en er gemeten moet worden over het totale resultaat.
3	DOE3	- Ik verwacht wel dat de organisaties op het park meer doelen gaan maken samen. Anticiperen is niet van toepassing, het gaat vooral om verbindingen leggen en vandaar uit te gaan samenwerken.
4	DOE4	-Ik denk dat dit veel vragen met zich mee brengt . Er komt namelijk veel samen en toch heeft elke afdeling zijn of haar expertise; Bij projectmatige doeleinden werkt het vaak beter, hier zijn duidelijke doelen voor de gehele projectgroep gesteld.
5	DOE5	-Over doelen en de vertaling is bij ons wel weer goed over nagedacht. Alle afdelingsdoelen zijn vertaald uit de strategische doelen. De afdelingsdoelen worden weer vertaald in persoonlijke doelen.
6	DOE6	-Ik geloof in een krachtige, goed uitlegbare strategie die door al het personeel valt te identificeren. Het moet dus kort en krachtig zijn en alle medewerkers moeten achter deze visie staan. Vanuit deze strategie is het eenvoudig om een scorecard te maken en deze te vertalen naar clusters en die maken weer hun eigen jaarplan. Deze jaarplannen worden vertaald naar de medewerker. Het belangrijkste is dus dat iedereen snapt waar die aan bijdraagt en betekenisvol werk doet. Op die manier verstaan de afdelingen elkaar.
7	DOE7	-Onze doelen zijn vooral extern gericht en dat is lastig om te vertalen naar meer interne focus. -HRM en FM hebben binnen Groningen Seaports voldoende kennis van elkaar om deze doelen samen af te stemmen
8	DOE8	- Doelen hebben weinig invloed. In de meeste bedrijven weet echt niemand de visie van het bedrijf hoor. De Why gedachte ontbreekt en doelen moeten bindend zijn. Kijk als je heel erg stuurt op bepaalde doelen, vergeet je andere dingen weer. Je moet gewoon sturen op waarom je iets doet.
9	DOE9	- Het is logisch dat doelen moeten aansluiten, maar de gedachte achter de samenwerking is nog veel belangrijker. Ik zou doelen niet als uitgangspunt zien, maar als hulpmiddel.
10	DOE10	- De afdelingsdoelen zijn niet erg veranderd en redelijk hetzelfde gebleven. Daarbij is alles in lijn.
Conclusie: Projectmatig doelen behalen wordt als eenvoudiger beschreven, omdat hier duidelijk omschreven doelen worden gebruikt. Doelen die op elkaar zijn afgestemd zijn een voorwaarde om een betere afstemming te realiseren. Daarnaast gaven de respondenten nog iets veel belangrijkers aan; namelijk, het hebben van een herkenbare visie. Wanneer je handelt vanuit een visie waarin alle medewerkers zichzelf herkennen, kan vanuit die visie beter samenwerken. Bij de ondersteunende diensten is dit dus 'het ondersteunen van de medewerker'. Deze visie geldt dus zowel voor HRM als FM.		

Codeboom 5: Risico's en Voorwaarden

Label: Risico's en voorwaarden		
Respondent Nummer	Code	Omschrijving fragment
1	ReV1	-Alle afdelingen werken vanuit een eilandje en streven naar het eigenbelang. -Het is moeilijk om iemand van z'n eilandje te krijgen
2	ReV2	-Wij zijn een erg grote organisatie, dat betekent dat het moeilijk is om met iedereen rekening te houden, dat maakt het lastig omdat iedereen zijn eigen doelen nastreeft.
3	ReV3	-Het probleem is vooral dat de disciplines zich nu nog teveel terug trekken in hun eigen wereldje. Zijn zien nog niet goed in dat het een gezamenlijke taak is.
4	ReV4	-Het is toch een soort van omslag voor mensen, het belangrijkste is dat de mensen weten waarvoor je het doet, Je moet dus met je mensen in gesprek gaan en transparant zijn. -Het is een stukje communicatie en systematiek wat mis gaat -Het gaat erom dat mensen het belang van de verandering inzien. Dit betekent dat er nu nog teveel top-down wordt besloten en daar weerstand op komt. Wanneer de medewerkers begrijpen dat het samenvoegen een toegevoegde waarde heeft, zijn zij bereid om mee te werken Uiteindelijk ligt het dus vooral aan de inrichting van de organisatie -Er moet gewoon een gedachte zijn en dat is dat iedereen dezelfde klant heeft en iedereen deze hetzelfde benaderd -Het hokjes denken is een risico. Daarnaast wordt HRM soms vergeten bij een afstemming van FM en ICT. Als laatste is er te weinig afstemming op beleidsniveau.
5	ReV5	-Dwarsliggers zijn echt de cultuur en de houding van de mensen hier. -Wij hebben dus goed onderzocht wat de mensen willen, hoe zij het willen en wie er bij nodig is. Hieruit kwam dat het nieuwe werken bij ons vooral samenwerken moet stimuleren
6	ReV6	-HRM en FM zorgen beide voor het creëren van een optimale werkomgeving. Je moet dus beginnen met duidelijk krijgen wat het motief is om zoiets door te voeren. Vooral de 'Why' van Simon Sinek is belangrijk'. -Grootste risico is het ontbreken van gemeenschappelijke doelen en/of belangen. Het ontbreken van de 'Why' en het aanspreken wanneer dit niet gebeurt. Het houdt dus niet op bij de implementatie, maar de strategie moet ook bewaakt worden.
7	ReV7	-Het heeft te maken met het gedrag binnen de organisatie, de leeftijd van het personeel en de positie van HRM en FM. Er wordt toch nog wel veel top-down bepaald.
8	ReV8	-Als we terug naar de aard gaan, meet je met een KPI de arbeidsproductiviteit. Maar hoe kan je nou meten wat de bijdrage van FM is geweest op de productiviteit van een medewerker? Dit kan je wel meten als je de combinatie van HRM/FM en ICT meet. Je moet je dus afvragen hoe je de verschillende diensten actief maakt in arbeidsproductiviteit. - De bankenwereld werkt volgens een organogram, maar wat is hier eigenlijk het doel van -Het denken in clusters is een risico. Je moet heel goed kunnen definiëren wat je gaat toevoegen aan de organisatie. Blijf jezelf constant afvragen: 'Wat is nou de toegevoegde waarde?'. -Maar wat is nou echt het antwoord op de why? WAAROM moeten mensen beter afstemmen?
9	ReV9	- Ik denk de prioriteitsstelling. Dit moet namelijk op gelijk niveau liggen, maar dit is nooit het geval. FM heeft altijd andere prioriteiten dan HRM. Wanneer je samen wat wilt bereiken, moet je zorgen dat deze prioriteiten op 1 lijn liggen.

10	ReV10	-De uitdaging zit hem erin om de medewerkers continu te blijven bevorderen om de samenwerking op te zoeken. -De allergrootste knelpunten tijdens deze verandering zijn het veranderen van gedrag en cultuur. Mensen zijn het moeilijkst te veranderen. Wij hebben dit aangepakt door op een goede en duidelijke manier de voordelen te laten zien van de samenwerking. Dit lukt alleen door heel goed te communiceren en te zorgen dat mensen het plezier in hun werk blijven houden. -Door mensen aandacht te geven, kan je het negatieve doorbreken.
Conclusie: Het grootste risico dat door de meeste respondenten wordt benoemd is het eiland- ofwel hokjes denken. De afdelingen HRM en FM zijn zich niet bewust van het gezamenlijk belang en focussen zich daarom op hun eigen discipline. Daarnaast worden de verschillende prioriteiten van HRM en FM benoemd als struikelpunt. Om van het eiland denken af te komen, moet er worden gedacht vanuit een gedeelde visie. Het gezamenlijk belang moet daarbij benadrukt worden door middel van transparante communicatie.		

Codeboom 6: Toekomst

Label: Toekomst		
Respondent Nummer	Code	Omschrijving fragment
1	TOE1	-Dit zie ik zeker gebeuren. Een eerste stap is al gezet door het nieuwe werken. Maar hoe snel dit verder zal gebeuren, hangt af van de dynamiek van de organisatie
2	TOE2	-Ik denk wel dat dit in de toekomst gaat gebeuren
3	TOE3	-Zeer zeker
4	TOE4	-Het implementeren van zo'n service point is niet heel lastig. Het lastigste proces speelt zich af onder de mensen
5	TOE5	-Ik denk ook niet dat de communicatie in de toekomst meer wordt of dat wij als afdelingen, samen 1 afdeling worden Heel misschien wel, maar dat is dan nog heel ver in de toekomst.
6	TOE6	-Je moet het meer zien als een opiniestuk. Wij zijn hier nog niet actief mee bezig bij klanten, maar er is wel vraag naar. - Ik zie zeker wel een integratie komen, aan die weg timmeren we nu al. Maar dit begint met een betere afstemming, door de juiste doelen en cultuur. Maar ik denk zeker dat er uiteindelijk een integratie zal komen.
7	TOE7	-nee, ik zie niet een grote afdeling van HRM, ICT en FM, wel een steeds intensievere samenwerking. Op basis van processen en projecten en HNW zullen deze afdelingen elkaar steeds vaker tegenkomen.
8	TOE8	JA
9	TOE9	- De integratie gaat voor de helft plaats vinden. HRM en FM bezitten vakspecialisten en die zullen nooit kunnen integreren. Tussen deze vakspecialisten moet er wel afstemming plaatsvinden omdat het wel herkenbare vakgebieden zijn. Maar er zijn ook gebieden die wel gaan integreren, op onderwerpen als arbeidsvoorwaarden, CAO, tevredenheid, competenties, het nieuwe werken.
10	TOE10	- De indeling nu is goed en als we met alle afdelingen samen gaan, zal dat de ondersteunende afdeling veel te groot maken.
Conclusie: De meningen over een integratie in de toekomst zijn sterk verdeeld. Ongeveer de helft van de respondenten ziet in de toekomst 1 afdeling voor HRM en FM (en ICT). De andere helft denkt dat er een gedeeltelijke integratie plaats zal vinden of denkt dat dit niet mogelijk is binnen hun organisatie.		

Codeboom 7: Productiviteit en Kosten

Label: Productiviteit en Kosten		
Respondent Nummer	Code	Omschrijving fragment
1	PeK1	<i>Geen antwoord</i>
2	PeK2	-Ik weet niet of er effectief kosten bespaard kunnen worden als we beter samenwerken met HR. Wel denk ik dat de productiviteit omhoog kan worden gebracht. Bedoel je de productiviteit van de medewerkers van de gehele organisatie of alleen facilitair? Als het gaat om facilitair dan kan dit volgens mij verbeterd worden doordat kennis sneller gedeeld kan worden. Wij faciliteren en HR heeft de info van de doelgroepen binnen KPN. Dat betekent dat wij met deze info beter kunnen acteren en anticiperen op de werkbehoefte bij deze gebruikers.
3	PeK3	-De ziektekosten gaan hierdoor namelijk omlaag en de productiviteit gaat omhoog.
4	PeK4	-Doordat er geen dubbele werkzaamheden worden gedaan.
5	PeK5	-Sinds de invoering van het nieuw werken zijn we zeker productiever geworden. Dit wordt bij ons uitgedrukt in kosten per passagier of per ton vracht. De kosten hiervan zijn sterk gedaald. Toch is het moeilijk om te achterhalen wat de bijdrage van FM hierin in. Maar ik kan zeker stellen dat we efficiënter zijn gaan werken met z'n allen. -we hebben veel ruimte bespaard door het nieuwe werken en efficiëntere indelingen. Daarnaast wordt er zo ook energie bespaard. Over ziekteverzuim kan ik weinig zeggen, dit is wel gedaald van 4,5% naar 4,5%, maar mensen werken nu ook vaak thuis wanneer zij ziek zijn. Dit scheelt dus wel in ziekteverzuim, maar de zieke thuiswerker is misschien wel minder productief.
6	PeK6	-Een stijging van de productiviteit is er zeker. Door het beste te faciliteren en voor de beste werkomgeving, kan je het verzuim flink terug dringen. Dit alles door te werken in een gezonde en stimulerende omgeving, dit is vooral zo voor dienstverlenende medewerkers. Hun productiviteit kan omhoog door taken van anderen over te nemen. -Een stijging van de kosten? Dit durf ik niet te zeggen.
7	PeK7	- De werkdruk is erg hoog en leidt dus tot verzuim. Dit heeft dus ook te maken met gedrag binnen de organisatie. Mensen nemen vaak geen pauze, terwijl wij dit wel proberen te stimuleren. - Nee hier hebben we geen inzicht in. We weten wel dat het ziekteverzuim niet gedaald is sinds deze invoering.
8	PeK8	-ik ben van mening dat de productiviteit omhoog gaat en de werkomgeving speelt daarbij een belangrijke rol. -Of de kosten omlaag gaan? Dat vind ik moeilijk om te zeggen. 'Oke. Als ik bepaalde onderwerpen noem, kan jij dan zeggen of jij deze wel of niet kostenbesparend vindt?' 1. Ziekteverzuim: Ja, hier ben ik het mee eens. 2. Energie besparen: Ja, hier ben ik het ook mee eens. Slimme gebouwen kunnen veel energie besparen door te weten wie er in het gebouw zijn door telefoons te checken. 3. Ruimtebesparing: Ja, maar dit is wel afhankelijk van de organisatie. En aan dit rijtje wil ik nog arbeidsvreugde toevoegen; door dit te verhogen gaat de productiviteit omhoog.
9	PeK9	- Rene noemt de samenwerking tussen HRM en FM 1+=3. Maar, benoemt hij, het levert pas wat op als je benoemt waarom je het doet.
10	PeK10	-Het ziekteverzuim is iets omlaag gegaan, maar dat was sowieso al vrij hoog. Of de productiviteit omhoog gegaan is kan ik nog niet zeggen. Wat ik wel kan concluderen, is dat het aantal studenten jaarlijks groeit, maar het aantal medewerkers van FIT gelijk blijft. Er is dus wel een stijging van het werk te zien, maar geen stijging van het beschikbare budget. -Deze integratie heeft voor ons meer multidisciplinaire medewerkers opgeleverd. Wij stimuleren heel erg dat mensen elkaars taken ook kunnen

		oppakken. Er is dus minder personeel nodig en dat betekent dat we een efficiëncyslag hebben gemaakt. -Het voordeel is dat je nu mensen uit het zelfde werkveld bij elkaar hebt gezet. Er vindt dus integratie en samenwerking plaats. De reden hiervan was om efficiënter te werk te gaan en kosten te besparen.
Conclusie: Over een stijging van de productiviteit en een daling van de kosten zijn alle respondenten positief. Toch zijn er geen cijfers beschikbaar om dit te kunnen onderbouwen. Hier zit wellicht ruimte in voor vervolgonderzoek. Een deel van de respondenten vertelt dat de ziektekosten omlaag gaan, maar de oorzaak hiervan kan ook in een andere hoek liggen. Dat de productiviteit omhoog gaat, is een vrij zeker gegeven. Dit komt doordat er geen dubbele werkzaamheden gedaan worden en de afdelingen elkaars taken kunnen oppakken. Toch zullen er ook kosten zijn die stijgen, zoals het realiseren van de omslag en het aanbieden van een hoger serviceniveau. Dit opwegend tegen andere kosten die bespaard worden; kan geconcludeerd worden dat een betere afstemming tussen HRM en FM wel zorgt voor een verhoging van het rendement.		

