

Facility & Workplace Management marktonderzoek 2025

Onderzoek naar marktomvang,
trends en ontwikkelingen

Colofon

Auteurs

Corinna van Diepen-Knegjens, Froukje Terpstra,
Jesse Manenschijn-Ghuijs, Esmee Voet, Jurgen Jaakke

Uitgever

FMN

Vormgeving en opmaak

Studio TwynstraGudde

© 2025, FMN en TwynstraGudde

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorwoord

Met trots presenteert FMN alweer het 12e Facility & Workplace Management Marktonderzoek 2025 dat is uitgevoerd in samenwerking met TwynstraGudde. In deze onzekere tijd waarin geopolitieke ontwikkelingen de dagelijkse praktijk van de facilitair professional niet onberoerd zal laten; biedt dit onderzoek een onmisbaar handvat bij het duiden van de belangrijkste trends en ontwikkelingen binnen de facilitaire sector.

Ook in 2025 schittert het thema Duurzaamheid weer als grote gemene deler. Organisaties streven naar verdere verduurzaming, niet alleen vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar ook vanwege veranderende regelgeving en de groeiende vraag naar circulaire oplossingen. Kostenmanagement en Technologie zijn daarnaast thema's die hoog scoren. Technologie wordt een steeds belangrijker factor, waarbij data-gedreven facility management en AI-tools steeds meer een rol spelen in het verbeteren van efficiency en gebruikerservaring.

Nieuw in dit onderzoek is een beschouwing op de 'veranderende rol van de facility manager'. In een branche die zo veranderlijk is, vraagt de toekomst om een adaptieve professional. Wat zijn op dit moment de belangrijkste competenties voor de facilitair professional en wat zijn dit, volgens de professionals zelf, over vijf jaar? De nadruk blijkt te verschuiven van 'helder communiceren' nu naar 'samenwerken' en 'flexibiliteit' in de toekomst. AI kan veel dagelijkse taken overnemen, maar effectief resultaten bereiken vraagt om samenwerking, op alle niveaus. Dit zijn waardevolle inzichten, waarmee niet alleen de facilitair professional, maar ook zijn of haar organisatie zich adequaat kan voorbereiden op de toekomst.

Dit marktonderzoek is tot stand gekomen dankzij de gewaardeerde samenwerking met TwynstraGudde. We hopen dat dit onderzoek niet alleen inzicht geeft in de huidige trends en ontwikkelingen, maar vooral ook inspireert om de volgende stappen te zetten in de professionalisering van ons prachtige en veelzijdige vakgebied.

Wij danken alle respondenten en betrokkenen die hebben bijgedragen aan dit onderzoek en wensen jou veel inspiratie bij het lezen van deze 12e editie van het Facility & Workplace Management Marktonderzoek 2025.

Michel Tobé
Voorzitter FMN

Inhoudsopgave

Voorwoord	3	3. Uitdagingen voor de facilitaire sector	31
Inhoudsopgave	4	3.1 Organiseren van facility management	31
1. Inleiding	5	3.2 Toptrends in Facility & Workplace Management	35
2. Facility management in cijfers	6	3.3 Toptrend: duurzaamheid	39
2.1. Totale marktomvang	6	3.4 Toptrend: technologie	42
2.2. Kerncijfers deelmarkten	10	3.5 Toptrend: kosten	45
2.3. Deelmarkt afval	13	3.6 Toptrend: samenwerking	46
2.4. Deelmarkt beveiliging	14	Interview	47
2.5. Deelmarkt contractcatering	15	4. De facility manager van de toekomst	50
2.6. Deelmarkt documentmanagement	16	4.1 Vaardigheden	51
Interview	17	4.2 Kennisgebieden	55
2.7. Deelmarkt Integrated Facility Management	20	Interview	60
2.8. Deelmarkt schoonmaakdienstverlening	21	5. Over de onderzoekers	61
2.9. Deelmarkt technisch beheer	22	6. Verantwoording	63
2.10. Deelmarkt textielbeheer	23	6.1 Methodiek 1: desk research	63
2.11. Deelmarkt wagenparkbeheer	24	6.2 Methodiek 2: enquête	63
2.12. Deelmarkt vastgoed	25	6.3 Methodiek 3: interviews	64
Interview	29	Bibliografie	65

1. Inleiding

Het vakgebied Facility & Workplace Management is enorm en vertegenwoordigt een marktwaarde van bijna 77 miljard euro. In Nederland werken zo'n 270.000 medewerkers bij bedrijven die facilitaire diensten als hoofdactiviteit hebben¹.

Al ruim tien jaar vindt dit onderzoek plaats. TwynstraGudde voert het Facility & Workplace Management marktonderzoek uit in opdracht van beroepsvereniging Facility Management Nederland. Tot 2019 deden we dit onderzoek elke twee jaar, nu doen we dit elk jaar.

In het onderzoek publiceren we cijfers over omvang, omzet en personeelsgegevens van de facilitaire sector. We verrijken die met de resultaten van een enquête over trends en ontwikkelingen. Respondenten zijn FM-professionals: facility managers, leveranciers, adviseurs, studenten, docenten en professionals die facility management in het onderwijs aanbieden of onderzoeken.

Opbouw van dit marktonderzoek

**Facility management
in cijfers**

**Uitdagingen voor
de facilitaire sector**

**De facility manager
van de toekomst**

Allereerst beschrijven we de facilitaire markt in cijfers. Het geeft inzicht in de totale omvang en we gaan in op de deelmarkten. Per deelmarkt zijn een definitie, overzicht van trends en omvang in cijfers opgenomen. In het hoofdstuk 'uitdagingen voor de facilitaire sector' vertellen we wat facility management kenmerkt, hoe het is georganiseerd en welke ontwikkelingen we zien ten opzichte van andere jaren. Vervolgens behandelen we trends en ontwikkelingen en de belangrijkste daarvan lichten we eruit. Nieuw dit jaar is een verdieping wat deze trends en ontwikkelingen betekenen voor de facility manager van de toekomst.



Facility management in cijfers

2.1. Totale marktomvang

De Nederlandse economie groeide in 2024. Daarbij lag de inflatie in Nederland in 2024 met 3,3% hoger dan het gemiddelde in de eurozone. De facility en workplace marktomvang zien we in 2024 toenemen met 3,6% (inclusief vastgoed). De omzetstijging betekent niet automatisch volumestijging. Leveranciers kunnen de hogere kosten net als in 2023 door de relatief hoge inflatie niet allemaal doorberekenen aan hun klanten.

In 2025 stabiliseert de inflatie naar verwachting op 3%

De Nederlandse economie kende in 2024 een beter jaar dan in 2023. De economie groeide in 2024 met 0,9%, terwijl in 2023 de groei slechts 0,1% was (DNB). In 2025 stabiliseert de inflatie naar verwachting op 3%. Afgelopen jaren hebben we te maken gehad met een flinke inflatiepiek. In 2022 was de inflatie in Nederland maar liefst 10% (CBS). Dit was in 2023 gedaald naar 3,8% en in 2024 gedaald naar 3,3%. De inflatie in Nederland lag afgelopen jaar hoger dan het gemiddelde in de eurozone van 2,4% in 2024. Voor 2025 en 2026 wordt een inflatie van circa 3% verwacht (DNB).



