

Hebben vastgoed- en facility-management een "LAT"-relatie?

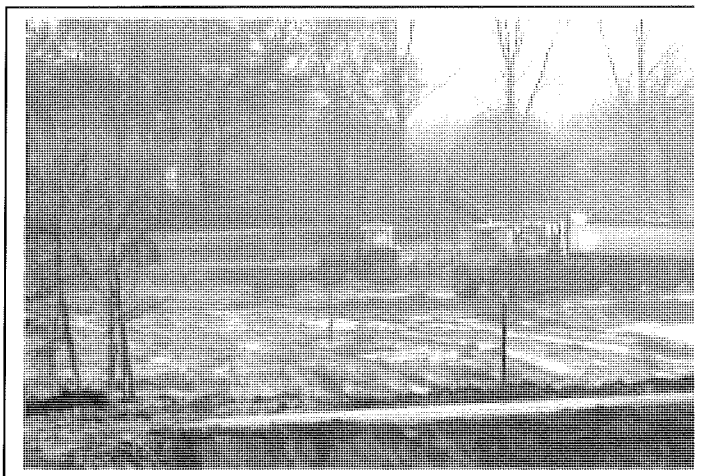


Verslag van een kwalitatief onderzoek naar de relatie tussen vastgoed- en facility-
huisvestingsvraagstukken.

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van de studie Master of Facility-managem
Rijksuniversiteit Groningen.

Auteur: Eise Ebbelink
Datum: Mei 2004





Inhoudsopgave:

Voorwoord.....	
Inleiding.....	
Aanleiding.....	
Hoofdstuk 1 De werelden van vastgoed- en facility-management.....	
1.1 Inleiding.....	
1.2 Facility-management.....	
1.2.1 Match tussen vaag en aanbod.....	
1.2.2 Integrale benadering.....	
1.3 Vastgoedmanagement.....	
1.3.1 Huisvesting als cyclus.....	
1.3.2 Focus op de lange termijn.....	
1.4 De literatuur over de relatie tussen vastgoedmanagement en facility-management.	
1.4.1 Het domein van facility-management.....	
1.4.2 Het effect van huisvesting op de resultaten van de onderneming.....	
1.4.3 Conclusies.....	
Hoofdstuk 2 Het Onderzoek.....	
2.1 Inleiding.....	
2.2 Managementdilemma.....	
2.3 Onderzoeksvraag.....	
2.4 Waarom dit onderzoek? (relevantie).....	
2.5 Het onderzoek.....	
2.5.1 Doel van het onderzoek.....	
2.5.2 Onderzoeksmodel en -methodiek.....	
2.5.4 Resultaten van het onderzoek.....	
2.5.5 Afbakening onderzoeksgebied.....	
2.6 De kwaliteit van het onderzoek.....	
2.6.1 Algemeen.....	
2.6.2 Betrouwbaarheid.....	
2.6.3 Validiteit.....	
2.6.4 Controleerbaarheid.....	
2.6.5 Bruikbaarheid.....	
2.7 Respondenten.....	
2.8 Relativering van de onderzoeksresultaten.....	
Hoofdstuk 3 Zoektocht naar de werkelijkheid.....	
3.1 Kwalitatief onderzoek (theoretische benadering van het hoe en waarom).....	
3.2 Parameters in de interviews.....	
3.2.1 Soorten samenwerking tussen managementgebieden.....	
3.2.2 Besturingsvormen vastgoedmanagement en facility-management.....	
3.3 De interviews.....	
3.4 Conclusies.....	
Hoofdstuk 4 Reflectie.....	
Hoofdstuk 5 Aanbevelingen.....	
Literatuurlijst.....	
Literatuurlijst.....	
Bijlagen.....	
Bijlage 1 Respondenten.....	
Bijlage 2 Uitwerking Interviews.....	



Voorwoord

*"We gaan met z'n allen op een expeditie," zei Janneman Robinson, terwijl hij het z
"Dank je wel, Poeh."*

*"Gaan we op een expotitie?" riep Poeh vol vuur. "Ik geloof niet dat ik ooit op zo'n o
gaan we naartoe op die expotitie?"*

"Expeditie, malle ouwe beer! Er zit een "X" in, zie je?"

"Oh ja," zei Poeh. "Ik snap het." Maar eigenlijk snapte hij er niets van.

"We gaan de Noordpool ontdekken."

"Oh ja," zei Poeh. "Wat is die Noordpool eigenlijk voor een ding?"

*"Och, gewoon een ding dat je moet ontdekken," antwoordde Janneman Robinson
zelf ook eigelijk niet wist.*

"O, ik snap het al!" zei Poeh. "En zijn beren, geschikte beesten om zo'n ding te on

*"Ja, natuurlijk. En konijn en Kanga en alle anderen ook. 't Is een Expeditie. En dat
is, begrip je? Een lange rij van ons allemaal achter elkaar..."*

(Bron: R.E. Allen, Winnie de Poeh en management, 1996)

Alle branches in zakelijk Nederland zijn het met elkaar eens. Nederland zit midden eerste kwartaal van 2004 al weer achter ons lijkt het einde van deze periode van la zicht.

Het topmanagement in organisaties verlegt zijn aandachtgebieden. Met een dip in ontwikkelingen en nog steeds oplopende productiekosten richt het management zi en het waarborgen van de continuïteit van de bedrijfsvoering. Waar in het verleder verspillen en verkwesting al te lijf zijn gegaan, zijn nu de horizontale lijnen binnen c beurt.

Soms is saneren het motto, maar veel vaker focust men op samenwerking, afstem benadering van het productieproces en de ondersteunende bedrijfsvoering.

De twee aandachtsgebieden die in dit onderzoek de hoofdrollen vertolken hebben bovenstaande problematiek.

Welk effect hebben achterblijvende bedrijfsresultaten en naar beneden bijgestelde omvang en daarmee de huisvesting van een organisatie? Welke acties moeten er services en middelen blijvend adequaat aan te laten sluiten bij de wensen van mar zonder dat deze de organisatie met handen en voeten bindt aan langlopende conti

In dit onderzoek richt ik mij op de relatie tussen vastgoed- en facility-management of de huisvesting van organisaties is staat is waarde bij te dragen aan deze organis In de wereld van het vastgoedmanagement en die van het facility-management is i decennia veel gebeurd.

Van voorheen separaat van elkaar in een organisatie opgehangen afdelingen is nu samenwerken. Het clusteren van ondersteunende activiteiten heeft geleid tot orgar

regie en sturing nodig hadden. In een aantal organisaties betekende dit een organisatielopen van 180°. Wiskundigen onder ons zullen zeggen dat dit voor beide vakgebieden de wereld natuurlijk niet letterlijk zo, maar evenals andere vakgebieden heeft ook vastgoed een stormachtige ontwikkeling meegemaakt.

Nog steeds zijn beide vakgebieden volop in beweging. Voor het facilitaire aandachtscenario de verdere ontwikkeling en ontplooiing van het Corporate Infrastructure Resource Management de eerste stappen al zijn gezet.

Gebouwen hebben al van oudsher een speciale plaats gehad op de agenda's van hun eigenaar. Uitstraling (status) en ligging (bereikbaarheid) wordt huisvesting steeds vaker als prioriteit bestempeld. Als belangrijk onderdeel in het beslag op het vermogen van een onderneming. In de beleving en daarmee de productiviteit van de medewerkers heeft vastgoedmanagement gewonnen in de aandachtsboog van directies.

Daar waar momenteel op facilitair niveau integratie het sleutelwoord is, blijkt het vastgoed in vele organisaties als een aparte afdeling in het organigram geplaatst. De vastgoedmanager is vaak alleen belast met de financiële exploitatie van het vastgoed. Er is geen integrale benadering waarin de gebouwen en hun omgeving worden beschouwd als een productieproces.

De vastgoedmanager is geen makelaar voor zijn eigen organisatie maar een bedrijfsmanager van het vastgoed.

Organisatieontwikkelingen trekken als een golfbeweging aan ons voorbij. Wat vandaag de dag een oplossing lijkt wordt na verloop van tijd vaak weer genuanceerd hetgeen in vele gevallen weer een stapje naar het "oude" terug wordt gedaan.

Nu concluderen dat vastgoedmanagement dan ook maar een vaste plek moet krijgen in de organisatie dan ook te voorbarig. CIRM heeft zich nog niet bewezen als het meest ideale model voor de kostenverslindende en weinig efficiënte versnipperings- en verzuilingsproblematiek.

Het op strategisch niveau organiseren van ALLE het primaire proces ondersteunende functies op dit moment nog met name door adviseurs en consultants gezien als de oplossing voor de integrale integraliteit in de secundaire processen. (Ook zij hebben te maken met de huidige laagconjunctuur).

In dit onderzoek richt ik mij tot de werkelijkheid van waaruit directies, managementteam en vastgoedmanagers en gebouweigenaren vormgeven aan de huisvesting van hun organisatie. Gedachten, problemen, ideeën en wensen zal ik inventariseren en kruislings met elkaar verbinden. Met dit onderzoek wil ik boven tafel brengen of en op welke niveau vastgoed- en facilitaire functies elkaar samenwerken. Voorts wil ik weten of deze samenwerking leidt tot een huisvesting die creëert en het primaire proces optimaal ondersteunt.

Gesprekken met collega's uit zowel de facilitaire als ook uit de vastgoedwereld he aandacht aan dit onderwerp te besteden. Daarnaast heeft de theoretische, aan dit deel van deze Masterstudie mij de inzichten verschaft die aan dit onderzoek ten g aandacht voor bestuurlijke aspecten binnen ondersteunende afdelingen in een org aanleiding geweest om de synergievoordelen van samenwerking te proberen te ac

Ik wil iedereen die mij in deze denkspiraal hebben gebracht en diegenen die input tot stand komen van mijn onderzoek van harte bedanken. De tijd die zij hebben be beantwoorden van mijn vragen en de wijze waarop zij mij hebben voorzien van co maatgevend belang geweest in dit onderzoek.

Hun positieve feedback en kritische vragen naar de onderbouwing van mijn stelling gewaardeerd.

Inleiding

Poeh probeert hangend aan een ballon bij de honing te komen, maar de bijen zijn bijde soort.....

"Zeg, Janneman Robinson, jij moet op de ballon schieten met je geweer. Heb je je geweer natuurlijk," zei hij, "maar als ik dat doe, dan gaat de ballon eraan."

"maar als je het niet doet," zei Poeh, "dan zal ik het touwtje moeten loslaten en dan ga ik. Toen hij het zo duidelijk uitlegde, zag Janneman Robinson in dat hij gelijk had en mikte op de ballon. Een schot ging af....

"Aul!" zei Poeh.

"Heb ik misgeschoten?" zei Janneman Robinson.

"Nee, niet helemaal mis." zei Poeh, "maar je miste de ballon."

"O, wat spijt me dat!" zei Janneman Robinson en schoot nog eens en trof deze keer de ballon. De lucht eruit ontsnapte, daalde Poeh langzaam naar beneden.

(Bron: R.E. Allen, Winnie de Poeh en management, 1996)

Organisaties hebben een doel. Zij hebben nagenoeg allemaal voor het realiseren van huisvesting tot hun beschikking. Het door de organisatie ervaren belangrijkste doel is gelijk aan de plaats welke beslissingen over huisvesting heeft binnen de organisatie. De hiërarchische plaats in een organisatie waar beslissingen over huisvesting worden nergens gelijk. Publicaties over dit onderwerp geven aan dat de huisvestingsproblemen in organisaties is ondergebracht. Soms is de directeur de bepaler, soms de vastgoedmanager, de manager finance & control tegen als beslisser in huisvestingstrajecten, maar ook de functionarissen onbekende in projecten betreffende herhuisvesting of nieuwbouw.

In organisaties waar huisvesting wel een solide plaats op de agenda van het management heeft, blijkt echter een interne samenwerking vaak ver te zoeken.

Er worden hoge eisen aan huisvesting gesteld. Naast solide, betrouwbaar, wind- en waterdicht, aandacht voor de esthetische waarde van gebouwen en wordt de efficiëntie van een gebouw belangrijker.

De efficiëntie van een gebouw, of breder de huisvesting van een organisatie, laat zich meten met een lage onderhoudsquote, maar zegt ook iets over de gebruiksvriendelijkheid. De mate van gebruiksvriendelijkheid is essentieel voor het gevoel van welbevinden van de gebruikers van een gebouw. Gebruiksvriendelijkheid laat zich, zoals het woord al aangeeft, meten door de mate waarin de gebruikers met de omgeving waarin ze hun productie moeten leveren. Hier zijn naar aanleiding van de arbeidsomstandigheden met betrekking tot de werkplek en het binnenmilieu van belang. Gebruikers van gebouwen veel waarde aan een inspirerende en attractieve omgeving. Het gebouw zelf ook aandacht te zijn voor inrichting, decoratie en procesondersteuning.

In dit onderzoeksverslag wordt niet het gehele aandachtgebied van de huisvesting productiviteit en het welbevinden van de gebruiker bestreken.

Dit onderzoek zal zich toespitsen op huisvesting als productiefactor in het primaire nieuwsgierigheid naar het effect van het wel of niet samenwerken door de vastgoe manager op de productiewaarde van huisvesting is leidend geweest in dit onderzo

Leeswijzer

In **hoofdstuk 1** besteed ik aandacht aan de vakgebieden vastgoed- en facility-management ontwikkelingen die zich in de afgelopen decennia in deze vakgebieden hebben afgevoerd. De wereld verandert en organisaties veranderen mee. Dat is op zich niet bijzonder, vele eeuwen voordoet. Wel is het opvallend dat de ene branche zich sneller ontwikkelt dan de andere. Waar dat aan ligt is vaak niet eenvoudig te ontdekken. Soms zijn veranderingen plotseling, soms is ontwikkeling het gevolg van een veranderde vraag. In alle gevallen moeten met hun omgeving mee moeten veranderen om in staat te blijven hun productie te

De veranderingen en ontwikkelingen in de vakgebieden lijken facility-management dichter bij elkaar te hebben gebracht. In de conclusies van dit hoofdstuk lijkt er dan bestaan over de bewering dat er een “relatie” is tussen de twee vakgebieden.

Hoofdstuk 2 brengt de structuur van het onderzoek in kaart. Het doel, de onderzoeksmethodiek komen hier aan de orde. Ook geef ik in dit hoofdstuk aan op welke manier de validiteit van het onderzoek en daarmee de resultaten heb geborgd.

In **hoofdstuk 3** land ik in de werkelijkheid van onze hedendaagse wereld. In dit hoofdstuk worden de resultaten van het verrichte veldwerk. In gesprekken met vooraanstaande vertegenwoordigers van de vakgebieden reageren zij op de onderzoeksvraag en geven ze hun visie en mening over de werksituatie van de respondenten en de wijze waarop facility en vastgoedmanagement de ondernemingen ontstaat er een goed beeld van de empirische werkelijkheid ten veronderstelde werkelijkheid.

In dit hoofdstuk wordt ook het woord “relatie”, uit de titel van dit onderzoek, verder uitgewerkt. Koenen (Handwoordenboek der Nederlandse taal) spreekt men van een relatie als zaken of personen tot elkander staan. Verder speurwerk naar de waarheid achter het woord leidt tot: “een band tussen personen onderling of tussen personen en zaken”.

Vrij vertaald: Samenwerking

Daarnaast behandel ik de verschillende verschijningsvormen van vastgoed- en facility-management. In het onderzoek betrokken organisaties verschillen sterk van elkaar met betrekking tot hoe zij opereren en voor wat betreft de wijze waarop zij ondernemen.

De categorisering van de vakgebieden biedt de mogelijkheid de ogenschijnlijk verschillende organisaties toch vanuit de visie van de onderzoeksvraag met elkaar te vergelijken

In hoofdstuk 3 worden de interviews met de respondenten uitgebreid behandeld en sluit af met welke hun achtergrond vinden in de informatie die uit de interviews is verkregen.

Hoofdstuk 4 staat in het teken van reflectie. In hoeverre komt de werkelijkheid nu overeen met de theorie? Is er een overallvisie in de relatie tussen vakgebieden vastgoed en facility-management? Welke branches is opgehangen?

Reflectie betekent ook vooruitblikken op basis van de verworven informatie. Ter voortbouw van de aanbevelingen die in **hoofdstuk 5** aan de orde komen doe ik een aantal uitspraken.

Dit verslag eindigt met een opsomming van de geraadpleegde literatuur en de als bijlage opgenomen uitwerkingen van de gesprekken met vooraanstaande medewerkers van organisaties zijn betrokken.

Aanleiding

Definitie, definities, definities..... Maar het "hoe", dat weet eigenlijk niemand zo z Poeh knikte, terwijl hij zijn wijze-beregezicht zette.

"Hoe is lastig," zei hij. "Als je lejoor vraagt hoe het met hem is, zegt hij bijna altijd "Iedereen heeft last met "hoe". Ik weet nog dat ik op een keer een zoemgeluid boven bedacht dat daar wel eens honing kon zitten. Ik bedacht me dat ik best trek had in Maar hóe ik erbij moest komen, dát was het lastige eraan.

"Nou met nieuwsgierigheid gaat het net zo. Het lijkt wel of iedereen er al een mening maar hóe zit het nu echt?"

(Bron: R.E. Allen, Winnie de Poeh en management, 1996)

Waarom is samenwerken nog niet overal als van zelf sprekend en in organisaties (art) als iedereen het erover eens lijkt dat samenwerking in bijna alle gevallen leidt tot en daarmee tot winstoptimalisatie.

Als ondernemingen in Nederland als belangrijkste doelstelling het eigen voortbestaan een goede tweede in de rij met doelstellingen "het maken van winst".

Organisatiesdeskundigen bepleiten synergie tussen bedrijfsonderdelen daar waar w hoger bedrijfsrendement. Synergie tussen bedrijfsonderdelen wordt dan vaak in één samenwerken van deze bedrijfsonderdelen. Het delen van kennis en informatie za het maken van de juiste keuzes.

Soms kosten de juiste keuzes geld, maar er is een duidelijke beeld over de wijze w toekomst terug wordt verdiend. Vaak leidt samenwerking tot kostenreductie omdat op elkaar afgestemde afspraken leiden tot verspilling van gelden.

Met kennis van facility-management en nieuwsgierigheid naar de grondgedachte v is dit onderzoek gestart. Verbazing over het feit dat samenwerking tussen deze twee gelinkte, vakgebieden niet binnen het gros van de Nederlandse organisaties op he verankerd heeft ertoe geleid dat ik hier nader onderzoek naar wilde doen.

Dat samenwerking tussen de vastgoed- en de facilitaire organisatie in de praktijk z waarde creatie lijkt opportuun.

Hoe denken organisaties hierover? Wat zegt de literatuur hiervan en zijn theoretici eens? Dat zijn de vragen die mij hebben aangezet tot het doen van dit onderzoek. Daarnaast was ik geïnteresseerd naar de opdracht die het management van organ beide vakgebieden.

De voorbereiding, de onderzoeksmethode en de resultaten van deze zwerftocht lang vastgoed- en facility-management zijn opgenomen in deze onderzoeksrapportage.



Hoofdstuk 1 De werelden van vastgoed- en facility-management

"Man-age-ment", zei Poeh op de enigszins verbaasde toon die hij gebruikte als hij graag mocht zeggen "probeerde na te denken."

"Ja, Management", zei de vreemdeling.

"Dat is wel een lang woord." Poeh peinsde. "Het is zo'n lang woord als Uil gebruikt goeds mee, zoals eh... honing?"

"Nou, niet precies, nee. Er wordt iets mee bedoeld dat mensen doen, mensen die Management is niet goed en ook niet slecht. Het is er gewoon. Je hebt goed of slecht hangt ervan af hoe de managers hun werk doen."

"Dat is om erg van in de war te raken", vond Poeh.

(Bron: R.E. Allen, Winnie de Poeh en management, 1996)

1.1 Inleiding

Zoals al gezegd verandert de wereld en moeten organisaties noodgedwongen mee dat de ene branche zich sneller ontwikkelt dan een andere. Waar dit aan ligt is vaak onbekend. Soms zijn veranderingen in een organisatie puur noodzakelijk om te overleven. Ontwikkeling het gevolg van een veranderde vraag. In alle gevallen geldt dat organisaties moeten veranderen om in staat te blijven hun product te verkopen.