Codeboom 8: Aantrekkelijk werkgeverschap

Label: Aantrekkelijk werkgeverschap		
Respondent Nummer	Code	Omschrijving fragment
1	AAN1	-beleid hebben op duurzaamheid -Als eerste is cultuur belangrijk. - sollicitanten altijd een reactie terug krijgen. -de gezondheid van medewerkers
2	AAN2	-elk jaar wordt de medewerkerstevredenheid gemeten en daar scoren we goed op. -MVO en duurzaamheid en scoren we erg hoog in de sustainability index. -aandacht voor werkplekontwikkeling en scoren hoog op hospitality.
3	AAN3	Ja, ik denk wel dat goede service bijdraagt aan het zijn van een aantrekkelijk werkgever. BSA is beoordeeld tot Best Employer en werken actief aan een vitaliteitsbeleid. -Organisaties zijn er vaak niet bekend mee hoe belangrijk een gezond gebouw en een gezonde medewerker -Wij willen zorgen voor een fit gebouw, een fijne omgeving, buitenvoorzieningen en vitaliteitsprogramma's. -Daarnaast willen wij mensen laten fietsen aan hun bureau, vaker laten staan of lopen en aansporen om te sporten. Er wordt zelfs gezegd dat niet bewegen slechter is als wel roken.
4	AAN4	-Je zou je moeten afvragen in hoeverre de medewerker hierop zit te wachten. De service moet namelijk wel echt omhoog gaan -Het is vooral belangrijk om de klantbehoefte en de werkplekomgeving te kennen om goed aan te sluiten op je medewerkers
5	AAN5	-Nieuw is dat FM bijdraagt aan het zijn van een goede werkgever, dit is dus een nieuwe werkwijze -Het is moeilijk om te zien welk punt uit de test bij welk proces hoort -Aantrekkelijk werkgeverschap draagt FM aan bij door het restaurant en het gebouw. Sinds de verbouwing is alles aantrekkelijker en proberen wij te zorgen voor een gastvrije en inspirerende omgeving. Dat betekent dat het gebouw nu ook 'happier' is en de ontvangst beter is. Dit is een stukje uitstraling en er is een betere beveiliging van wie er in het gebouw is, omdat het nu afgesloten is en mensen een toegangspas hebben. Als laatste zijn de faciliteiten binnen het gebouw beter.
6	AAN6	-Wij monitoren altijd de tevredenheid onder de eindgebruiker. We hebben dus veel data, maar kunnen nog geen goede vergelijking maken omdat er geen integratie heeft plaatsgevonden en er in de onderzoeken niet op getoetst wordt. -Bij jonge, sterke organisaties is alles heel persoonlijk en hun salarisstrook ziet er totaal anders uit als bij andere bedrijven. Deze bedrijven doen alle bestaande ideeën weg en concentreren zich op branding. -Het draait vooral om employer branding, waar die jonge startups dus goed in zijn.
7	AAN7	-Zo hebben we ook het Nieuwe Werken doorgevoerd, in die zin, dat er plaats- en tijd onafhankelijk gewerkt kan worden, binnen bepaalde randvoorwaarden. Het gebouw is hier niet met mee veranderd, want we weten niet wat de toegevoegde waarde hier van is. - het zit hem hier in Het nieuwe werken, de inrichting en de dienstverlening.
8	AAN8	-Het nieuwe werken wel, de werkomgeving sluit dan namelijk aan.
9	AAN9	- Het kan zeker bijdragen, maar wat ook interessant kan zijn, is om aan te tonen dat daar waar de afstemming niet loopt, er een conflict ontstaat. Wanneer er niet goed wordt afgestemd, ontstaat er namelijk enige mate van ontevredenheid. Het is dus een dissatisfier.
10	AAN10	-We zijn aantrekkelijker en we zijn nu beter bereikbaar. We zijn overal fysiek bereikbaar en dat werp z'n vruchten af.
Conclusie: Een betere afstemming van HRM en FM hoeft niet perse te zorgen voor een bijdrage aan		

het zijn van een aantrekkelijk werkgever. Wanneer we dit omdraaien, kan er wel geconcludeerd worden dat wanneer HRM en FM niet goed afgestemd zijn, dit er wel voor kan zorgen dat je negatief scoort op het zijn van een aantrekkelijk werkgever. Een voorwaarde dat wordt genoemd, is het invoeren van het nieuwe werken. Dit scoort positief. Andere punten zijn op het gebied van duurzaamheid, gezondheid en vitaliteit. Als laatste denkt men dat de medewerkerstevredenheid ook zal stijgen, maar hier zijn geen cijfers voor.

Codeboom 9: Sturing op Talent

Label: Sturing op talent		
Respondent Nummer	Code	Omschrijving fragment
1	SoT1	<i>Geen antwoord</i>
2	SoT2	-Wij werken met talent programs om talent te binden en behouden -wij geven veel aandacht aan werkplek en werkomgeving.
3	SoT3	-Het zijn van een aantrekkelijk werkgever promoot BSA ook in de werving en selectie. Sinds dat zij verhuist zijn naar het park hierzo, boeken zij hier nog meer voordeel mee. Zo komen er sinds dien meer sollicitaties binnen en is de uitstroom omlaag gegaan. -Maar de FM'er kan net zoveel betekenen voor een organisatie als het gaat om aantrekken van talent, verzorging van de medewerkers en de naam van de organisatie.
4	SoT4	In eerste instantie denk ik aan het inspelen op de behoeften van de huidige en toekomstige werkzame generaties. Voor iedere doelgroep zijn de behoeften anders en zijn volgens mij momenteel de volgende onderwerpen relevant om talent aan te trekken en te behouden: · Het bieden van de juiste faciliteiten om mobiel te kunnen werken; tijd- en plaats onafhankelijk kunnen werken (denk bijv. aan Tribes/hubs KPN) · Een ruim aanbod van zowel interne als externe opleidingsmogelijkheden en een brede visie op opleidingen. Dus niet alleen bijvoorbeeld NEVI, maar ook een master communicatie kunnen volgen via je werkgever. · Uitspreken en uitdragen van vertrouwen in werknemers. Dit uit zich in het daadwerkelijk sturen op resultaat, in plaats van bijvoorbeeld aanwezigheid. Je moet dus in staat zijn om je eigen agenda te kunnen indelen. · Het aanbieden van een eigen mobiliteitsbudget. Zodat je passend vervoer kunt kiezen voor iedere werkdag/afspraak: fiets, OV of auto.
5	SoT5	-We hebben daarbij als afdeling goed gekeken wat mensen vragen en vraagstukken vanaf de bottom bekeken. Op deze manier willen we meer jongeren binnen halen. -Door het nieuwe werken door te voeren zijn wij een interessantere organisatie geworden en daarmee halen wij jong personeel binnen. Dat is goed want de organisatie was erg aan het vergrijzen. -Er is een trainee programm geweest waarbij we 700 inschrijvingen hadden en waarbij er uiteindelijk 10 medewerkers over bleven. De jonge generatie vraagt om een flexibele tijden, gastvrijheid en een goed imago. Dit is dus zeker geslaagd.
6	SoT6	-Ik zie geen war of talent. Dit is iets wat iedereen zegt, maar daar ben ik het totaal niet mee eens. Kijk op speciale beroepen zal vast meer vraag zijn dan op andere beroepen. Het draait vooral om employer branding, waar die jonge startups dus goed in zijn.
7	SoT7	- Maar echt het aantrekken van talent, is bij ons geen speerpunt. We bieden bijvoorbeeld ook geen traineeships aan.
8	SoT8	-Een betere afstemming draagt bij aan een inspirerende werkomgeving, maar het kan ook zonder. Ik bedoel dus; het kan bijdragen, maar het kan ook op andere manieren. Er is nu geen war on talent, maar over 15 jaar misschien wel, en daar moeten we wel rekening mee houden.
9	SoT9	- Ik denk niet dat de uitkomst van een betere samenwerking; het aantrekken of behouden van talent is. Maar het aantrekken of behouden van talent kan wel in verband liggen met de wijze waarop de samenwerking plaats vindt. Het is dus een gezamenlijke invulling.
10	SoT10	Nee, sturen op talent doen we niet. We zijn geen jong, dynamisch en snel bedrijf en dat maakt ons niet heel interessant voor jong talent. Die kiezen vaak voor een werkgever met grote naamsbekendheid en goede

		voorwaarden. Onze club is erg grijs aan het worden, dus ik wil er wel mee aan de slag. We zijn tenslotte een hogeschool dus geen onbekende organisatie voor studenten.
Conclusie: De respondenten denken niet dat een betere afstemming tussen HRM en FM van toegevoegde waarde is om het aantrekken en behouden van talent. De meningen zijn over deze stelling namelijk verdeeld. Daarnaast wordt er genoemd dat er geen war on talent is, maar dat deze wel kan komen en het daarom slim is om er rekening mee te houden. Wat wel bij kan dragen aan het aantrekken van talent is een prettige werkomgeving, zoals de werkplek en mogelijkheid tot het nieuwe werken.		

Codeboom 10: Opleiding en Competenties

Label: Opleiding en Competenties		
Respondent Nummer	Label	Omschrijving fragment
1	OeC1	-initieren en creëren van facilitaire producten en diensten, zelfstandig en ondernemend, ten behoeve van een organisatie; - toepassen van human resource management in het licht van de strategie van de organisatie; - analyseren van de financiële en juridische aspecten, interne processen en de bedrijfs- of organisatieomgeving om samenhang en wisselwerking te versterken; -ik miste om te leren welke bronnen welke informatie kunnen leveren.
2	OeC2	-ontwikkelen van een visie op veranderingen en trends in de externe omgeving en ontwikkelen van relaties, netwerken en ketens; -toepassen van human resource management in het licht van de strategie van de organisatie; -inrichten, beheersen en verbeteren van bedrijfs- en organisatieprocessen; - meer praktijkervaring en meer over communicatie willen leren en hoe je als afdeling kunt positioneren.
3	OeC3	N.V.T.
4	OeC4	-Qua competenties moet er breder geschoold worden. Vooral voor de manager; die heeft nu gewoon meer kennis nodig. En voor de opleiding; 1 opleiding voor alle ondersteunende diensten zou handig zijn, maar dat wordt lastig. Het ligt een beetje aan de inrichting van de opleiding.
5	OeC5	-Ik hoef niet per se iemand erbij, ik wil alleen dat HRM meer begrip toont
6	OeC6	-Je moet goed integraal kunnen denken. Je moet kunnen inzien wat het effect van jouw handelen is op de medewerker/klanttevredenheid. Dat is dus lastig bij traditionele en oudere werknemers. Zij kunnen namelijk vaak niet op deze manier denken. De WHY wat ik al zei moet goed gecommuniceerd worden. Je moet goed over grenzen heen denken en dit zou ik ook graag terug zien in het onderwijs.
7	OeC7	- De competenties die bij ons voor HRM en FM gevraagd worden, komen redelijk overeen. Daarnaast mag er wel meer aandacht zijn voor ARBO. Qua onderwijs zien wij wel een aantal dingen die beter kunnen aan onze stagiairs, zoals kennis van ARBO, communicatie en gespreksvoering, inkoop, beleid schrijven en nog wat andere eye openers die meer de link met de praktijk leggen.
8	OeC8	-Er zou gewoon 1 opleiding moeten komen voor al deze diensten en mensen specialiseren zich zelf uiteindelijk vanzelf wel waar zij goed in zijn. Een schoonmaker is ook iemand anders dan een cateringmedewerker (of juist niet?). Het onderwijs moet stoppen met het geven van kennis en leren hoe studenten kennis kunnen vergaren. Daarnaast moet zij meer sturen op competenties. Kijk de basiskennis moet worden vergaard, maar wat hierop volgt is aan de student zelf. -Een verandermanager moet zich kunnen inleven. Iemand die boven HRM/FM/ICT staat moet vooral de juiste competenties bezitten, in plaats van enkel kennis. Hij moet zich wel kunnen inleven in de afdeling en de manager.
9	OeC9	<i>Geen antwoord</i>
10	OeC10	-De opleidingen zijn breed zat. De FM opleiding is bijvoorbeeld al erg breed; als je daar ook nog eens HRM bij gaat geven, mag de opleiding wel een paar jaar extra duren. En ja.. competenties; die worden denk ook wel bepaald door leeftijd en werkervaring.
Conclusie: Ook over de te bezitten competenties en de vorm van opleidingen denken de respondenten erg verschillend. Zo hebben de respondenten verschillende meningen voor aandachtsgebieden binnen de opleiding, zien zij graag 1 opleiding voor HRM/FM of willen zij de opleiding juist houden hoe het is. Over de te bezitten competenties liggen de respondenten meer op 1 lijn. De HFM'er moet ondernemend zijn, integraal kunnen handelen en een voorbeeld visie hebben.		

Bijlage IV: Interview Michael Schenkels, Nature's Pride

Interview Nature's Pride, Michael Pleijzier, 23 maart

1. Hoe ben je in deze functie gekomen?

Mijn naam is Michael Pleijzier. Ik ben in Juni 2014 binnen gekomen als FM'er. Dit was een nieuwe functie nadat Nature's Pride een half jaar in het nieuwe pand zat. Het was wel even onhandig dat ik niet bij de bouw ben geweest, omdat het toch wel handig is om hier invloed op te hebben. Voor juni 2014 was er nog geen facilitaire afdeling en werden alle taken door anderen overgenomen. Nature's Pride groeit hard en werkt daarom nu aan een professionele inhaalslag van alle ondersteunende afdelingen. Dit gaat in de vorm van projecten. Sinds afgelopen december hebben we ook een technisch directeur in huis, hij is het hoofd van de FM'er en TD. Vooral nu is het erg belangrijk om te professionelen om alle groei van de organisatie bij te kunnen houden. Het kantoor is nu al te klein, daarom moet er naar oplossingen gezocht worden. De productie/loods is nog wel groot genoeg.

2. Hoe vaak heb je contact met HRM?

Ik heb elke week toch wel een paar keer contact met HRM. Deze contactmomenten zijn alleen niet vastgelegd. Ik spreek ze dus alleen aan wanneer dit nodig is. Daarbij hebben we bijvoorbeeld contact over kantoorplekken en moeten we allebei weten wat er gebeurt. Onderwerpen waarbij samen contact hebben zijn bijvoorbeeld ARBO, de risico inventarisatie, roken, werplekhoogte en voorzieningen als een kolf kamer. Je kan dus stellen dat we eigenlijk wel dagelijks contact hebben. Mijn werkplek binnen de kantoorruimte is ook dicht bij HRM. Daarnaast zit ik in bepaalde projectgroepen samen met HRM. Dat zijn projectgroepen over het wagenpark, elektrische verantwoording, duurzaamheid en de health week.

3. Heeft dit voor jullie succes opgeleverd?

Ja. We vullen elkaar aan. FM ondersteunt en HRM is meer gefocust op juridisch/belasting en regelgeving. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld dat wij beleid hebben op duurzaamheid en het dan vrij vreemd zou zijn als we met slurpende diesel auto's bij onze klanten voor komen rijden. Dit moet dus allemaal met elkaar in verhouding staan. De kracht bij ons zit hem in de grootte van ons bedrijf. Wij zijn een MKB+ bedrijf en hebben daarom veel korte lijnen. Als er iets moet gebeuren zijn we er daarom dus snel bij. Daarbij pakt FM wel dingen sneller aan als HRM. HRM let bijvoorbeeld meer op procedures.

4. Wat denk je van een betere afstemming, is dit bij jullie mogelijk?

Een betere afstemming moet zeker haalbaar zijn, maar je moet je afvragen waarzo je de klemtoon wilt leggen. Alle afdelingen werken vanuit een eilandje en streven naar het eigenbelang. Er staat dus als het waren een muur om de afdelingen heen. Dit kan doorbroken worden door te sturen op gemeenschappelijke prestaties en doelen. Als er een doelstelling is waarbij men moet samenwerken om hem te behalen, zullen mensen ook buiten hun eigen eiland denken. Bij ons gebeurt dit vooral in projectgroepen. De managementleden noemen stappen met projecten waar wij gezamenlijk naar toe werken. Om dit mogelijk te kunnen maken, moet je dit ook vanuit de bedrijfscultuur uitstralen. Onze organisatie is vrij jong en er is ruimte om te leren en fouten te maken. Je moet vooral niet bureaucratisch zijn dit soort werkwijzen te laten slagen.

5. Kan je 3 voorbeelden noemen hoe een goed personeelsbeleid bijdraagt aan talent/goed werkgeverschap?

Als eerste is cultuur belangrijk. Ons personeel kan onze producten mee krijgen tegen de inkoopprijs, spullen winnen met kerst en krijgt gelegenheid om te sporten. Dit soort dingen proberen wij uit te stralen naar nieuw personeel door middel van de website werkenbijnature'spride.nl. Daarnaast zorgen wij dat sollicitanten altijd een reactie terug krijgen. Ook dat is iets om mensen toch tevreden te houden. Wij werken ook aan de gezondheid van medewerkers en bieden daarom 's ochtends gratis fruit en sap aan, helpen met afvallen, interne fysio, willen gaan hardlopen en bieden taalcursussen

aan. We hebben zelfs een eigen docent Nederlands in huis voor het personeel. Daarnaast delen wij in succes. Alle relatiegeschenken gaan met kerst onder de kerstboom, daarnaast verloten we cadeaus en proberen zo te zorgen dat iedereen naar de kerstborrel komt. Op die manier kunnen we ook onze ideeën met al het personeel delen.

6. Zie je ook risico's/nadelen als je meer met HRM om de tafel moet?

Zoals ik al eerder zei is het moeilijk om iemand van z'n eilandje te krijgen. Taken en verantwoordelijkheden veranderen en dit moet duidelijk zijn voor de mensen die hiermee te maken krijgen. Doelstellingen moeten duidelijk benoemd en beloofd worden. Iedereen moet z'n functie weten en het kwaliteitsniveau moet bekend zijn. Dit moet allemaal voortkomen uit de cultuur.

7. Hoe denk je over competenties voor de hfm'er

Als we kijken naar de FM competenties van het loofd, zijn de volgende voor mij het belangrijkste:

- initiëren en creëren van facilitaire producten en diensten, zelfstandig en ondernemend, ten behoeve van een organisatie;

- toepassen van human resource management in het licht van de strategie van de organisatie;

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

8. Hoe denk je over onderwijs

Wat ik heel erg merk, is dat je in het onderwijs leert om je informatie bij verschillende bronnen vandaan te halen. Wat ik vooral merk is dat ik miste om te leren welke bronnen welke informatie kunnen leveren. Voor de rest kan ik niet zo snel bedenken wat er allemaal in opleiding terug moet komen.

9. Zie je uiteindelijk een integratie voor je? Of een lager niveau?

Dit zie ik zeker gebeuren. Een eerste stap is al gezet door het nieuwe werken. Daardoor zijn de zichtbare muren al vast weggehaald. Maar hoe snel dit verder zal gebeuren, hangt af van de dynamiek van de organisatie. Ik wil je vooral meegeven om het denken mee te geven vanuit de cultuur, gemeenschappelijke doelstellingen te maken en hier ook voor belonen.