Duiding door onderzoeker: Corinna van Diepen-Knegjens, TwynstraGudde

De verwachte verlaging van de inflatie heeft doorgezet. Ook voor de komende jaren lijkt de inflatie verder te stabiliseren rond de 3%. Dit percentage ligt echter nog steeds hoger dan de 2% waar de ECB voor de lange termijn naar streeft.

Facility & workplace markt groeit

De totale omvang van de facility & workplace markt inclusief vastgoed zal in 2024 bijna 77 miljard euro bedragen. Dat is een groei van 3,6% ten opzichte van 2023.

Met 36,8 miljard euro maakt de omvang van de vastgoedmarkt in 2024 zo'n 48% uit van de totale facility & workplace markt. Het totale volume in m² verhuurbaar vloeroppervlak van commercieel vastgoed krimpt met 0,1%. Wanneer we de vastgoedmarkt uitdrukken in eigendoms- en huurlasten zien we een groei van 2,6% in 2024 (4,8% in 2023).

Editie met actuals 2023 en prognose 2024

Net zoals in voorgaande edities publiceren wij de omzetgegevens van het meest recente afgesloten boekjaar, gebaseerd op publicaties door sector specialisten en brancheonderzoek. Dat zijn in deze editie de actuals van 2023.

De cijfers van de marktomvang publiceren wij ook van het afgelopen jaar. Zo beschikt u over de meest recente omzetgegevens. Dit zijn de omzetprognoses op basis van de meest recente cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Hierbij gaat het om cijfers van de omzetontwikkeling tot en met het 4e kwartaal 2024 voor bijna alle (deel)sectoren. Ook is gebruik gemaakt van sectorprognoses van financiële instellingen en brancheonderzoek.

Omdat het om een prognose gaat en het boekjaar nog niet is afgesloten kunnen de cijfers over 2024 nog definitief naar boven of beneden worden bijgesteld.

Actuals 2023

In 2023 groeit de gehele markt nog met 6%, al is dat minder dan in 2022 (7,1%).

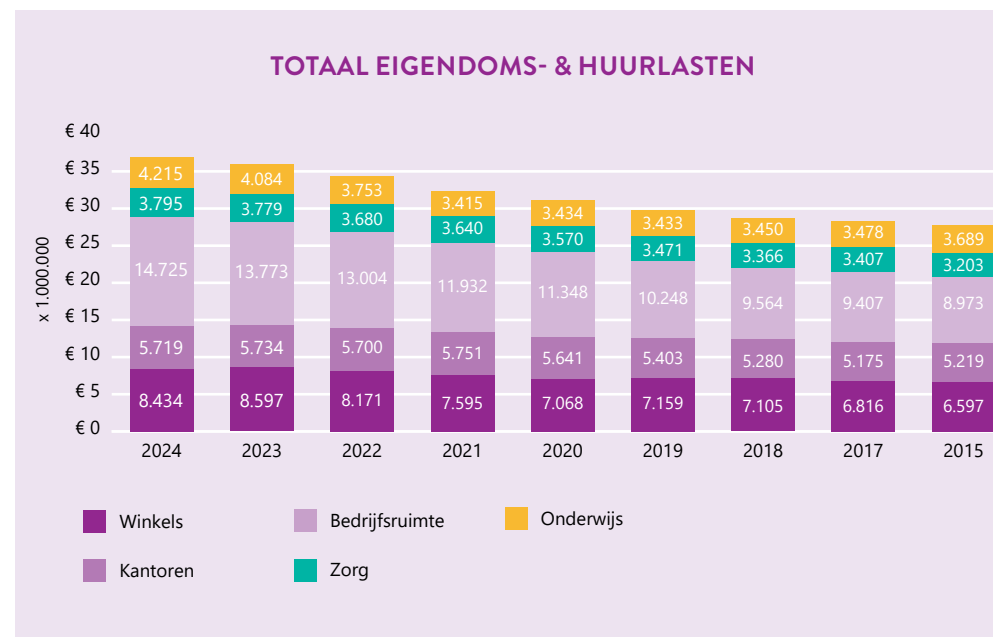
De krimp die in 2020 door de coronacrisis ontstond, was in 2022 al volledig ingelopen.

In 2023 zien we uiteindelijk groei in alle deelmarkten, met uitzondering van afval (-0,4%) en textielservices (-3,6%). Wel blijven de verschillen tussen de deelmarkten groot.

In 2023 groeit de markt voor commercieel vastgoed met 4,8% ten opzichte van 2022.

Vooral de totale eigendoms- en huurlasten van bedrijfsruimten nemen sterk toe (5,9%), gedreven door de aanhoudende economische groei en uitbreiding van logistiek vastgoed.

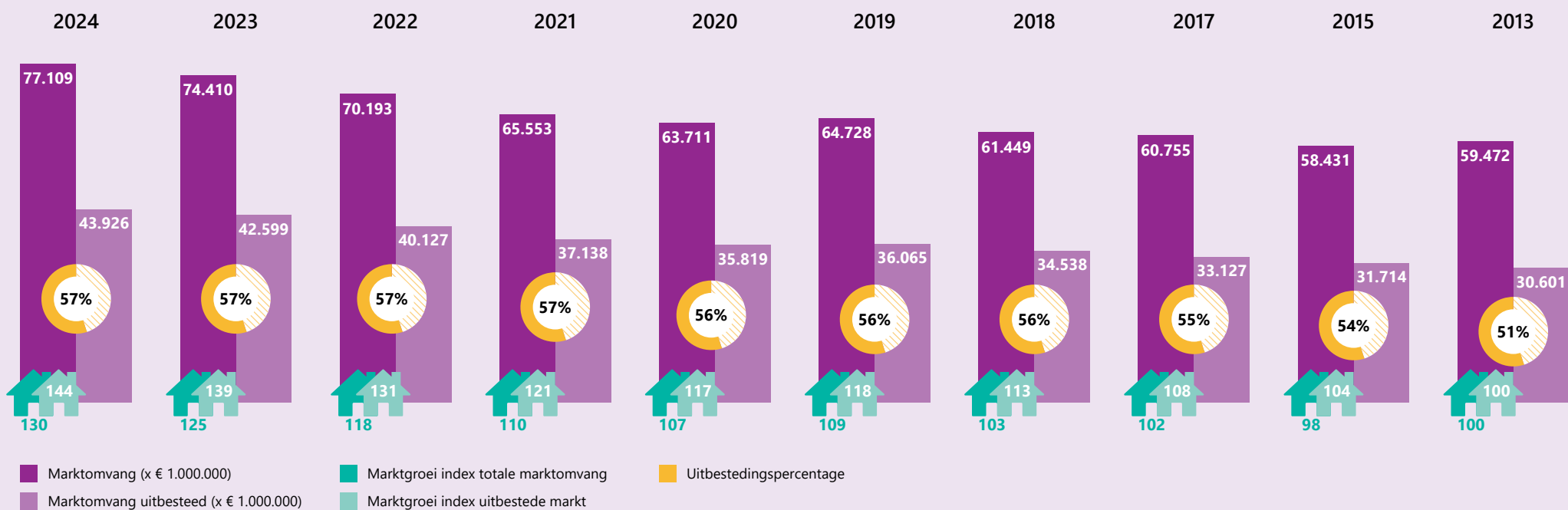
Ook zien we een sterke toename in het onderwijs (+8,8%) en winkels (+5,2%). Kantoren laten uiteindelijk geen krimp zien, maar ook nauwelijks groei (0,6%).