Het vakgebied facility-management is één van de branches waar in een kort tijdsbestek nog geen 25 jaar geleden deed het begrip voor het eerst zijn intrede in onze organisatie wetgeving en de noodzaak tot intensivering van de productie van organisaties vroeg aansturing van ondersteunende activiteiten. Nederland groeide naar een kennis-economie waarin de belangrijkste productiefactor erkent. Deze mens moest zo goed mogelijk worden om een werknemer werd naast productiefactor ook een klant van de organisatie. Het op orde brengen van ondersteunende processen diende niet meer alle doelen tegelijk. Het strategisch belang geworden voor een organisatie.

Gebouwen en hun omgeving werden net na de tweede wereldoorlog nog beschouwd als een kwaad waarbinnen het productieproces zich kon afspelen. Met het veranderen van de wetgeving met betrekking tot werkomgeving en veranderingen in de houding van medewerkers is deze houding gewijzigd.

Het algemeen management is tegenwoordig van mening dat gebouwen een representatie van de organisatie. Deze veranderde kijk op vastgoed heeft ertoe bijgedragen dat vastgoed van het management is komen te staan.

1.2 Facility-management

De ontwikkelingen binnen facility-management zijn in het laatste decennium stormachtig. Het vakgebied actieve partijen zijn het erover eens dat de wijze waarop facility-management decennia geleden werd vormgegeven en de manier waarop we nu naar dit vakgebied veranderd.

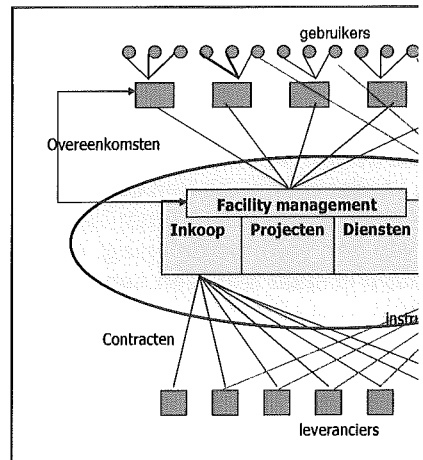
Zo besteedde Rechterschot (1988) nog uitvoerig aandacht aan een begrip als tekstverwerking van de telex. Anno 2004 zijn deze zaken minder relevant en legt men zich steeds meer toe op het regisseren en coördineren van het primaire proces ondersteunende activiteiten.

De juiste voorwaarden scheppen zodat de kernactiviteiten op rolletjes lopen, dat is wat facility-management om draait. Huisvesting, middelen en dienstverlening zijn geen doel op zich, maar dienen bedrijfsprocessen optimaal te ondersteunen.

1.2.1 Match tussen vraag en aanbod

Facilitaire ondersteuning en de coördinatie hiervan vraagt om een actieve benadering. In een dynamische omgeving waar veranderingen aan de orde van de dag zijn zal facility-management een centrale plaats moeten hebben in een organisatie. Een facilitaire organisatie die vanuit een direct contact met de gebruikers en de leveranciers van de faciliteiten opereert zal in staat zijn een optimale match te maken tussen kosten en kwaliteit.

De facilitaire organisatie is de schakel tussen vraag en aanbod. Figuur 1 toont een organisatiemodel die ik in vele organisaties aantrof en nog steeds aantreft.



Figuur 1.

1.2.2 Integrale benadering

Nadat facility-management het juk van het zijn van een kostenpost van zich had afgevoerd, is het nu opgewerkt van operationeel uitvoerder naar een tactisch regisserende partner in business integraliteit maatgevend.

De organisatiekunde heeft zich over het vakgebied facility-management ontfermd. In termen als operational excellence, main contracting en Internal Rate of Return in één woord: een efficiënte en doelmatige ondersteuning van het primaire proces.

Het fenomeen CIRM is volgens de deskundigen de volgende stap in de ontwikkeling van facility management.

Daar waar in de jaren tachtig van de vorige eeuw facility-management nog als belasting van de fysieke voorzieningen te minimaliseren bij handhaving van een vastgestelde behoefte onder wisselende omstandigheden" (Rechterschot en Bleker, 1988) bestond er enkele behoefte dit beeld te nuanceren.

Bielder (1993) spreekt over “integraal” facilitair management. Met de term “integraal management (plannen en beheeren) en realiseren van huisvesting, services en middel creëren die nodig zijn om de moederorganisatie haar doelen te laten realiseren in omgeving.

Weer niet lang hierna, nog net aan het einde van de vorige eeuw, wordt facility-management neergezet. Bel (1997), de toenmalige president van de International Development Amerika, beschreef de noodzaak om *occupancy resources* (gebouwen, services en *connectivity resources* (informatie- en communicatietechniek) met elkaar te laten f toekomst het producerende proces optimaal te kunnen blijven ondersteunen. Hier een vorm van CIRM.

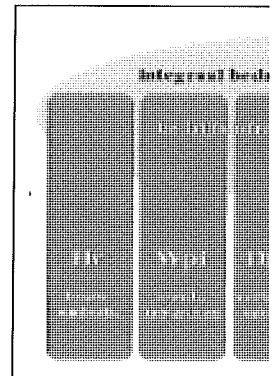
In Nederland worden deze eerste gedachten over CIRM al snel verder uitgewerkt Pleunis en Maas (2001) beschrijven in hun boek “Strategie en bedrijfsvoering van de actualiteit en de toekomst van CIRM.

Toenemende globalisering, de toenemende noodzaak tot flexibilisering van proces impact van ICT en de continue afname van de time-to-market spelen een belangrijke rol tot een grotere interactie tussen ondersteunende functies.

De geschiedenis lijkt zich te herhalen. Vijftien jaar geleden startte men met het bin organisatie integreren van het technische beheer en de inkoop of productie van se huidige tijd is er wederom de intentie het “facilitaire” aandachtsgebied verder te ve Resource management (HRM), Informatie en Communicatietechniek (ICT), Financiële Corporate Real Estate (CRE).

De CIRM manager van de toekomst zal niet meer op operationele processen sturen. (Zie figuur 2.) Hij zal op strategisch niveau vanuit een bedrijfskundige invalshoek kijken naar de bedrijfsvoering van het primaire proces ondersteunende organisatieonderdelen. De facility manager zal zich in de toekomst vooral bezig gaan houden met relatiebeheer en contractmanagement. Daarboven treft men de CIRM manager aan die de wensen vanuit het primaire proces vertaald naar de ondersteunende diensten.

Het in figuur 2 getoonde CIRM-model is in 2000 door Berenschot gebruikt tijdens een seminar over integraal bedrijfsmiddelen management.



Figuur 2.

Bambach en Gerritz (1999) geven in een gezamenlijk artikel nog een andere reden voor belangstelling voor deze vorm van integraal management. Zij stellen dat de veranderingen in de omgeving van organisaties meestal te complex zijn om vanuit één discipline te komen tot een instrument om in deze vernieuwingsprocessen alle aspecten van ondersteunende activiteiten te kunnen benaderen.

1.3 Vastgoedmanagement

Het is lastig een eenduidige zienswijze over de plaats van vastgoedmanagement in te ontdekken. De definitie van strategisch vastgoedmanagement hangt af van de optiek gekozen wordt.

Vanuit de gebruikershoek wordt er over vastgoedmanagement gesproken alsof het vastgoed dient te worden afgestemd op de wensen van het primaire proces. De belegger gaat uit van een maximaal financieel rendement op de vastgoedportefeuille.

In de literatuur komen we door elkaar de termen "vastgoed", "onroerend goed" en "onroerend vastgoed". In dit onderzoek verstaan we onder onroerend goed: de grond en de daarop aanwezige gebouwen, alsmede al hetgeen daarmee in juridische termen "aard- of nagelvast" verbonden is. "Onroerende zaken" geldt dezelfde definitie.

Onder vastgoed verstaan we het geheel van het gebouw en de grond waarop het staat, inclusief de infrastructuur (als toegangswegen, parkeervoorzieningen etc.) buiten het aangebouwde. Voorts komt men vaak de term "commercieel vastgoed" tegen. Als we in dit onderzoek spreken over commercieel vastgoed dan wordt hiermee bedoeld dat het vastgoed is ontwikkeld (of wordt ontwikkeld) voor de vrije markt.

Strategisch vastgoedmanagement staat niet op zichzelf. Strategisch vastgoedmanagement heeft nauwe relaties met het "General Management", de groep verantwoordelijk voor het huishoudelijk management (onderdeel van de facilitaire organisatie) en het bouwprojectmanagement.

1.3.1 Huisvesting als cyclus

Suyker heeft deze aspecten in een schema samengevat.

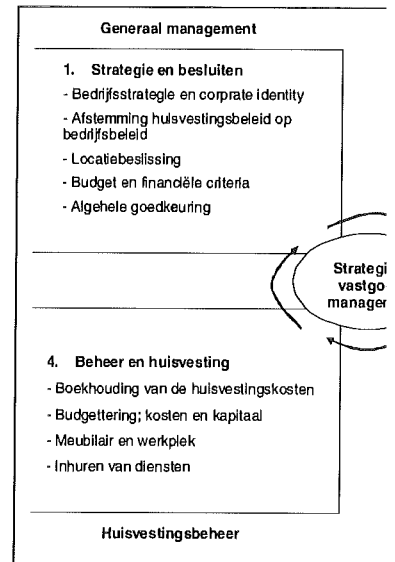
Volgen we de huisvestingscyclus van Suyker dan heeft het vastgoedmanagement een belangrijke rol in het strategische management van een organisatie.

Lee A. Iacocca (chairman van de Chrysler Corporation) zegt hier in 1989 al over dat: "het vastgoed een bruikbaar instrument is om te komen tot winstoptimalisatie. Het vastgoed dient te worden ontwikkeld vanuit de eigen exploitatie. Daarnaast dient de keuze voor de wijze waarop het vastgoed wordt ontwikkeld een bijdrage te leveren aan de solvabiliteit en liquiditeit van de organisatie".

Iacocca slaat hier in die tijd al een eerste brug tussen het strategisch management, het huishoudelijk management en de organisatie die zorg moet dragen voor de instandhouding van het vastgoed.

Als we terugkeren naar de huisvestingscyclus van Suyker zien we ook dat de vastgoedmanager intensieve contacten onderhoudt met het dagelijkse beheer van het vastgoed. Deze relatie is ook direct de ingang tot het laatste kwadrant van dit model. De vastgoedmanager zal normaliter pas dan de stap zetten naar de bouwprojectmanager, als zijn plannen zijn doorgesproken met de beheerder van het vastgoed.

In grote organisaties met veel vastgoed worden strategische activiteiten en de beheeractiviteiten (gebruikersactiviteiten) vaak rigide van elkaar gescheiden. Zo ontstaan eigenaarsactiviteiten, ook wel *landlord*-activiteiten genoemd, die op het niveau van de directie zijn geplaatst en beheeractiviteiten welke veel lager in de organisatie worden uitgevoerd.



Figuur 3.

Organisaties maken beleid en om dit beleid zo goed als mogelijk te laten ondersteunend wordt een Lange Termijn Huisvesting Plan (LTHP) gemaakt. Dit LTHP neemt de uitvoering. Hier wordt de scheiding tussen eigendomsactiviteiten en de beheeractiviteiten, renovaties, nieuwbouw etc, etc...) tastbaar.

1.3.2 Focus op de lange termijn

Maas (2001), een voorstander van integraal management, zegt hierover dat zowel de landlordactiviteiten onder één eindverantwoordelijk management zouden moeten vallen dan is een organisatie in staat een gedegen LTHP op te stellen.

Deze eindverantwoordelijke persoon of dit eindverantwoordelijke organisatieonderdeel geacht het vastgoed tweeledig te laten renderen. In de eerste plaats moet het vastgoed Daarnaast zorgt hij ervoor dat de huisvesting het bedrijfsproces optimaal ondersteunt onnodige uitgaven als gevolg van (verkeerde) korte-termijnbeslissingen.

Een businessplan waarin vaak in abstracte termen zaken als missie, visie, doelen, worden behandeld zal hiervoor eerst door de vastgoedmanager en de operationele manager (manager) moeten worden geconcretiseerd. Pas hierna kunnen de eerste stappen in het "nieuwe" meerjaren-vastgoedplan worden gezet.

In dit proces stelt het management zich de volgende vaak voordehandliggende vragen:

- Hoeveel medewerkers hebben we nu en hoeveel hebben we er over 3 tot 5 jaar?
- Wat is de verhouding medewerkers/fulltimerequivalenten en hoe ontwikkelt deze zich?
- Hoe gaan werkprocessen de komende jaren veranderen als gevolg van bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen?
- Welk imago heeft de organisatie en wat wil men hiermee in de toekomst?

1.4 De literatuur over de relatie tussen vastgoedmanagement en facility-man

Met het stellen van de vragen waarmee de vorige paragraaf werd afgesloten zal naas vastgoedmanagement en facility-management ook de samenwerking met de gebruiks en de ICT-groep onontbeerlijk blijken. Als we hier de financiële gevolgen van keuzes betrekken dan ligt het voor de hand dat ook F&C een belangrijke inbreng zal hebben. Afwegingen met betrekking tot het wijzigingen in de vastgoedportefeuille zijn multidisc De keuze van de financieringsvorm wordt niet alleen gebaseerd op een vergelijking v groot aantal variabelen en de onzekerheid over deze variabelen moeten worden betr over de verschillende varianten van het gebruiken van huisvesting.

Vragen als:

Wat is de gewenste flexibiliteit van de organisatie?

Kunnen gebruikerswensen voldoende worden gehonoreerd?

Wat zijn de fiscale voor- en nadelen?

Welk economisch risico wil de organisatie dragen etc, etc.....?

zijn in grote mate van belang bij het maken van de juiste strategische beslissingen on goede vastgoedportefeuille.

Uit bovenstaande lijkt eenvoudig de volgende enigszins éézijdige conclusie getrokke

“Vastgoedmanagement dient niet solitair in een organisatie te worde

Samenwerking met andere, het bedrijfsproces ondersteunende, afdelingen is noodza een optimale vastgoedportefeuille.

Met optimaal bedoel ik hier: een vastgoedportefeuille die afgestemd op de organisatie de gebruikerswensen het primaire proces efficiënt en effectief ondersteunt en daarmee aan het totale rendement van de organisatie.

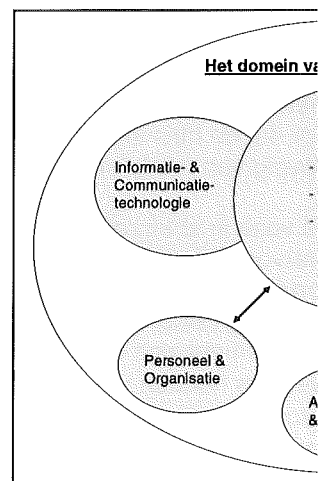
1.4.1 Het domein van facility-management.

Zonder het model van het CIRM volledig aan de kant te willen schuiven kunnen we vastgoedmanagement vrij eenvoudig aan facility-management koppelen.

Het hiernaast afgebeelde conceptuele model van Maas en Pleunis geeft deze situatie schematisch weer.

Het primaire domein van facility-management bestaat uit de traditionele aspecten als het beheren van huisvesting, services en middelen. Dit kan niet los worden gezien van de andere ondersteunende disciplines als ICT en CRE omdat deze sterk met elkaar verweven zijn. Overige ondersteunende disciplines zoals P&O, A&F en juridische zaken rekenen zij niet tot het primaire domein van facility-management.

Figuur 4.



Maas en Pleunis interpreteren het domein van facility-management breder dan het onderzoek. Het denken van Maas en Pleunis is gebaseerd op de ideeën van Twij facility-management. Hier heeft de people, process, placegedachte een centrale p inhoudelijk in de gaan op de PPP-structuur (bron: Twijnstra en Gudde) vindt het b zijn oorsprong.

In dit onderzoek zoeken we naar de koppeling tussen de ondersteunende discipli en middelen en Corporate Real-estate van het domein zoals door Maas en Pleun

1.4.2 Het effect van huisvesting op de resultaten van de onderneming

Huisvesting speelt in een onderneming een dubbelrol. Ten eerste dient zij voor he activiteiten van de onderneming. Daarnaast heeft zij een rol in het verschaffen van In de praktijk zien ondernemingen het vastgoed vaak slechts vanuit een financieel beperkt zich dan tot investeringsanalyses en/of de budgetproblematiek. Bij vastgo de regel lijstjes gemaakt met wensen en eisen m.b.t. het gebruik van het vastgoed budget wat er van het opgestelde lijstje gehonoreerd kan worden.

Bij deze overwegingen worden de opbrengsten of de verminderde kosten, die ver effectief en efficiënt gebruik van de huisvesting in de meeste gevallen niet meeger

Recent onderzoek van de TU Delft toont aan dat directies van ondernemingen zich worden van het feit dat huisvesting positief kan bijdragen aan het resultaat van de wordt ondernemingsvastgoed een strategisch bedrijfsmiddel.

Uitgangspunt van dit onderzoek is dat het effectief en efficiënt vormgeven van de l gebouw, inrichting, ICT-voorzieningen, locatiekeuze, faciliteiten en bijvoorbeeld park bijdragen aan het uiteindelijke bedrijfsresultaat.

(Bron: Promotieonderzoek "vastgoed werkt" van TU Delft bij Coca Cola in 2002)

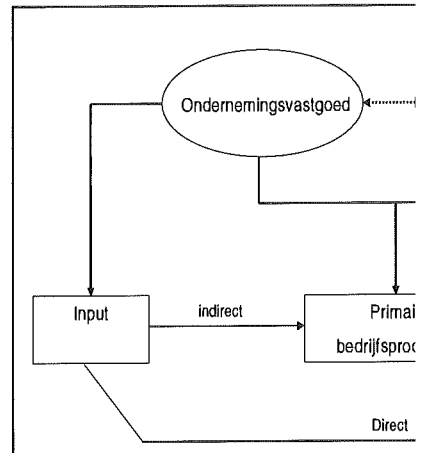
Naast de vastgoedmanager heeft de facility manager hierin een belangrijke rol. He Delft heeft aangetoond dat werknemerssatisfactie, een juist gebruik van het gebou communicatie leiden tot een verhoging van de productiviteit tegen gelijkblijvende k kosten.

De facility manager en de vastgoedmanager ontbreekt het echter nog aan een toe om de bijdrage van de samenwerking tussen facility-management en vastgoed-ma prestaties van de onderneming in kaart te brengen.

Haynes (2000) concludeerde na een uitgebreide literatuurstudie: "If occupiers are t decisions on property they need to understand how it contributes, not only to costs the business delivery of the organisation".

Uitgaan van ondernemingsvastgoed als strategisch bedrijfsmiddel houdt in dat vas de overige bedrijfsmiddelen als mensen, automatisering, technologie, faciliteiten en l voor de productieprocessen en daarmee bijdraagt aan het resultaat van de ondern

Figuur 5 geeft schematisch weer hoe ondernemingsvastgoed samen met de faciliteiten het resultaat van de onderneming beïnvloedt. Deze invloed wordt bepaald door de veranderingen in het resultaat te relateren aan de veranderingen in de input. Omdat omgevingsfactoren veranderen zal het vastgoed hier op moeten worden afgestemd. Dit heeft een tweeledige invloed op het primaire proces.



Figuur 5.

Zaken als flexibilisering van arbeid en deeltijdwerken hebben invloed op de inrichting van het gebouw. Deze ontwikkelingen zullen in eerste instantie de aandacht vragen van de onderneming, maar daarna direct vertaald moeten worden in effecten op het ondernemingsvastgoed en de grote gevolgen voor het resultaat van de onderneming.

Voorwaarde voor positieve beïnvloeding van de winst van de organisatie is een situatie waarin huisvesting en de faciliteiten aansluiten bij de wensen en eisen vanuit de primaire proces van de onderneming. Directe invloed wordt veroorzaakt door onder andere onderhouds-, inrichtings- en personeelskosten. De indirecte invloed is te herkennen in het vasthouden en aantrekken van bijvoorbeeld personeel. Het moet worden opgemerkt dat de kosten voor de instandhouding (onderhoud) en inrichting een groot deel uitmaken van de totale kosten voor een medewerker. Met een begrotingstechniek kan grote invloed worden uitgeoefend op het functioneren van het primaire proces.