10. Denk je dat een betere afstemming harder nodig is als jullie nog meer gaan groeien?

Onze organisatie groeit inderdaad door, dat is voor mij lastig. Wanneer ik beleid heb geschreven, zijn er al weer nieuwe ontwikkelingen. Bijvoorbeeld bij het parkeerbeleid, daar ben ik nu mee bezig, maar toch is er al weer vraag naar meer parkeerplekken. Daar komt bij dat de afdeling FM erg in ontwikkeling is. Nu sta ik er alleen voor en heb ik twee receptionistes onder me. Hier komt waarschijnlijk ook nog catering bij. Wanneer ik meer verantwoordelijkheden krijg, zal ik waarschijnlijk ook meer moeten afstemmen. Het antwoord is dus ja, want ook het caterings beleid moet ik dan met HRM afstemmen. Gelukkig heb ik nu een technisch manager boven me, daarom hoef ik niet meer direct aan de directrice voor alles toestemming te vragen.

11. Moet deze jonge facilitaire afdeling zich nog steeds bewijzen?

Ja, ik krijg steeds meer vertrouwen en moet me ook blijven bewijzen. Het proces van positioneren loopt dus nog steeds. Het is handig bij ons dat we snel kunnen schakelen, en daarbij bedoel ik niet alleen in mensen, maar juist in financiële middelen en voorzieningen.

12. Kan je wat meer vertellen over de Nature's Pride foundation?

De Nature's Pride foundation zorgt voor goede afspraken met onze telers en boeren. Dit wordt verzorgd door de Corporate Social Responsibility afdeling. Daarbij zorgen zij voor een goede relatie met de telers en dat het allemaal aan de juiste certificering voldoet.

Dit zijn ook allemaal dingen die terugkomen in onze kernwaarden: transparantie, integriteit en samenwerken. Deze kernwaarden komen daarnaast ook terug in de strategie van Nature's Pride en

moet ik ook proberen terug te laten komen in de strategie van de FD. Dit is soms wel lastig omdat mijn drukke takenpakket er voor zorgt dat ik beslissingen op basis van andere prioriteiten moet nemen.

Bijlage V: Interview Ilse Wouters, KPN

Interview Ilse Wouters, KPN, 29 maart 2016

1. Kan je jezelf en je functie introduceren?

Ik ben Ilse Wouters en ben portfolio manager voor de RES. Dit is de facilitaire organisatie van KPN en een regieorganisatie die de dienstverlening uitbesteedt aan Sodexo. Ik werk hier nu 2 jaar sinds dat ik afgestudeerd ben aan de HHS facility management. Mijn functie was toen projectcoördinator. Ik ben vooral verantwoordelijk voor de panden in Midden-Nederland. Daarnaast stuur ik op catering, hospitality en werkplekontwikkeling.

2. Hoe frequent heb je contact met HRM?

We hebben vrij frequent contact, maar dit verschilt heel erg per week. Dit zijn alleen geen vaste momenten.

3. Waarover heb je contact met HRM?

Dit contact gaat bijvoorbeeld over huisvesting, omdat HRM alle cijfers heeft. Daarnaast maken we samen beleid over gezondheid en vitaliteit. Als zij iets bedenken, voeren wij het vaak uit, zoals een actie om traplopen te promoten. Het gaat dus vooral over gedrag en cultuur

4. Heb je ook projectmatig contact met HRM?

Het komt wel voor dat we projectmatig werken, hier zijn dan ook andere afdelingen bij vertegenwoordigd. Dit gaat bijvoorbeeld over huisvestingsprojecten of productiviteit

5. Zou dit contact beter kunnen?

Ja, we zouden zeker goed doen aan vaste contactmomenten. Qua positie in het gebouw zitten we wel goed, dichtbij HRM. Daarnaast zou ik ook wel beter op de hoogte willen zijn van HRM. Corporate communicatie zou ik ook meer van op de hoogte willen zijn.

6. Waarom gebeurt dit nu nog niet?

Ik denk vooral drukte. Het initiatief moet genomen worden en daar moet tijd voor gemaakt worden. De wens is er zeker, maar het zou ook handig zijn als er dan nog meer partijen aanschuiven en dat is lastig. Ik denk wel dat dit in de toekomst gaat gebeuren. KPN werkt volgens de kernwaarden verbinden, samenwerken en ontmoeten. Er is daarom zeker prioriteit om hier intern dit jaar nog mee aan de slag te gaan.

7. Ben je bekend met het feit dat een goed 'employee support' bijdraagt aan branding van het bedrijf en aantrek van talent en kan je voorbeelden noemen hoe jullie hieraan bijdragen?

Wij werken met talent programs om talent te binden en behouden. Daarnaast steken wij veel aandacht aan werkplek en werkomgeving. Elk jaar wordt de medewerkertevredenheid gemeten en daar scoren we goed op. Daarnaast voert Sodexo een pkm-meting uit. De resultaten zijn positief maar er zijn een hoop opmerkingen die ruimte geven voor verbetering.

8. Waar loop je tegen op als je met andere afdelingen samen werkt?

Wij zijn een erg grote organisatie, dat betekent dat het moeilijk is om met iedereen rekening te houden. Daarnaast werken alle afdelingen met eigen doelen, targets en hebben een eigen visie. Dit is in grote lijnen gelijk, maar botst wel. Dat maakt het lastig omdat iedereen zijn eigen doelen nastreeft.

9. Denk je dat deze problemen vergroten wanneer je meer gaat samenwerken?

Nee, dit denk ik juist niet. Wanneer we meer samenwerken zal het ook helderder worden wat je met elkaar wilt bereiken en hoe je dit gaat doen. Op deze manier kan er beter afgestemd worden. Er moet strategisch beleid komen per segment. Dit betekend dat de kaders van project doelen duidelijk moeten zijn en er gemeten moet worden over het totale resultaat.

10. Kan je factoren noemen waarin KPN zich onderscheidt van andere organisaties wat betreft een sterke facilitaire dienst?

Dat vind ik een lastige. Als eerste zijn wij een facilitair partner, dus een regieorganisatie. Onze kracht zit daarin dat wij ons kunnen focussen op andere zaken. Daarnaast sturen wij op **MVO en duurzaamheid en scoren we erg hoog in de sustainability index.** Verder onderscheiden wij ons denk wel in **werkplekontwikkeling en scoren we hoog op hospitality.**

11. Welke competenties zijn belangrijk voor een HFM'er?

-ontwikkelen van een visie op veranderingen en trends in de externe omgeving en ontwikkelen van relaties, netwerken en ketens;

-toepassen van human resource management in het licht van de strategie van de organisatie;

-inrichten, beheersen en verbeteren van bedrijfs- en organisatieprocessen;

12. Wat denk je dat belangrijk is om te leren voor een HFM'er in het onderwijs?

Wat ik persoonlijk heb gemist was **meer praktijkervaring.** Hier bleek alles namelijk erg anders dan in de theorie. Daarnaast had ik **meer over communicatie willen leren en hoe je als afdeling kunt positioneren.** Dit is dus ook een stukje marketing

Bijlage VI: Interview Andre Buikema, Park2020

Interview Andre Buikema, Park 20 20, 31 maart 2016

1. Kan je jezelf voorstellen en wat meer vertellen over je functie?

Mijn naam is Andre Buikema. Ik ben servicemanager bij park2020. Leuk dat je me wilt interviewen over dit onderwerp, ik heb het toevallig pas voorbij horen komen. Dit ging over hoe belangrijk is dat de driehoek HRM-FM-ICT goed aansluit. Ik zal eerst wat meer vertellen over park2020. Park2020 is een terrein van 92.000m² in de Haarlemmermeer. In 2007 is dit project begonnen onder leiding van projectontwikkelaar Delta. Delta heeft afspraken met de gemeente gemaakt over een bedrijventerrein dat helemaal handelt volgens het cradle 2 cradle (C2C) concept en meer parkachtig is. De eerste klant kwam in 2009 en nu is ongeveer 40a50% verkocht. Momenteel hebben we nog 4a5 geïnteresseerden waar serieuze gesprekken mee zijn. De rol van de projectontwikkelaar is om te veranderen en mee te denken in het functioneren van het pand. De projectontwikkelaar blijft dus betrokken bij de organisaties en stoeit momenteel met 3 dingen. Als eerste voeren zij medewerkerstevredenheid onderzoeken uit onder leiding van leaseman. Daarnaast voeren zij in samenwerking met IBM een studie naar Smart Buildings uit. Als laatste onderzoeken zij hoe het binnenklimaat verbeterd kan worden door middel van Planten. Op die manier blijft Delta dus ontwikkelen.

Zelf ben ik directeur services en daarbij verantwoordelijk voor het parkmanagement, services en community. Park2020 bestaat uit een coöperatieve vereniging van eigenaren. Hiervoor was ik directeur van BSA, een van de bedrijven hier op het terrein. Door een fusie kwam deze rol te vervallen, maar ben ik wel betrokken geweest bij de bouw en verhuizing naar dit pand. Via deze weg kwam ik in aanmerking voor de rol van service manager van het hele terrein. Ik doe dit alleen en nu we nog niet vol zitten, is deze rol goed alleen te doen.

De belangrijkste stakeholders zijn de gemeente waar we veel mee om de tafel zitten, Delta de projectontwikkelaar en de gebouweigenaren. Ik heb veel contact met de gemeente omdat ik dit park als het ware het 'paradepaardje' van de gemeente is. We krijgen dan ook veel aandacht op nationaal en internationaal niveau. We zijn namelijk het enige terrein van West Europa dat volgens de C2C gedachte werkt. Het gemeentehuis van Venlo werkt ook zo, maar is een los gebouw en geen terrein. Daarnaast bestaat het Chestwick Parc in London. Zij werken ook volgens de C2C gedachte. C2C is een gedachte van William McDonough en Michael Braungart die alles zien als een proces van wieg tot wieg en van graf tot graf. Hiermee bedoelen ze dus dat je alles moet hergebruiken. De gebouwen hier zijn dus demontabel en behoudt het pand zijn waarde.

2. Hoe verloopt het contact met de bedrijven hier op het terrein?

Ik heb apart contact met FM/HRM en de directie. Met FM bespreek ik bijvoorbeeld mobiliteitsoplossingen en hoe een nauwere samenwerking mogelijk is. Met HRM heb ik het over vitaliteit en gezondheid en klachten vanuit medewerkers over het gebouw. Met de directie bespreek ik actualiteiten op strategisch niveau. Ik probeer de organisaties hier op het terrein ook beter samen te laten werken. Zo gebruiken zij bijvoorbeeld elkaars vergaderruimtes. Dit is iets waar ik erg trots op ben en hoop dit op nog meer vlakken te stimuleren. Het is een soort cultuurverandering. De bedrijven moeten elkaar leren kennen en waarderen en op die manier gaat de samenwerking beter.

3. En zit je dan ook met HRM en FM samen om de tafel?

Nee dat gebeurt NOG niet, met de nadruk op nog. Ik denk zeker dat dit wel meer gaat gebeuren in de toekomst. Het probleem is vooral dat de disciplines zich nu nog teveel terug trekken in hun eigen wereldje. Zijn zien nog niet goed in dat het een gezamenlijke taak is.

4. Ben je bekend met de medewerkerstevredenheid onder de bedrijven hierzo?

Nee dat ben ik niet. Er zijn hier op dit moment 5 bedrijven gevestigd: Blue Water, Fox reizen, Fifth Pro en Plantronics. Voor zover ik weet voert alleen Plantronics medewerkerstevredenheid onderzoeken

uit. Dit doen zij ook in samenwerking met Leaseman. Er zijn dus gegevens van de oude situatie. Deze gebruikt Plantronics ook om internationaal te vergelijken

5. Toch lijkt het me sterk dat er geen gegevens zijn van de tevredenheid in de oude situatie, het zou mooi zijn om dat met nu te kunnen vergelijken...

Dat is wel zo inderdaad. Ik vind het goed dat je dit benoemt. Zeker iets voor mij om nog achteraan te gaan.

6. Zou de afstemming tussen de verschillende bedrijven beter kunnen?

Ja dat kan zeker beter. Ik probeer het wel te stimuleren, maar het is uiteindelijk niet mijn taak. Asics werkt samen met Fox reizen wanneer zij jaarlijks de collectie presenteren. Fox heeft daar namelijk een geschikte ruimte voor. Daarnaast werken de cateraars samen en lopen er nog wat andere kruisbestanden, maar ook dit hoop ik meer te zien in de toekomst.

7. Ben je bekend met het feit dat een goed 'employee support' bijdraagt aan branding van het bedrijf en aantrek van talent?

Ja, voor zover ik weet werkt dit bij BSA wel zo. Zij zijn beoordeeld tot Best Employer en werken actief aan een vitaliteitsbeleid. Dit promoten zij ook in de werving en selectie. Sinds dat zij verhuist zijn naar het park hierzo, boeken zij hier nog meer voordeel mee. Zo komen er sinds dien meer sollicitaties binnen en is de uitstroom omlaag gegaan.

8. Wat maakt het samenwerken met de bedrijven hier lastig?

Het is een culturele verandering voor bedrijven. Waar zij eerst met hun kantoortje op de zuid-as zaten en niks met andere organisaties deden, doen zij dat nu wel. Dit is voor veel mensen wennen. Iedereen is toch van nature gewend om alles binnen huis te houden. Ik organiseer ook meetings en dit is elke keer bij een andere organisatie. De opkomst hierbij is er hoog, omdat vooral de FM'ers graag eens bij de rest in de keuken kijken. Hierdoor leren zij elkaar ook beter kennen en kunnen zij investeren in inzichten op de lange termijn.

9. Kan je factoren noemen waarin de bedrijven op park2020 zich onderscheiden van andere organisaties wat betreft een sterke facilitaire dienst?

Ik vind dit erg moeilijk te beantwoorden omdat elke organisatie anders is. Ik weet dat BSA het grootste marktaandeel heeft en zich daarom sowieso al onderscheidt van andere bedrijven. Om een goed antwoord te geven op deze vraag, zou je eens in contact gaan met een van de organisaties hier op het terrein.

10. Maar waarom kiezen bedrijven nou om zich hier te vesten en niet ergens anders?

Dit antwoord ligt erg dicht bij jou. Ik zal je aan de hand van de kostenposten uitleggen hoe het zit. De eerste prijs is de huur/koop prijs. Deze is marktconform en scheelt niet veel met vergelijkbare panden. De tweede zijn de servicekosten. Die zijn hier aanzienlijk hoger als bij andere bedrijventerreinen. Als laatste hebben we de energielasten. Die zijn hier weer opvallend lager dan bij andere bedrijventerreinen.

Organisaties zijn er vaak niet bekend mee hoe belangrijk een gezond gebouw en een gezonde medewerker is. De ziektekosten gaan hierdoor namelijk omlaag en de productiviteit gaat omhoog. Wij hebben als motto: 'De medewerker moet fitter naar huis gaan, dan dat hij hier aankwam'. Dit betekend dat wij willen zorgen voor een fit gebouw, een fijne omgeving, buitenvoorzieningen en vitaliteitsprogramma's. Wij doen onderzoek naar de lucht en hoe deze beïnvloedt kan worden door speciale soorten planten. Daarnaast willen wij mensen laten fietsen aan hun bureau, vaker laten staan of lopen en aansporen om te sporten. Er wordt zelfs gezegd dat niet bewegen slechter is als wel roken.

Hierbij speelt de FM'er ook een actieve rol, hoewel ook zij die taak vaak niet op zich nemen. FM blijft hierdoor een ondergeschoven kostenpost, terwijl dit niet zo is. HRM heeft veel meer aanzien en de lonen liggen hier aanzienlijk hoger. Dit is onterecht, want een goede FM afdeling biedt toegevoegde

waarde in plaats van een kostenpost te zijn. Werkgevers zijn vaak niet bewust van het belang van mensen. Daarnaast zouden medewerkers meer bevoegdheid moeten krijgen, want ook dit heeft een positief effect op het functioneren.

FM is nog een lijnfunctie maar zou eigenlijk een staffunctie moeten zijn. Waarom zit FM eigenlijk nog niet in de directie? Vaak bestaat dit uit een financial director, HRM director en algemeen directeur. Maar de FM'er kan net zoveel betekenen voor een organisatie als het gaat om aantrekken van talent, verzorging van de medewerkers en de naam van de organisatie.

Bijlage VII: Interview Nam Chun Melis, TFM

Interview Nam Chun Melis, TFM, 7 april 2015

1. Kan je jezelf en de organisatie introduceren?

Ik werd sinds 1 februari bij TFM als consultant. Daarbij ben ik vooral verantwoordelijk voor hospitality en advisering van een integrale dienstverlening. Daarnaast is er binnen TFM behoefte aan een integrale benadering en die mogelijkheid is er, daarom richten we ons sinds dit jaar op employee support. TFM heeft nog een aantal zuster bedrijven; dit zijn Infacilities (facilitaire dienstverlening), NewFix (onderzoekt bezettingsgraad) en Facility Match (werving en selectie). Alle bedrijven vallen onder 'Facility Value Group'.

Ik heb Facility Management gestudeerd aan het NHTV in Breda. Hiervoor heb ik gewerkt voor Facilicom, waar ik voor een organisatie een bedrijfsvoering service point heb opgezet. Dit is een servicepoint waar HRM/FM/ICT geïntegreerd zijn. Daarnaast heb ik voor USG people het proces van de instroom geoptimaliseerd. Dit heeft juist betrekking op FM, HRM en ICT. Het lastige bij de opzet van een integraal service point, is het gebruik van gevoelige informatie. Dit komt nu namelijk ook in handen bij FM, wanneer zij bijvoorbeeld een formulier van een nieuwe werknemer invullen. Dit kan opgelost worden door een geheimhoudingsovereenkomst. Hierbij wordt dus een stukje vertrouwen van de medewerker verwacht.