Prognose 2024

In 2024 laten de voorlopige cijfers van de vastgoedvoorraad zien dat de groei doorzet. We zien echter voor het commercieel vastgoed uitgedrukt in m² verhuurbaar vloeroppervlak gelijk aan 2023 eenzelfde lichte afname van de totale voorraad met -0,1%. Uitgedrukt in totale eigendoms- en huurlasten verwachten we een totale groei van 2,6% ten opzichte van 2023. Hierbij verwachten we wel een krimp voor winkels (-1,9%) en kantoren (-0,3%). De eigendoms- en huurlasten nemen juist toe voor bedrijfsruimten (+6,9%), zorg (+0,4%) en onderwijs (+3,2%).

TOTALE OMVANG FACILITY & WORKPLACE MARKT INCLUSIEF VASTGOED

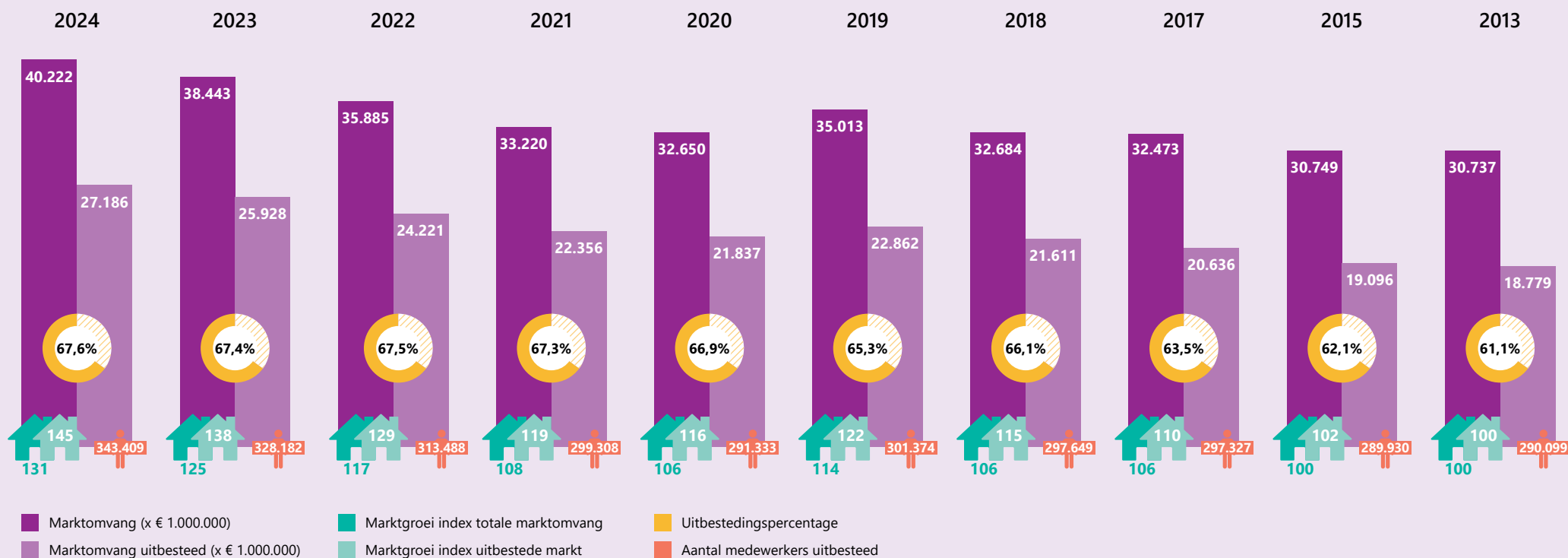


Marktomvang exclusief vastgoed groeit met 5%

Als we de vastgoedontwikkeling niet meerekenen, verwachten we in 2024 een groei van de totale facility & workplace markt met 4,6%. Het aantal medewerkers bij leveranciers zien we de afgelopen jaren in verhouding met de uitbestede omzet stabiliseren. Na jaren van toenemende productiviteit zien we de omzet per medewerker stabiliseren rond € 79.000,-.

Van 2013 tot 2019 zagen we de marktomvang met 14% toenemen en het uitbestede aandeel met 22%. In 2020 en 2021 zorgden de coronamaatregelen door onder andere het thuiswerken voor een krimp in 2020 (-7,6%) en beperkte groei in 2021 (+1,8%) ten opzichte van het voorgaande jaar. De groei in de afgelopen jaren 2022 (+8,6%), 2023 (+8,3%) en 2024 (+5,7%) brengt de totale omzet naar 40 miljard euro. De omvang is in de afgelopen 11 jaar met 31% toegenomen. Het aandeel in de uitbestede markt zelfs met 45%. De totale markt gaat om bijna 4% van het bruto binnenlands product in Nederland (exclusief vastgoed). Daarvan is 67% aan leveranciers uitbesteed.

TOTALE OMVANG FACILITY & WORKPLACE MARKT EXCLUSIEF VASTGOED



2.2. Kerncijfers deelmarkten

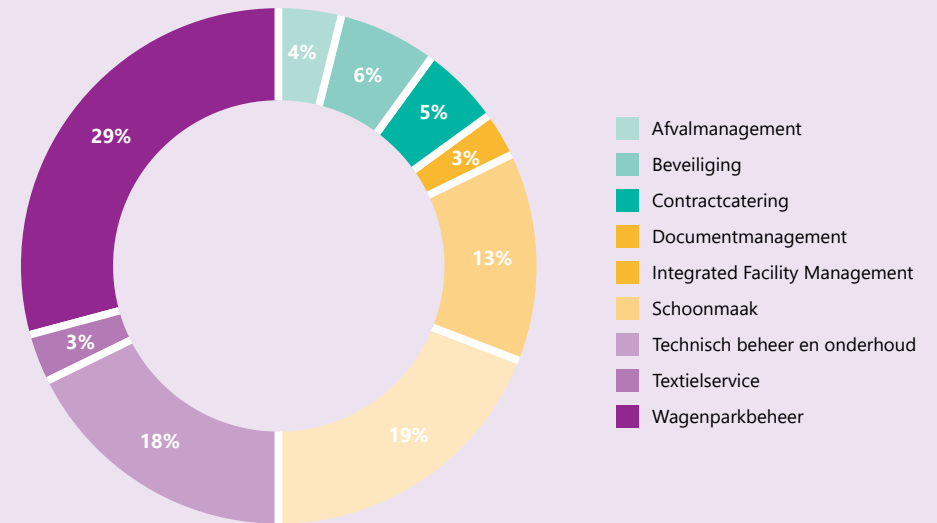
Voor alle deelmarkten zien we de marktomvang groeien. De grootste toename van de marktomvang zien we bij beveiliging (11%) en schoonmaakdienstverlening (10,5%). Daarnaast laten ook contractcatering (5,4%) integrated facility management (5,6%) en wagenparkbeheer (2,9%) een behoorlijke groei zien. Net als in 2023 zien we technisch beheer nauwelijks groeien met 0,9%. Welke ontwikkelingen hiervan mogelijk de oorzaak zijn leest u in de toelichting bij de afzonderlijke deelmarkten.