Het nieuwe hoofdkantoor van Nike is hier een goed voorbeeld van. Na nauwgezet te zijn geïnventariseerd is er bepaald hoeveel oppervlakte de onderneming nodig heeft voor het primaire proces. Gelijktijdig is bepaald wanneer en in welke omgeving mensen zich kunnen ontwikkelen. Het nieuwe hoofdkantoor is nauw verweven met de cultuur van de onderneming. Door een nieuwe werkomgeving te hebben gecreëerd is het ziekteverzuim en personeelsverloop laag. Het direct financieel voordeel ook tot gevolg dat er een evenwichtig oppervlaktegebruik is.

Als we kijken naar de invloed van huisvesting op het resultaat van een onderneming, bovenstaande afleiden dat dit van doorslaggevend belang is. Aansluitend kunnen we de samenwerking van de afdelingen vastgoed en facility-management hierbij erg belangrijk vinden.

1.4.3 Conclusies

In de literatuur over de relatie tussen vastgoedmanagement en facility-management schrijven de schrijvers het met elkaar eens zijn. Theoretisch kan worden gesteld dat beide betrokkenheid tot huisvesting dezelfde doelen nastreven.

Deze doelen zijn:

- Het optimaliseren van ruimtegebruik
- Het leveren van een efficiënte en effectieve werkomgeving waarin het personeel kan werken
- Het leveren van een zo groot mogelijke bijdrage aan het verloop van het project
- Het vergroten van het ondernemingsresultaat.

Is hiermee bewezen dat er een relatie bestaat tussen facility-management en vastgoedmanagement? Of sterker nog, is hiermee bewezen dat vastgoedmanagement onlosmakelijk verbonden is met facility-management?

Het antwoord hierop lijkt bevestigend.

- Maas en Pleunis stellen in de uitleg van hun model "Het domein van facility-management en vastgoedmanagement niet solitair in een organisatie moet worden geplaatst. Facility-management, vastgoedmanagement en andere afdelingen betrokken bij huisvesting moeten integraal aan elkaar dienen te zijn gekoppeld.
- Tot slot bevestigt het onderzoek van de TU Delft bovenstaande bewering. Naast de onontbeerlijke samenwerking tussen het vastgoedmanagement en facility-management, moet ook het bij huisvestingstrajecten betrekken van afdelingen als HRM, F&C en de communicatie een organisatie gepromoot.

Met deze gegevens uit mijn literatuurstudie zou in het algemeen kunnen worden gezegd dat in Nederland onmiskenbaar sprake is van groeiende samenwerking tussen de vakgebieden vastgoedmanagement en facility-management.

Of deze conclusie ook geldt voor de werkelijkheid waarin Nederlandse organisaties actief zijn, wordt in hoofdstuk 3 aan de orde. In dit hoofdstuk worden de resultaten van de literatuurstudie vergeleken met de werkelijkheid van vastgoedmanagers en facilitymanagers in hun daadwerkelijke werkomgeving. Daarnaast is het interessant om te weten of de nu uit de literatuur getrokken conclusies ook geldigheid hebben voor enkele (grotere) organisaties.



Hoofdstuk 2 Het Onderzoek

"Zo, Poeh," zei Uil. "Waar zullen we beginnen?"

"Weet ik niet," zei Poeh. "Ik stelde jou de vraag niet," zei Uil. "Ik vroeg het aan mij. Ik dacht dat je het aan mij vroeg. Ik hoorde je toch duidelijk zeggen: Zo, Poeh, waar?"
"Dat was bij wijze van spreken, zoiets als wanneer jij aan Knorretje vraagt: Is het wel verwacht je toch ook geen antwoord, want hij ziet best dat het een prachtige dag is!"
"O," zei Poeh. "Ik snap het."

"Mooi zo," zei Uil, opgelucht dat deze kwestie was opgehelderd. "Welnu, waar zullen we beginnen? Poeh vergat dat Uil de vraag waarschijnlijk aan zichzelf stelde en zei: 'Ik vond al een plaats is om te beginnen, anders kan het allemaal reuze veronthutselend worden."

(Bron: R.E. Allen, Winnie de Poeh en management, 1996)

2.1 Inleiding

De huisvesting van organisaties heeft als doel het bieden van een omgeving waar productieprocessen kan laten plaatsvinden.

Er worden hoge eisen aan huisvesting gesteld. Naast solide, betrouwbaar, wind- en zonbestendig, moet er aandacht voor de esthetische waarde van gebouwen en wordt de efficiëntie van een gebouw belangrijker.

De efficiëntie van een gebouw, of breder de huisvesting van een organisatie, laat zich niet meten. Het gaat om duurzaamheid met een lage onderhoudsfactor, maar zegt ook iets over de gebruiksvriendelijkheid van het gebouw of de huisvesting. De mate van gebruiksvriendelijkheid is essentieel voor het welbevinden van de gebruikers van een gebouw. Gebruiksvriendelijkheid laat zich niet meten, maar wordt al aangeeft, de ervaringen van de gebruikers met de omgeving waarin ze hun werkzaamheden uitvoeren. Hier zijn natuurlijk de arbeidsomstandigheden met betrekking tot de werkkomfort van belang. Daarnaast hechten gebruikers van gebouwen veel waarde aan een inspirerende omgeving. In dit verband dient er naast aandacht voor het gebouw zelf ook aandacht voor de decoratie en procesondersteunende services.

In dit onderzoek zal niet het gehele aandachtgebied van de relatie tussen de huisvesting en de productiviteit en het welbevinden van de gebruiker aan de orde komen.

Dit onderzoek zal zich toespitsen op huisvesting als productiefactor in het primaire proces. Het gaat om nieuwsgierigheid naar het effect van het wel of niet samenwerken door de vastgoedermanager op de productiewaarde van huisvesting is leidend in dit onderzoek.

2.2 Managementdilemma

In managementdenken is een probleem vaak het gevolg van ontevredenheid. In de literatuur stuitte ik regelmatig op ontevredenheid bij het management van organisaties. Het gaat om het inefficiënte gebruik van de beschikbare ruimte en het dilemma van het management om de wisselende behoefte aan (tijdelijk) meer of minder werk/productieruimte.

Regelmatig werd als mogelijke reden hiervan het gebrek aan samenwerking tussen de de facility manager aangedragen. Dit werd als een belangrijke reden gezien voor het benutten van de huisvesting.

In deze gesprekken is mij niet duidelijk geworden of het gebrek aan samenwerking tussen vastgoedmanagement en facility-management een beeld van de werkelijkheid of de v

Vastgoedmanagement en facility-management tref je tegenwoordig nog vaak als twee staande afdelingen aan in organogrammen van organisaties. Dit vaak rigide van elkaar de vakgebieden lijkt haaks te staan op de individuele ontwikkelingen van de vakgebieden top. In managementboeken, vakbladen en/of tijdschriften tref je steeds vaker één of n integrale samenwerking, overkoepelende businessunits en organisatiestructuurveran bijdrage moeten leveren aan doelmatig produceren.

Het topmanagement in organisaties verlegt zijn aandachtgebied. Met een dip in de economische ontwikkelingen en steeds oplopende productiekosten richt het management zich steeds op winstoptimalisatie en het waarborgen van de continuïteit van de bedrijfsvoering. Waar de verticale lijnen verspilling en verkwisting al te lijf zijn gegaan, zijn nu de horizontale lijnen in de organisatie aan de beurt.

Soms is saneren het motto, maar veel vaker focust men op samenwerking, afstemming en benadering van het productieproces en de ondersteunende bedrijfsvoering.

In deze werkelijkheid moet de onderzoeksvraag in dit onderzoek worden geplaatst.

2.3 Onderzoeksvraag

De vakgebieden vastgoedmanagement en facility-management raken elkaar op een aantal punten. tref je de vakgebieden vaak niet als een integraal aandachtsgebied aan in de agenda van managementteams. Wat is hiervan de reden? Wordt de in de literatuur zo geroemde samenwerking tussen de vakgebieden alleen met de mond beleden en is zij daarmee slechts vooroordeel of schijn? Of worden tijdschriften of is er in werkelijkheid ook sprake van samenwerking?

Na een gedegen literatuurstudie kan bijna onomwonden worden beweerd dat organisaties beter in staat zullen zijn winst te genereren en hun continuïteit te waarborgen als zij hun huisvesting en faciliteiten op hetzelfde niveau strategisch in de organisatie plaatsen. De Draaijer & Partners zijn ook deze mening toegedaan. Zij beweren dat huisvesting die een maatgevende factor binnen het productieproces van een organisatie.

Hoe verhoudt zich bovenstaande tot de werkelijkheid en volgens welke (strategische, operationele) wegen komen de vakgebieden vastgoed en faciliteiten tot de ontwikkeling van samenwerking? Samenwerken is een vorm van organiseren van bedrijfsprocessen. Hamel en Prahalad hebben hierover dat een samenwerking alleen dan vruchtbaar is indien zij leidt tot waardecreatie.

Het uit te voeren onderzoek zal dan ook antwoord moeten geven op de volgende vragen:

Leidt samenwerking tussen vastgoedmanagement en facility-management tot meer waarde creëert voor een organisatie?

2.4 Waarom dit onderzoek? (relevantie)

In de tot op heden uitgevoerde literatuurstudie en met het zoeken naar antwoorden op de vragen kan in het algemeen worden geconcludeerd dat er in Nederland onmiskenbaar sprake is van aandacht voor samenwerking is tussen vastgoed en facility-management.

Veel van de recent gepubliceerde literatuur en artikelen over dit onderwerp zijn gericht op samenwerking tussen genoemde vakgebieden. Steeds vaker is ook het topmanagement betrokken in huisvestingsvraagstukken.

De vraag of deze meningen worden gedeeld door direct betrokken managers in Nederland en daarmee als een nieuwe ontwikkeling in huisvestingsvraagstukken van organisaties aangeduid, zal nader moeten worden onderzocht. De samenwerking waar de literatuur wordt geverifieerd bij facility managers en vastgoedmanagers in hun werkomgeving. In dit onderzoek zal worden nagegaan of bovenstaande meningen algemeen geldend zijn te wijzen aan enkele (grotere) organisaties.

2.5 Het onderzoek

De kennis over de wijze waarop en de intensiteit waarin vastgoed- en facility-management relaties hebben is zeer beperkt. Dit komt niet doordat de vakgebieden vastgoedmanagement nieuw zijn, maar omdat het bestaan van interactie tussen de twee vakgebieden kort aftekent.

Voor een deel zal het onderzoek dan ook een explorerend karakter hebben. Dat is omdat het onderzoek kwalitatief zal worden vormgegeven. Een andere reden om te kiezen voor een kwalitatief onderzoek is het feit dat het een onderzoek betreft naar de interacties in bestaande organisaties. Het verkrijgen van onderzoeksresultaten zal niet gemakkelijk vertalen in getalsmatige conclusies.

Gedurende het onderzoek zal er aandacht moeten zijn voor de verschillende problematiek die zich voordoet. De plaats waar de onderzoeksgegevens worden verzameld, anders dan het gebied waarover de conclusies van het onderzoek zijn werking heeft. Kort door de bocht kan worden gesteld dat de onderzoeksgegevens worden verzameld via interviews met individuen zal er worden gezocht naar antwoorden op de onderzoeksvragen. Omdat het onderzoek een zoektocht naar de aanwezigheid en de toegevoegde waarde is, zijn ook de relaties tussen afdelingen in een organisatie of een groep samenwerkende organisaties van invloed op de uit het onderzoek verkregen informatie. Vanuit de optie, micro, meso en macro zal worden onderzocht op het mesoniveau.

2.5.1 Doel van het onderzoek

Bij de start van het onderzoek was het lastig het expliciete doel van het onderzoek te volzin. Als houvast in het onderzoeksproces geldt natuurlijk de onderzoeksvraag. Het zal moeten bijdragen aan het beantwoorden van deze vraag.

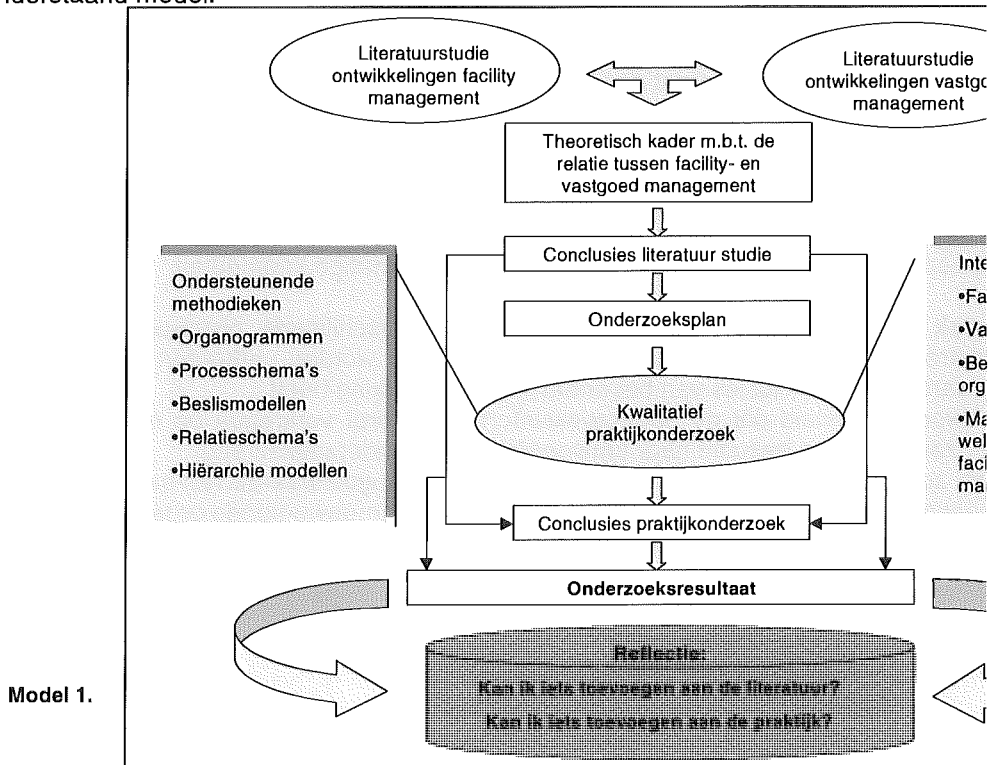
Omdat dit onderzoek is verricht als onderdeel van opleidingstraject tot Master of Facil ontbreekt een echte opdrachtgever. Het doel van het onderzoek verandert daarmee in waaraan het resultaat van het onderzoek moet voldoen.

Prestatie-eis:

- De uit het onderzoek verkregen gegevens moeten een relevant beeld geven van de relatie tussen vastgoedmanagement en facility-management in het aandachtsgebied.
- Indien er sprake is van samenwerking zal moeten worden bepaald op welk of welke (strategisch, tactisch of operationeel) dit gebeurt en of er door deze samenwerking waardecreatie.
- Andersom geldt dan ook de vraag of, als er geen samenwerking is, dit dan leidt tot verlies van geld en middelen.

2.5.2 Onderzoeksmodel en -methodiek

Om het onderzoek zo efficiënt mogelijk te laten verlopen heb ik getracht structuur aan te brengen waarop ik het onderzoek wilde uitvoeren. De structuur van het onderzoek heb ik beeldend onderstaand model.



Onafhankelijk van de onderzoeksmethodiek is de start van een onderzoek. Als er alle gevallen de literatuur. Naast literatuur van deskundigen heb ik gezocht naar tijdschriften. Deze informatie heeft geleid tot een helder beeld van de onderzoeks- het onderzoek moest plaatsvinden. Vanuit het theoretisch kader, ontstaan uit de li- werkelijkheid gaan onderzoeken.

Het veldwerk is vormgegeven vanuit de kwalitatieve onderzoeksmethodiek. Door r interviews met personen uit de verschillende vakgebieden, beleidsmakers, en met informatie verzameld over de mate waarin en op welk niveau er binnen de onderz- relatie/samenwerking bestaat tussen facility-management en vastgoedmanagement interviews zijn vragen over waardecreatie en volgens welk denk/procesmodel huis de orde geweest.

Door gebruik te maken van inventariserende vragen heb ik de geïnterviewde verha-

2.5.4 Resultaten van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag.

Het betreft de volgende onderwerpen:

- Wat is de rol van facility-management in beleidsbeslissingen met betrekking tot de organisatie? Is de facility manager betrokken bij beslissingen over de h-
- Wat is de rol van vastgoedmanagement in beleidsbeslissingen met betrekking tot van de organisatie? Beperkt de invloed van de vastgoedmanager zich tot de kanten?
- Welke invloed hebben directies en/of raden van bestuur bij de besluitvorming huisvesting van de organisatie?
- Zijn er externen die in staat zijn invloed te laten gelden bij het tot stand komen van een organisatie?
- In welke mate werken bovengenoemde organisatieonderdelen met elkaar

Indien, zoals uit de literatuurstudie te concluderen lijkt, er een samenwerking of in i samenwerking is tussen alle betrokken partijen, wat zijn hiervan de resultaten in de Volgens welk besluitmodel en/of procesmodel komen zaken tot stand en hoe wordt realisatie van bedrijfshuisvesting?

In de gesprekken wil ik trachten data te verzamelen die mij in staat stellen een uits-

- De (gestructureerde) aanwezigheid van samenwerking tussen vastgoed- e
- De vraag of deze samenwerking leidt tot waardecreatie
- De vraag of er (bewust) wordt gewerkt vanuit een denk- of structuurmodel

2.5.5 Afbakening onderzoeksgebied

Om te komen tot kadering van het onderzoek heb ik mij afgevraagd wat mijn onder- op welke wijze ik deze ga selecteren. Dit zelfde geldt voor de categorie van persoon in mijn onderzoek moet betrekken. Met andere woorden: bij wie en op welk hiërarc

informatie gaan verzamelen om te zorgen voor een voldoende abstractieniveau zonder realiteit te verliezen?

De vakgebieden facility-management en vastgoedmanagement hebben elk een breed onderzoeksgebied. De eerste instantie is begrensd door te focussen op alleen de organisaties. Daarnaast zijn beide vakgebieden vaak opgehangen aan één of enkele organisaties. Dit betekent dat de kennis en daarmee de informatie via een beperkt aantal kanalen wordt verworven.

Op deze wijze ontstaat een juist afgebakend onderzoeksgebied.

In dit onderzoeksgebied acteren de volgende personen.

- De directie van de organisatie
- De vastgoedmanager
- De facility-manager
- De makelaar / projectontwikkelaar
- Vakspecialisten facility-management en vastgoedmanagement
- Corporate Infrastructure Resource Manager.

2.6 De kwaliteit van het onderzoek

De kwaliteit van het onderzoek is gedurende het gehele proces nauwlettend gevolgd. Het onderzoek is het lastig om de kwaliteit van het eindresultaat in te schatten. Dit is afhankelijk van de vragen, de ruis die optreedt gedurende de gesprekken en natuurlijk het proces. Behalve de continue aandacht voor de kwaliteit van het onderzoek is er tussentijdse getoetste kwaliteitseisen wordt voldaan. Gedurende het onderzoeksproces is na ieder onderdeel de kwaliteit van dit deel geëvalueerd.

Tot slot is er voordat er conclusies zijn verbonden aan de antwoorden van de respondenten tot stand zijn gekomen op basis van de volgende kwaliteitseisen.

- Betrouwbaarheid
- Validiteit
- Controleerbaarheid
- Bruikbaarheid

2.6.1 Algemeen

De kwaliteit van het onderzoeksproces is van groot belang voor de waarde van het onderzoek. De kwaliteit is in alle onderzoekssegmenten aanwezig. De vraag, het doel, de methodiek, natuurlijk de informatie welke wordt verkregen met het uitvoeren van het onderzoek. Alleen als alle onderdelen van het onderzoek voldoen aan de criteria van kwaliteit kan de conclusie kwalitatief goed zijn.

In het algemeen geldt dat als de werkhouding in survey-onderzoek zich kenmerkt doeltbewust zoeken naar betrouwbare valide antwoorden er sprake is van een kwalitatief onderzoek (van der Zee (1979) Data analyse, een wegwijzer voor onderzoekers en gebruikers van onderzoek)

De twee criteria waar een kwalitatief onderzoek aan moet voldoen zijn betrouwbaarheid en valide. Daarnaast bepalen de controleerbaarheid en de bruikbaarheid van het onderzoek waarde.