2. Ik heb nog nergens een echte integratie gezien, hoe kan het dat dit zo goed werkt?

Het is toch een soort van omslag voor mensen, het belangrijkste is dat de mensen weten waarvoor je het doet. Uiteindelijk werken zij allemaal voor dezelfde organisatie en hebben zij hetzelfde doel. Je moet dus met je mensen in gesprek gaan en transparant zijn. Dat is een voorwaarde voor het bieden van toegevoegde waarde. Denk maar eens aan wanneer je in dienst gaat bij een organisatie. Hierbij wordt HRM betrokken, een juridische afdeling, ICT, maar FM wordt vaak vergeten of op het laatste moment er pas bij geroepen. Het is dus een stukje communicatie en systematiek wat mis gaat. Een centraal punt is daarom efficiënter. Tenminste... wanneer het goed werkt. Het implementeren van zo'n service point is niet heel lastig. Het lastigste proces speelt zich af onder de mensen. Er gaat ongeveer een jaar over zo'n cultuuromslag heen. Het model van Lean is hier interessant bij om efficiëntere processen op te zetten. Er moet dus meer afgestemd worden op beleidsniveau.

3. Is een PDI nog wel gepast als de ondersteunende afdelingen overal voor moeten klaar staan?

Ja zeker wel, ik ben van mening dat het PDI er wel moet zijn, maar je verder kan gaan om de verwachtingen te overtreffen. Wanneer je bijvoorbeeld een ladder in je panty krijgt, moet een receptioniste gewoon wat voor je regelen. Dit staat dan wel niet in de PDI, maar zijn kleine zaken waarbij je gewoon op je servicedesk moet kunnen regelen. Een PDI is meer de basis, als uitgangspunt. Je kan op die manier het niveau bepalen en waar men voor betaald. Toch is FM meer in staat om afdelingsoverstijgend te werken, zij zijn meer dienstverlenend ingesteld. Dit is vaak niet van HRM te zeggen, die zijn meer gericht op de eigen afdeling.

4. Hoe is het contact binnen de organisaties waar je over de vloer bent geweest tussen HRM en FM?

Dit is bijna nooit gepland contact. Afdelingen zoeken elkaar op wanneer dat nodig is. Dit is bijvoorbeeld bij ARBO gerelateerde zaken, in- en uitdienststeding en het nieuwe werken. Maar als je last heb van je rug, wordt je toch eerst naar HRM en daarna naar FM gestuurd. Terwijl deze hele handeling in 1 keer zou moeten kunnen gebeuren. De afdelingen gaan vaak pas met elkaar om de tafel bij grootschalige werkaanpassingen op beleidsniveau, procesniveau en outsourcing. Toch zou een vast contactmoment wel handig zijn om alles wat speelt bekend te hebben. HRM weet dingen vaak eerder, waarna FM er op een later moment bij wordt betrokken.

5. Wat is het belang van een organisatiecultuur bij deze verandering en welke cultuur is hier geschikt bij?

Ik denk niet dat er een bepaalde cultuur gewenst is. Het gaat erom dat mensen het belang van de verandering inzien. Dit betekent dat er nu nog teveel top-down wordt besloten en daar weerstand op komt. Wanneer de medewerkers begrijpen dat het samenvoegen een toegevoegde waarde heeft, zijn zij bereid om mee te werken. Het ligt dus niet zozeer aan de cultuur van de organisatie, maar meer aan de cultuur van het vakgebied. Zo is HRM vaak meer leidend en praat mee op hoog niveau. Zij zijn niet zo snel van plan om FM werkzaamheden op te pakken. FM zit daarentegen niet aan de bestuurstafel, maar is wel van groot belang, dit heeft dus weer te maken met profileren. Uiteindelijk ligt het dus vooral aan de inrichting van de organisatie. Wij hebben het vorm gegeven door middel van een teamleider Expertise die 1 laag van alle ondersteunende diensten begeleidt. Op deze manier blijf je niet de managers houden die op hun eigen eiland werken.

6. Wat is de invloed van gelijke doelen voor alle afdelingen?

Ik denk dat dit veel vragen met zich mee brengt. Er komt namelijk veel samen en toch heeft elke afdeling zijn of haar expertise. Er moet gewoon een gedachte zijn en dat is dat iedereen dezelfde klant heeft en iedereen deze hetzelfde benadert. Bij projectmatige doeleinden werkt het vaak beter, hier zijn duidelijke doelen voor de gehele projectgroep gesteld.

7. Wat bemoeilijkt een betere afstemming?

Zoals ik al zei het hokjes denken. Daarnaast wordt HRM soms vergeten bij een afstemming van FM en ICT. Als laatste is er te weinig afstemming op beleidsniveau. Daarbij hebben we het weer over de doelen. Die dus niet afgestemd worden op afdelingen die beter moeten afstemmen.

8. Hoe zie je een stijging van de productiviteit?

Doordat er geen dubbele werkzaamheden worden gedaan. Denk aan het voorbeeld van een nieuwe stoel of de indiensttreding van een nieuwe medewerker. Hier gaan allerlei processen aan vooraf en komen verschillende afdelingen bij kijken. Dit kost tijd en dat kan bespaard worden door 1 overstijgende afdeling

9. Ben je bekend met de medewerkerstevredenheid en het ziekteverzuim binnen organisaties met een integrale benadering?

Nee dit ben ik niet. Dit zou wel erg interessant zijn om te kunnen onderzoeken. Wellicht wat voor de toekomst?

10. Kan je aangeven hoe een integrale aanpak bijdraagt aan het zijn van een aantrekkelijke werkgever?

Je zou je moeten afvragen in hoeverre de medewerker hierop zit te wachten. De service moet namelijk wel echt omhoog gaan. Eigenlijk is FM dus de Kalasator in dit proces. Zij moeten het voortouw nemen om dit op te zetten. Het is vooral belangrijk om de klantbehoefte en de werkplekomgeving te kennen om goed aan te sluiten op je medewerkers. → rapporten effectory en great place to work

11. Welke competenties komen hierbij kijken en wat moet er veranderen aan het onderwijs?

Qua competenties moet er breder geschoold worden. Vooral voor de manager; die heeft nu gewoon meer kennis nodig. En voor de opleiding; 1 opleiding voor alle ondersteunende diensten zou handig zijn, maar dat wordt lastig. Het ligt een beetje aan de inrichting van de opleiding.

Bijlage VIII: Interview Rick Krebbers, Schiphol Group

Interview Rick Krebbers, Schiphol Group, 8 april

1. Kan je jezelf en Schiphol Group introduceren?

Mijn naam is Rick Krebbers. Ik heb sinds een week een andere functie, wat voor jou niet relevant is. Hiervoor ben ik zes jaar FM'er geweest en deze afdeling viel onder HRM. De combinatie met HRM is vrij logisch, omdat we allebei werken voor de medewerker (interne klant). Toch is het wel een beetje bilateraal omdat FM een soort eiland is. Nieuw is dat FM bijdraagt aan het zijn van een goede werkgever, dit is dus een nieuwe werkwijze. We hebben daarbij als afdeling goed gekeken wat mensen vragen en vraagstukken vanaf de bottom bekeken. Op deze manier willen we meer jongeren binnen halen. Schiphol Group was altijd een soort ambtenaren cultuur. Om dit te realiseren, hebben we zes jaar geleden het nieuwe werken doorgevoerd. Dit was voor de oudere generatie lastig, omdat zij anders denken. We hebben daarom niet volledig het nieuwe werken doorgevoerd, omdat veel mensen hier 40 uur werken in de week en daarom dus een eigen bureau kunnen hebben. Bij microsoft komen consultants bijvoorbeeld maar 1 dag per week, dat gebouw is dus veel meer geschikt om het helemaal open te hebben. Wij hebben dus goed onderzocht wat de mensen willen, hoe zij het willen en wie er bij nodig is. Hieruit kwam dat het nieuwe werken bij ons vooral samenwerken moet stimuleren. Mensen kunnen nu ook makkelijker thuis werken, wat betekent dat er een andere vorm van sturing vanuit de managers nodig is. Dit vraagt namelijk om een ander manier van beoordelen.

Schiphol Group kan je zien als een overheidsbedrijf. Een groot deel van de aandelen is namelijk in handen van de overheid. Daarnaast bezit Air France, gemeente Rotterdam en Amsterdam aandelen. Schiphol is niet onze enige locatie, wij zijn namelijk ook aandeelhouder binnen Lelystad, Rotterdam-the Hague, Eindhoven, Brisbane, JFK London en Stockholm airport. Wij proberen niet om internationaal zoveel mogelijk te bezitten, maar gebruiken deze airports om onze strategie te ondersteunen en passagiers van dienst te kunnen zijn. Wij vliegen met KLM bijvoorbeeld via Londen naar New-York; dit is een populaire bestemming en doordat wij nu een terminal bezitten, kunnen we zorgen dat de overstap van gate vlakbij elkaar is. Onder Schiphol Group werken ongeveer 2000 mensen. Een groot deel is uitbesteedt want in totaal werken er 60.000 mensen op de luchthaven. Naast Schiphol zijn er nog een aantal bedrijven; namelijk Featation (gericht op vliegen), Consumers (commercieel, dus winkels en parkeerplaatsen), Real estate (gebouwen) International (buitenlandse ondernemingen). Dit alles valt onder Schiphol Staver. Onder FM vallen ook nog een aantal losse organisaties; namelijk personeel, Essay FM facilities, real estate. Het is dus een groot portfolio aan diensten.

Schiphol is een erg verwend bedrijf. Wij bestaan bijvoorbeeld 100 mensen en geven ook een feest voor gepensioneerden. De gepensioneerden vinden dit feest alleen niet goed genoeg.

2. Op welk niveau van de value disciplines opereren jullie? (zie bijlage)

Wij willen de standaard dienstverlening zo goed mogelijk doen. Toch gaat er nog veel buiten ons om. Wij willen dat alles via ons wordt ingekocht. Maar dit gebeurt vaak nog niet. Dit is slordig en kost veel tijd en geld om alle declaraties te verwerken. We willen wel werken naar customer intimacy; dus meer grip op de dienstverlening en een betere dienstverlening. Toch gaat nog veel buitenom en dit heeft ook te maken met de cultuur. Er zou eigenlijk een accountmanager aangesteld moeten worden om dit te organiseren. Dit is dus een stukje profilering wat nu nog ontbreekt. Daarnaast zijn wij 56 jaar geleden een regieorganisatie geworden en hebben wij ons sterk geconcentreerd op contractmanagement. Dit heeft tot gevolg gehad dat de interne klant uit het oog werd verloren. Wij hadden geen goede grip op de gebouwen en kwam er achterstallig onderhoud. Wij krijgen nu weer beter grip op de interne klant. Wat ook een probleem is, is de communicatie. Zo heeft Schiphol een organisatie overgenomen en hier is HRM dan al lang van op de hoogte. FM krijgt dit dan pas op een veel later moment te horen. Dit is lastig omdat wij dan weer snel moeten schakelen. Daarnaast loopt HRM ook weer vaak achter met de boekhouding. Ik werkte bijvoorbeeld al 3 dagen voor een afdeling en toen werd de administratie pas geregeld. Dit zou betekenen dat wanneer ik eergister wat inkocht,

het op de verkeerde afdeling kwam te staan. Daarnaast toen wij het nieuwe werken gingen introduceren, had HRM geen idee van hoeveel mensen er in dit gebouw werkten. Zij wisten bijvoorbeeld wel hoeveel mensen we intern hebben, maar niet hoeveel externe mensen hier werken. Daarom wordt er nu gewerkt aan een programma om een beeld te krijgen van het aantal externe mensen binnen dit gebouw. De beveiliging is wel weer goed geregeld met de Schiphol pas, deze pas hebben alle medewerkers en zo hebben zij toegang tot de juiste gebouwen.

3. Hoe vaak hebben HRM en FM contact, op normale basis en op projectbasis?

Het contact tussen deze afdelingen is nihil. Ik heb eens in de maand een gesprek met de HR directeur maar dit is meer omdat ik onder zijn afdeling val, dan omdat er zaken moeten worden doorgesproken. Ik denk ook niet dat dit in de toekomst meer wordt of dat wij als afdelingen, samen 1 afdeling worden. Heel misschien wel, maar dat is dan nog heel ver in de toekomst. Het lijkt alsof HRM niet geïnteresseerd is in onze werkzaamheden. HRM is vaak te laat met dingen doorgeven als het om huisvesting gaat, terwijl wij wel de uitvoerende partij zijn. Wanneer de directie besluit om hier ICT'ers te huisvesten, weet HRM dit dus allang maar wij nog niet. Het contact met HRM is vooral omdat zij beleid schrijven en wij dit moeten uitvoeren. HRM lijkt hierin niet dienstverlenend te zijn en zich alleen op het beleid te willen concentreren. Terwijl zij als afdeling juist op de mensen zouden moeten concentreren. FM is erg ondergewaardeerd, als het gaat om houding en status. Toch zijn wij een regieorganisatie die alles heeft uitbesteedt. Ik heb maar 7 mensen onder me en voer dus zelf niks uit, terwijl dit beeld er wel is. Wij concentreren ons meer op contractmanagement, terwijl wij worden gezien als afvalputje van medewerkers die niet meer nodig zijn. Die worden vaak doorverwezen naar FM. Ik heb ook niet perse behoefte aan vast contact met HRM, omdat er dan ook heel veel zaken worden besproken die voor mij niet relevant zijn. Ik zou liever meer contact hebben met een accountmanager.

4. Wat is het belang van cultuur (organisatie en afdeling) in dit dilemma?

Dit is van groot belang. Eerst schreven wij facilitair beleid en dat is nu al Schiphol beleid geworden. Zo worden wij serieuzer genomen. Een voorbeeld van cultuur is het nieuwe werken en hoe de mensen hier mee om gaan. Veel mensen hebben nog steeds stapels papier op hun bureau liggen, maar de managers hebben dit ook. Daarnaast spreken managers hun medewerkers hier niet op aan, omdat zij de confrontatie niet aan willen gaan. Dat is een stukje cultuur hier, wat het proces wel vermoeilijkt. De groep bestaat uit verschillen bedrijven, die elk hun eigen cultuur hebben. Zo maakt de real estate onwijs veel omzet en heeft daarom een groot besteedbaar budget. Daarom is real estate nu bij de andere afdelingen gehuisvest, zodat zij het budget kunnen compenseren met de organisaties die minder omzetten. Dat is een cultuurslag, waar de mensen van real estate veel moeite mee hadden, omdat er nu veel minder te besteden is. De belangrijkste kenmerken van de cultuur hier, zijn dat de Schiphol Group erg verwend is, het beleid beperkt wordt door het bestuur omdat zij veel top-down doorvoeren en het beleid niet wordt bewaakt. Dat is niet de taak van FM wanneer zij iets heeft geïmplementeerd, maar de taak van HRM, die zich hier weer niet verantwoordelijk voor voelt.

5. Hoe dragen de strategische- en afdelingsdoelen bij aan het beleid?

Hier is bij ons wel weer goed over nagedacht. Alle afdelingsdoelen zijn vertaald uit de strategische doelen. De afdelingsdoelen worden weer vertaald in persoonlijke doelen. Daarnaast werd er door managers te positief beoordeeld. Daarom moeten zij tegenover een aantal goede beoordelingen, ook slechte uitdelen. Binnen een afdeling kan nooit iedereen goed functioneren. Zo draagt bijvoorbeeld alles bij aan een doel als duurzaamheid. Toch is het lastig om binnen afdelingen aan doelen te werken die er ver vandaan staan. Dit is makkelijker in het primaire proces, dat in het ondersteunende proces.

6. Wat bemoeilijkt hier een betere afstemming?

Wat ik al zij, dat is echt de cultuur en de houding van de mensen hier. HRM heeft een bepaalde arrogantie en kijkt vooral naar de eigen afdeling. Daarentegen zijn managers niet bereid om medewerkers overal op aan te spreken en wordt beleid niet goed gecontroleerd. Kortom er is gewoon veel te weinig afstemming.

7. Ben je bekend met de medewerker tevredenheid binnen schiphol?

Ja dat ben ik , maar het onderzoek zegt vrij weinig over de facilitaire dienst. Het is moeilijk om te zien welk punt bij welk proces hoort. Wij moeten dus de juiste factoren vinden waar op getoetst wordt en waar wij verantwoordelijk voor zijn. We scoren nu een 7 en dat is vrij gemiddeld en politiek correct. Schiphol heeft een eigen enquête afdeling, die hier beter op gaat toetsen. Voor de ruimte voor open commentaar is voor ons belangrijk. Zo werd er aangegeven meer biologisch eten in de kantine te willen, maar wordt het uiteindelijk niet gekocht omdat het te duur is. We moeten dus gericht onderzoeken welke waarde er aan elk punt wordt gehecht en dit analyseren.

8. Kan je concrete voorbeelden noemen hoe de facilitaire afdeling bijdraagt aan het zijn van een aantrekkelijk werkgever?

Ja dat is het restaurant en het gebouw. Sinds de verbouwing is alles aantrekkelijker en proberen wij te zorgen voor een gastvrije en inspirerende omgeving. Dat betekent dat het gebouw nu ook 'happier' is en de ontvangst beter is. In plaats van een balie wordt er nu actief ontvangen met een drankje en een gastvrouw. Dit is een stukje uitstraling en er is een betere beveiliging van wie er in het gebouw is, omdat het nu afgesloten is en mensen een toegangspas hebben. Als laatste zijn de faciliteiten binnen het gebouw beter.