Wagenparkbeheer maakt met 29% een substantieel onderdeel uit van de markt. Daarna volgt technisch beheer en onderhoud (18%), schoonmaakdienstverlening (19%) en integrated facility management (13%). Contractcatering, beveiliging, afvalmanagement, managing printservices en textielservice maken gezamenlijk nog eens 21% uit van de totale markt.

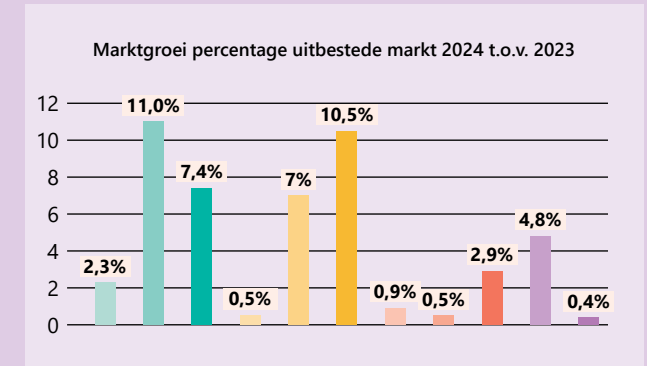
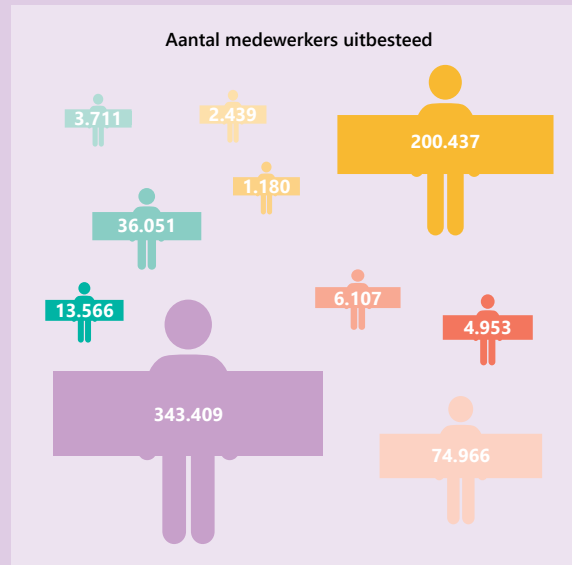
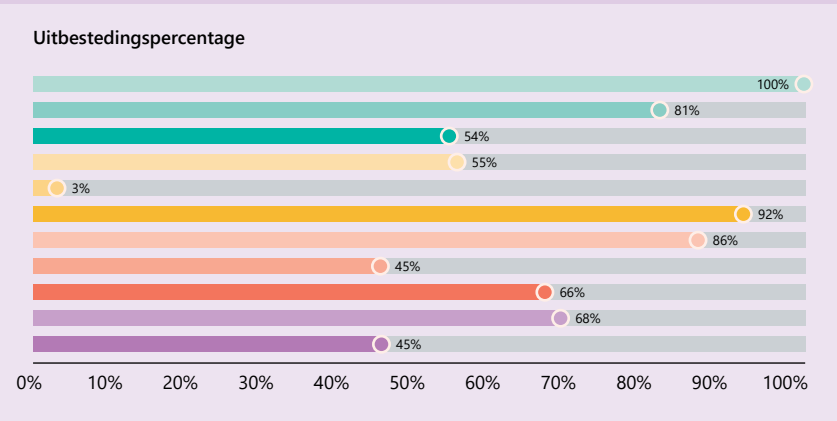
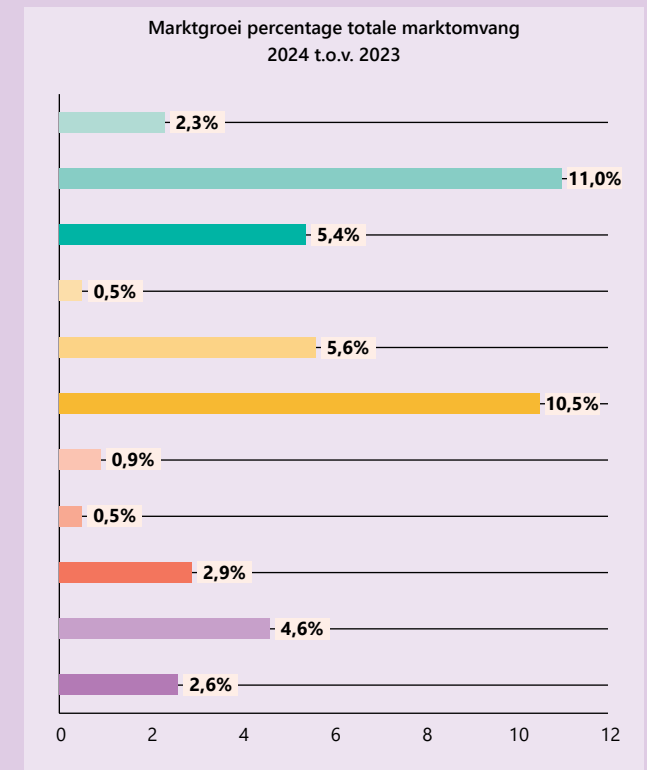
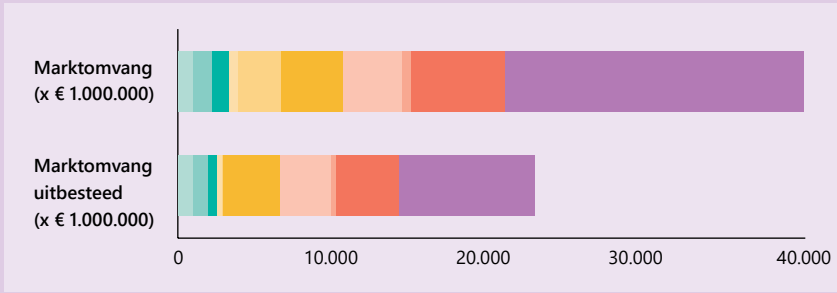
Marktomvang en leveranciersaandeel per facility & workplace deelmarkt

Ook de uitbestede dienstverlening laat als geheel in 2024 ten opzichte van 2023 een groei zien van 4,8%. En ook hier zien we de hoogste groeicijfers voor de uitbestede markt voor beveiliging en schoonmaakdienstverlening. Het gemiddelde uitbestedingspercentage exclusief vastgoed komt afgerond uit op 68%.