2.6.2 Betrouwbaarheid

Het is moeilijk om van een onderzoek aan te geven of het wel of niet betrouwbaar is. Het is daarom een gradatie aangegeven.

De betrouwbaarheid van de resultaten is afhankelijk van het aantal dezelfde antwoorden. De betrouwbaarheid van de antwoorden is afhankelijk van de vragen. Het is daarom beter om vragen samen te stellen. (Een schaal = een samenspel van vragen op basis van één vraag). Bij het voorbereiden van de interviews is er rekening gehouden met bovenstaande vragen zijn niet sturend en worden gevolgd door verduidelijkende vragen. Dit met het doel dat er verkeerde conclusies worden getrokken. Een incidentele foute beredenering van het onderzoek kan niet tot een vertekend beeld van de werkelijkheid.

2.6.3 Validiteit

Onder validiteit wordt verstaan: meten wat je beoogt te meten. In de praktijk betekent dit dat systematische fouten zoals ondeugdelijk geformuleerde vragen en de neiging om snel antwoorden te geven moet voorkomen.

De interne validiteit van een onderzoek wordt gegarandeerd als alle gebruikte begrippen (uit relevante literatuur) de vaststelling van de inhoudsvaliditeit gaat dus over het gebruikte begrippenkader in het onderzoek. Je kunt de begripsvaliditeit pas geheel vaststellen als je het verzameld en op basis daarvan samenhangen hebt bestudeerd. Bij een interne validiteit is interpretatie-exclusiviteit. (A = B alleen omdat.....)

Externe validiteit wordt bepaald door de reikwijdte en de generaliseerbaarheid van het één van de doelen van een onderzoek na te gaan of het gevondene ook voor andere situaties geldt.

De volgende controlemomenten worden in het onderzoek opgenomen:

- De afwezigheid van de respondenten
- Is de groep respondenten statistisch significant?
- Is de steekproef representatief?
- Zijn de resultaten van het onderzoek ecologisch valide (breed verankerd)?

2.6.4 Controleerbaarheid

Controleerbaarheid wil zeggen dat alle overwegingen, genomen beslissingen en gecontroleerd verantwoord zijn gedaan.

Hier zijn drie aspecten bij van belang:

- Duidelijkheid: de begrippen, stappen, conclusies etc, etc... moeten zodanig : buitenstaander het onderzoek kan reproduceren.
- Eenduidigheid: vaagheid is uit den boze.
- Onderbouwd: Er blijft niets te raden over de achtergronden en de diverse keu

2.6.5 Bruikbaarheid

De bruikbaarheid van een onderzoek is in het bijzonder van belang als het praktijkge (zoals dit onderzoek), waarbij er sprake is van een evaluerende of adviserende vraag. Bruikbaarheid wordt gezien als de mate waarin de door het onderzoek aangedragen verbetering van te nemen beslissingen.

Twee aspecten zijn hierbij te onderscheiden:

- Implementatie: het onderzoek is zo uitgevoerd dat het geschikt is voor het w voorgestelde ingreep.
- Strategisch aspect: men maakt een inschatting van de haalbaarheid van de v voor een organisatie of voor beleid.

2.7 Respondenten

Met als uitgangspunt de onderzoeksvraag dienen er zich een groot aantal subvragen de basis geweest voor de gesprekken die ik heb gevoerd met een tweetal managem facility managers, een bedrijfsobjectenmakelaar, een vastgoedontwikkelaar en een a het gebied van vastgoed en facility-management.

De vragen hebben een enigszins richtinggevend maar wel open karakter. Redenerer organisatorisch kader van de organisatie wordt er in een deels gestructureerd intervie van facility-management en vastgoedmanagement in die organisatie.

Welk belang hecht de organisatie aan haar vastgoed en op welke wijze wendt men h productiemiddel in het primaire proces? Daarnaast wordt de rol dat het facility-manag nader belicht.

Met de informatie welke uit de antwoorden van de respondenten kan worden gestedi bepaald of er sprake is van samenwerking en op welk niveau deze plaats vindt.

Verder informeer ik naar de wijze waarop men vanuit het eigen denkkader verwacht v aan de organisatie in zijn geheel of aan een deel van de bedrijfsvoering.

Is er sprake van een situatie waarin men vindt dat vastgoed en/of facility-managemet winst, ofwel het voorkomen van onnodige uitgaven? Op welke wijze creëert men doo waarde?

In een open interview worden de vragen behandeld. Er is geen rigide volgorde gehar de vragen. In de gesprekken is aandacht geweest voor verantwoordelijkheden, beslu de verschillende vakgebieden, interactie, integraliteit, kostenefficiëntie en aandacht afstemming op het primaire proces.

De informatie welke wordt verkregen uit de interviews zal verder worden uitgewerkt in

2.8 Relativering van de onderzoeksresultaten

Het is te ambitieus om te verwachten dat de informatie welke is verkregen uit de b de gesprekken met vastgoed- en facility-managers direct een volledig beeld zal ge Omdat de vraag of samenwerking tussen vastgoed- en facility-management zal le nog niet eerder is onderzocht zullen de resultaten van deze zoektocht in de empiri onderzoek dat hierna zeker nog zal moeten plaatsvinden.

Dit onderzoek moet worden gezien als een belangrijke tweede stap (een eerste a de vakbladen) in het denken over de wijze waarop beslissingen over (nieuwe) huis en op welke wijze de kennis van verschillende organisatieonderdelen waarde kan samenwerken bij het tot stand komen van deze beslissingen.

Er zal vervolgonderzoek nodig zijn om te achterhalen of er verschillen te ondersch verschillende branches. Wellicht denkt en acteert men in de zorg geheel anders d onderwijsumgeving. Commerciële organisaties zijn op hun beurt misschien een ge

Dit eerste onderzoek zal niet uitputtend kunnen zijn. Ondanks dat de beschikbare nageplozen en een tiental gesprekken een goed beeld hebben gegeven van de w onderkend dat de uitkomsten van het onderzoek beperkt blijven tot de onderzochte omgevingen waarin zij acteren. Wel geeft het onderzoek richting aan de wijze waa kunnen worden ingericht.



Hoofdstuk 3 Zoektocht naar de werkelijkheid

“Ssst,” zei Teigertje heel zachtjes. “Ik ben op een woeste ’t Eén of ’t Ander aan he terwijl Poeh en Knorretje stonden toe te kijken, kroop Teigertje langzaam vooruit, terwijl het puntje van zijn staart heen en weer zwiepte. Toen, ineens, sprong hij m Worre!” middenin het bosje stekelbrem, en hij spartelde, en rolde, en sloeg wild or een vreselijke worsteling wist te bevrijden, van top tot teen bedekt met stekels. “En, heb ik gewonnen?” vroeg hij monter.

(Bron: R.E. Allen, Winnie de Poeh en management, 1996)

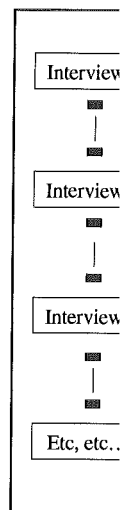
3.1 Kwalitatief onderzoek (theoretische benadering van het hoe en waarom)

In mijn onderzoek benader ik de onderzoeksvraag als een omvattend, samenhangend geheel. De onderzoeksproblematiek heeft vele facetten, die zo goed mogelijk en in onderlinge samenhang tot hun recht moesten komen.

“close tot the data”

Met betrekking tot bovenstaande heb ik gekozen voor het houden van interviews om zo dicht als mogelijk bij de feitelijke gegevens te komen. “insidersview”

Op deze wijze heb ik de situatie bij de respondenten van binnenuit ervaren: vanuit het gezichtpunt of perspectief van de betrokkenen. Het verzamelen van data en het analyseren ervan is een cyclisch iteratief proces geworden. Perioden van data verzamelen en data analyseren hebben elkaar afgewisseld.



Figuur

3.2 Parameters in de interviews

Om data te verzamelen welke een goed beeld van de complexe werkelijkheid van een wel of niet aanwezige relatie tussen facility- en vastgoedmanagement verschaffen heb ik heel bewust gezocht naar personen die binnen organisaties op strategisch niveau acteren.

In halfgestructureerde interviews heb ik aan de “experts” op de verschillende vakge voorgelegd. Deze personen waren in staat een helder beeld te schetsen van de ei ook volledig op de hoogte van het concernbeleid en de huisvestingsstrategie die hi Twee parameters hebben ertoe bijgedragen dat er structuur in de gesprekken met gebleven. Op deze wijze is geborgd dat de noodzakelijke informatie voor het beant onderzoeksvraag werd verkregen.

Deze twee parameters zijn: Samenwerking en organisatieontwikkeling.

De samenwerking tussen de vakgebieden facility en vastgoedmanagement heeft ir staan. Er is gezocht naar de verschillende soorten van samenwerking als door t

Voorts is bepaald op welk niveau de samenwerking zich manifesteert. De intensiteit van de samenwerking wordt afgezet tegen de ontwikkelingsgraad van zowel het vastgoedmanagement (Joroff, 1993) als het facility-management. (Maas en Pleunis, 2001)

3.2.1 Soorten samenwerking tussen managementgebieden

Samenwerkingsverbanden worden niet meer gezien als inferieur aan fusies en acquisities. Samenwerking cruciaal wordt voor het succes van een bedrijf wordt de vaardigheid van het afdelen van taken. Samenwerkingsverbanden een belangrijk onderdeel van het strategisch instrumentarium van de manager.

Bij het nemen van beslissingen over de ontwikkeling en/of de exploitatie van het vastgoed van een organisatie zijn er meerdere mogelijkheden van samenwerken tussen vastgoed- en facility-management. Welke vorm wordt gehanteerd of welke vorm het meest geschikt is hangt af van de herkomst van de partijen, van de structuur of cultuur van de organisatie of van de opdracht die het management krijgt gekregen van de bestuurders.

In dit onderzoek werk ik met de samenwerkingsvormen zoals door De Man Van der Zande en Geus geformuleerd in 2001. Zij onderscheiden vier samenwerkingsvormen op strategisch niveau: "back to back", "face to face", "hand in hand" en "cheek to cheek".

Binnen organisaties die integraal (afdelingoverschrijdend) invulling geven aan bedrijfsdoelstellingen onderscheiden we volgens deze visie vier basisvormen van strategische samenwerking: "functionele samenwerking", "strategische samenwerking", "strategische samenwerking met name de bedrijfseconomische en juridische aspecten de bestaande samenwerking" en "strategische samenwerking met name de bedrijfseconomische en juridische aspecten de bestaande samenwerking".

Om deze reden is er in dit onderzoek gekozen voor de samenwerkingsvormen van De Man Van der Zande en Geus. De samenwerking tussen vastgoedmanagement en facility-management speelt binnen één organisatie af. In de samenwerking tussen afdelingen binnen een organisatie spelen financiële motieven van belang, maar deze zijn vaak niet zo scherp gesteld als die tussen organisaties onderling.

De vormen worden in deze paragraaf besproken.

"Back to back"

Dit samenwerkingsmodel wordt feitelijk gekenmerkt door geen of minimale samenwerking. De verschillende afdelingen varen elk hun eigen koers en zijn niet of nauwelijks in elkaar geïnteresseerd.

Afdelingen behouden hun eigen zelfstandigheid en maken geen gezamenlijke afspraken. De competentiestrijd tussen facility-management en vastgoedmanagement is hier op zijn grootst. Beide verwijten elkaar mismanagement richting directies. De afdelingen blijven in dit geval met de ruggen naar elkaar toe staan: back to back. De vorm van samenwerking doet in beginsel dan ook geen recht aan het concept van integraal handelen.

Voorbeeld: Vastgoed verworft huisvesting met langlopende financiële verplichting, niet flexibel te gebruiken is. Facility-management krijgt te maken met een inefficiënt daarmee hoge kosten per werkplek.

“Face to face”

Dit model wordt gekenmerkt door een open houding naar elkaar. De afdelingen kunnen gebruik maken van elkaars kennis, mogelijkheden, en expertise. Ook inhoudelijk zoekt men naar afstemming tussen activiteiten en handelen. Men is dan met de gezichten naar elkaar toe gericht: face to face. Het resultaat is dat de verschillende afdelingen zich beter kunnen richten op hun kerntaken en daarmee zowel de gebruiker als de moederorganisatie beter van dienst kunnen zijn.

Voorbeeld: Als het vastgoedmanagement op zoek gaat naar andere huisvesting voor de organisatie zal het eerst bij de facility-manager informeren naar de ruimtebehoefte en de meest handige ruimte-indeling.

“Hand in hand”

Deze vorm van samenwerking wordt gekenmerkt door synergie. Het geheel bestaat uit meer dan de som der delen. Door de nauwe samenwerking kunnen de verschillende afdelingen een kwalitatief hoger en beter voorzieningenniveau tegen lagere kosten tot stand brengen. De voorzieningen worden integraal aangeboden aan de gebruikers en de moederorganisatie.

Vastgoedmanagement en facility-management zijn fysiek bij elkaar gesitueerd in een gebouw en daarnaast ook organisatorisch aan elkaar gelinkt.

Voorbeeld: Initiatieven en beslissingen m.b.t. de huisvesting van de organisatie worden in onderling overleg genomen.

‘Cheek to cheek’

In deze vorm van samenwerking geven de afzonderlijke afdelingen (delen van) hun autonomie op en gaan op in één organisatie. Alle voorzieningen m.b.t. huisvesting, services en middelen worden gecombineerd en integraal aangeboden. Voor het management en de gebruikers is er één loket van waaruit de dienstverlening aan het primaire proces wordt verzorgd.

Voorbeeld: De voorheen zelfstandig opererende onderdelen vastgoedmanagement en facility-management zijn opgegaan in één integraal opererende centrale afdeling. Huisvestingsvraagstukken worden procesmatig vormgegeven waarbij in het procesplan alle aspecten van beide aandachtgebieden integraal worden opgenomen. In deze situatie wordt er een nieuwe organisatieconstructie gevormd. Het personeel is werkzaam bij deze nieuw opgerichte organisatie.

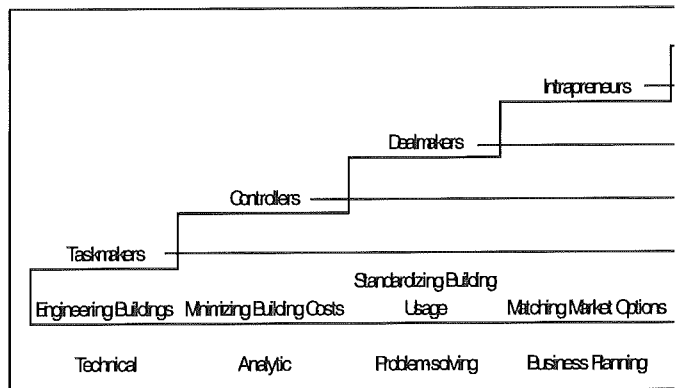
3.2.2 Besturingsvormen vastgoedmanagement en facility-management

Vastgoedmanagement

Joroff onderkent in zijn zoektocht naar ontwikkelingsstadia waar vastgoedorganisaties bevinden vijf verschillende benaderingen van vastgoedmanagement.

Taskmasters, Controllers, Dealmakers, Intrapreneurs en Business Strategists. De eerste is intern gericht. Vanuit een projectstructuur stemmen zij de huisvesting van een organisatie af uit deze organisatie. De intrapreneur kijkt naar het gehele portfolio van het vastgoed van de organisatie en houdt contact met haar omgeving en onderzoekt mogelijkheden ter verbetering van het effectieve gebruik van de huisvesting. De schijnbaar meest vergaande vorm van vastgoedmanagement is Business Strategists, zet organisatiebreed het vastgoed af tegen het ambitieniveau van de organisatie. Dit betreft hierin niet alleen de eigen stakeholders, maar ook de externe stakeholders als aandeelhouders, geldverstrekkers en aanleverende partijen.

Nevenstaand figuur toont de verschillende "Corporate Real Estate Competency Shifts" als door Joroff omschreven in zijn boek "Strategic Management of the Fifth Resource".



Figuur 7.

1. Taskmasters
In dit ontwikkelingsstadium zijn vastgoedmanagers hoofdzakelijk belast met het noodzakelijke fysieke ruimte die nodig is om de organisatieprocessen te laten functioneren. Gebruikers krijgen wat ze nodig hebben. In het beste geval is de huisvesting op basis van een effectief ruimtegebruik.
Op dit niveau is de huisvesting "value-neutral". Het vastgoed draagt niet bij aan de organisatie, maar overtreft ook niet de geprognosticeerde kosten.
2. Controllers
Vastgoedmanagers die zich als controllers gedragen zien en zoeken naar kosten van het vastgoed terug te dringen zonder de functionaliteit van de huisvesting te doen. Hun missie is het bieden van huisvesting tegen de laagst mogelijke kosten.
3. Dealmakers
De term dealmaker refereert aan een actief probleemoplossende houding van de vastgoedmanager ten opzichte van een onderdeel van de organisatie maar ook richting de organisatie. De dealmaker zoekt in gelijke tred met de ontwikkeling van de organisatie naar een hoger niveau.

huisvestingssituaties en kijkt daarbij naar de mogelijkheden om huisvesting kostenpost te laten zijn. De vastgoedmanager heeft regelmatig overleg met als doorbelasten van huisvestingskosten naar de gebruikers zijn hier aan c

4. Intrapreneurs

In deze fase zal het vastgoedmanagement van stafororganisatie richting de l een rol krijgen in het bedrijfsproces van de organisatie. Volgend zijn is niet Geplaatsts in de lijn wordt er van de vastgoedmanager verwacht dat hij een winst van de organisatie. Zijn taak is het vercommercialiseren van de huisv Actieve benadering van de markt en keuzes over huren, bouwen of constru back" behoren nu tot de verantwoordelijkheid van de vastgoedmanager. Vastgoedmanagement wordt een zelfstandig onderdeel van de organisatie

5. Business Strategists

In dit stadium van ontwikkeling is er eigenlijk geen sprake meer van vastgo business strategist bevindt zich direct naast de CEO van de organisatie en van de organisatie ook verantwoordelijk voor andere het primaire proceson als bijvoorbeeld ICT en inrichting. In de meest vergevorderde situatie zal de ook met human resources etc. gaan bemoeien.

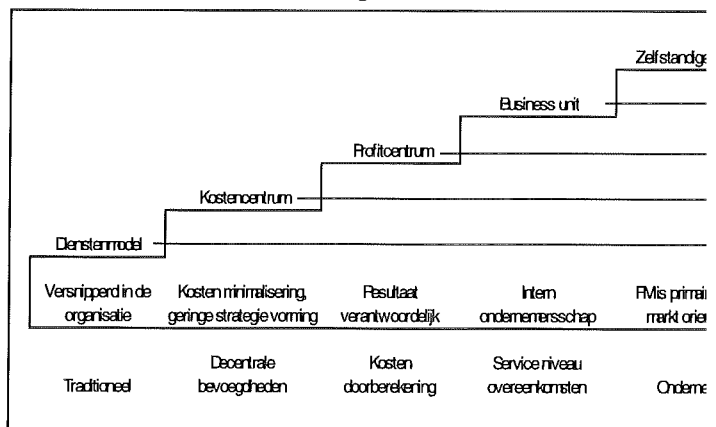
Facility-management

Maas en Pleunis omschrijven in hun boek, Facility-management, Strategie en bedr verschillende mogelijkheden in rollen en besturingsvormen van facilitaire organisati facilitaire organisatie terecht komt is vaak recht evenredig met de besturingsvorm v besturingsvorm op zijn beurt is weer voor een belangrijk deel afhankelijk van de be moederorganisatie.

De besturingsfilosofie van de moederorganisatie kan heel regulerend van aard zijn, interactief zijn vormgegeven. Waar in de eerste situatie de facilitaire organisatie nie het naleven van gestelde regels geeft de tweede situatie veel meer mogelijkheden de aard en de kwaliteit van de facilitaire ondersteuning.