9. Hoe draagt de facilitaire afdeling bij aan het binnenhalen van talent.

Door het nieuwe werken door te voeren zijn wij een interessantere organisatie geworden en daarmee halen wij jong personeel binnen. Dat is goed want de organisatie was erg aan het vergrijzen. Dit is dus ook een uitgangspunt geweest van onze strategie in 2010. En dit heeft ook zeker gewerkt. Er is een trainee programm geweest waarbij we 700 inschrijvingen hadden en waarbij er uiteindelijk 10 medewerkers over bleven. De jonge generatie vraagt om een flexibele tijden, gastvrijheid en een goed imago. Dit is dus zeker geslaagd.

10. Ben je bekend met een stijging van de productiviteit sinds het invoeren van het nieuwe werken?

Ja we zijn zeker productiever geworden. Dit wordt bij ons uitgedrukt in kosten per passagier of per ton vracht. De kosten hiervan zijn sterk gedaald. Toch is het moeilijk om te achterhalen wat de bijdrage van FM hierin in. Maar ik kan zeker stellen dat we efficiënter zijn gaan werken met z'n allen.

11. Ben je bekend met een kosten besparing?

Ja we hebben veel ruimte bespaard door het nieuwe werken en efficiëntere indelingen. Daarnaast wordt er zo ook energie bespaard. Over ziekteverzuim kan ik weinig zeggen, dit is wel gedaald van 4,5% naar 4,5%, maar mensen werken nu ook vaak thuis wanneer zij ziek zijn. Dit scheelt dus wel in ziekteverzuim, maar de zieke thuiswerker is misschien wel minder productief.

12. Heb je behoefte aan iemand die FM en HRM onafhankelijk aanstuurd en welke competenties moet deze persoon bezitten?

Ik hoef niet perse iemand erbij, maar zou wel willen dat HRM meer begrip toont voor facilitair. Zij moeten als het ware beter opgevoed worden. Vaak neemt HRM beslissingen die nadelig zijn voor FM. Dit komt doordat zij niet goed op de hoogte zijn van onze processen of hier geen rekening mee houden. Beslissingen worden hier vaak AD HOC genomen, wat ervoor zorgt dat alles te laat gebeurt. Het grootste probleem hier is dat FM niet goed is geprofileerd en de afdeling nog voor veel mensen onbekend is.

Bijlage IX: Interview Jorgen Schneithorst, AAFM

Interview Jorgen Schneithorst, AAFM, 8 april

Afstemming

1. Kan je jezelf en AAFM introduceren?

Mijn naam is Jorgen Schneithorst en ik werk sinds 13 jaar voor AAFM. Hiervoor zat ik in de IT, waarna ik op zoek was naar een nieuwe uitdaging. AAFM was toen een start up, dus er was kans op falen of op succes. Dit is uiteindelijk succes geworden, want we zijn de meest toonaangevende TFM organisatie. (Total Facility Management). Ik ben hier HRM-directeur en dus 1 van de 5 directeurs die hier rond lopen. Onze organisatie telt 300 medewerkers. Dat lijkt me te vallen, maar wij doen alleen de sturing/regie binnen organisaties. We besturen dus en onze opdrachtgevers kunnen kiezen om zelf partners voor de diensten te zoeken of wij regelen dat. Partners van ons zijn Essent, Enexis, Douw en DSM. Wij werken leverancier onafhankelijk. Dit betekent dat we voor elke opdrachtgever met andere leveranciers kunnen werken, we hebben al dan wel prefer suppliers. AAFM valt onder Assito dienstengroep, waar 50.000 mensen voor werken, maar wij opereren onafhankelijk.

2. Wat is de aanleiding van het interview met FMM?

Wij hebben contact met de media en vanuit de afdeling communicatie is er een belletje naar FMM gegaan om te vertellen dat wij iets interessants bevonden hebben. IFMEC is hier ook mee bezig en zou ook interessant kunnen zijn om te benaderen

3. Kan je wat meer uitleg geven over de benchmark naar eindgebruikertevredenheid waar jullie mee bezig zijn en over schreven in FMM?

Ik kan hier vrij weinig over vertellen omdat dit meer Alexander zijn deel is geweest. Wij monitoren wel altijd de tevredenheid onder de eindgebruiker. We hebben dus veel data, maar kunnen nog geen goede vergelijking maken omdat er geen integratie heeft plaatsgevonden en er in de onderzoeken niet op getoetst wordt.

4. Werken jullie nu al met een betere afstemming/integratie bij jullie klanten?

Je moet het meer zien als een opiniestuk. Wij zijn hier nog niet actief mee bezig bij klanten, maar er is wel vraag naar. Zo heeft onze consultantgroep (Facility Institute) er vragen over gekregen. Bijvoorbeeld in de zin van: 'Ik wil mijn ziekteverzuim omlaag brengen, hoe kan FM daaraan bijdragen?'. HRM en FM zorgen beide voor het creëren van een optimale werkomgeving. Je moet dus beginnen met duidelijk krijgen wat het motief is om zoiets door te voeren. Vooral de 'Why' van Simon Sinek is belangrijk.

5. Op welk value discipline opereren jullie en is dit ook het gewenste niveau?

We hebben in dit model niet 1 focus. De basis is operational excellence om ruimte te maken voor customer intimacy.

6. Kan je een uitspraak doen over het contact tussen HRM en FM binnen jullie klanten?

Er zijn grote verschillen tussen de verschillende klanten. Zo loopt Enexis bijvoorbeeld voorop, maar hebben we ook klanten waar helemaal geen afstemming plaatsvindt. Toch proberen we dit wel te stimuleren en zijn er bepaalde onderwerpen waar zowel HRM als FM aan bijdragen. Zo heb je als werkgever de plicht om voor je personeel te zorgen. Zo hebben wij bij verschillende organisaties gezorgd dat er iemand met het down-syndroom in de catering kwam te werken. Dat werkt goed. Toch zit ik met HRM om de tafel om dit te bespreken, terwijl het een FM onderdeel is om voor de catering te zorgen. Zo zie je dat bij vraagstukken zowel HRM als FM kan bijdragen. Zij zijn namelijk beide verantwoordelijk voor hetzelfde/ namelijk het creëren van een prettige werkomgeving.

7. Wat is het belang van cultuur op strategisch- en afdelingsniveau bij dit idee?

Cultuur is zeer belangrijk. Wanneer er alleen maar dichte deuren zijn, zoekt met elkaar ook niet op. Muren moeten eruit en er moeten open werkplekken komen. Dit is niet perse het nieuwe werken.

waarbij iedereen gaat thuiswerken. Want dan ontmoet je elkaar nog niet, maar open werkruimten. Waarbij je aan tafel komt bij anderen en elkaar kan inspireren en aanvullen. De organisatietop moet hier dus visie op hebben en aan bij dragen. Anders zullen de medewerkers dit ook niet doen.

8. Wat is het belang van strategische- en afdelingsdoelen om deze manier van werken te stimuleren?

Ik geloof in een krachtige, goed uitlegbare strategie die door al het personeel valt te identificeren. Het moet dus kort en krachtig zijn en alle medewerkers moeten achter deze visie staan. Vanuit deze strategie is het eenvoudig om een scorecard te maken en deze te vertalen naar clusters en die maken weer hun eigen jaarplan. Deze jaarplannen worden vertaald naar de medewerker. Het belangrijkste is dus dat iedereen snapt waar die aan bijdraagt en betekenisvol werk doet. Op die manier verstaan de afdelingen elkaar.

9. Wat bemoeilijkt een afstemming?

Het ontbreken van gemeenschappelijke doelen en/of belangen. Het ontbreken van de 'Why' en het aanspreken wanneer dit niet gebeurt. Het houdt dus niet op bij de implementatie, maar de strategie moet ook bewaakt worden.

10. In het interview schrijf je over een return on human capital, wat bedoel je daar precies mee?

De volgende vraag: 'Hoe zorg je, wanneer mensen je belangrijkste bezit zijn, dat deze kan werken in een omgeving die inspireert, ondersteunt en bijdraagt aan het juiste gedrag?' Je vraagt je dus af in welke omgeving de afdeling het beste tot zijn recht komt. Bij onze sales afdeling is dat bijvoorbeeld een afdeling die creativiteit stimuleert. Met veel licht, kleuren, grote schermen, whiteboards en de juiste technologie.

11. Zie je uiteindelijk een integratie gebeuren of meer een betere afstemming?

Ik zie zeker wel een integratie komen, aan die weg timmeren we nu al. Maar dit begint met een betere afstemming, door de juiste doelen en cultuur. Maar ik denk zeker dat er uiteindelijk een integratie zal komen.

12. Kan je concrete voorbeelden geven hoe een integrale aanpak bijdraagt aan de aantrekkelijkheid van de werkgever?

Goede voorbeelden hiervan zijn Coolblue, Netflix en Booking.com. Deze organisaties zijn jong en werken aan een sterke cultuur. Alles is heel persoonlijk en hun salarisstrook ziet er totaal anders uit als bij andere bedrijven. Deze bedrijven doen alle bestaande ideeën weg en concentreren zich op branding. Het zijn organisaties met een jonge, hippe cultuur.

13. Kan je concrete voorbeelden geven hoe een integrale aanpak bijdraagt aan het aantrekken van talent?

Ik zie geen war of talent. Dit is iets wat iedereen zegt, maar daar ben ik het totaal niet mee eens. Kijk op speciale beroepen zal vast meer vraag zijn dan op andere beroepen. Het draait vooral om employer branding, waar die jonge startups dus goed in zijn. Bij Booking.com is bijvoorbeeld mogelijkheid om 24/7 te werken. Ze doen daar alles voor je, strijken voor je, maken eten voor je, regelen vervoer etc. Het is een soort tweede huis en dat is waar jong talent naar op zoek is. Meer flexibiliteit in werktijden en arbeidsvoorwaarden.

14. Draagt een integrale aanpak bij aan een stijging van de productiviteit?

Een stijging van de productiviteit is er zeker. Door het beste te faciliteren en voor de beste werkomgeving, kan je het verzuim flink terug dringen. Dit alles door te werken in een gezonde en stimulerende omgeving, dit is vooral zo voor dienstverlenende medewerkers. Hun productiviteit kan omhoog door taken van anderen over te nemen.

15. Draagt een integrale aanpak bij aan een stijging van de productiviteit?

Dit durf ik niet te zeggen. Het nieuwe werken is bijvoorbeeld een thema dat eigenlijk samenwerken moet stimuleren, maar in plaats daarvan wordt het gebruikt om kosten te besparen. Het wordt nu

gebruikt om m2 terug te dringen en mensen meer thuis moeten werken. Dit is toch gek, aangezien iedereen op kantoor moet kunnen werken en niet maar 2 dagen in de week omdat er niet meer plek is.

16. Welke andere competenties moet iemand die met HRM en FM werkt bezitten?

Je moet goed integraal kunnen denken. Je moet kunnen inzien wat het effect van jouw handelen is op de medewerker/klanttevredenheid. Dat is dus lastig bij traditionele en oudere werknemers. Zij kunnen namelijk vaak niet op deze manier denken. De WHY wat ik al zei moet goed gecommuniceerd worden. Je moet goed over grenzen heen denken en dit zou ik ook graag terug zien in het onderwijs.

Bijlage X: Interview Diana Visser en Monique Kwanjel, Groningen Seaports

Interview Diana Visser en Monique Kwanjel, Groningen Seaports, 12 april 2016

1. Kunnen jullie jezelf en de organisatie introduceren?

Mijn naam is Diana Visser en ik ben facilitair manager. Ik werk nu zo'n 13 jaar voor Groningen Seaports. Ik heb hiervoor Internationale betrekkingen gestudeerd in Brussel en ben daarna in Rotterdam gaan werken voor een uitzendbureau. Via hier ben ik overgeplaatst naar een vestiging in Groningen, waar het echt een puinhoop was, ik heb hier een jaar voor nodig gehad om dit weer te organiseren. Hierna was ik weer opzoek naar een nieuwe uitdaging en heb ik gereageerd op een vacature binnen Groningen Seaports. Hier lagen veel taken voor de facility manager en ben ik bijvoorbeeld het eerste jaar alleen maar bezig geweest met een verhuizing naar dit pand.

Mijn naam is Monique Kwanjel en ik ben HR manager binnen Groningen Seaports. Ik werk hier zo'n 14 a 15 jaar. Ik ben afgestudeerd in arbeid en organisatie in Groningen. Zelf kom ik uit Brabant, maar na mijn school bleef ik in het Noorden werken.

Groningen Seaports is een vrij kleine organisatie. Toen wij hier kwamen werken werkten er ongeveer 50 medewerkers. Dit zijn er nu 85. Dit is gekomen rond 2009 - 2010. Groningen Seaports is volop in ontwikkeling. Wij zijn verantwoordelijk voor het hele havengebied hier. (Delfzijl en Eemshaven). Doordat we een kleine organisatie zijn, hebben we beide veel taken en verantwoordelijkheden, dat is erg leuk.

Groningen Seaports stond niet echt bekend als een interessante organisatie, door de organisatiestructuur. Daar is vanaf 2000 verandering in gekomen. Er is toen een nieuwe directeur gekomen die erg extern was gericht. Sinds 2 jaar zijn wij weer meer intern gericht. Dat vraagt dus ook andere eisen van HRM en FM. Wij zitten beide in het middenkader en krijgen daarom bepaalde vraagstukken op ons geschoven vanuit het management, waar beleid en structuur wordt bepaald. Voor ons dus echt de vraag van 'Hoe faciliteren we?' Zo hebben we ook het Nieuwe Werken doorgevoerd, in die zin, dat er plaats- en tijd onafhankelijk gewerkt kan worden, binnen bepaalde randvoorwaarden. Het gebouw is hier niet met mee veranderd, want we weten niet wat de toegevoegde waarde hier van is. Er gaan namelijk misschien nog dingen veranderen en we wachten nog op duidelijkheid vanuit de top.

2. Waar is de facilitaire (en ook HRM) dienst op gericht; service, kosten of innovatie?

We zitten in een soort overgangsfase van service gericht naar kosten gericht. Het service niveau ligt bij ons vrij hoog en onze medewerkers zijn redelijk verwend (alleen weten zij dat zelf niet altijd). Innovatie staat bij ons nog in de kinderschoen. Het is dus eigenlijk een combinatie van allemaal. We kunnen wel stellen dat de service intern, maar ook extern minder wordt. Dit heeft de volgende reden; Groningen Seaports had tot 2000 een negatief imago; er is toen een nieuwe directeur aangesteld, die de commerciële koers heeft uitgezet. Vanaf dat moment was alles mogelijk en FD had ook geen budget. Alles moest tot in de puntjes geregeld zijn om klanten binnen te halen. Onze nieuwjaarsrecepties stonden bekend als de grootste en beste uit de regio. Vanaf 2013 zijn wij een overheids NV geworden, die aangestuurd wordt door commerciële commissarissen. De doelstelling om van het negatief imago af te komen, is behaald en er wordt nu dus weer strenger op de kosten gelet. Klanten zijn binnengehaald en het hoge service niveau komt weer wat lager te liggen.

3. Hebben jullie door dit hoge serviceniveau een voorsprong op jullie concurrenten?

Eigenlijk niet, omdat het moeilijk te zeggen is wie onze concurrenten zijn. Dit hangt per klant namelijk af van verschillende omgevingsvariabelen. Dit zijn bijvoorbeeld de aanwezigheid van kennis, een goede infrastructuur en ligging. Elke klant heeft daarbij andere eisen. Als we echt een concurrent zouden moeten kiezen, is dit Zeeland Seaports. Rotterdam en Amsterdam zijn bijvoorbeeld weer

interessant om te kijken van 'hoe werken deze samen?'. Uiteindelijk staan we in het buitenland bekend als Holland Port en presenteren we ons dus als 1 geheel.

4. Hoe vaak heeft HRM en FM contact elkaar?

We hebben wekelijks wel contact. Dit komt door onze rollen en taken die daarbij horen vanuit het middenkader. Dan lopen we bij elkaar langs, maar dit is dus niet op vaste momenten. Onderwerpen die hierbij aan de orde komen zijn de ARBO commissie, het nieuwe werken en ziekteverzuim. De RI&E wordt bijvoorbeeld opgesteld met HRM, maar uitgevoerd met FM. Dit gebeurt vooral op projectbasis.

Dat wij elkaar vaak opzoeken komt ook door dat wij goed op elkaar zijn afgestemd. Het is namelijk erg afhankelijk van de persoon en kennis. Een ander middenkaderlid zou hier namelijk weer heel anders tegenaan kijken. De grootte van de organisatie en de cultuur spelen hierbij een grote rol. Het is goed dat wij elkaar makkelijk kunnen vinden. De grootte van de organisatie is namelijk wel een aspect wat invloed heeft; en doordat dit een kleine organisatie is, is het belangrijker dat wij elkaar opzoeken.