PROCENTUELE VERDELING FACILITY & WORKPLACE
MARKT EXCLUSIEF VASTGOED



OMVANG EN LEVERANCIERSAANDEEL FACILITAIRE DEELMARKTEN



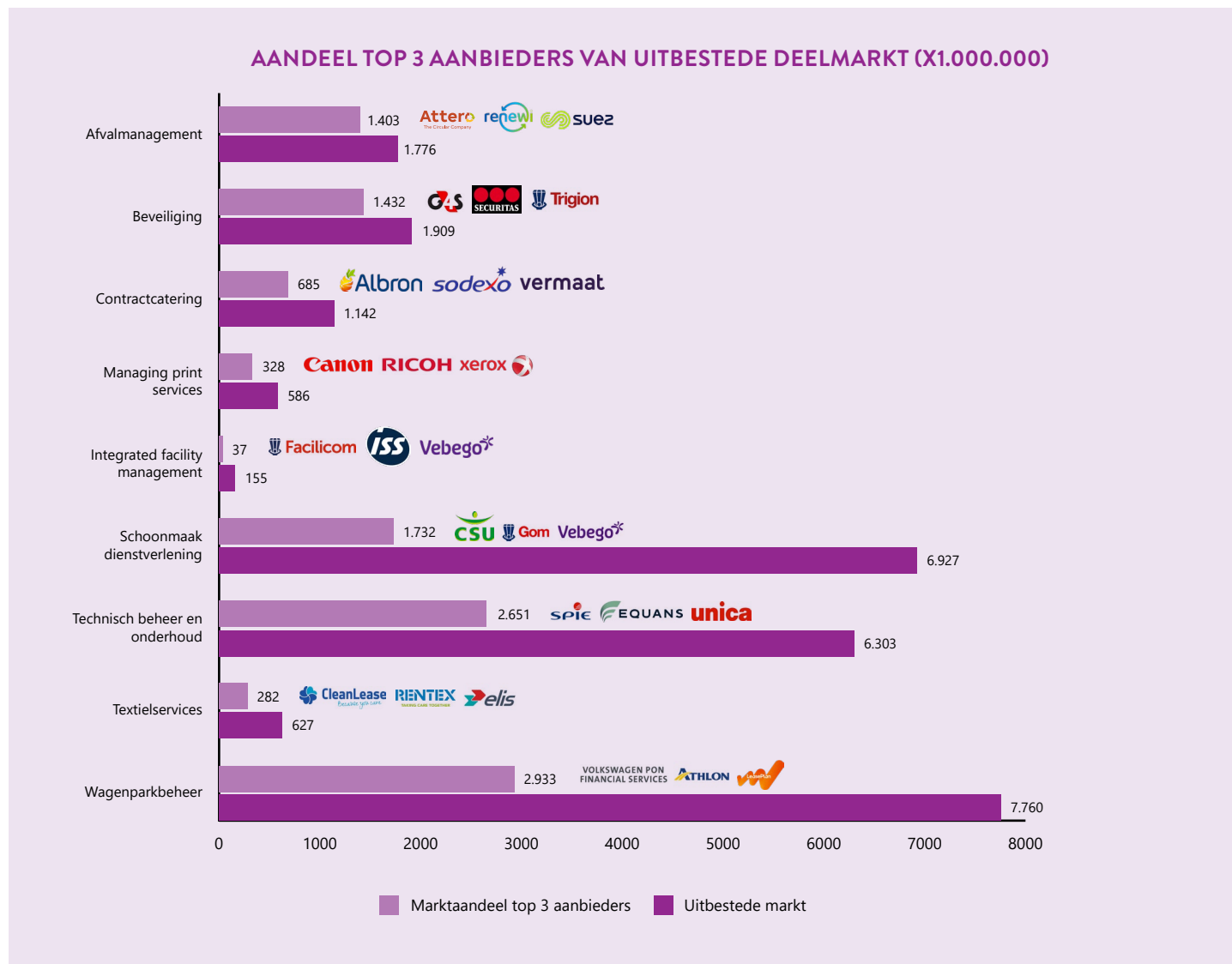
- Afvalmanagement
- Beveiliging
- Contractcatering
- Managing printservices
- Integrated Facility Management
- Schoonmaakdienstverlening
- Technisch beheer
- Textielservice
- Wagenparkbeheer
- Totaal exclusief vastgoed
- Beheer van vastgoed
- Totaal

Grootste aanbieders

Inmiddels besteden publieke en private organisaties in Nederland twee derde van de facility & workplace activiteiten uit aan leveranciers (exclusief vastgoed). Wie zijn die marktpartijen en hoe concurrerend is het spelersveld? In dit onderzoek achterhalen we voor elke deelmarkt welke aanbieders actief zijn.

We zien de afgelopen jaren geen grote verschuivingen in de top 3 van de afzonderlijke markten. De markt consolideert. Soms ligt de top 5 dicht bij elkaar zoals bij integrated facility management en soms zie je al jaren dezelfde top 3 zoals bij schoonmaak. Door overnames wijzigt soms de naam van het moederbedrijf zoals bij Ayvens (voorheen ALD Automotive en LeasePlan). De top 3 in afvalmanagement en beveiliging blijven met 79% en 75% marktaandeel dominant in hun deelmarkt.

Voor de overige deelmarkten varieert het marktaandeel van de top 3 tussen de 24% en 60%. Zo is voor de schoonmaakdienstverlening het aandeel van de top 3 relatief laag, veroorzaakt door het groot aantal (kleine) spelers in de markt. Ook voor integrated facility management is het aandeel van de top 3 relatief laag. Voor deze deelmarkt geldt echter dat slechts een beperkt aantal spelers (13) actief zijn en de omzet redelijk verdeeld is over de top 5 en overige leveranciers.



2.3 Deelmarkt afval

Alle activiteiten, diensten en middelen die zijn gericht op het proces verzamelen, opslaan, afvoeren en vernietigen van al die stoffen en zaken die geen (gebruiks)waarde meer hebben voor de organisatie. Scope in deze marktanalyse betreft afvalstromen Handel Dienstverlening, Overheid (HDO) en Industrieel afval.