Maas en Pleunis onderscheiden vier ideaaltypische besturingsvormen: Kostencentrum, profitcentrum, business unit en een de juridisch zelfstandige eenheid.

Figuur 8.



Het figuur op de vorige pagina toont de besturingsvormen zoals deze door Maas en F in hun boek, Facility-management, Strategie en bedrijfsvoering (2001).

1. Kostencentrum

In een facilitaire organisatie als kostencentrum worden geen kosten doorbere de organisatie is direct gekoppeld aan de kosten van het jaar ervoor, verhoog In overleg met de concerndirectie wordt de kwaliteit en de kwantiteit van het j zijn vaak van dominante invloed op de keuzes die worden gemaakt. De indivi hier nagenoeg geen invloed op. Er bijna altijd sprake van gedwongen winkeln nooit problemen op omdat de organisatie de dienstverlening als gratis ervaar worden betaald.

2. Profitcentrum

Op het moment dat de facilitaire organisatie zelf verantwoordelijk wordt geme kostprijs van de services en diensten (huisvesting) die zij levert, spreekt men In sommige gevallen wordt de integrale kostprijs vermeerderd met een winst merendeel van de situaties waar de een facilitaire organisatie optreed als pro exploitatieresultaat break-even zijn. Eventuele winsten vloeien terug naar de Omdat de kosten van de faciliteiten worden doorberekend aan de gebruikers gedwongen zijn hun producten te laten aansluiten op de wensen van de klant productdifferentiatie die vraag en aanbod op elkaar af moet stemmen. De fac klantgerichter gaan werken. De klant bepaald de kwaliteit en de kwantiteit van Met het management van de organisatie worden service niveau overeenkom:

3. Business unit

Als een facilitaire organisatie zich ontwikkeld tot een business unit is het bela verplichte winkelnering komt te vervallen. Daarnaast moet er winst worden ge gaat het facilitaire bedrijf ook vaak de markt op. Zij hebben de mogelijkheid o producten ter beschikking te stellen (er is tenslotte geen gedwongen winkeln feite ook verplicht aan zichzelf om te komen tot winstoptimalisatie. De verzelfstandiging is op zijn hoogste punt als de organisatie haar producten voor marktconforme prijzen. Er is dan sprake van een bedrijf in een bedrijf.

4. Juridische zelfstandige eenheid

De band met de moeder organisatie wordt steeds dunner. Als de bemoeienis het management hen te veel tijd kost zal de facilitaire organisatie als zelfstan op afstand worden geplaatst. In deze besturingsvorm is facility-management maken en continuïteit waarborgen wordt de doelstelling. Facility-managemen organisatie gesitueerd. Naast services, diensten en huisvesting kunnen ook e proces ondersteunende activiteiten tot de producten van het facilitaire bedrijf

Tot slot onderscheid men nog een voorloper van de hiervoor beschreven vormen ' Het "dienstenmodel". In dit dienstenmodel is er nog geen sprake van een geïntegreerde organisatie. De facilitaire activiteiten zijn versnipperd ondergebracht in de organisatie. Het spreken van een ideaalmodel is hij niet opgenomen in de opsomming van de verschillende besturingsmodellen.

De ontwikkelingsfase waarin het primaire proces van de organisatie zich bevindt, is de fase waarin de organisatie de vorm aanneemt die de organisatie in de toekomst zal aannemen. De fase waarin de organisatie de vorm aanneemt die de organisatie in de toekomst zal aannemen. De fase waarin de organisatie de vorm aanneemt die de organisatie in de toekomst zal aannemen.

3.3 De interviews

De volgende organisaties hebben dienst gedaan als informatieverstrekkers binnen mijn onderzoek; ABN-Amro, Regus, Ahold Nederland, Deltion College, Gemeente Nederland, Facilityforce, en de KLPD.

Sleutelfiguren uit deze organisaties, vakbekwaam in hun aandachtsgebied, in het vakgebied en een visie over het vakgebied, hebben in open niet-gestructureerde interviews deelgenomen aan de interviews. De respondenten zijn zeer bewust geselecteerd. Bewezen ervaring, explorerende en gepassioneerde visie over de vakgebieden zijn selectiecriteria geweest in de keuze van gesprekspartners.

Al na enkele gesprekken blijkt dat de verschillen tussen de organisaties met betrekking tot samenwerking en de wijze waarop vastgoed- en facility-management zijn opgehangen groot zijn als dat de organisaties van elkaar verschillen.

Dit feit draagt bij aan de overallvisie welke ik in dit onderzoek nastreef. Met de in paragraaf 2.1 genoemde parameters in aanslag zijn de geïnterviewde bedrijven langs de meetstok gelegd.

Per geïnterviewde organisatie wordt in een matrix aangegeven op welke wijze de organisatie samenwerkt, welke besturingsvorm wordt gehanteerd en of dit leidt tot innovatie en creatie.

Zie onderstaand voorbeeld:

	Samenwerken	Vastgoed organisatie	Facilitaire organisatie	Synergie	Bijdrage aan de organisatie
Naam respondent	Vorm van samenwerking	Besturingsvorm vastgoed- / facility management n.v.t.		Zijn er Synergievoordelen ?	Is er sprake van waardecreatie

De geïnterviewde organisaties zijn naar oplopende intensiteit van samenwerking geraangewezen. Het beeld wordt duidelijk of een intensievere vorm van samenwerken tussen de vastgoedorganisatie rechtsevenredig leidt tot een hogere bijdrage aan het rendement van de organisatie.

In de vakliteratuur wordt samenwerking tussen vastgoed- en facility-management geroutineerd en noodzakelijks gepropagandeerd. In de dagelijkse praktijk wordt dit beeld enigszins getuigd. Het zijn de overeenkomsten tussen "gelijksoortige" organisaties, echter even opvallend zijn de verschillen. Het zijn organisaties waarvan men zou verwachten dat ze gezien hun geschiedenis op elkaar

Samenwerken tussen vastgoed- en facility-management wordt in de ondertitel van dit onderzoek het belangrijkste item in dit onderzoek naar voren geschoven. Het Deltion College uit Zwolle betreft deze parameter een uitzonderlijke positie. Binnen het Deltion College is geen aparte vastgoedorganisatie actief. Huisvesting is onderdeel van het Facility-management. Hier wordt de schijn gecreëerd dat hiermee de meest ultieme vorm van samenwerken heeft bereikt. Vastgoedmanagement is opgegaan in Facility-management. Dit zou een overtreffende trap fusie tussen de twee vormen zijn. De werkelijkheid is echter niet zo mooi als bovenstaande doet vermoeden.

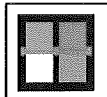
De gebouwen zijn het college enige jaren geleden bijna in de schoot geworden. De deuren zijn opengegaan van de overheid is hiervoor verantwoordelijk. Midden jaren negentig hebben de toenmalige directie van OC&W, LNV en de voorzitters van de BVE-raad (Beroepsonderwijs en volwassenenopleiding) en de Raad van Agrarisch-onderwijscentra) overeenstemming bereikt over de decentralisatie van de middelen.

Er is gekozen voor een overdracht van onroerende zaken aan betrokken organisaties opbrengst voor het Rijk werd gegenereerd. Er was dus sprake van een overdracht "onroerende zaken" aan de betrokken organisaties.

Het College werd door deze actie van de ene op de andere dag vermogend. De raad van bestuur heeft de verantwoordelijkheid voor de huisvesting dan ook direct naar zich toe getrokken en heeft het college op dat moment als hoeder van de vastgoedportefeuille opgesteld. De facilitaire organisatie kan niet anderszins het kostbare bezit goed te onderhouden. In werkelijkheid is er dus sprake van een rigide en onflexibele verantwoordelijkheid voor de gestapelde stenen en het in stand houden hiervan.

Er is geen sprake van een samenwerking zoals deze door De Man, Van der Zee en Grootenboer wordt bedoeld. Het is zelfs de meest afstandelijke vorm van samenwerken (back to back) veronderstelt de afwezigheid van een in de organisatie opererende partijen.

Ook de blik richting de andere parameters bieden geen soelaas. De facilitaire organisatie is een "Dienstencentrum" standaard ingericht. Bij het Deltion College, maar wellicht is dit ook bij andere vastgoedportefeuille niet bij aan het financiële rendement van de organisatie. De Facilitaire organisatie is alleen van de raad van bestuur de opdracht haar taken zo voordelig mogelijk vorm te geven.

	Samenwerken	Vastgoedorganisatie	Facilitaire organisatie	Synergie	Bijdrage aan rendement organisatie
Deltion College		n.v.t.	Dienstencentrum	Er zijn geen synergievoordelen	Geen

De volgende tree op de ladder naar optimale samenwerking lijkt ingenomen te worden door de aanbieder van facility-management. Facility Force is zo'n aanbieder.


Facility Force is het facilitaire bedrijf van gebouw Willemswerf te Rotterdam. Geboeueigendom van de Fortis Vastgoed Groep.

Facility Force verzorgt als regieorganisatie de facilitaire diensten voor bedrijven in kantoorverzamelgebouw "de Willemswerf" en voor enkele bedrijven in de omgeving. Zij biedt (een) complete dienstverlening zodat de klant zich zorgeloos kan richten op andere diensten worden vanuit het centrale facilitaire meldpunt gecoördineerd.

Naast verstrekken van services en middelen aan de gebruikers van het gebouw heeft Facility Force ook een deel van de eigenaarstaken van het gebouw tot zijn takengebied gemaakt. Vanuit het Facility Estate Concept, het z.g.n. Facility Estate Concept, brengt zij de werelden van vastgoed en facility-management met elkaar. Gezien vanuit het perspectief van de gebruiker opereert het FEC als één organisatie. Facility Force heeft daarmee de "taskmasters" activiteiten van de vastgoedeigenaar overgenomen. De vastgoedeigenaar kan zich beperken tot zijn intrapreneursschap.

Gezien vanuit de positie van Facility Force heeft zij voor het operationele deel van vastgoedmanagement een samenwerking met facility-management tot stand gebracht. Met de eigenaar, Man, Van der Zee en Geurts met "face to face" wordt aangeduid. Vanuit zijn positie heeft Facility Force geen rendementsverplichting bij Facility Force en in het verlengde daarvan dus ook geen bijdragen aan de winst van de gebouweigenaar.

Op het gebied van facility-management begeeft Facility Force zich als regieorganisatie. Het is een zelfstandige eenheid van de trap van Maas en Pleunis. Zij acteert zelfstandig als een z.g.n. "Zelfstandige eenheid".

	Samenwerken	Vastgoedorganisatie	Facilitaire organisatie	Synergie	Bijdrage aan rendement van organisatie
Facility Force		Task master	Zelfstandige eenheid	Synergie op operationeel niveau	Alleen aan de eigenaar

De meer politiek of tegen de overheid aan gesitueerde organisaties als gemeenten hebben vaak een organisatorisch hiërarchische structuur. Bij de door mij in het onderzoek I en II onderzochte de Gemeente Almere en het Korps Landelijke Politie Diensten (KLPD) kenmerkt zich deze structuur als hokkerig en verzuimd.

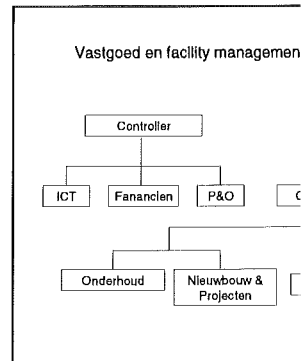
Omdat beide organisaties aan de overheid zijn gerelateerd is het misschien niet verwonderlijk dat ook gelijke patronen laten zien daar waar het gaat om de samenwerking tussen vastgoedmanagement en de wijze waarop de vakgebieden in de organisatie zijn geplaatst.

De KLPD is geen eigenaar van de gebouwen welke zij gebruikt voor het uitoefenen van de rijksgebouwendienst. De rijksgebouwendienst is eigenaar van de gebouwen en aan haar is ook de instandhouding van de gebouwen opgedragen. Het hoofd huisvesting van de KLPD is daarmee slechts verantwoorde

goede gebruiker (huurder) van de gebouwen. Daarnaast is zij vanuit de eigen organisatie bepalen van de huisvestingsbehoefte van de KLPD-organisatie. Voor de KLPD geldt zich voor wat betreft het vastgoed gedraagt als “task master”.

Een gelijke situatie treffen we aan bij de Gemeente Almere. In deze gemeente is men na een avontuur met Corporate Infrastructure Resource Management (CIRM) weer terug bij af.

Men kent nog wel een afdeling Services, Middelen en Diensten waar huisvesting en facility-management aan elkaar zijn gelinkt, maar de groep huisvesting is geen vastgoedmanagersrol gegeven. Ook hier is de manager gebouwen alleen belast met kleinschalige projecten en het onderhoud van de gebouwen. Aan de eigenaarsrol wordt invulling gegeven door het college.




Figuur 9.

Ook op facilitair gebied zien we bij deze organisaties overeenkomsten. Aan het facility de leiding een budget ter beschikking gesteld waarbinnen zij hun taken en werkzaam uitvoeren. De belangrijkste focus is kosten.

Er wordt uitsluitend op minimalisering van kosten gestuurd. Wel is er meer dan vroeg budgetten te onderschrijven. Op deze wijze zijn de organisaties actief in het bijdrager organisatie door minder geld dan begroot uit te geven.

Op de vraag op welke wijze er wordt samengewerkt als het gaat om de huisvesting v de facility-manager van de Gemeente Almere dat er op tactisch en strategisch niveau samenwerking is. Het hoofd huisvesting van de KLPD oefent in zijn rol als makelaar v organisatie wel invloed uit op de RGD, maar plaatst deze vorm van interactie toch nie samenwerken.

	Samenwerken	Vastgoed organisatie	Facilitaire organisatie	Synergie	Bijdrage rendement organisatie
Gemeente Almere / KLPD		Task master	Kosten centrum	Synergie op operationeel niveau	Op basis budgeton schreidi

Uit de interviews met het commerciële deel van mijn respondenten blijkt dat hier op e wordt gekeken naar de parameters welke de richting hebben bepaald in mijn onderzo samenwerking tussen vastgoed- en facility-management.

Echter ook hier dienen zich onderlinge verschillen aan in de wijze waarop samenvormgegeven en de waarop deze samenwerking bij moet dragen aan het resultaat

De organisaties Ahold en Regus, uitgaande van de onderzoeksvraag, tonen op een manier met elkaar. Ondanks dat de organisaties in bedrijfsvoering volledig van elkaar verscheiden gebied van vastgoed- en facility-management samen volgens het principe "hand in hand"

Bij Ahold zijn alle inspanningen van zowel de vastgoed- als de facility manager geïntegreerd in het proces. De producten moeten zo snel en voordelig mogelijk van producent naar consument. Het facility-management werken dan ook op alle niveaus met nauw met elkaar samen. Het vastgoedmanagement overstijgt zelfs de eigen organisatie daar waar Ahold als risicoparticipeert in de aanleg van winkelcentra, de infrastructuur hieromheen en die richt op distributiecentra.

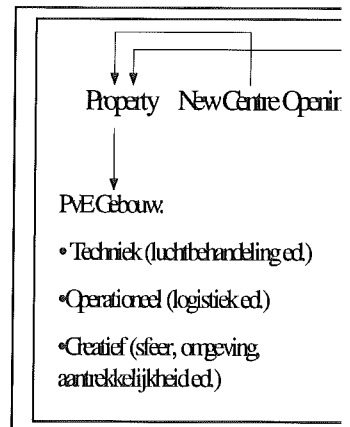
Facility-management anticipeert op hetzelfde niveau bij de realisatie en het beheer van kantoorhuisvesting en de afbouw en het beheer van de winkels.

De hand in hand samenwerking tussen beide vakgebieden komt met name tot uiting in de houding naar elkaar. De afdelingen kunnen gebruik maken van elkaars kennis, maar ook inhoudelijk zoekt men naar afstemming tussen activiteiten en handelen. Men is

Regus lijkt vanuit haar bedrijfsvoering een geheel andere consumer focus te hebben. Als de invalshoek producent versus consument bekijkt, dan vallen een aantal overeenkomsten op. Ook Regus is er evenals Ahold bij gebaat dat de wijze waarop zij hun product, conform de huisvesting aan bedrijven, ten gelde maakt op een zo efficiënt en effectief mogelijk vormgegeven. Of het nu de inkoop en verkoop van retail-producten of de inkoop en verkoop van services betreft, het verschil tussen deze activiteiten bepaalt de winst van beide

Regus stelt dat niet het gebouw maar de werkplek het belangrijkste is in een organisatie. In haar beleid is dan ook niet het omhulsel het belangrijkste aspect maar de werkplek in dit omhulsel. Regus spreekt dan ook liever over werkplekmanagement dan over vastgoed- of facility-management.

Bij Regus wordt de gebruiker volledig ondersteund met alle denkbare faciliteiten. Regus werkt en denkt vanuit een overallconcept rondom werkplekken. De wijze waarop zij acteren is niet altijd toe te wijzen aan een vastgoed- of facility-management principe. Het is zowel CREM als CIRM, maar mist van beide essentiële elementen om volledig aan deze managementprincipes te voldoen.




Figuur 10.


Deze vermenging van vastgoed- en facility-management past in de samenwerkings

Een andere overeenkomst is dat zowel Regus als Ahold hun vastgoed zien als een aanwinstmarge nastreven op het bezit hiervan. Wel is de plaatst waar zij vastgoed bezitten van belang. Voor Ahold om haar klanten zo goed als mogelijk te bereiken en de transportkosten te houden. Voor Regus om aantrekkelijk te zijn als vestigingsplek voor haar opdrachtgevers. Regus gedraagt zich dan ook als Business Strategist en Ahold als intrapreneur

Er is wel een verschil in de wijze waarop Regus en Ahold hun Facility-management hanteren in hun organisaties. Voor Regus geldt dat facility-management haar core-business is. Waarvoor continuïteit waarborgen is de doelstelling. Facility-management wordt bovenin de organisatie geplaatst. Naast services, diensten en huisvesting worden ook andere het primaire proces ondersteunende tot de verantwoordelijkheid van het facilitaire bedrijf gerekend.

Het facilitaire bedrijf ontwikkeld zich tot "integraal bedrijfsmiddelen-management". Ahold daarentegen beschouwt faciliteren als een puur ondersteunend proces. Hiermee wordt het belangrijk maar georganiseerd als een dienst geïntegreerde services die streeft naar

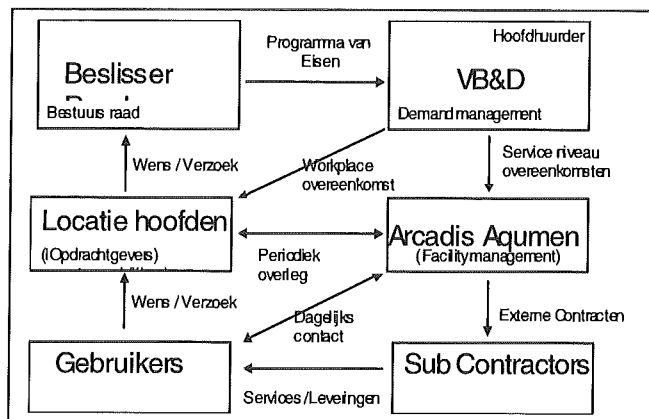
	Samenwerken	Vastgoed organisatie	Facilitaire organisatie	Synergie	Bijdrage aan rendement van de organisatie
Regus		Business Strategist	Business unit	Volledig geïntegreerd management van resources.	Netspace is een zelfstandig product dat moet renderen

	Samenwerken	Vastgoed organisatie	Facilitaire organisatie	Synergie	Bijdrage aan rendement van de organisatie
Ahold		Intrapreneur	Profit centre	Synergie op operationeel, tactisch en strategisch niveau	Kosten worden doorbelast aan afdelingen. Eigen winst is nihil.

Tot slot hebben ABN-Amro en Philips als respondent een bijdrage geleverd aan dit onderzoek. Het is natuurlijk ook tot de commerciële sector, maar beleven vanuit hun organisatie doelstellingen van vastgoed- en facility-management toch weer op een andere wijze dan de andere organisaties.

Philips neemt de beslissingen op het gebied van haar vastgoed op mondiaal niveau. Het regioteam is hierbij wel belangrijk, maar maatgevend in dit beslissingsproces zijn bijvoorbeeld aspecten als productiekosten en afzet. De laatste jaren heeft Philips dan ook veel "management" overgebracht naar lage-lonenlanden. Alleen de hightech productieomgevingen worden daar waar ook de kennis is (Europa, Amerika, Azië).