Toch zou het nog wel flexibeler kunnen, om meer kruisbestuiving te creëren. In de auto hoor je bijvoorbeeld veel meer van elkaar, net als bij het koffiezetapparaat of als je aan het roken bent. Er is dus eigenlijk te weinig contact tussen veel mensen. Oorzaak hiervan is dat er beperkte tijd is en er veel te doen is. Er moeten namelijk in beperkte tijd veel dossiers en vraagstukken opgelost worden. Het gebouw beperkt ook. Het is namelijk nu ingedeeld volgens organisatiestructuur. Zo zit iedereen standaard met z'n eigen clubje. Er was een keer waterschade waardoor een deel van het pand niet bruikbaar was. Dat was best interessant omdat er ineens mensen van sales en juridische zaken bij ons rond liepen. Doordat iedereen binnen de organisatie zo ver van elkaar zit, wordt er veel gemaild. Er wordt zelf zeer weinig gebeld. Dat zit dus in gedrag en de cultuur hier binnen de organisatie. Daarnaast wordt er niet geluncht en eten mensen vaak achter hun bureau. Ook hier is dus geen contact. Ook leidinggevend nemen hierin niet het voorbeeld en vertonen dus geen voorbeeldgedrag. In kleine stapjes gaat het beter, door mensen aan te nemen die hieraan bijdragen en door de directeur die hier in 2000 is gekomen. Die heeft het imago zo veranderd dat wij niet meer bekend staan als 'ambtenaren-organisatie'. Het nieuwe werken draagt hier ook aan bij, dit hebben wij doorgevoerd om de arbeidsmarktpositie te verbeteren. Daarnaast willen we flexibeler zijn en de communicatie verbeteren. Om dit dus functioneel te laten zijn, moet het opgepakt worden door HRM, FM en ICT.

5. Wat is het belang van cultuur op het bemoeilijken van een betere afstemming tussen de verschillende afdelingen?

Als eerste is hier geen jonge club meer aanwezig. De gemiddelde leeftijd is 48. Oudere werknemers zijn traditioneler en minder bereid te veranderen. Daarnaast zijn er collega's die niet graag hun kennis delen omdat kennis, macht is. Daarnaast heeft iedereen een andere blik op verandering en zijn is een groot deel hier geen voorstander van. Daarnaast wordt er geen voorbeeld gedrag vertoont en is er te weinig aansturing op een bepaalde zekerheid. De mensen hier zijn gewend aan hiërarchie en er is weinig dynamiek. Wij willen wel jongere mensen, maar voor een junior functie, zoeken wij al wel mensen met veel ervaring. Om een echte junior aan te nemen, is er veel tijd nodig om op te leiden en daar is weer geen tijd voor. We werken wel veel met stagiairs en er is een langzame verjonging van het personeel.

6. Wat is de invloed van organisatie- en afdelingsdoelen op een betere afstemming?

Onze doelen zijn vooral extern gericht en dat is lastig om te vertalen naar meer interne focus. De doelen bij ons zijn wel transparant en worden met elkaar opgesteld. Je hebt elkaar nodig omdat het een kleine organisatie is. HRM en FM hebben binnen Groningen Seaports voldoende kennis van elkaar om deze doelen samen af te stemmen. Daarbij kunnen wij bijvoorbeeld als we iets besluiten, rekening houden met de ARBO, preventie en de RI&E.

7. Met welke knelpunten hebben jullie te maken als het gaat om een betere afstemming?

Dit komt eigenlijk al uit het verhaal hiervoor naar boven. Het heeft te maken met het gedrag binnen de organisatie, de leeftijd van het personeel en de positie van HRM en FM. Er wordt toch nog wel veel top-down bepaald. Wanneer dit meer bottom-up is, kunnen wij hier ook actief mee aan de slag.

8. Zijn jullie bekend met de medewerkerstevredenheid?

Ja, onze medewerkerstevredenheid wordt om de 2 jaar gemeten. Deze was altijd erg goed en we scoorden vrij hoog. De laatste keer hebben we daarentegen aanzienlijk lager gescoord. De knelpunten daarbij hebben we wel goed in beeld. HRM en FM kunnen hier niet aan alles aan bijdragen. Een punt dat er bijvoorbeeld uitkwam was het hoge en langdurige ziekteverzuim. Dit heeft te maken met aansturing en workload. De werkdruk is erg hoog en leidt dus tot verzuim. Dit heeft dus ook te maken met gedrag binnen de organisatie. Mensen nemen vaak geen pauze, terwijl wij dit wel proberen te stimuleren. De begeleiding bij dit verzuim is wel goed.

9. Dragen HRM en FM ook actief bij aan het zijn van een aantrekkelijk werkgever?

Dat proberen we wel voor zover mogelijk is, het zit hem hier in Het nieuwe werken, de inrichting en de dienstverlening. We hebben bepaalde projecten gehad, maar veel hiervan lopen niet meer. Zo hadden we een strijkservice, waren er klusjesdiensten die door mensen uit sociale voorzieningen werden opgepakt en kon je je boodschappen laten doen. Dit is aan het begin erg leuk, maar het enthousiasme neemt naar een tijdje wel af en mensen ervaren soms zijn er klachten. Verder hebben we voetcontrole aangeboden, mindvonnissen, antislipcursussen, stoelmassages, BHV en een zuinige auto die gepakt kon worden, toch bleven mensen hun eigen auto vaak pakken.

We zijn ook bezig met een programma om mensen te stimuleren meer pauze te nemen en elkaar meer op te zoeken, bijvoorbeeld door middel van een kantoorhond, hierdoor maken mensen een bewuste keuze om naar buiten te gaan om met de hond te lopen. Daarnaast zouden wij nog meer kunnen investeren in het belonen van positief gedrag, bijvoorbeeld door deze meer te waarderen.

10. Dragen HRM en FM actief bij aan het aantrekken van talent?

We hebben veel stagiaires, vooral afstudeerders. Op die manier proberen we te investeren in de naam van Groningen Seaports en onderhouden we graag warm contact met goede stagiairs. Sollicitanten waar we wel positief over zijn, maar niet geschikt zijn voor een functie houden we graag in portefeuille. Maar echt het aantrekken van talent, is bij ons geen speerpunt. We bieden bijvoorbeeld ook geen traineeships aan.

11. Hebben jullie sinds de invoering van het nieuwe werken inzicht in een stijging van de productiviteit of een daling van de kosten?

Nee hier hebben we geen inzicht in. We weten wel dat het ziekteverzuim niet gedaald is sinds deze invoering.

12. Welke competenties zie je graag meer bij een kruisbestuiving van HRM en FM en wat zou je willen veranderen aan het onderwijs?

De competenties die bij ons voor HRM en FM gevraagd worden, komen redelijk overeen. Daarnaast mag er wel meer aandacht zijn voor ARBO. Qua onderwijs zien wij wel een aantal dingen die beter kunnen aan onze stagiairs, zoals kennis van ARBO, communicatie en gespreksvoering, inkoop, beleid schrijven en nog wat andere eye openers die meer de link met de praktijk leggen.

Bijlage XI: Interview Vincent Schenkels, Rabobank

Interview Vincent Schenkels, 18 april 2016

Inleiding

Interessant dat je mij benaderd bij dit onderwerp. Ik ben zelf ook bezig met onderzoek naar dit onderwerp en noem het 'Enabling Management', waarbij ik HRM FM en ICT combineer. Op deze manier wil ik de klant optimaal kunnen bedienen. Mijn raakvlak met Roel ligt op het gebied van competentienmanagement, maar Roel ook onderzoek naar doet; ik vind namelijk dat er op scholen te weinig aan competentienmanagement wordt gedaan. Scholen hebben geen idee van welke kwaliteiten en competenties er rond lopen en waarop gestuurd moet worden. Hotelmanagement heeft namelijk een aantal interessante competenties waarop FM ook zou moeten sturen. Leo Laanen, directeur IFMEC doet ook onderzoek naar enabling management en zou interessant kunnen zijn voor jouw onderzoek. Dit doet hij samen met Jan van dalen, dit is een hoogleraar die al vanaf 1980 onderzoek doet naar de samensmelting van HRM en FM. Zulke bronnen kunnen je beter ondersteunen. Yask roept dit ook al een tijdje, maar ik heb meer het idee dat zij dit doen om interessant te zijn, dan dat er concrete plannen zijn om hierop te sturen. Maar wat maakt nou dat FM de linkin pin hierin moet zijn? FM moet namelijk de lead nemen, omdat zij tussen HRM en ICT in staan.

Als we terug naar de aard gaan, meet je met een KPI de arbeidsproductiviteit. Maar hoe kan je nou meten wat de bijdrage van FM is geweest op de productiviteit van een medewerker? Dit kan je wel meten als je de combinatie van HRM/FM en ICT meet. Je moet je dus afvragen hoe je de verschillende diensten actief maakt in arbeidsproductiviteit. Het is erg moeilijk meetbaar, maar je moet toch ergens beginnen. Toen FM is ontstaan zijn mensen dit namelijk ook op een of andere manier gaan meten. Een integrale dienst is makkelijker te meten, want waarom zou je drie losse dingen monitoren als zij allemaal hetzelfde doel hebben?

Van 2011 tot 2014 heb ik business support gedaan bij Rabobank. Ik wou mensen opleiden tot het zelfde doel, maar dit is niet gelukt. De komende vier jaar, staat het wel in de landelijke visie van Rabobank. Dit is dus top down besloten; dat betekent dat het sneller geïmplementeerd kan worden, maar wel wat langer duurt voordat mensen op deze manier gaan werken. Wat bijzonder is bij de rabobank, is dat ICT landelijk is geregeld als commodity en dat FM gewoon lokaal is geregeld. Dus blijkbaar is FM belangrijk genoeg, dat men het niet landelijk geregeld wil hebben. Dat is interessant want (behalve advies), is HRM ook landelijk georganiseerd. Dus advies wil men dichtbij houden, maar de rest kan wel landelijk geregeld worden, is de expertise daar dan lager? Met Rabobank Zaanstreek werken wij met een aantal concurrerende banken samen op facilitair gebied en besparen daarmee onwijs veel geld. Niemand snapt er iets van en niemand wilt het ook. Als wij uitleggen dat we op deze manier veel besparen, kunnen we niemand overtuigen, omdat facilitair niet interessant genoeg is.

1. Kan je wat meer over jezelf vertellen en hoe je bent gekomen waar je nu bent?

Ik ben op het HBO afgestudeerd op hogeschool Rotterdam. Ik ben toen nog voordat ik ben afgestudeerd gaan solliciteren bij de Rabobank en werd daar aangenomen. In 2000 bestond facilitair nog niet eens bij de Rabobank, want dat was toen in opmars. De afgelopen 15 jaar heb ik bij verschillende lokale banken gewerkt en bestonden mijn taken altijd uit het opbouwen of afbreken van afdelingen. In 2014 was er weer een regionalisering en dacht ik, ik kap ermee, dus ben ik zelfstandig gaan werken. Momenteel ben ik eigenlijk alleen nog bezig met projecten binnen de Rabobank, maar ik wil later wel producten en diensten op de markt gaan brengen. Ik heb erg veel plezier in mijn werk, tegenover veel collega's hier in de bankenwereld die alleen maar werken voor geld. De bankenwereld is apart en erg traditioneel. Zij werken volgens een organogram, maar wat is hier eigenlijk het doel van? Rabobank is ook wel een populaire werkgever, omdat zij sterke secundaire arbeidsvoorwaarden heeft, maar zo bijzonder is deze werkgever niet. Mensen hebben geen organogram en processen nodig. Zij zijn prima in staat om dingen zelf te bepalen, zoals Peter Sembler ook stelt.

2. Ben je van mening dat de combinatie HRM/FM/ICT; moet sturen op innovatie, service of kosten?

Ik ben van mening dat je sterk moet sturen op innovatie en daarbij moet sturen op duurzaamheid. Deze twee zijn randvoorwaardelijk, vind ik persoonlijk, voor een sterke organisatie. Vanuit mijn visie vind ik dat innovatie belangrijk is om op te sturen en dat service daar vanzelf in mee gaat en het maakt in die zin niet uit of het om grote of kleine innovaties gaat. Ik heb daarbij een voorbeeld vanuit een customer journey. Hoe mooi zou het zijn als ik bij een klant kom en de parkeergarage herkent mijn kenteken gewoon en leidt mij naar een vrije plek. Zo'n innovatie kost echt niet veel en draagt zoveel bij aan een fijne binnenkomst. Zo'n ontvangst voegt zoveel waarde toe en het laat zien wie je bent. Het gaat om de why gedachte, mensen moet je daarin oprecht meenemen.

3. Hoe vind je dat FM en HRM met elkaar moeten communiceren?

FM en HRM moeten elkaar uitnodigen om met elkaar in gesprek te gaan. De board room ziet het namelijk niet. Je moet daarbij investeren in meerdere sessies om elkaars werelden te laten zien en elkaar bewust te maken van elkaars overeenkomsten. Je moet mensen gewoon bij elkaar zetten om dit soort dingen te bereiken. Bijvoorbeeld bij het nieuwe werken; je moet mensen meegeven dat zij weten wat ze willen doen, met wie ze dat willen doen en daarbij kiezen zij de juiste werkplek. Top down sturen werkt hierbij niet. Door deze manier van werken hebben wij 1 organisatiecultuur gerealiseerd. Vroeger had elke afdeling een eigen organisatiecultuur, maar nu zijn wij 1 cultuur geworden met de hele organisatie. Dat is lastig, want we hebben vier directeuren met allemaal een eigen visie. Deze mensen krijg je alleen zo ver door te blijven praten. HRM is niet aangehaakt bij het nieuwe werken, omdat zij alles wat zij deden vertrouwelijk vinden. Dat betekent dat het nieuwe werken hier helemaal door FM is geregeld. HRM heeft echt een wettelijke overtuiging dat zij het belangrijkste zijn en niet aan het nieuwe werken kunnen meewerken. Maar als je met een vertrouwelijk dossier werkt, kan je toch gewoon een concentratie werkplek zoeken? Wat hier vooral verbeterd is dat er daardoor een gezamenlijke cultuur is gecreëerd. Klanten verbaasden zich echt over de verschillende culturen binnen de afdelingen wanneer zij hier binnen liepen. De afdelingen weten niks van elkaar in de keten. Dat is anders in een vleesfabriek waar het product pas naar afdeling B gaat wanneer aan alle eisen is voldaan, zodat B er mee aan de slag kan. Hier gebeurde dat niet, mensen hebben geen idee wat de volgende afdeling doet en hoe zij ervoor kunnen zorgen dat de volgende afdeling op een prettige manier met het product aan de slag kan.

4. Hoe belangrijk is cultuur in dit verhaal en is er een ideaal cultuurtype?

Cultuur is iets waar je doorheen loopt, dat is geen project met een begin en een eind. Een cultuuromslag die plan je niet, maar die loop je met z'n allen door. Het is wat het is, maar het gaat erom hoe je er mee omgaat. Cultuur is geen variable, maar een resultaat van wat je wilt zijn. Je moet hierbij de juiste personen hebben, dus de mensen veranderen in plaats van de cultuur veranderen. Ik vind ook dat je op scholen moet excelleren in de talenten die je hebt en niet moet werken aan de negatieve aspecten. Later ga je die ook ontwijken en laat je dat door iemand anders doen. Ik werk samen met een lijnmanager die naar het nu kijkt, terwijl ik naar 10 jaar later kijk. Niemand snapt waarom wij met z'n tweeën leiding geven, maar het werkt wel. Als je ergens niet goed in bent, moet je het gewoon niet doen. En hoe bereik je dan die juiste mensen en die juiste cultuur? Nou door gewoon met mensen in gesprek te gaan.

5. Hoe belangrijk zijn bedrijfs- en afdelingsdoelen in dit verhaal?

Doelen hebben weinig invloed. In de meeste bedrijven weet echt niemand de visie van het bedrijf hoor. De Why gedachte ontbreekt en doelen moeten bindend zijn. Kijk als je heel erg stuurt op bepaalde doelen, vergeet je andere dingen weer. Je moet gewoon sturen op waarom je iets doet. De Rabobank heeft als doel om de vertrouwde financiële partner te zijn ofzo, maar dat is geen 'why' gedachte.

6. Welke risico's zitten er aan het samenbinden van afdelingen?

Het denken in clusters. Je moet heel goed kunnen definiëren wat je gaat toevoegen aan de organisatie. Blijf jezelf constant afvragen: 'Wat is nou de toegevoegde waarde?'. Kijk uiteindelijk wil

iedereen winst maken, maar dat is geen antwoord op de 'why' vraag. Wat is bijvoorbeeld de why van jouw onderzoek? Kijk het bepalen van verschillende voordelen is het antwoord op de 'what'. Het antwoord op de 'how' is dus door het beter laten afstemmen van de verschillende afdelingen. **Maar wat is nou echt het antwoord op de why? WAAROM moeten mensen beter afstemmen?**

7. Gaat de productiviteit omhoog door een betere afstemming?

Ja ik ben van mening dat de productiviteit omhoog gaat en de werkomgeving speelt daarbij een belangrijke rol. HRM kijkt echt veel te weinig naar de werkomgeving. Alles wat we doen, wordt gebaseerd op kosten, in plaats van de medewerker centraal stellen. Human Resources is eigenlijk het gebruik van menselijke bronnen die je opmaakt. Maar als HRM er dan niet voor de mensen is, wie is er dan eigenlijk wel voor de mensen?

8. Kan een betere afstemming zorgen voor een verlaging van de kosten?

Dat vind ik moeilijk om te zeggen. 'Oke. Als ik bepaalde onderwerpen noem, kan jij dan zeggen of jij deze wel of niet kostenbesparend vindt?' 1. Ziekteverzuim: Ja, hier ben ik het mee eens. 2. Energie besparen: Ja, hier ben ik het ook mee eens. Slimme gebouwen kunnen veel energie besparen door te weten wie er in het gebouw zijn door telefoons te checken. 3. Ruimtebesparing: Ja, maar dit is wel afhankelijk van de organisatie. En aan dit rijtje wil ik nog arbeidsvreugde toevoegen; door dit te verhogen gaat de productiviteit omhoog.