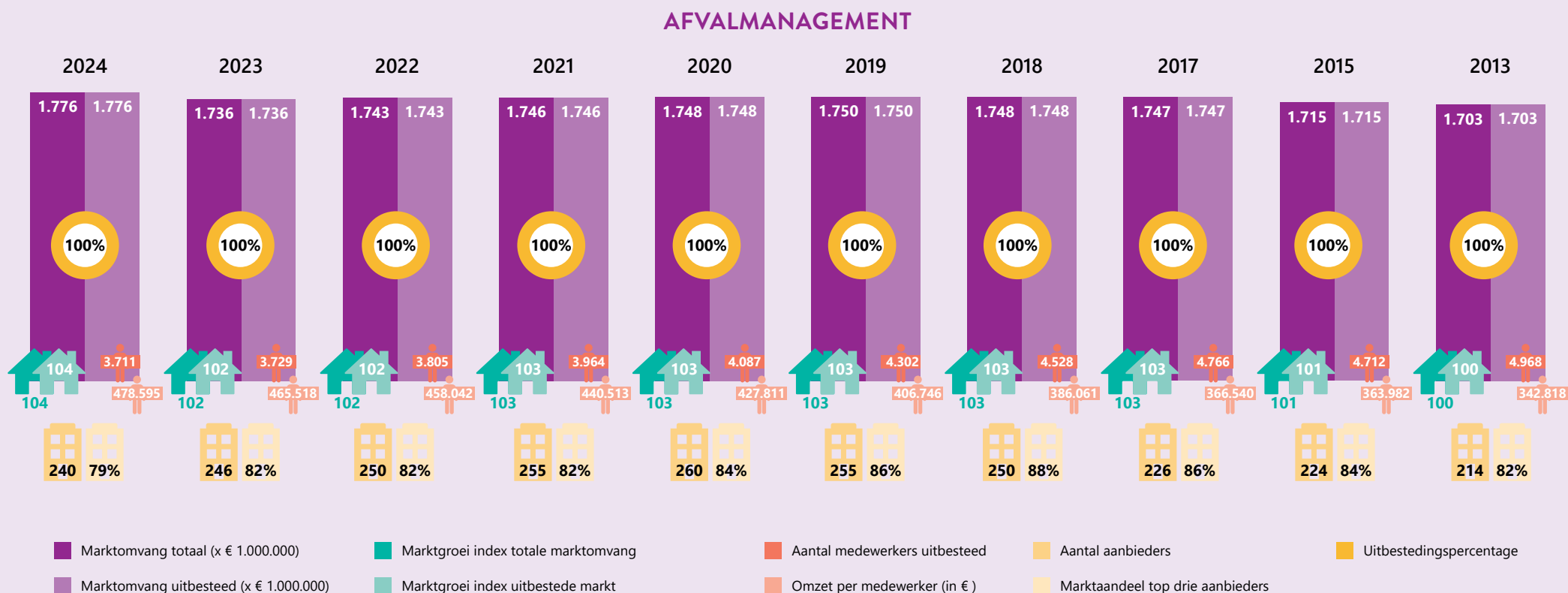
Trends

De Nederlandse afvalsector voor bedrijfsafval ondergaat momenteel significante veranderingen, gedreven door technologische innovaties, veranderende regelgeving en een groeiende nadruk op duurzaamheid.

Nederland streeft naar een circulaire economie in 2050, met als tussendoelstelling een halvering van het gebruik van primaire grondstoffen in 2030. Dit beleid stimuleert bedrijven om afval te minimaliseren en recycling te bevorderen. Afvalbedrijven spelen een cruciale rol in deze transitie door innovatieve recyclingmethoden en duurzame afvalverwerkingsoplossingen te ontwikkelen^{2,3}.

Top 3

De grootste drie bedrijven zijn Attero, Renewi, en Suez.



2.4 Deelmarkt beveiliging

Alle activiteiten, diensten en middelen die zijn gericht op het gebouw, het terrein, de inrichting, de informatievoorziening en de aanwezige mensen te bewaken/beveiligen evenals het risico ten gevolge van calamiteiten te voorkomen, te beperken dan wel te beheersen.

Trends

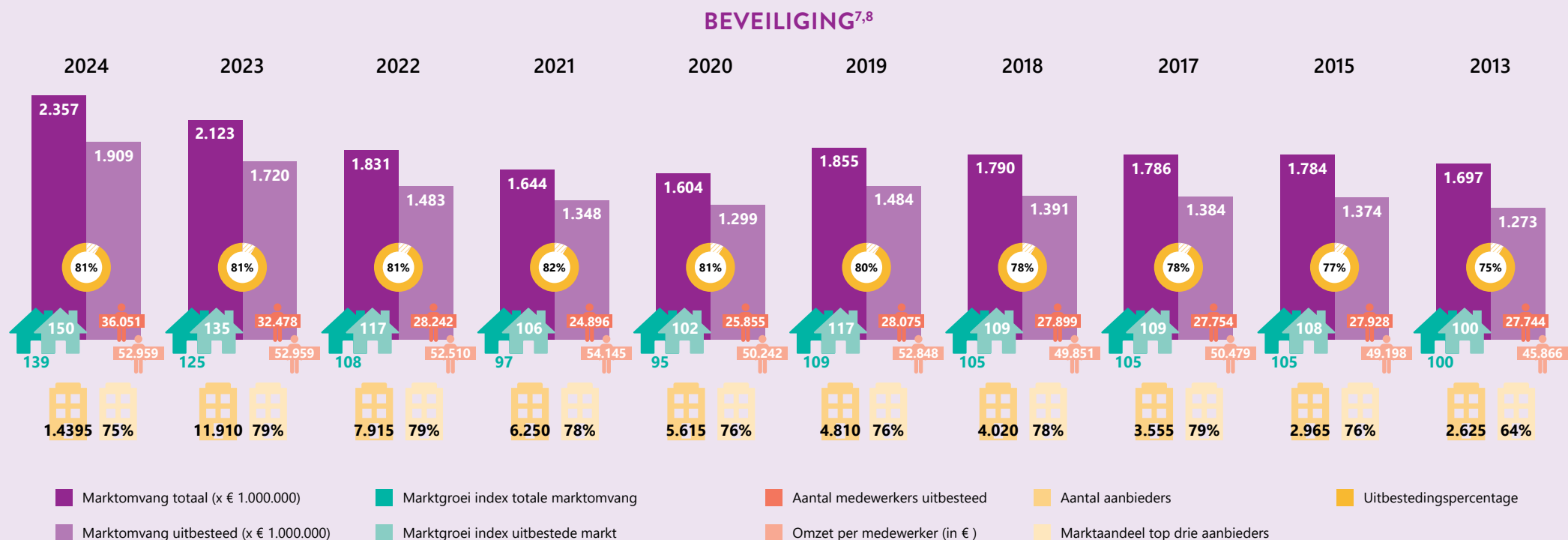
In de particuliere beveiligingsbranche is een steeds groter structureel tekort aan arbeidskrachten voor fysieke beveiliging. Terwijl de sector een verdere groei verwacht van het aantal benodigde werknemers, na een stijging naar het hoogste niveau ooit in 2023 met ruim 32.000 arbeidsplaatsen. Terugkijkend op het jaar 2024 was sprake van een omzegtgroei door hogere tarieven, bestaande klanten die meer diensten afnamen en nieuwe klanten⁴.

Een belangrijke ontwikkeling in het jaar 2024 was het bereiken van een akkoord over een salarisstijging van 4,5% voor werknemers in het veiligheidsdomein, ingaande vanaf 1 maart 2025⁵.

Steeds meer bedrijven zetten in op digitale oplossingen om interne processen te stroomlijnen, hun eigen medewerkers te ondersteunen en processen te optimaliseren⁶. Kunstmatige intelligentie (AI) wordt hierbij steeds belangrijker. Het biedt bijvoorbeeld de mogelijkheid om de efficiëntie te verhogen of de nauwkeurigheid van het detecteren van beveiligingsdreigingen te verbeteren.

Top 3

De grootste drie bedrijven zijn G4S, Securitas en Trigion.



2.5 Deelmarkt contractcatering

Alle activiteiten, diensten en middelen die zijn gericht op het verzorgen van warme en koude maaltijden en dranken voor personeel en gasten, die in het restaurant of de daarvoor bestemde ruimten worden genutzt of kunnen worden meegenomen.