Philips werkt hard aan een wereldwijde Corporate identity.




Voor de kantoorachtige of Vastgoed Beheer & Dienst werkt vanuit het door hen van "CREM Workplace Management" het op een efficiënte en effectieve regionale manier van inrichten. De groep facilities resulteert in de afdeling VB&D. Demand management is de schakel tussen het concept en de gebruikers en de leveranciers.


Figuur 11.

De wijze waarop ABN-Amro zijn bedrijfsstrategie bepaalt verschilt in grote lijnen niet van die van Philips. Dit is niet verbazingwekkend omdat het allebei wereldwijd opererende organisaties zijn. Daarnaast hebben ze beide een jarenlange traditie. Wellicht is dat ook, naast de commerciële bedrijfsproces, de reden dat de groepen vastgoed- en facility-management zich hebben ontwikkeld tot intensief samenwerkende organisaties. Bij zowel Philips als bij de ABN-Amro heerst een "win-win" mentaliteit. De afzonderlijke afdelingen hebben hun autonomie opgegeven en bieden nu één loket hun producten aan.

Philips heeft het facility-management in de vorm van een maincontract volledig overgenomen, maar blijft toch beleidsmaker. Bij ABN-Amro geldt wel een vergaande vorm van uitbesteding, maar blijft de organisatie actief blijven als conceptontwikkelaar. Op het gebied van vastgoedmanagement toont Philips wel weer grote gelijkenissen. Als "dealmakers" zijn zij continu actief in het zoeken naar nieuwe huisvestingssituatie voor de moederorganisatie.

Actief wordt er gezocht naar mogelijkheden om huisvesting te laten renderen voor de organisatie. Waardecreërend vermogen om zo min mogelijk kosten te maken streven zijn ook voor de organisatie om hun eigen kapitaal na.

	Samenwerken	Vastgoed organisatie	Facilitaire organisatie	Synergie	Bijdrage aan rendement van organisatie
Philips		Dealmaker	Extern vormgeven Facility-management	Optimale synergie door in elkaar verweven organisatievorm	Gebouwen in eigendom worden verhuurd aan de organisatie of eigen organisatie

	Samenwerken	Vastgoed organisatie	Facilitaire organisatie	Synergie	Bijdrage aan rendement van organisatie
ABN-Amro		Dealmaker	Profit centre	Optimale synergie door in elkaar verweven organisatievorm	Er is geen ambitie om winst op het vastgoed te maken.

3.4 Conclusies

In de gesprekken met de respondenten kwam enkele keren onomwonden naar voren dat facility-management niet altijd hoog op de agenda's van het management van de onderneming voorkomt. Ondanks dat een groot deel van de werknemerskosten wordt veroorzaakt door vastgoed- en facility-management, worden gebouwen, middelen en services in de meeste gevallen als een kostenpost gezien. ABN-Amro geeft aan dat de kosten voor vastgoed- en facility-management slechts een beslag leggen op de totale balans van de onderneming en dat het dan ook niet in de belangstelling van het topmanagement hier een warme belangstelling voor heeft.

Aan de andere kant mogen en kunnen we ook niet stellen dat de vakgebieden in dit opzicht onbelangrijk zijn voor de organisatie. De vastgoedportefeuille is voor de organisatie van groot belang in de communicatie met hun omgeving. De gebouwen bevestigen de corporate omgeving. Daarnaast worden de gebouwen ook gebruikt om soliditeit en betrouwbaarheid te tonen. Naar binnen toe geredeneerd zijn de faciliteiten in belangrijke mate verantwoordelijk voor de kwaliteit van de omgeving door gebouwgebruikers (personeel en andere bezoekers) en medebepaler van werken en gebruik.

Zo divers als de verschijningsvormen van ondernemingen in Nederland zijn, zo divers zijn ook de vormen waarop vastgoed- en facility-management is opgehangen in de organisatie. Op hoofdlijnen zijn er veel parallellen te trekken, maar op detailniveau is iedere organisatie verschillend van de andere. De onderzoeksverplichting om te komen tot het labelen van de ontwikkelingsvorm van vastgoed- en facility-management in de organisatie voorkomt heeft bijgedragen aan een goede verwerking van de geïnterviewde organisaties.

In het management dilemma zoals verwoord in hoofdstuk 2 wordt als belangrijkste oorzaak van het niet samenwerken van de vastgoed- en de facilitaire organisatie gewezen naar de status van de organisatie. In een periode van laagconjunctuur zal het management in grote mate gericht zijn op winstoptimalisatie. Om dit te bereiken is er veel aandacht voor de kostendragers in de organisatie. Vastgoed en facility-management worden gedreven naar samenwerking om hiermee kosten te reduceren. Uit de gesprekken met de respondenten lijkt de wijze waarop vastgoed- en facility-management met elkaar samenwerken voor een belangrijk deel afhankelijk van de cultuur binnen de organisatie. Organisaties die zich in zwaar weer bevinden vallen terug op operationele zaken.....

De vastgoed- en de facilitaire-organisatie krijgen elk separaat de opdracht van het management om kosten te reduceren. Op deze wijze is er wel sprake van een bijdrage aan het rendement van de organisatie, namelijk het niet uitgeven van geld, maar er is geen sprake van synergie uit samenwerking. Om een meer stabiele omgeving zien we dat de basistaken en vaardigheden goed verantwoordelijk worden gemaakt voor het ontwikkelen van samenwerking. Er wordt actief gezocht naar synergiepunten. Investeringsbeslissingen die in de toekomst zullen leiden tot lagere exploitatiekosten worden in de organisatie met elkaar afgestemd. Naarmate de samenwerking meer "intiem" is, is de integrale toegenomen waarde van het geheel der delen groter.

In organisaties die de afdelingen vastgoed- en facility-management versnipperd hebben vormgegeven tref je in alle gevallen suboptimalisatie aan. Deze suboptimalisatie wordt ook onderkend, maar directief management getriggerd door budgettaire beperkingen biedt weinig ontwikkelingskansen.

Bottom-line is dat samenwerking tussen vastgoed- en facility-management in alle gevallen leidt tot kostenoptimalisatie. Een hogere intensiteit van samenwerken werkt over het algemeen waardecreërend vermogen van de organisatie.

Waardecreatie in de vorm van "het bijdragen aan het rendement door zo min mogelijke kosten te maken"



Hoofdstuk 4 Reflectie

Poeh was aldoor maar in een kringetje aan 't rondlopen, diep in gedachten, en toe hij gewoon verder.

"Hallo!" riep Knorretje. "Wat ben jij toch aan 't doen?"

"Jagen," antwoordde Poeh.

"Jagen? Waarop?"

"Ik ben iets op het spoor," zei Winnie-de-Poeh heel geheimzinnig.

"Wát ben je dan op het spoor?" vroeg Knorretje, dichterbij komend.

"Dat is nou net wat ik me afvraag. Ik vraag mezelf af: Wat?

"En wat denk je dat je jezelf gaat antwoorden?"

(Bron: R.E. Allen, Winnie de Poeh en management, 1996)

Gestructureerde samenwerking tussen vastgoed- en facility-management is geen maar een managementgereedschap om te komen tot winstoptimalisatie. Dit is een gevolgtrekking uit het gedane onderzoek die door de respondenten in woord wordt waar in de dagelijkse praktijk bar weinig mee wordt gedaan.

Als we terugblikken op hetgeen in de literatuur over samenwerken tussen vastgoed is geschreven en dit in relatie brengen met de "werkelijkheid" zoals deze van toepassing op onderzochte organisaties, vallen de volgende zaken op.

In bijna alle onderzochte organisaties is er in meerdere of mindere mate sprake van de twee vakgebieden. Daarmee lijkt de trend zoals deze door onder andere Maas beschreven te kunnen worden bevestigd.

Er is echter een groot verschil in de intensiteit van samenwerking in de verschillende wijzen waarop de beide vakgebieden, al dan niet met elkaar samenwerkend, een bijdrage tot het rendement van de organisatie is vaak niet met elkaar te vergelijken.

Het aantal respondenten per branche is te beperkt om onderbouwde conclusies te kunnen trekken. Het geldt voor een branche in zijn geheel, maar op hoofdlijnen mag worden gesteld dat:

- "politieke" en publiek gerichte organisaties een zeer beperkte vorm van samenwerking kennen, daarnaast hoofdzakelijk kostengestuurd acteren. De verschijningsvorm van samenwerking tussen vastgoed- en facility-management bevindt zich veelal in de middenmoot van de samenwerking, zoals deze door Maas en Pleunis en Joroff zijn omschreven.
- organisaties die in de eerste lijn gericht zijn op de consument het belang van samenwerking onderkennen, maar dit onvoldoende uitnuttend in termen van samenwerking met de moederorganisatie. Het grote onderlinge verschil in verschijningsvorm van facilitaire organisatie is hiervoor de belangrijkste beperking. Onbalans in kennisniveau dwarsboomt strategische interactie.

- in grote (mondiaal opererende) complexe organisaties de meest vergaande samenwerking worden aangetroffen. De complexiteit van deze organisaties v vakgebieden op een juiste wijze integraal hun dienstenpakket aan te bieden e moederorganisatie. Dit is noodzakelijk omdat de moederorganisatie zich in e veranderingsproces bevindt. Natuurlijk spelen in deze grote organisaties ook belangrijker is de opdracht dat huisvesting en faciliteiten de snelheid van de or

Opvallend laag scoort de noodzaak om als samenwerkende vakgebieden een bijdrag leveren aan de organisatiewinst. Veelal is de motivatie het zo beperkt mogelijk houde Bedrijfseconomisch gezien draagt minimalisatie van kosten wel bij aan het rendemen maar een motivatie om vanuit de huisvesting en faciliteiten een actieve rol te spelen op heb ik niet aangetroffen.

Uit de resultaten van dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat organisaties veel i moeten hebben voor de bedrijfseconomische kansen van de samenwerking tussen v management.

De opdracht tot minimalisering van kosten slaat iedere vorm van ontwikkelen misschi gedrag dood. Daar waar in de meeste gevallen de moederorganisatie op primair nive financieel deskundigen het terugverdienen van investeringen laat uitrekenen, wordt h vakgebieden vastgoed- en facility-management slechts zeer beperkt aandacht beste Ook hier zou aandacht moeten zijn voor investeringen welke op termijn renderen en z moeten laten leiden door het jaarbudget.

Hoofdstuk 5 Aanbevelingen

"Ik zou zo denken," zei Poeh, "dat aanbevelen uit twee delen bestaat."

"Dat is indisputabel," zei Uil. "Zelfs oppervlakkige observatie wijst uit dat er ongetwijfeld is en dan een finale frase."

"O," zei Poeh, "Ik dacht dat het uit twee delen bestond."

"Dat," zei Uil waardig, "is dus wat ik zei."

"Ik snap het," zei Poeh. "Ik denk dat ik in de war raakte door dat Indisputabel."

(Bron: R.E. Allen, Winnie de Poeh en management, 1996)

Enkele aanbevelingen zijn op basis van mijn onderzoek op zijn plaats.

Ten eerste dat er absoluut aanleiding is om dit onderwerp verder te bestuderen. Bij publicaties en enkele passages in algemene literatuur over de vakgebieden vastgoedmanagement is er nog niet veel aandacht geweest voor het onderwerp van "relaties tussen de vakgebieden vastgoed- en facility-management.

In mijn ronde langs de beschreven informatievelden ben ik geen onderzoek tegengaat aandacht besteedt. Dit onderzoek kan dan ook worden gezien als de eerste informeel betrokkenen aan het woord zijn geweest en de werkelijkheid van het samenwerken facility-management hebben toegelicht.

De schijnbare verschillen per branche moeten verder worden onderzocht om de aanpak van onderzoek zijn bevestigd empirisch te verklaren.

Daarnaast zal aandacht voor de vraag waarom er niet in alle organisaties wordt gevonden de vergaande vorm van samenwerken, meer helderheid verschaffen over de beperkingen samenwerking. De resultaten van dit onderzoek ondersteunen de uitspraak dat intentie tot optimalisatie van de ondersteuning van het primaire proces.

Bedrijfskundig zal dan toch iedereen de mening moeten zijn toegedaan dat er alle kansen voor een cheek to cheek samenwerking.

De onderzochte vakgebieden hebben elk ook een belangrijke taak te vervullen. Niet alleen de facilitaire organisatie hoeft zijn prestaties op het niveau van Business Strategists op te geven. Wel blijkt uit dit onderzoek dat kennis van deze meest ontwikkelde niveaus tot betere communicatie met het topmanagement. Het gebrek aan grensoverschrijdende gefocust zijn op budget- en kostenminimalisatie is een grote beperkende factor om samenwerking.

Vergroten, of beter verbreden van kennis zal een belangrijke stap in de richting van samenwerking tussen de twee vakgebieden betekenen. In het verlengde daarvan zal de ondersteuning van het primaire proces ontstaan waardoor ook de (toegevoegde) waarde van de vakgebieden als één interactief ondersteunende eenheid zal toenemen.



Tot slot zou waardecreatie niet beperkt moeten blijven tot het niet doen van uitgaven organiseren. Een actieve bijdrage aan het rendement van de organisatie is het meenemen van facilitaire organisaties die de positie van waardebijdrager hebben ingenomen in management. Het demandmanagement als vormgegeven bij Philips is hiervan een voorbeeld. "Investeren" moet uit de ban van de vastgoed- en facility-managementorganisaties. Uitdaging voor deze organisaties om middels onderbouwde modellen de moederorganisatie te overtuigen dat ook in hun vakgebied investeren zal leiden tot meer winst voor de moederorganisatie. Spandoeken met teksten als "Weg met de budgetdictatuur" en "Meer kansen door meer orde van de dag" moeten zijn in Nederlandse organisaties.

Niet CREM of CIRM zullen vastgoedmanagement en facility-management een meenemen binnen een organisatie maar de mate waarin de samenwerking tussen deze twee tot toegevoegde waarde voor de moederorganisatie.

Eise Ebbelink
Zwolle, mei 2004

Poeh zat rustig met zijn rug tegen één van de bomen en dacht na over alles wa
over hadden gepraat.

"Zou ik het worden, denk je?" vroeg hij tenslotte.

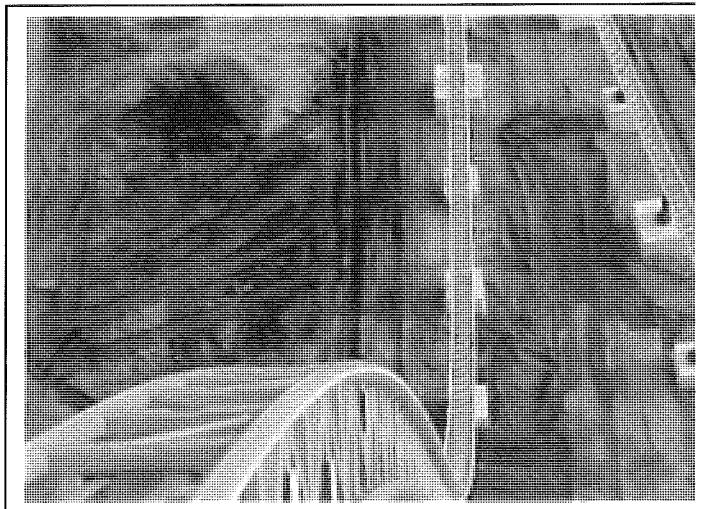
"Wat worden, Poeh?"

"Denk je dat ik heus een Zeer Belangrijke Beer zou kunnen worden, omdat ik he
zo'n Zeer Belangrijk Onderzoek."

"Als je verslag wordt gepubliceerd, bedoel ik?"

"Poeh, ik vind dat het er helemaal niet toe doet of mijn verslag wordt gepublicee
een Zeer, Zeer Belangrijke Beer geweest en dat zul je altijd blijven."

"O," dacht Poeh. "Zo'n soort Beer ben ik nou!"



Literatuurlijst

De structuur van de organisatie	H.P.M. Jägers W. Jansen M. Coun H. de Man
Herpositionering van een facilitaire organisatie.	E. van der Steege
The total Workplace: Facilities management and the elastic organization.	F. Becker
Het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting.	J. Rechterschot
The structuring of organizations.	H. Mintzberg
Onderzoeksmethoden.	M.L. Wijvekate
Methods for evaluation the links between facilities design, employee productivity and organizational effectiveness.	D. Stohols
Strategic real estate modeling.	T. Rich Walden
Succesvol samenwerken.	A.P. de Man H. van der Zee D. Geus
De kern van methodologie.	J. Jonker B.J.W. Pennink
Strategic Management of the Fifth Resource.	M. Joroff
Data analyse, een wegwijzer voor onderzoekers en gebruikers van onderzoek	H. van der Zee
Facility-management: Strategie en bedrijfsvoering Van de facilitaire organisatie.	G.W.A. Maas J.W. Pleunis
De probleemstelling van een onderzoek.	P.J.M. Verschuren
Kwalitatief onderzoek, Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van een kwalitatief onderzoek.	D.B. Baarda M.P.M. de Goede J. Teunissen

Key practices of the Capability Maturity Model.	C.V. Weber M.C. Pauhl C.J. Wise J.V. Witkey
Argumentatie, Inleiding in het analyseren, beoordelen en houden van betogen.	F.H. van Eemeren R. Grootendorst A.F. Snoeck Henkem
Rapporteren.	B. Overduin
Decentralisatie huisvesting bve.	Ministeries OC&W en LNV
Multifunctionele accommodaties. (Afstudeerrapport)	J. Wilemsen (Universiteit Twente)
Syllabus Module 5 MFM 10	Ph.E. Wagner L. de Waal
Reader M4 Beheren. (Technische Universiteit Delft)	H. de Jonge
FM vraagt een bedrijfskundiger benadering.	G.W.A. Maas J.W. Pleunis
CREM Toverformule of alleen leuke theorie.	P.J. Ruchti N. de Vries
Huisvesting en facility services: Meerwaarde voor het Bedrijfsresultaat.	L.T. Jansen
De kunst van het makelen.	S. Dekker
Het effect van huisvesting.	J. de Vries
Vastgoed werkt.	J. de Vries
Facility Estate Concept brengt facility-management en real estate tot elkaar.	W. Munter O. Kuiper
De toegevoegde waarde van concernhuisvesting. (NSC-conferentie)	H. de Jonge

Bijlagen

Bijlage 1 Respondenten

ABN-Amro

ABN-AMRO is a prominent international bank, its origins going back to 1824. ABN AMRO is 23rd in the world based on tier 1 capital, with over 3,000 branches in more than 100 countries and a staff of over 110,000 full-time equivalents and total assets of EUR 560.4 billion (as of 31 December 2002).

ABN-AMRO is listed on the Euronext, London and New York stock exchanges.

Gesproken met Henk Schaap (Adjunct-directeur en Hoofd Portfolio & Assetmanager)

Regus

Regus is a multi-national organisation and leading worldwide operator of business centres. We offer a platform for doing business on people, property and technology to provide you with a platform for doing business on whenever and wherever you require. We offer a global network of fully equipped offices which you can hire for an hour, a day, a month, a year or longer just as easily as you can rent a car. In 1989 Mark Dixon opened the first Regus centre, overlooking Stephanie Square in London. In 2000 Regus made its initial public offering on both NASDAQ and the London Stock Exchange. Regus is now represented in 50 countries, with a network of more than 400 business centres. Regus is the largest operator of business centres in Europe and the world's largest provider of 'plug and play' videoconferencing facilities.

Headquarters: New York, USA and London, UK

Employees: Over 2000 worldwide.

Gesproken met Sipke Feenstra (SF) (General manager Regus Netspace)

SF heeft recentelijk zijn functie als Country Manager Nederland bij Regus verruild voor die van Netspace Director.

Netspace is een nieuw concept van Regus. Deze nieuwe vergaande vorm van dienstverlening biedt opdrachtgevers die met hun huisvesting en interieur ook hun bedrijfsidentiteit willen behouden. Het totale proces van verwerving, ontwikkeling en inrichting van huisvesting en de tot standbrenging van de facility-management wordt door Regus gedaan.