9. Maakt een betere afstemming een betere werkgever?

Het nieuwe werken wel, de werkomgeving sluit dan namelijk aan. Je kan het ook omdraaien; Als je niet afstemt, heeft dat dan effect op je medewerkers? Ik denk het namelijk wel. En je moet je bewust zijn van generaties. Je zou kunnen stellen: 'De integratie van vakgebieden, versnelt de incubatietijd'. Wij hebben hier bijvoorbeeld pizzasessies gedaan. Daarbij gingen we na werktijd met een groep (onbetaald) bij elkaar zitten en brainstormen over bankieren in 2030. Dit hebben we aangeboden aan de directie en die heeft het plan snoeihard afgewezen. Van de 20 mensen die meewerkten, zijn er nu denk ook 19 weg. Zo zie je maar dat je moet luisteren naar je medewerkers. Integraal aanbieden is gewoon heel logisch, want het maakt de klant echt niet uit wie iets voor hem regelt.

10. Draagt een beter afstemming bij aan de war on talent?

Een betere afstemming draagt bij aan een inspirerende werkomgeving, maar het kan ook zonder. Ik bedoel dus; het kan bijdragen, maar het kan ook op andere manieren. Er is nu geen war on talent, maar over 15 jaar misschien wel, en daar moeten we wel rekening mee houden.

11. Zou je iets willen zien veranderen aan het onderwijs of in competenties?

Er zou gewoon 1 opleiding moeten komen voor al deze diensten en mensen specialiseren zich zelf uiteindelijk vanzelf wel waar zij goed in zijn. Een schoonmaker is ook iemand anders dan een cateringmedewerker (of juist niet?). Het onderwijs moet stoppen met het geven van kennis en leren hoe studenten kennis kunnen vergaren. Daarnaast moet zij meer sturen op competenties. Kijk de basiskennis moet worden vergaard, maar wat hierop volgt is aan de student zelf.

Een verandermanager moet zich kunnen inleven. Iemand die boven HRM/FM/ICT staat moet vooral de juiste competenties bezitten, in plaats van enkel kennis. Hij moet zich wel kunnen inleven in de afdeling en de manager.

Bijlage XII: Interview Leo Laanen, IFMEC

Interview Leo Laanen, IFMEC, 25 april 2016

IFMEC heeft in 2015 onderzoek gedaan naar de samenwerking tussen HRM en FM. Ter afsluiting van dit onderzoeksjaar heeft IFMEC een boekje gemaakt. In deze uitgave wordt het onderzoeksjaar samengevat en beschreven. In het interview zal geregeld naar dit boekje verwezen worden, omdat hier antwoorden in staan.

1. Kunt u wat meer vertellen over IFMEC?

IFMEC is een gerenommeerd kenniscentrum in Facility Management. IFMEC werkt daarbij aan de ontwikkeling van het vakgebied. Dit gebeurt op verschillende manieren, bijvoorbeeld door opleiding, research & innovation, de jaarlijkse onderzoeksagenda en verschillende evenementen. IFMEC bestaat uit:

- De IFMEC academy; Post-HBO, MSc en Executive MBA in Facility Management
- De IFMEC young professionals; excellent HBO afgestudeerden
- IFMEC Consultancy; ondersteuning voor organisaties in ontwikkelingstrajecten en facilitaire vraagstukken
- IFMEC Research & Innovation; kenniscentrum voor de ontwikkeling van het vakgebied
- IFMEC Interim; ervaren, breed inzetbare FM'ers

Wij zijn gevestigd in Roden, Groningen, maar werken veel vanuit Doorn, waar afgelopen week ook het congres heeft plaatsgevonden. Hoewel dat dit jaar in het teken stond van 'Facility Management as an enabler of change', kwam er toch nog informatie over verandering en HRM en FM. Ik denk dat het goed is geweest voor je onderzoek dat je hierbij aanwezig bent geweest.

2. Welke strategie vind u belangrijk in dit verhaal; kosten, innovatie of service gericht?

Ik ben persoonlijk niet zo'n fan van het model van Wiersema. Dit omdat zij organisaties te veel sturen op 1 van de 3 punten. Daarnaast pakken zij het model organisatiebreed aan; terwijl de ondersteunende dienst een andere visie kan hebben. Als de organisatie kosten reducerend wil werken, hoeft dat niet perse invloed te hebben op de ondersteunende afdelingen. Ik denk dat er bij dit model niet goed is nagedacht over de betekenis van de support kant, want daarin zijn alle drie de gebieden belangrijk. Daarnaast zou er nooit kostengestuurd gewerkt mogen worden, want dit brengt FM niet tot haar recht. Het is belangrijk dat er wordt geïnvesteerd in de juiste middelen. Service hoeft echt niet duur te zijn, als het maar de service is waar mensen om vragen.

3. Hoe ziet u dat HRM en FM moeten communiceren?

Zie hiervoor het onderzoeksboekje. Ik ben van mening dat communicatie niet gestructureerd hoeft te gaan, maar dat dit iets is wat zich automatisch moet ontwikkelen. Wanneer je met een bepaalde FM vraag bij HRM komt, zouden zij 2 dingen kunnen zeggen: 1. Daarvoor moet je bij FM zijn. OF 2. Ik zal het even voor je navragen bij FM. Op de tweede manier heb je echt geen vaste contactmomenten nodig, maar weet je elkaar wel te vinden.

4. Wat is het belang van cultuur in dit verhaal en welke cultuur past hier het beste bij?

Cultuur is enorm belangrijk in dit hele verhaal. Cultuur is de hele organisatie en is dus afdeling overschrijdend. In een machine bureaucratie zal dit veel lastiger zijn door te voeren. Naast cultuur is de grootte van de organisatie ook van invloed. In een kleine organisatie is meer samenhang en zijn zulk soort veranderingen makkelijker door te voeren. Je hebt namelijk meer grip en invloed op de situatie

5. Wat is het belang van gemeenschappelijke en strategische doelen in dit verhaal?

Ook hiervoor wil ik je doorverwijzen naar het onderzoeksboekje. Het is logisch dat doelen moeten aansluiten, maar de gedachte achter de samenwerking is nog veel belangrijker. Ik zou doelen niet als uitgangspunt zien, maar als hulpmiddel.

6. Wat is het grootste risico of voorwaarde bij het realiseren van een betere afstemming?

Ik denk de prioriteitsstelling. Dit moet namelijk op gelijk niveau liggen, maar dit is nooit het geval. FM heeft altijd andere prioriteiten dan HRM. Wanneer je samen wat wilt bereiken, moet je zorgen dat deze prioriteiten op 1 lijn liggen.

7. We hebben het nu over een samenwerking tussen HRM en FM. Ziet u in de toekomst wel een integratie?

De integratie gaat voor de helft plaats vinden. HRM en FM bezitten vakspecialisten en die zullen nooit kunnen integreren. Tussen deze vakspecialisten moet er wel afstemming plaatsvinden omdat het wel herkenbare vakgebieden zijn. Maar er zijn ook gebieden die wel gaan integreren, op onderwerpen als arbeidsvoorwaarden, CAO, tevredenheid, competenties, het nieuwe werken. Ik wil je hierbij doorverwijzen naar de tien onderwerpen uit het boekje en de drie belangrijkste hiervan die wij gedurende het onderzoeksjaar onderzocht hebben.

1. **Medewerkerstevredenheid**
2. Veiligheid
3. Werving en positie op de arbeidsmarkt
4. Verzuim
5. **Duurzame inzetbaarheid**
6. Arbeidsomstandigheden
7. **In- en outsourcing**
8. Invulling participatie wet
9. Werk-/Privé balans
10. Mobiliteit

De dikgedrukte onderwerpen zijn nader onderzocht

8. Ziet u een stijging van de productiviteit of een daling van de kosten door een betere samenwerking/afstemming?

Ook hiervoor wil ik je doorverwijzen naar het onderzoeksboekje. Hierin wordt bijvoorbeeld door Rene Laheij van Enexis het een en ander verteld. Rene noemt de samenwerking tussen HRM en FM $1+3$. Maar, benoemt hij, het levert pas wat op als je benoemt waarom je het doet. Als je kroketten ineens duurder maakt en salades goedkoper, kan je weerstand verwachten. Wanneer je communiceert over de reden hiervan, kan je weerstand voorkomen

9. Denkt u dat een samenwerking bijdraagt aan aantrekkelijk werkgeverschap?

Het kan zeker bijdragen, maar wat ook interessant kan zijn, is om aan te tonen dat daar waar de afstemming niet loopt, er een conflict ontstaat. Wanneer er niet goed wordt afgestemd, ontstaat er namelijk enige mate van ontevredenheid. Het is dus een dissatisfier.

10. En draagt dit in zekere zin ook bij aan het sturen op talent?

Ik denk niet dat de uitkomst van een betere samenwerking; het aantrekken of behouden van talent is. Maar het aantrekken of behouden van talent kan wel in verband liggen met de wijze waarop de samenwerking plaats vindt. Het is dus een gezamenlijke invulling.

11. Welke competenties bezit de HFM'er en wat heeft dit voor gevolgen voor het onderwijs?

N.V.T.

Bijlage XIII: Interview Anthony Pieterz, Hogeschool Rotterdam

26 april 2016, Hogeschool Rotterdam, Anthony Pieterz

1. Kan je jezelf introduceren?

Mijn naam is Anthony Pieterz en ik werk sinds 1 juli voor de Hogeschool Rotterdam. Hier ben ik hospitality manager en verantwoordelijk voor alle recepties. De recepties zijn namelijk het visite kaartje van de hogeschool, dus het hospitality concept moet hier perfect toegepast worden. De kernwoorden bij hospitality zijn: meedenken, proactief opstellen, geen nee verkopen, sturen op gedrag, samenwerken en denken vanuit de klant. Allemaal vrij logische begrippen, maar ze verdienen wel wat extra aandacht.

2. Kan je wat vertellen over de verandering die hier heeft plaats gevonden?

Voor 1 januari 2015 waren er negen verschillende ondersteunende diensten. Dit is teruggedrongen naar nog maar 4 diensten. Dit besluit is bij het college van bestuur vandaan gekomen. Het is dus top down besloten. De reden hiervan was om efficiënter te werk te gaan en kosten te besparen.

Daarbij zijn de FaDi en IT samen gegaan. Dit zijn twee compleet andere werelden. Beide afdelingen werken op een hele andere manier en het zijn echt twee verschillende culturen die bij elkaar zijn gezet. Het voordeel is dat je nu mensen uit het zelfde werkveld bij elkaar hebt gezet. Er vind dus integratie en samenwerking plaats. De uitdaging zit hem erin om de medewerkers continu te blijven bevorderen om de samenwerking op te zoeken.

2. Waarom is HRM niet bij deze integratie betrokken?

Er is besloten om de beste passende afdelingen bij elkaar te voegen. De FIT is nu al de grootste van de vier. HRM zit met bijvoorbeeld de juristen, want die pasten beter bij elkaar. En omdat HRM van zichzelf al erg groot is. Deze afdeling heet O&O (onderwijs en organisatie)

3. Wat heeft deze integratie voor jullie opgeleverd?

Deze integratie heeft voor ons meer multidisciplinaire medewerkers opgeleverd. Wij stimuleren heel erg dat mensen elkaars taken ook kunnen oppakken. En dat een huismeester ook even de telefoon kan opnemen als de receptioniste er niet is. Hierdoor is er dus minder personeel nodig en dat betekent dat we een efficiëncyslag hebben gemaakt. Tenminste, tot op zekere hoogte, want ik heb nog geen cijfers om dit te onderbouwen.

4. Welke knelpunten kom je tegen tijdens zo'n verandering?

De allergrootste knelpunten tijdens deze verandering zijn het veranderen van gedrag en cultuur. Mensen zijn het moeilijkst te veranderen. Wij hebben dit aangepakt door op een goede en duidelijke manier de voordelen te laten zien van de samenwerking. Dit lukt alleen door heel goed te communiceren en te zorgen dat mensen het plezier in hun werk blijven houden. We hebben bijvoorbeeld het programma 'how are you' (HRMU) en daarin laten we heel sterk onze kernwaarden naar voren komen en hoe we deze willen bevorderen. In zo'n situatie moet je leren om kritiek te kunnen geven en te kunnen krijgen, want alleen op die manier zorg je ervoor dat je met z'n allen op de goede weg blijft. De hogeschool wilt een community bouwen. Als je dan weg gaat hierzo, moet je echt een leuke herinnering hebben aan je tijd hier. Dat doen we door prikkels, trainingen, feestjes en mensen bewust maken van hun toegevoegde waarde. Door mensen aandacht te geven, kan je het negatieve doorbreken.

5. Wat heeft dit opgeleverd voor de medewerker/ klant tevredenheid

Ik kan hier nog geen uitspraken over doen, omdat er nog geen cijfers bekend zijn. De onderzoeken zijn net achter de rug en dat betekent dat we aan het wachten zijn op de cijfers. Als we die hebben kunnen we ze vergelijken met de cijfers vroeger.

6. Zie je een stijging van de productiviteit of een daling van de kosten?

Het ziekteverzuim is iets omlaag gegaan, maar dat was sowieso al vrij hoog. Of de productiviteit omhoog gegaan is kan ik nog niet zeggen. Wat ik wel kan concluderen, is dat het aantal studenten jaarlijks groeit, maar het aantal medewerkers van FIT gelijk blijft. Er is dus wel een stijging van het werk te zien, maar geen stijging van het beschikbare budget.

Wij vergelijken ook met andere hogescholen in een benchmark. Hier scoren wij redelijk gemiddeld. De benchmark heeft wel laten zien dat wij meer diensten hadden en daarom is dit verminderd.

7. Zijn jullie als (ondersteunende) organisatie gericht op service, innovatie of kosten?

Wij richten ons op service, want dat is 'het programma'. Maar we moeten het wel doen met een pot geld en die is niet eindeloos, want we zijn natuurlijk een school. Maar in alles wat we doen proberen we het service level zo hoog mogelijk te leggen.

8. Hoe communiceert FIT met HRM?

In het gebouw hier zit HRM boven FIT. Dat betekent dat we vrij makkelijk bij elkaar op bezoek kunnen. Het contact met HRM is erg goed, en ik wordt goed door hen begeleidt. HRM staat open voor contact en zij snappen precies waar ik over praat. Er is totaal geen verschil in rang. De keuze bij ons voor losse afdelingen is bewust gemaakt, omdat de indeling binnen de hogeschool zo beter past. Maar om op je vraag terug te komen; ik heb niet het gevoel dat HRM op een hogere rang staat en dat maakt het contact erg prettig.

9. Wat is het belang van cultuur en doelen bij verandering?

Verandering is nooit makkelijk, je hebt te maken met emoties van mensen. Zulke veranderingen zijn puur gericht op het menselijke aspect. Onze doelen zijn op de goede weg. Men gaat steeds meer aan elkaar wennen. De afdelingsdoelen zijn niet erg veranderd en redelijk hetzelfde gebleven. Daarbij is alles in lijn.

10. Wat zijn belangrijke voorwaarden bij het doorvoeren van een verandering?

Ik vind het moeilijk om hier een antwoord op te geven. Kijk bij een verandering heb je te maken met drie factoren: product, mens en omgeving. Product en omgeving zijn makkelijker te veranderen dan mens. Voor mens moet je ruim van te voren communiceren en uiteindelijk zullen zij het toch moeten accepteren.

11. Denk je dat je in de toekomst ook samen met HRM onder 1 afdeling gaat vallen?

Nee dat denk ik niet. De indeling nu is goed en als we met alle afdelingen samen gaan, zal dat de ondersteunende afdeling veel te groot maken.

12. Zijn jullie aantrekkelijker geworden?

Ja zeker wel. Vorig jaar was het nog even aftasten of dit ging werken, maar we zijn nu beter bereikbaar. We zijn overal fysiek bereikbaar en dat werp z'n vruchten af.

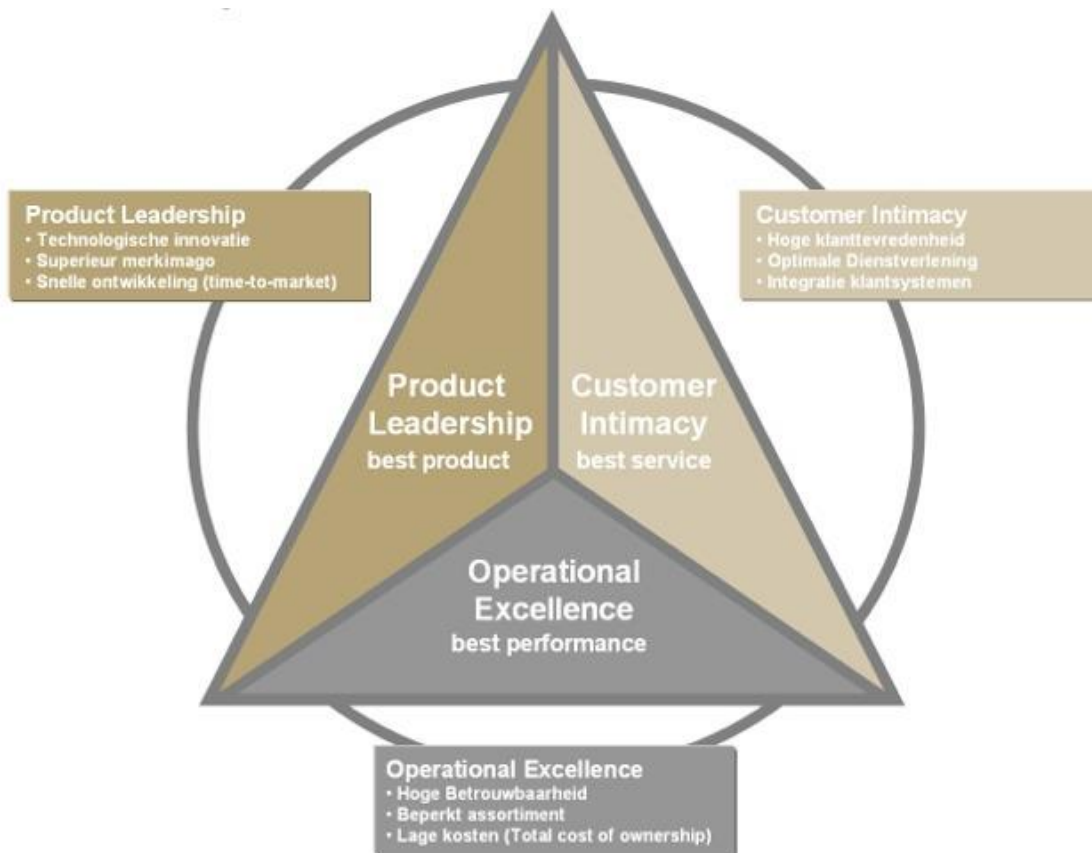
13. Werken jullie aan een strategie om jong talent binnen te halen?