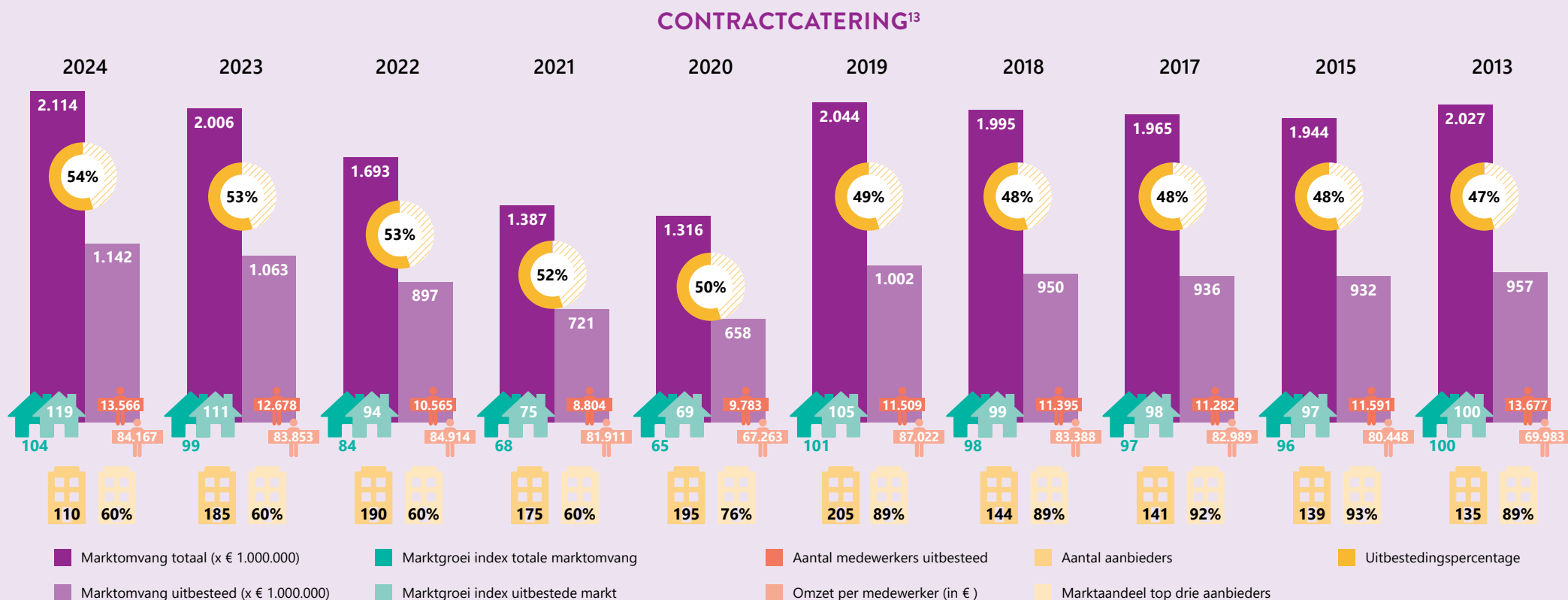
Trends

De horecasector waar contractcatering onderdeel van uitmaakt normaliseert na een sterk herstel in 2022. Uitdagingen blijven echter groot waaronder tekort aan personeel en kostenstijgingen en schulden die zijn aangegaan tijdens de coronaperiode. We zien nu dat de sector vanwege de uitdagingen in de markt en een kritische consument pas op de plaats moet maken.

Dit resulteert nog wel in omzetgroei, maar die is het gevolg van de prijsstijgingen. De volume-groei zal daarentegen in 2023 en 2024 nagenoeg rond de nullijn liggen. Belangrijke ontwikkelingen in de bedrijfscatering zijn de overgang naar meer plantaardig voedsel, de zoektocht naar een duurzaam alternatief voor individueel voorverpakte producten, 'lokaal 2.0' door ketenverkorting, lokaal en vers én de blur tussen horeca en catering^{9, 10, 11, 12}.

Top 3

De grootste drie bedrijven zijn Albron, Sodexo en Vermaat Groep.



2.6 Deelmarkt documentmanagement

Alle activiteiten, diensten en middelen die zijn gericht op de ondersteuning van het aanmaken, opmaken en beheren van documenten ongeacht hun vorm binnen een organisatie.

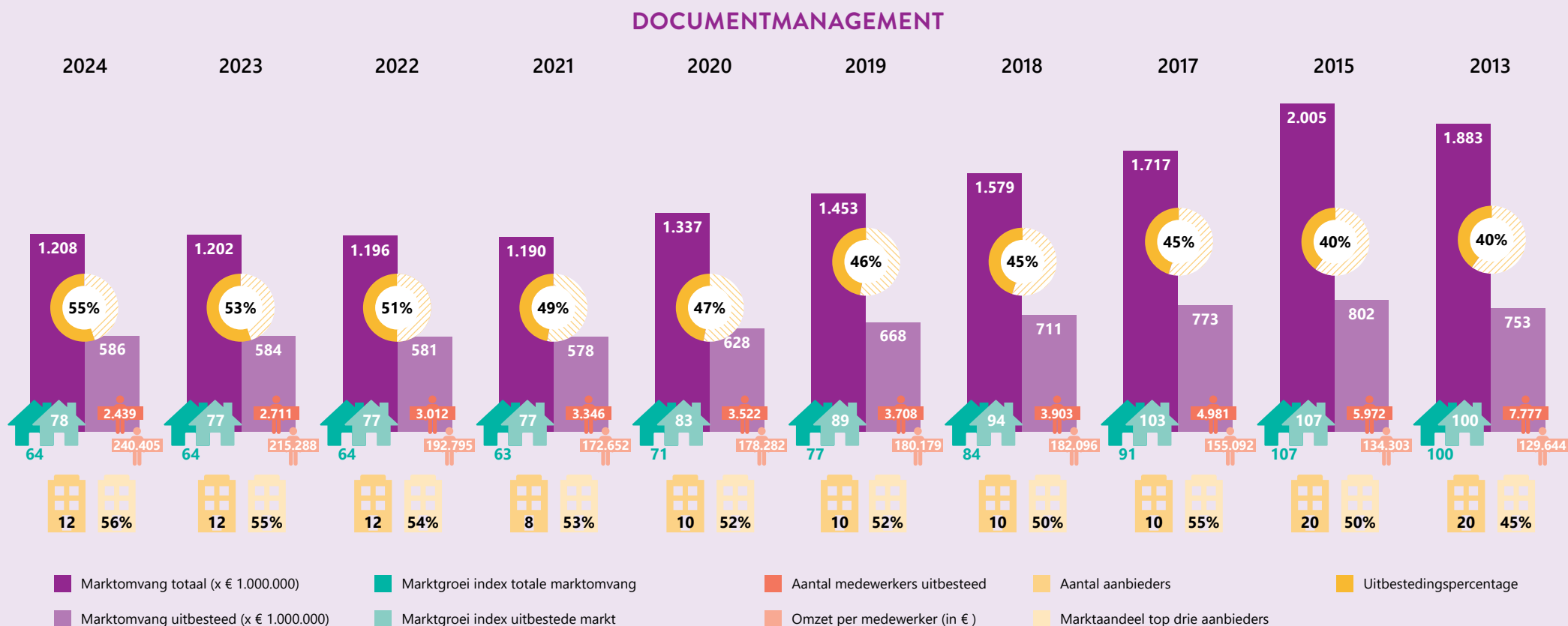
Trends

De markt voor Managed Print Services (MPS) in Nederland heeft de afgelopen jaren aanzienlijke veranderingen ondergaan, gedreven door technologische innovaties en veranderende zakelijke behoeften. Er is een duidelijke verschuiving naar cloudgebaseerde MPS-oplossingen.

Met de toename van cyberdreigingen is er meer aandacht voor de beveiliging van printinfrastructuren. De toepassing van AI en machine learning in MPS maakt voorspellend onderhoud en geautomatiseerde voorraadbeheer mogelijk. Organisaties streven naar duurzame printpraktijken door dubbelzijdig printen te bevorderen, energiezuinige instellingen te gebruiken en papierverspilling te minimaliseren¹⁴.

Top 3

De grootste drie bedrijven zijn Canon, Ricoh en Xerox.