Ahold Nederland

Ahold is de grootste levensmiddelen distributeur in Nederland en een van de grootste levensmiddelen distributeurs in de Verenigde Staten op basis van detailhandelsomzet. In 2002 hebben wij onze levensmiddelenproducten voornamelijk via detailhandelsvestigingen verdeeld. Ultimo 2002 waren er 5.606 winkels die de distributie plaats via foodservice-activiteiten. Ultimo 2002 waren er 5.606 winkels die de distributie plaats via foodservice-activiteiten. Ultimo 2002 waren er 5.606 winkels die de distributie plaats via foodservice-activiteiten.

Ultimo 2002 had Ahold, op basis van fulltime-equivalenten, ongeveer 278.486 medewerkers. De meest gebruikte winkeltype is de supermarkt, maar ook heeft Ahold hypermarkten, discounters, speciaalzaken, cash-and-carryzaken en gemakswinkels. Tevens levert het aan deze winkels van aangesloten derden.

Onze operationele activiteiten bevinden zich voornamelijk in de Verenigde Staten maakte de netto-omzet in de Verenigde Staten 74% van de totale netto-omzet uit, Europa 22% uitmaakte van de totale netto-omzet. De activiteiten in Latijns Amerika 2002 respectievelijk 3% en 1% uit van de totale netto-omzet in dat jaar.

Gesproken met Hans Bloemen (voormalig Facility Manager Ahold Nederland, nu Management en Advies bij FMH)

Deltion College

Het Deltion College is een Regionaal Opleidingen Centrum (ROC) met een zeer brede scholings- en opleidingsmogelijkheden in Zwolle en omgeving. Het Deltion College biedt opleidingen.

De maatschappij verandert snel en het Deltion College wil niet achterblijven. Onderwijs moet goed en degelijk zijn maar ook eigentijds en vernieuwend. Het Deltion wil het beste van de meest optimale leeromstandigheden en met goede trajecten. De eisen die de beroepsopleidingen stelt, veranderen voortdurend. De arbeidsmarkt vraagt om breed inzetbare mensen die beschikken over diverse persoonlijke en beroepsvaardigheden. De opleidingen en het grootste deel plaats in Zwolle. Daarnaast verzorgt het college ook onderwijs in Beetsterzwaag en Hardenberg. Cursussen op het gebied van educatie worden opgeleverd.

Gesproken met Jan Meijer (Hoofd Huisvesting)

Huisvesting is een zelfstandig onderdeel binnen de Deltion organisatie.

Gemeente Almere

Op 30 november 1976 kregen de eerste inwoners hun huissleutels uitgereikt en 25 jaar later uitgegroeid tot een stad met meer dan 150.000 inwoners en ongeveer 55.000 arbeidsplaatsen. De geschiedenis van Almere gaat ver terug. Zo zijn er sporen van bewoning in de IJstijd van de A 27.

De naam Almere komt voor het eerst voor in een kroniek van Bonifatius. In 753 voor Christus een katholieke zendeling over het "Aelmere", de latere Zuiderzee. Het Germaanse woord "aelm" betekent "groot". En "mere" staat gewoon voor "meer". Almere betekent dus eigen bronnen van later datum komt de naam Almere voor. Rond 1100 duikt de naam Almere naam als er sprake is van "Urk in het meer Almere".

De afgelopen jaren is Almere sterk gestegen op de lijst van grootste steden. Momenteel is Almere de grootste stad van Nederland. Eerder werd Breda gepasseerd. Met een jaarlijkse groei van 1,5% naar verwachting binnen twee jaar Groningen ingehaald!

Gesproken met Conny Rietema (Facility Manager)

Philips Nederland

Philips is een echte multinationale onderneming. Het bedrijf heeft verkoopkantoren in landen en circa 160 fabrieken in alle werelddelen. Op de lijst van grootste electronica wereld neemt Philips de tiende positie in. Tot op de dag van vandaag heeft Philips ze en nauwe banden met- het land waar het in 1891 allemaal begon.

Het wereldconcern Philips wordt bestuurd vanuit Nederland. Het hoofdkantoor is gevestigd in Eindhoven. Ook de meeste productdivisies worden bestuurd vanuit Nederland: Consumer Electronics, Lighting en Semiconductors vanuit Eindhoven, Domestic Appliances and Personal Care en Medical Systems kent een hoofdkantoor op twee locaties: Best (bij Eindhoven) en Andover (in de Verenigde Staten).

Philips heeft onderzoeks- en ontwikkelingscentra in de gehele wereld. Maar Nederland heeft Philips Research in Eindhoven is Philips' grootste onderzoekscentrum (en een van de grootste researchinstituten ter wereld). Ook belangrijke delen van de product- en procesontwikkeling vinden in Nederland plaats. De komende jaren worden de meeste research- en ontwikkelingsactiviteiten bijeengebracht op de High Tech Campus in Eindhoven.

Het accent van de activiteiten in Nederland verschuift meer en meer naar hoogwaardige toegevoegde waarde. Dat betekent niet dat de fabricage (van zowel grondstoffen en componenten als eindproducten) is verdwenen. Philips heeft anno 2004 vijftientig fabrieken in ons land. De belangrijkste: halfgeleiders in Nijmegen (de grootste chipfabriek in Europa), scheerapparaten in Roosendaal, fluorescentielampen in Roosendaal, medische systemen in Best.

Gesproken met René van der Burgt MSc. (Demand Manager Facilities)

De groep facilities resulteert rechtstreeks onder de afdeling Vastgoed Beheer & Dienstverlening. Demandmanagement fungeert als schakel tussen het concernbeleid, de productie, de leveranciers.

Facilityforce

Facilityforce verzorgt als facilitaire regieorganisatie diensten voor bedrijven in kantoor en fabriek "Gebouw Willemswerf" en voor enkele bedrijven in de omgeving.

Zij biedt (een) complete dienstverlening zodat de klant zich zorgeloos kan richten op zijn kernactiviteiten. Samen met zorgvuldig geselecteerde partners streeft Facilityforce naar een optimaal dienstverleningspakket van de klant. Het dienstenpakket kan flexibel en snel worden aangepast aan de behoeften van de klant. Gebouwbeheer, postverwerking/repro, catering, schoonmaak, kantoorinrichting en ICT waar wij zich op richten. De diensten worden vanuit het centrale facilitaire meldpunt afgeleverd.

Gesproken met ing. Wim. M. Munter (Directeur)

Facilityforce is het facilitaire bedrijf van gebouw Willemswerf te Rotterdam. Gebouw Willemswerf is eigendom van de Fortis Vastgoed Groep.

KLPD

De KLPD vormt samen met de 25 regionale politiekorpsen de Nederlandse politie. de Nederlandse politie op nationaal en internationaal niveau en heeft zelfstandige, en coördinerende taken.

In specifieke situaties ondersteunt het KLPD de regionale korpsen of coördineert g
Daarbij kan het gaan om de inzet van materieel, technologie en gespecialiseerde p
massamanifestaties, grootschalige evenementen en rampen. Daarnaast levert het
expertise, misdaadanalyse en logistieke diensten. Het KLPD heeft twaalf uitvoeren
diensten verrichten de kernactiviteiten van het korps; zoals de Dienst Verkeerspoli
Spoorwegpolitie of de Dienst Nationale Recherche. Daarnaast heeft het KLPD vie
diensten voor de bedrijfsvoering en vier stafbureaus. Er werken ongeveer 4500 me

Gesproken met Wim Knoeff (Hoofd Huisvesting)

Huisvesting is een onderdeel van het Facilitaire bedrijf van de KLPD.

Bijlage 2 Uitwerking Interviews

ABN-Amro

De organisaties die uiteindelijk hebben geleid tot de ABN-Amro gaan meer dan 180 jaar geschiedenis. De ABN-Amro behoort momenteel tot één van de grotere banken in Nederland. Het heeft voordelen, maar zeker ook zijn nadelen. Veranderingen verlopen soms traag, wat echter het management veranderingen niet initieert.

ABN-Amro heeft haar vastgoed- en facility-management in één organisatie samengevoegd. Vastgoedmanagement, bij ABN-Amro "huisvesting", kent twee aandachtsgebieden: projectmanagement en projecten.

Portfoliomanagement houdt zich bezig met het bezit van de ABN-Amro. Projecten doen renovatie. Op gelijk niveau en in gelijke tred met deze groepen neemt facility-management huisvestingsvraagstukken. Bij ABN-Amro is FM vanaf het prille begin betrokken bij nieuwbouw huisvesting.

Belangrijkste voorwaarde van alle betrokkenen is ervoor zorgen dat het geheel op tijd

In 2002 ontstond er bij de bank een groep CRE (Corporate Real Estate) en een groep huisvesting (Hoofdkantoor). CHV opereerde alleen in Amsterdam. Beide groepen deden nieuwbouw (verbouw en renovatie) en portfoliomanagement (beheer vastgoed portefeuille).

Op een zelfde wijze was de facilitaire ondersteuning georganiseerd. Ook deze kende het Amsterdamse (CFM) en een groep ter ondersteuning van de rest van de activiteit. In deze tijd is er ook aandacht geweest voor het fenomeen "centraal/decentraal". Centraal werd het projectmanagement van alle activiteiten van de groepen vormgegeven. Zaken geregeld die beter decentraal konden worden opgepakt. Voorwaarde: voordelig. Naast deze groepen die onder het centraal projectmanagementorgaan resulteerden waren er ook als de bibliotheek, kunst, security en archief die zelfstandig door de gehele bankorganen. Het z.g.n FM Services.

In 2004 is het geheel aan activiteiten van bovenstaande groepen ondergebracht in twee (Vastgoed en Huisvesting) en FM (Facility-management). Beide groepen zijn samengevoegd onder één aansturing.

Het centraal/decentraal denken heeft tot gevolg gehad dat er keuzes zijn gemaakt over welke organisatie wil houden en wat kan en moet worden ingekocht. Bottomline is dat VG&H en FM acteren. Alle facilitaire diensten zijn uitbesteed.

Centraal wordt er bepaald op welke wijze er huisvesting wordt gebouwd, aangetrokken en wordt er gestreefd naar een uniforme huisstijl.

De strategische keuzes met betrekking tot huisvesting worden gemaakt op basis van voorstellen door regionale directies. Zowel nieuwe als bestaande huisvesting wordt langs de corporatie en al of niet passend in de ABN-Amro portefeuille geacht.

Op dezelfde wijze handelt het FM vanuit hun opdracht tot het faciliteren van haar gebouwen op tactisch niveau de contracten en opereert als "demandmanager" in de afstemming van de kosten. Daarnaast ontwikkelt het FM nieuwe concepten. Centrale afspraken met dienstverleners.

bedrijf gebruik van mag maken. Mag maken, omdat op lokaal/operationeel niveau kan worden beïnvloed door het zijn van een bankrelatie.

Vastgoed is voor de bank geen renderend vermogen. Het totaal van het ABN-Amro miljard. Dit is op het totaal van de cashflow van de bank slechts enkele procenten. wordt gezien als een bedrijfsmiddel. Wel wordt er gestreefd naar en zo efficiënt mogelijk deze gebouwen. Men opereert vanuit de principes: het juiste volume, op de juiste wijze in een juiste prijs/kwaliteitsverhouding. Met name dat laatste is een belangrijke taak. FM heeft een budget van ongeveer 200 miljoen.

Ondanks dat je als bank in staat bent je eigen gebouwen erg goedkoop te financieren meer gehuurd. Er is geen beleidskeuze gemaakt over huren of kopen/bouwen. De keuze van de (lokale) situatie en mogelijkheden.

Conclusie:

De ABN-Amro-organisatie wijkt in grote lijnen niet af van andere grote organisaties heeft ervoor gekozen Vastgoed en FM in één overkoepelende organisatie te plaatsen acteren als regisseur van de processen rondom huisvesting en faciliteiten. VG&HV bedrijfsbeleid en strategie conceptueel zorgdragen voor de meest efficiënte huisvesting organisatie.

Samenwerking: cheek to cheek

FM: Profit centrum zonder winstoogmerk.

CRE: Dealmaker

Waardecreërend vermogen: huisvesting is voor ABN-Amro een asset. De gebouwen belangrijkste doel het bieden van een plek waar financiële transacties met klanten en waar de eigen administratieve organisatie zijn werk kan uitvoeren. Voor ABN-Amro huisvesting tegen zo laag mogelijke kosten zal worden geëxploiteerd. Haar bijdrage de organisatie is haar vermogen geen onnodige kosten te maken.

Regus

Regus is al vele jaren een aanbieder van tijdelijke (kantoor)huisvesting voor bedrijven. Netspace is het nieuwe concept van Regus. Deze vergaande vorm van dienstverlening opdrachtgevers die met hun huisvesting en interieur ook hun bedrijfsidentiteit willen. Het totale proces van verwerving, ontwikkeling en inrichting van huisvesting en de facility-management wordt door Regus gedaan.

Regus is van mening dat flexwerken in Nederland niet bestaat. De Nederlandse werknemers werkplek, bij voorkeur in een eigen kantoor.

De groep die overal werkt ongeacht tijd en plaats is slechts zeer klein. Zo klein dat D-office (werken terwijl iemand anders in de file staat) en wegrestaurants alweer er gestopt met het aanbieden van werkplekken voor slechts één of twee uur.

Ook de prijs was hier debet aan, € 10,-- per uur terwijl je al voor € 35,-- een hele dag huren.

Regus stelt dat niet het gebouw maar de **werkplek** het belangrijkste is in een administratie. In haar beleid is dan ook niet het omhulsel het belangrijkste aspect maar de werkplek. Regus praat dan ook liever over werkplekmanagement dan over vastgoed- of facility-management. Bij het realiseren van een goede werkplek is er automatisch aan deze andere gebied Regus acteert dan ook niet vanuit de vraag naar huisvesting maar vanuit de vraag naar

Regus werkt en denkt vanuit een overallconcept rondom werkplekken. Een werkplek wordt ondersteund met alle maar denkbare faciliteiten. Natuurlijk speelt hier vastgoed een belangrijke rol. Het kan de wijze waarop zij acteren niet toewijzen aan een vastgoed of facility-management, zowel CREM als CIRM, maar mist ook van beide essentiële elementen om volledig aan managementprincipes te voldoen.

Regus plaatst haar dienstverlening in een tijdsbalk van 10 tot 20 jaren. Tegen alle geschiede start Regus haar denkproces aan het einde van haar dienstverlening.

Regus vereenvoudigt het productieproces van haar klanten door haar alle facilitaire zaken te nemen en hiervoor slechts één factuur te sturen.

Regus verpakt de uitkomsten van haar interactie met de markt in een "Masterplan Landbouw" "Development Construction".

Van hieruit gaat men op zoek naar gebouwen. De plaatsen waar huisvesting wordt aangevraagd zijn zeer strenge eisen verbonden. Uitstraling, bereikbaarheid en verhuurbaarheid zijn hier belangrijke peilers.

Regus heeft geen vastgoed in eigendom. Eigendom is niet relevant voor de gebruiker. Het beslag dat eigendom legt op het vermogen een struikelblok. Om nog maar te zwijgen over de opbrengsten van het gebouw (8% - 4% kapitaallasten = 4% of minder. Kan men dan nog geld op de bank zetten?). Hierbij moet het risico van leegstand nog worden opgeteld.

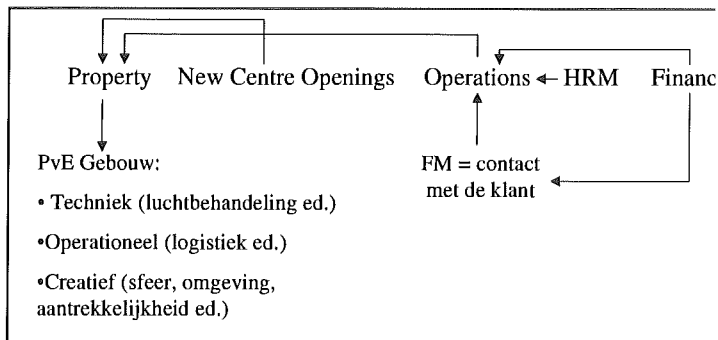
De kosten voor een werkplek zijn ongeveer 30% van de totale werknemerslasten. Voor de gebruiker in eigendom hebben van vastgoed geldt dan dat bij een financieel rendement van 3% het voordeel mag worden gerekend voor het in eigendom hebben van de werkplek. Echter de kosten ongewijzigd. Dit korte rekensommetje geeft aan dat leegstand erg duur is voor de gebruiker.

Regus is wel regelmatig de initiatiefnemer van bouw. Ook huurt Regus op verzoek van de gebruiker risico. Sterk gedreven door de wensen en de eisen van de huidige werkplekgebruiker aan het principe "Built, sell, lease-back and fit".

Managementbeslissingen m.b.t. huisvesting zijn altijd (5 tot 10 jaar) gedateerd en niet van de gebruikers van nu. Regus biedt de gebruiker altijd de meest moderne werkomgeving dat moment technisch en facilitair mogelijk is en met een grote mate van bewegingsvrijheid voor de gebruiker.

Ook de eigen organisatie staat volledig ten dienste van de klanten van Regus.

Procesorganigram:



Figuur 12.

Conclusie:

Regus heeft met Netspace een nu nog uniek vastgoed/facility-concept in handen. I Facility-management waarin ook de huisvesting in het maincontract, dat de opdracht is opgenomen.

Samenwerking: hand in hand

FM: Business unit.

CRE: Business Statigists

Waardecreërend vermogen: huisvesting is voor Regus core-busines. Vierkante met Regus het productiemiddel. Door deze vierkante meters optimaal gefaciliteerd aan klanten genereert Regus omzet. Door effectief en efficiënt inkopen en beheren rea

Ahold Nederland

Over het algemeen geldt voor de retailwereld dat zij geen enkele belang hebben bij vastgoed. In tegendeel zelfs, men interesseert zich over het algemeen niet in de huisvesting. Het gaat niet om het gebouw zelf. Het gaat om de binnenzijde. De de corporate identity naar voren.

Het vastgoed is aan de andere kant wel van strategisch belang voor de afzet van p Een supermarkt is eigenlijk niets meer dan een doorgeefluik van producten. Voor A flexibiliteit van belang. In overtreffende trap is het vastgoed van de retailer vaak van groter belang als voor de retailer zelf.

Voor Ahold geldt dat zij veel inspanning pleegt in ontwikkeling. Hierbij gaat het om winkels maar soms ook om hele winkelcentra. Op deze wijze heeft zij grote invloed de winkels in zo'n centrum.

Ahold is ook gaarne bereid deel te nemen aan het ontwikkelen van het wegennet in Gemeenten als dit bijdraagt aan de bereikbaarheid van haar distributiecentra.

Op fm-gebied heeft Ahold eigenlijk twee het primaire proces faciliterende afdelingen De "Store development" groep houdt zich bezig met het ontwikkelen van winkels en distributiecentra. Zij zijn continu op zoek naar plaatsen waar winkels van Ahold kun

Dit gaat over het algemeen in nauwe samenwerking met gemeenten, beleggers en o.a. Ahold zijn PPS-constructies orde van de dag. Bij voorkeur huurt Ahold na realisatie h

Het "Facilitair bedrijf" bemoeit zich met de kantoren en de kleine distributiecentra van FB grote invloed op het vastgoed. Omdat de directie alleen maar geïnteresseerd lijkt snelle cashflow van het bedrijf, is de taak van het verzorgen van een goede huisvesting administratieve deel van de organisatie geheel opgedragen aan het FB. Zij adviseert vraagstukken van groei of krimp van het totale oppervlak aan kantooromgevingen. Het gebouwen te betrekken, verlaten, huren, bouwen, verkopen etc., etc.. ligt dan ook vol

Conclusie:

Vastgoed- en facility-management zijn bij Ahold Nederland is elkaar verweven. Ze werken en trekken gelijk op in het ondersteunen van het distributieproces.

Vastgoed is bij Ahold geen financieel item, maar wel van strategisch belang om haar te brengen.

Samenwerking: hand in hand

FM: Profit centre

CRE: Intrapreneur

Waardecreërend vermogen: Zowel de activiteiten van de Store development manager zijn puur gericht op het leveren van de noodzakelijke huisvesting om de distributieproducten te realiseren. Beiden hebben geen winstoogmerk en dragen slechts bij aan de organisatie door zo min mogelijk geld UIT te geven.