Nee, dat doen we niet. We zijn geen jong, dynamisch en snel bedrijf en dat maakt ons niet heel interessant voor jong talent. Die kiezen vaak voor een werkgever met grote naamsbekendheid en goede voorwaarden. Onze club is erg grijs aan het worden, dus ik wil er wel mee aan de slag. We zijn tenslotte een hogeschool dus geen onbekende organisatie voor studenten.

14. Zou je iets willen veranderen binnen het onderwijs of aan competenties?

Nee, de opleidingen zijn breed zat. De FM opleiding is bijvoorbeeld al heel erg breed; als je daar ook nog eens HRM bij gaat geven, mag de opleiding wel een paar jaar extra duren. En ja.. competenties; die worden denk ook wel bepaald door leeftijd en werkervaring.

Bijlage IXV: Model Treacy & Wiersma, Value Discipline Model



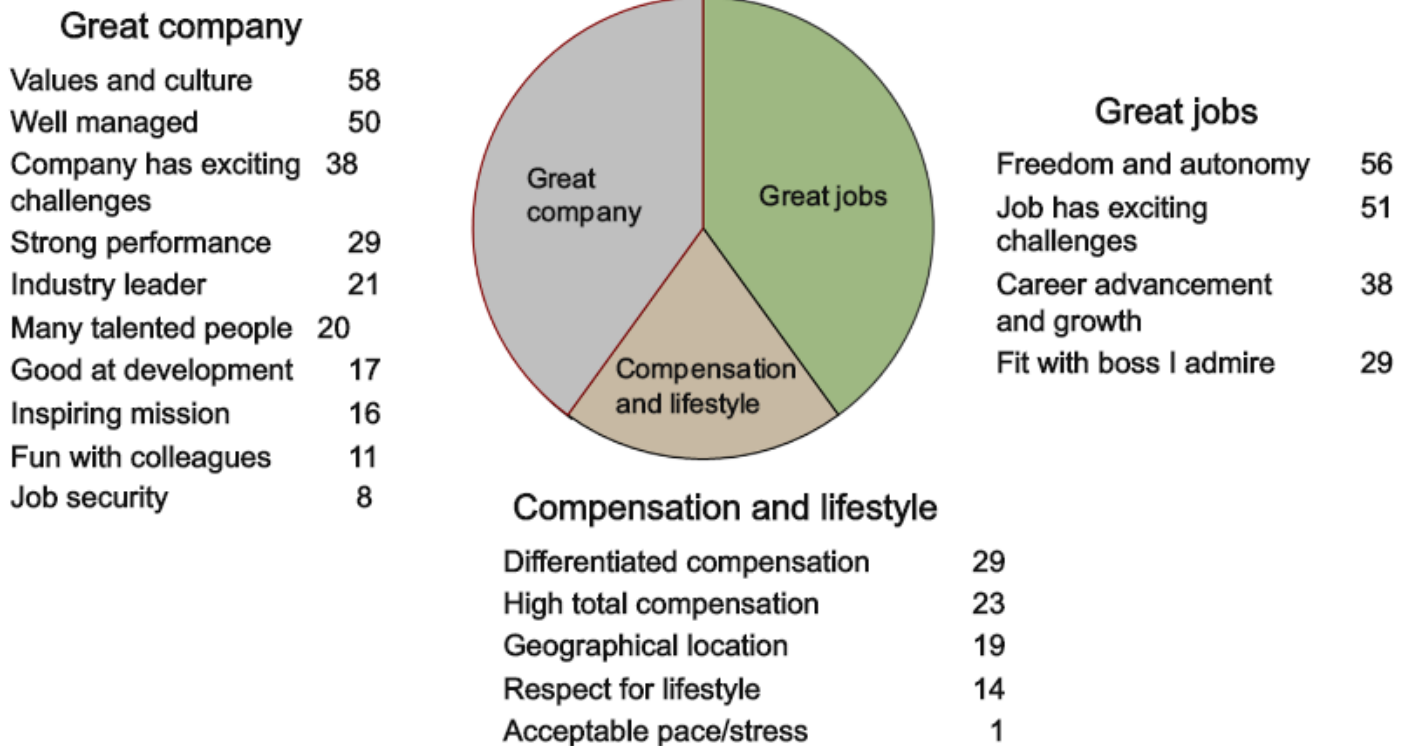
Bijlage XV: De toegevoegde waarde van vastgoed, door TU Delft

Productiviteit vergroten 	Vastgoed kan de productiviteit van een organisatie vergroten door de activiteiten van de gebruikers optimaal te ondersteunen, bijvoorbeeld door een adequate inrichting van een gebouw of door een logische locatiekeuze.
Gebruikerstevredenheid vergroten 	Vastgoed kan de gebruikerstevredenheid verhogen door de kwaliteit van de werkplek te verhogen of voorzieningen toe te voegen, als reactie op de veranderende behoefte van medewerkers.
Samenwerking stimuleren 	Vastgoed kan samenwerking stimuleren door het creëren van een mogelijkheid om elkaar te ontmoeten, gepland of toevallig, wat leidt tot onverwachte ontdekkingen en ideeën.
Risico's beheersen (incl. flexibiliteit) 	Vastgoed draagt bij aan het beheersen van risico's. Vastgoed moet beschikbaar zijn om te borgen dat primaire processen niet worden gehinderd. Het gaat hier om technische staat maar ook om vergunningsvereisten voor gebruik. Verder draagt een flexibele vastgoedportefeuille bij aan het flexibel kunnen inspelen op veranderingen in de organisatie en in de omgeving, bijvoorbeeld de vastgoedmarkt.
Kosten reduceren 	Het reduceren van kosten kan worden bereikt door een variëteit aan vastgoedingrepen, waarvan vaak de meest voor de hand liggende het reduceren van vloeroppervlakte is. Deze kosten betreffen niet alleen de directe kosten van het vastgoed, maar ook andere kosten, zoals de totale organisatiekosten of personele kosten.
Boek/marktwaarde assets vergroten 	Het vergroten van de waarde van vastgoed is gericht op het resulteren van een hoger potentiële (markt) waarde van terreinen en gebouwen, bijvoorbeeld door het verhuurbaar of verkoopbaar maken van gebouwen.
Ondersteunen duurzaamheidsbeleid 	Vastgoed kan het duurzaamheidsbeleid ondersteunen door het toepassen van maatregelen die energieverbruik reduceren of zelfs duurzaam energie opwekken en door het bewust toepassen van grondstoffen. Dit vertaalt zich o.a. in een energielabel.
Cultuur ondersteunen 	Het ondersteunen van cultuur is nauw verbonden met het ondersteunen van imago, maar richt zich meer op de interne gebruikers door het stimuleren van interactie en saamhorigheid tussen bepaalde doelgroepen.
Imago ondersteunen 	Vastgoed kan het imago van een organisatie ondersteunen door het te verbinden aan de primaire doelen van een organisatie, bijvoorbeeld het benadrukken van het innovatieve, creatieve, duurzame of exclusieve karakter van een organisatie.

Bijlage XVI: Het motiveren van talent, door The McKinsey Quarterly

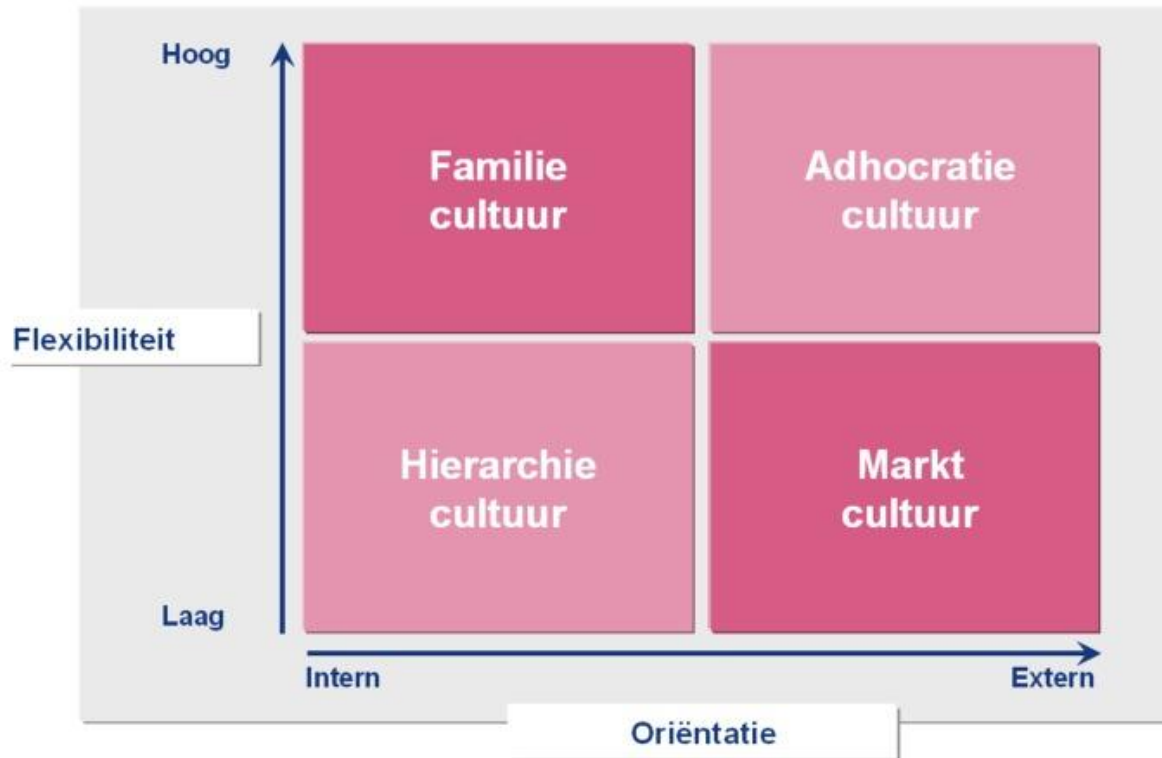
What Motivates Talent?

Percentage of top 200 executives rating factor absolutely essential

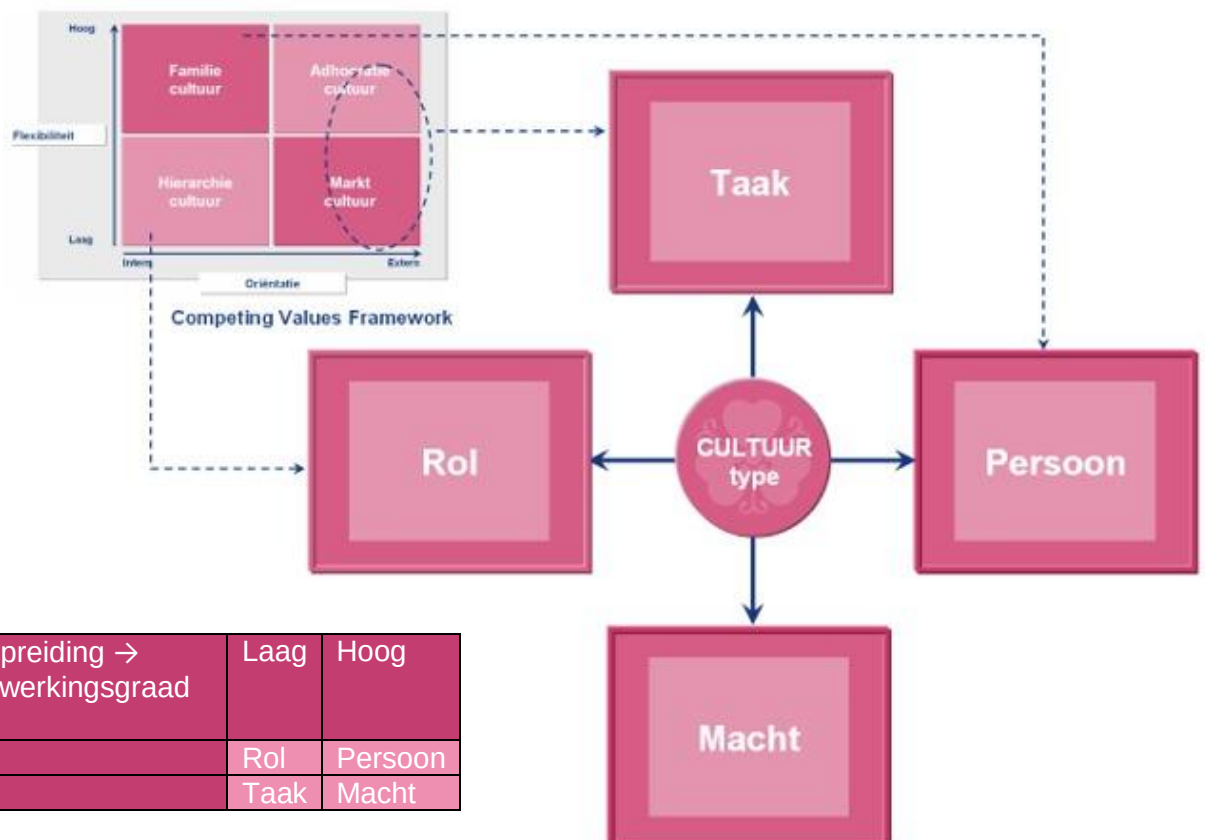


Bijlage XVII: Cultuurmodellen

Het Organizational Culture Assessment Instrument: OCAI-model (Quin & Cameron).



Het cultuurmodel van Handy en Harisson



Bijlage XVIII: Artikel HRM en FM internationaal

Sara Bean on the meeting of minds between HR and FM

Although they are the disciplines which have the most symbiotic relationship in workplace management – for far too long, HR and facilities management have worked in parallel, rather than in tandem in the workplace. In a major global research report recently published by RICS, *Raising the Bar: City Roundtables Report*, some of the most notable comments made regarding the relationship between HR and FM were that ‘alignment problems can occur between HR and FM’, and significantly, ‘that HR, unlike FM, talks in concepts rather than operational practicalities’. The fallout of this gap in communication was that FM was failing to articulate effectively the link between good workplaces and staff recruitment and retention – and also wasn’t communicating effectively enough with HR on growing trends such as desk sharing and flexible working. This effectively caused both disciplines, as Chris Kane points out in the article, beginning on page 19, to work in silos rather than together, which up to now, while not being desirable, has at least been feasible. However, as outlined in many of the articles in this publication, the way in which in the workplace is changing, means that the need and increasingly the will by both sectors to break out of these silos is greater than ever. As a result, the tide has started to turn, with a mutual acknowledgement that HR and FM must start to collaborate on a deeper level. These views are now being recognised and formalised by both HR and the FM sector with the recent announcement that the BIFM

and the CIPD are to work together on a number of research and insight projects. Over the coming months, these will investigate how both communities of professionals, HR and FM are evolving and adapting to the changing workplace. “The very nature of work is changing. The unprecedented scale and pace of change in the economy and the world of work means there is a critical need to ensure the ways we work, our workforces and workplace cultures are fit for today, and drive performance and growth for the future”; said Peter Cheese, the chief executive of the CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). “Workforces are more diverse, with greater flexibility demanded on the part of both employers and employees, bringing new challenges and opportunities in workforce planning. He added: “The physical workplace is one of many factors in modern management and work that needs to adapt, with business leaders needing to continually innovate and challenge conventional wisdom about what drives performance and engagement. That’s why we’re pleased to be working with our colleagues in the facilities management industry to explore the issues, and to find solutions to the challenges they bring.” Chris Kane, who has been

accredited with playing a significant role in promoting a more collaborative partnership between the BIFM and the CIPD, said at the recent BIFM conference that the two disciplines need to have a big conversation about how they can address the opportunities that arise in the 21st century and move forward with ‘mutual respect and real and tangible actions.’ ‘What kind of initiatives will emerge from these discussions are yet to be seen. But there are many changes that both disciplines need to tackle, which include the government’s pushing ahead its new rights for staff to request flexible working; to a predicted rise in recruitment, as the economy recovers from the recession. We’ll have to wait to see what emerges, but it’s to be hoped that as the *Raising the Bar* report recommends, FM should be talking to HR regularly regarding everything from space layout to staffing needs; and in this way both disciplines can meet their shared goals. **W&P**

Sara Bean is a freelance writer specialising in HR and FM