Deltion College

Huisvesting is een zelfstandig onderdeel binnen de Deltion-organisatie. Daarnaast actueert het bedrijf ook als zelfstandige afdeling.

Facilitaire bedrijf

Het Deltion College is ontstaan uit diverse fusies van voorheen zelfstandige schoolorganisaties. Het versnipperd vormgegeven huishoudelijke diensten is stukje bij beetje het huidige facilitaire bedrijf ontstaan. Het FB opereert nog volledig als "Kostencentrum".

Tijdens de laatste verandering van de organisatiestructuur van het Deltion zijn alle schoolactiviteiten F&C, Leerlingen administratie, Onderwijs beheer en Facilitair bedrijf) centraal in de organisatie

Vastgoedmanagement

In de concernorganisatie is er tot op heden geen vastgoedmanager actief geweest. Dit is nu in het eigendom van het Deltion. Deze zijn hun door de decentralisatiepolitiek van de overheid afgeschoot geworpen. Enkele jaren geleden is er een gebouw gehuurd omdat er behoefte was aan onderwijsruimten voor het groeiende studentenaantal.

Er is toen gekozen voor de huurvariant omdat ook toen al de plannen voor de nieuwbouw van de school De financiële verantwoordelijkheid lag in handen van de controler en de onderhoudsactiviteiten ondergebracht bij de facilitaire organisatie.

Toekomstige huisvesting

Het nieuwe gebouw wordt volledig door het Deltion zelf betaald. Ondanks dat het l van een behoorlijk vastgoedobject verwacht men ook in de toekomst geen aparte v tuigen. De huisvesting zal vrijwel uitsluitend voor eigen gebruik dienen. Slechts een derden, aan onderwijs gerelateerde bedrijven worden verhuurd. Het facilitair bedrijf middelen ook de huisvesting binnen haar verantwoordelijkheid krijgen.

Het facilitair bedrijf zal zich als uitsluitend richten op het faciliteren van het onderwijs. Het facility/estate-concept zal invulling worden gegeven aan de taken van het facilitair l

Conclusie:

De operationele taak van het vastgoedmanagement is geïntegreerd in de huisvesting bedrijf. Alle inspanningen van de organisatie zijn op het onderwijs gericht en het fa opdracht het in stand houden en faciliteren.

Het financiële doel van het gebouw blijft beperkt tot het zijn van onderpand voor de Daarmee is het concern niet meer als een gewone huiseigenaar. En gedraagt het l goed beheerder van het gebouw.

Binnen het Deltion is de huisvesting onderdeel van het facilitaire aandachtsgebied gebruikers gezien als een commodity voor het primaire proces.

Huisvesting, services en diensten zijn kosten-gestuurd met oog voor de gebruikers onderwijsmethodiek en –systematiek.

Conclusie: Uit navraag bij andere schoolorganisaties in zowel het primaire, het voo universitaire onderwijs blijkt dat de situatie bij het Deltion representatief is voor zo g onderwijsinstellingen.

Samenwerking: van samenwerking tussen vastgoedmanagement en facility-manag sprake.

Het vastgoedportfolio is alleen in de huidige situatie van belang om het werkkapitaal kunnen vaststellen (back to back).

FM: Dienstencentrum

CRE: n.v.t.

Waardecreërend vermogen: In het onderwijs wordt het vastgoed niet middel gehan Waarde wordt gecreëerd door de omgeving waarbinnen onderwijs wordt gegeven ; bij dit onderwijs te laten aansluiten. Beleving van gebruikers van de school bepaalt huisvesting.

Om toch enige grip te krijgen op de subjectiviteit van het begrip beleving zoekt mer instrumenten om de bijdrage van de huisvesting op het onderwijs te kunnen meten het instituut verlaat in het bezit van een diploma wordt soms als thermometer gebru

Gemeente Almere

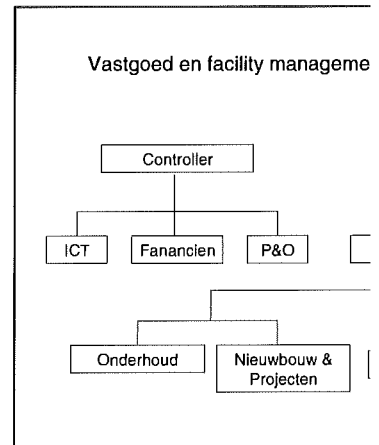
Facility-management heeft de afgelopen jaren een stormachtig verloop gekend binnen Almere. Na enige jaren geleden te zijn omgevormd tot een CIRM waarin alle ondersteunende ondergebracht in één integrale organisatie is men zins kort weer terug bij af. Waar voorheen ICT, Services en Documentbeheer, P&O, FD, gegevens management management vanuit één klantbureau met alle gebruikers communiceerde is er nu weer verantwoordelijkheden gemaakt.

ICT, P&O en Financien zijn geplaatst onder de verantwoordelijkheid van de controller. Services, Diensten en Middelen (SD&M) zijn apart in de organisatie geplaatst.

SD&M is op haar beurt weer opgesplitst in gebouwen en diensten. Gebouwen betreft, gebouw management bestaande uit een team "onderhoud" en een team "nieuwbouw en projecten".

Diensten bestaat uit "services" als schoonmaak beveiliging etc. en "diensten" als document- beheer (repro), werkplekken, telefonie etc.

Figuur 13.



Vastgoedmanagement

De huisvesting van de personele diensten van Almere komt bijzonder pragmatisch tot uitdrukking. Of de wens van het bestuur de gemeentemedewerkers ergens te willen en/of moeten gezocht naar de mogelijkheden op die locatie.

De ontwikkeling of ingebruikname van vastgoed is volledig vraaggestuurd. Op basis van de aanwezigheid van gemeentemedewerkers ergens binnen het gemeentebestuur wordt of ruimte gehuurd. Er is (nog) geen overallvisie op het gemeentelijk vastgoedbezit ontworpen. Het oorzaak van de gebouwen waarvan het gemeentelijk apparaat gebruik maakt enorm is in gebruikersgemak en exploitatie.

Facility-management is binnen de gemeente opgehangen aan de gebruikers, lees gemeentemedewerkers. Services, diensten en werkplekken worden vanuit het facilitair bureau georganiseerd en beheerd.

Op basis van het aantal medewerkers wordt de werkoppervlakte van een sectie of een afdeling vastgesteld. Deze gegevens worden er ook gekeken naar het aantal werkplekken. Of er sprake kan zijn van flexplekken wordt in de ruimteoverweging niet meegenomen. Het risico is dat het nieuwe deel van het Gemeentehuis te groot of te klein wordt is dan ook aanwezig.

Samenwerking

Naast de overschrijding van de budgetten van het voormalige CIRM was het gebrek aan samenwerking een reden om niet op deze wijze door te gaan. Binnen het CIRM waren de deelnemende afdelingen verantwoordelijk voor de besteding van de budgetten. Ieder team zocht dan ook naar de acties met het m...

zoekt geen samenwerking met een andere groep. Van integraal beleid was er dan kernthema van CIRM werd daarmee dan ook niet voldaan.

In de huidige situatie is er aan de verschillende afdelingen als belangrijkste opdracht naar kostenbesparende mogelijkheden. Een belangrijk gevaar van de huidige situatie van de één kostenverhogend voor de ander zal zijn.

Voorbeeld hiervan is de uitbreiding van het stadskantoor op basis van het aantal n. Het bouwprojectmanagement communiceert hier niet met facilitair bedrijf over, laat zelf. De verzuiling van de organisatie lijkt eerder te zijn toegenomen dan vermindert.

Conclusie

De gemeente Almere heeft de bestaande functionele relatie tussen vastgoedmanagement management weer verbroken. Gedreven door de noodzaak kosten te besparen het traditioneel besturingsmodel. Huisvesting, services, middelen en procesondersteuning in de organisatie geplaatst.

Samenwerking: face to face.

FM: Kostencentrum

CRE: Taskmaster

Waardecreërend vermogen: De huisvesting en het facility-management van de gemeente "neutral" opgenomen in de gemeentelijk begroting. Van beide aandachtsgebieden bijdragen aan het resultaat van de organisatie, maar zij mogen ook niet de geprojecteerde overschrijden.

Philips Nederland

Philips kent vele locaties met diverse gebouwen in Nederland. De gebouwen zijn op units en kantooromgevingen. Vastgoed Beheer & Diensten (VB&D) is hoofdhuurder stemt haar output af op het concernbeleid dat op topniveau wereldwijd wordt ontwikkeld. Beslissingen op het gebied van het Corporate Real Estate (CRE) worden op mondiaal niveau gebruikt hier wel de input van de regioteams bij. Regioteams bestaan uit landen of regio's. Maatgevend in dit beslissingsproces zijn bedrijfseconomische aspecten uit het primair productiekosten en afzet. De laatste jaren heeft Philips dan ook veel "massa"productie in lage-lonenlanden. Alleen de hightech productieomgevingen worden nog daar gevestigd is (Europa, Amerika, Azië).

Philips werkt hard aan een wereldwijde Corporate identity.

Voor de kantoorachtige omgevingen geldt dat VB&D in Nederland werkt vanuit het van "CREM Workplace Management". Het op een efficiënte en effectieve wijze in het managen van innovatieve werkplekken.

De groep facilities resulteert rechtstreeks onder de afdeling VB&D. Demand management schakel tussen het concernbeleid, de productie, de gebruikers en de leveranciers.

Men werkt vanuit twee bekende organisatieprincipes. Te weten, Shared Service Center centralisatie. Productie geschiedt vanuit één loket met alle contracten en afspraken

vastgelegd. Het karakter van de dienstverlening is gebaseerd op productdifferentiatie afname, deel gedwongen winkelen en een deel levering op basis van een vrije op

VB&D ontvangt een PvE van de beheersraad. Deze beheersraad bestaat uit de bestuurs- en eindverantwoordelijken van het productieproces en/of de kantooromgeving. Hier wordt besloten gemaakt over de bandbreedte van de dienstverlening. Huisvesting wordt als dienst aan gebruikers ter beschikking gesteld en is daarmee voor Philips een volledig facilitair beheer. Philips heeft voor de tactisch en operationele uitvoer van de diensten Arcadis Aqume actueel als een maincontractor en opereert tussen het VB&D en de sub-contractors. Het VB&D bepaald welke diensten Aqumen moet leveren. Aqumen bewaakt zelf de te leveren geleverde diensten middels periodiek overleg met de locatieverantwoordelijken.

VB&D is verantwoordelijk voor de huisvesting en de inrichting. Naast het bieden van de eigen organisatie, verhuurt VB&D ook een klein deel van haar vastgoed portefeuille. Het ziet haar vastgoed niet in eerste instantie als eigen vermogen om hiermee de balans mogelijkheid te creëren vreemd vermogen aan te trekken. Vastgoed heeft als doel het boven het hoofd. Met name de productieomgevingen zijn dusdanig specifiek dat deze voor Philips zelf waarde vertegenwoordigen. De markt heeft over het algemeen geen productiegebouwen die Philips wil afstoten.

Andere ondersteunende activiteiten als HRM, IT en F&A zijn samengebracht onder één General Service Unit Board (CSUB).

Conclusie:

Ondanks dat Philips haar beslissingen betreffende vastgoed niet in directe samenspraak met management (Aqumen) maakt, is er toch sprake van een grote mate van een integraal. Vanuit haar visie over Workplace management regisseert en organiseert VB&D de huisvesting van gebruikers, lees medewerkers, van Philips in Nederland.

Voor Philips geldt dat er een duidelijke relatie is tussen vastgoedmanagement en facilitair management.

Samenwerking: Cheek to Cheek.

FM: Facility-management (uitbesteed)

CRE: Dealmaker

Waardecreërend vermogen: Van beide aandachtsgebieden wordt niet verwacht dat ze resultaat van de organisatie. Wel wordt ervan verwacht dat ze zo efficiënt en effectief mogelijk waardecreatie bestaat uit het niet uitgeven van geld.

Facilityforce

Facilityforce is het facilitaire bedrijf van gebouw Willemswerf te Rotterdam. Gebouw Willemswerf is eigendom van de Fortis Vastgoed Groep.

Facilityforce verzorgt als regieorganisatie de facilitaire diensten voor bedrijven in het kantoorverzamelgebouw "de Willemswerf" en voor enkele bedrijven in de omgeving.

Zij biedt (een) complete dienstverlening zodat de klant zich zorgeloos kan richten diensten worden vanuit het centrale facilitaire meldpunt gecoördineerd.

Wim Munter (directeur van Facilityforce) is ex facility-manager van het jaar. In die gemaakt met een door FMN ondersteund onderzoek naar de verhoudingen tussen facility-managers. Dit onderzoek heeft geleid tot het Facility Estate Concept (FEC)

FEC brengt de werelden van vastgoed- en facility-management bij elkaar vanuit h In het FEC neemt het facilitaire bedrijf een aantal taken van de vastgoedbeheerde beperkt zich tot op heden nog vaak tot operationele taken. In de meest ultieme voi facilitair bedrijf op tactisch niveau de taken van de vastgoed beheerder/eigenaar o De kansen van FEC liggen dan ook in het bijzonder op het gebied van de “multiter de eigenaar/belegger slechts waarde hecht aan het financiële rendement van het (organisatie middels het FEC veel werk uit handen van deze eigenaar nemen. Een eigenaar van een gebouw is alleen maar geïnteresseerd in huurders en leegs De toegevoegde waarde van het FEC is de organisatiegerichte horizon van 3 tot 6 Vastgoedmanagers denken in termijnen van minimaal 5 tot 10 jaar als het gaat om

Samenwerking: face to face

FM: Facilitair bedrijf

CRE: Task master

Waardecreërend vermogen: De toegevoegde waarde van het FEC is haar vermog spelen op veranderingen binnen de organisaties die gebruik maken van het gebou contact met de gebruikers worden gebruikerswensen snel inzichtelijk en kan hier a gereageerd. Leegstand wordt beperkt en daarmee de huuropbrengst voor de eiger geoptimaliseerd.

KLPD

Het KLPD vormt samen met de 25 regionale politiekorpsen de Nederlandse politie. de Nederlandse politie op nationaal en internationaal niveau en heeft zelfstandige, en coördinerende taken.

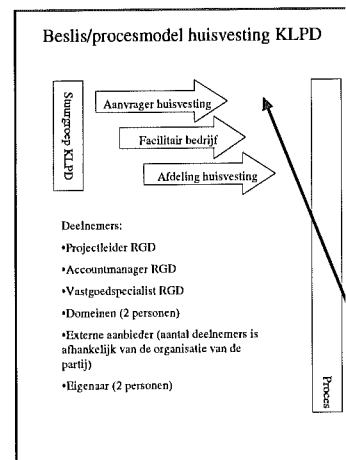
Er zijn vier het primaire proces ondersteunende diensten; Personeel en organisatie zaken, Informatievoorziening en het Facilitair Bedrijf (FB). Daarnaast zijn er vier ste Bureau Concern & Control, Bureau Communicatie, bureau Veiligheid en Integriteit

Het FB is binnen het KLPD een vrij nieuwe afdeling. In de oude situatie verrichtte e versnipperd facilitaire werkzaamheden. Nu verzorgt het FB deze, zodat de overige kunnen concentreren op het primaire proces. Het gebruik, onderhoud en beveiliging het KLPD, de inrichting van werkplekken en de inkoop van bedrijfsmiddelen (zoals taken van het Facilitair Bedrijf. Dit geldt ook voor het beheer daarvan en de technis Daarnaast verzorgt zij de registratie en afhandeling van schades, het interne drukw post en beheert het archief.

De KLPD heeft geen aparte vastgoedmanager in dienst. Het hoofd huisvesting regelt, en maakt beleid inzake de huisvesting van de medewerkers van de KLPD. De KLPD is in eigendom. Zij huurt haar gebouwen van de Rijks Gebouwen Dienst (RGD). Als huurder van de gebouwen heeft de KLPD alleen de gebruikersverantwoordelijkheid van de gebouwen. Zij behandelt daarmee huisvesting ook als asset in de totale bedrijf KLPD.

De RGD treedt richting KLPD zowel op als makelaar en als projectontwikkelaar van o betrekt als tussenpersoon gebouwen uit de markt, van domeinen of uit eigendom van De KLPD is bij wet verplicht af te nemen van de RGD.

Bij een verwervingsproces van huisvesting wordt er door de KLPD een stuurgroep gevormd. In deze stuurgroep zijn vertegenwoordigers van de betrokken afdeling van KLPD aanwezig, de korpsleiding en het FM. De stuurgroep stelt een ruimtelijk programma van eisen op. Dit PvE is de input voor de RGD. De RGD stelt op haar beurt een projectgroep samen. In deze projectgroep zitten voor de RGD een projectleider, een accountmanager en een vastgoedmanager. Daarnaast zijn in deze projectgroep vertegenwoordigers van Domeinen aanwezig als het om een gebouw in eigendom gaat en zijn er vertegenwoordigers van een marktpartij aanwezig als het gaat om gebouwen die niet in eigendom zijn van de overheid. Een projectgroep bestaat daarmee als snel uit drie tot vijf verschillende partijen.



Figuur 14.

Beslissingen komen zeer traag en moeizaam tot stand omdat gesprekslijnen niet zijn iedere wijziging en of beslissing moeten alle partijen worden geïnformeerd en gehoord heden nog geen gebruik van een handelingsmandaat aan de stuurgroep leider en de

De wijze waarop een huisvestingsvraag wordt behandeld is traditioneel vormgegeven een verzoek in bij het facilitair bedrijf. Die koppelt de vraag terug naar de aanvrager c noodzaak en prioriteit van de vraag te kunnen verwoorden. Na een akkoord voor het naar de mogelijkheden wordt er een stuurgroep ingericht en zal de afdeling huisvesting programma van eisen formuleren. Dit gebeurt in samenspraak met de toekomstige g het ruimtelijk PvE welke na goedkeuring door alle partijen van de KLPD als input zal

De RGD beoordeelt de ontvangen informatie en onderzoekt welke gebouwen in eigen het verwachtingsmodel van de KLPD. Bevindt zich in de eigen gebouwen geen passie er op de markt worden gezocht.

Alle mogelijkheden worden door alle deelnemende partijen beoordeeld en gewogen voortschrijdend inzicht, wat met alle deelnemende partijen moet worden besproken.

Volgens WK is de huidige wijze van het verwerven van huisvesting door deze omstandigheden van doelmatig. De KLPD zou geholpen zijn met het geven van mandaten aan groen. Daarnaast zouden de deelnemers in de groepen moeten worden teruggebracht naar de KLPD.

Ondanks dat het organogram van de KLPD en in het bijzonder hierin de plaats en de rol van het facilitair bedrijf doet vermoeden dat men volgens het CIRM-principe werkt, is dit niet het geval. De KLPD nog sprake van verzuiling en koninkrijkjes.

Conclusie:

Binnen de KLPD is er geen sprake van een samenwerking tussen vastgoed- en facilitair vastgoedverwerving en het vastgoedbeheer is buiten de organisatie geplaatst. Het wordt niet behandeld als een productiefactor. Het is een asset, een kostenpost en toegekend aan de bijdrage die huisvesting biedt aan het primaire proces.

Dat de huisvesting als een waardecreërend middel kan worden aangewend speelt een rol in de politieorganisatie.

In de politiewereld (als ook in de gemeentelijke wereld) zie je vaak dat facility-management aannemen. Slechts een klein aantal "sterke" facility-managers zijn in staat vastgoedtrajecten. Als redenen zijn hiervoor aan te dragen: gebrek aan kennis, gebrek aan het calimero-effect, gebrek aan doortastendheid. Naast kennis en kunde zijn de soepelheid en de op een juiste wijze positioneren belangrijk als men op strategisch niveau in een organisatie.

Samenwerking: face to face

FM: Kostencentrum

CRE: Task master

Waardecreërend vermogen: De facilitaire dienst van de KLPD is op traditionele wijze. Huisvesting wordt niet geïntegreerd aangestuurd. Er is een duidelijke splitsing tussen eigenaars taken en gebruiker en de aan de gebruiker opgedragen taken. Huisvesting heeft geen waardecreërend vermogen. Huisvesting is een asset.