Interview

Provincie Noord-Holland, SPIE en Facilicom versterken elkaar door ondernemend samen te werken

Provincie Noord-Holland heeft met SPIE en Facilicom niet alleen een standaardcontract gesloten, maar ook één voor ondernemende samenwerking. 'Deze contractoverstijgende afspraak is opgezet vanuit de vraag: hoe kunnen we de bedrijfsvoering verbeteren en met een gedeelde ambitie samenwerken? Het is voor ons een aanvulling op de huidige manier van contracteren, een contract over de samenwerking zelf,' zeggen Rob Tresoor, sectormanager facility management, en Yvon Olof, plaatsvervangend sectormanager facility management bij de Provincie Noord-Holland.

De Provincie had sinds juli 2023 al een contract ondernemend samenwerken met Spie. Begin 2025 is Facilicom daar als samenwerkingspartij aan toegevoegd. De Provincie ziet het ondernemend samenwerken als kans om verder te kijken dan het contract alleen. Tresoor: 'Normaal gesproken hebben deze partijen niet veel met elkaar te maken, dus zo'n samenwerking moeten we met z'n drieën vormgeven. Een traditioneel contract draait om de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer één op één, dus hoe

zorgen we voor gelijkwaardigheid en hoe stemmen we de ambities op elkaar af? In deze ondernemende samenwerking stemmen we de ambitie op elkaar af. We begrijpen dat Facilicom en SPIE uiteraard winst moeten maken, maar daarover zijn ze veel opener dan in een traditionele contractverhouding. Voor Spie en Facilicom geldt dat ze met ons ook onze ambitie verwezenlijken. Ze investeren ook in de samenwerking door onder andere tijd vrij te maken en hun ideeën te delen'.

Hoe selecteer je een goede samenwerkingspartner?

Onderdeel van de aanbesteding was een assessment om competenties op operationeel, tactisch en strategisch niveau te beoordelen. Tresoar: 'We legden twee cases voor, zowel voor hard als soft services. Het ging er niet om de cases goed op te lossen, maar om de manier waarop mensen samenwerken en hierop reflecteren. Op strategisch niveau is dit gebruikelijk, maar op operationeel niveau was het best spannend, zeker ook voor onze partners. We waren erg enthousiast over de toepassing van deze assessments, waarbij we met mensen die in het contract worden ingezet aan tafel zaten en direct een gevoel kregen. Voor alle partijen was het leerzaam, omdat alle partijen feedback van assessoren kregen, of je de aanbesteding gegund kreeg of niet.'

Kennisdelen wordt vanzelfsprekend

Facilicom en SPIE zijn enthousiast dat ze vroegtijdig worden betrokken bij bijvoorbeeld de keuze voor een keuken of het vervangen van een vloer. 'Facilicom deelt haar kennis over soft services en SPIE deelt haar kennis over asset management, de hard services. Zo staan we aan de vooravond van het vervangen van onze keukens, hierbij kan Facilicom inbrengen hoe ze de keukens willen gebruiken en schoonhouden,

geeft de Provincie aan dat ze een zo circulair mogelijke keuken wil met laag energieverbruik en brengt Spie kennis op het gebied van onderhoud en installatie van keukens. Op die manier helpen SPIE en Facilicom elkaar bij de bedrijfsvoering.' Dat wordt meer en meer vanzelfsprekend,' merkt Olof. Ze noemt een voorbeeld: 'SPIE komt moeilijker aan technisch personeel in de krappe arbeidsmarkt. Door met elkaar het onderhoudsjaarplan te maken kunnen we de projecten over een langere termijn vooruit plannen en afstemmen op de capaciteit van Spie. Daar waar nodig, bijvoorbeeld omdat er tijdelijk onvoldoende capaciteit is, besluiten we samen hoe we in de planning schuiven.

Board geeft sturing

Om deze ondernemende samenwerking aan te sturen, hebben de drie partijen een board ingericht die opdrachten formuleert. De boardleden nemen vrijwillig deel en denken ook op strategisch niveau mee. Het kost ze ongeveer vier halve dagen per jaar. De board wordt voorgezeten door een onafhankelijke voorzitter. Op termijn evalueren gezamenlijk of deze aanpak werkt.

Duurzaamheid in ontwerp én beheer

Duurzaamheid en circulariteit speelt een grote rol in het multiservicecontract met Facilicom en het contract met Spie. De Board geeft vorm aan deze gezamenlijke ambitie door opdrachten voor de zogenaamde crossfunctionele teams te formuleren. Deze teams, met deelnemers van de drie partners komen dan met een gezamenlijke oplossing. 'Eén zo'n opdracht gaat over circulariteit, wat dat in de praktijk betekent en hoe we dat kunnen meten. Circulariteit en Duurzaamheid bekijken we dus niet alleen vanuit het perspectief van SPIE, de ontwerpfase, maar ook tijdens de beheersituatie waarmee Facilicom te maken heeft,' legt Tresoar uit. Olof: 'Hetzelfde speelt bij de catering. Onze voedselvisie sluit aan bij wat we in de gehele provincie uitdragen: practice what you preach. We kopen lokaal in, beperken voedselverspilling en bieden plantaardige opties aan. Dat willen we niet verplichten, maar we willen de medewerkers verleiden. Daarom kijken we goed naar de samenstelling van onze populatie. Het aantal jongere mensen neemt toe en zij zijn bijvoorbeeld bewuster bezig met plantaardig eten. Omdat de gemiddelde leeftijd van onze doelgroep hoger ligt, kijken we goed naar de snelheid van de transitie en hoe we onze medewerkers hierin meenemen'. Facilicom als partner speelt hier een grote rol in.

Investeren in informele momenten

Om ook informele contacten te stimuleren, organiseerde het samenwerkingsverband bijeenkomsten voor de medewerkers die bijdragen aan de ondernemende samenwerking. Zo werden onder andere workshops georganiseerd voor storingscoördinatoren van Spie en de Provincie. Olof: 'In die setting kunnen ze ook buiten het werk informeel met elkaar overleggen. Wat vinden we van elkaar? Word ik hier gelukkiger van? Deze aandacht voor feedback bestond voorheen niet op de plek waar het werk werd uitgevoerd, maar het vieren van de samenwerking is juist ontzettend belangrijk. Als facilitair medewerker doe je misschien wel te vaak 'gewoon' je werk. Terwijl het interessant is om samen te bespreken wat goed gaat en wat beter kan. Dat persoonlijke contact maken we nu concreet'.

Technologie helpt te voorspellen

Een ander aandachtspunt binnen deze ondernemende samenwerking is het toenemende belang van technologie. Ook hier delen we onze ambitie met Spie en Facilicom. Tresoor verwacht onder meer dat AI de komende twee jaar een belangrijke rol gaat spelen binnen de Provincie. 'Data gebruiken we eerst vooral om terug te kijken, maar we willen ze meer gebruiken voor voorspellingen. We weten bijvoorbeeld precies de CO2-uitstoot van onze catering, maar we willen ook voorspellen wat we moeten doen om die uitstoot te halveren. En wat zegt bijvoorbeeld het weer over het koopgedrag van medewerkers in het bedrijfsrestaurant en kunnen we hierop anticiperen?'

De Provincie gebruikt onder andere data om het aantal no-shows te meten in vergaderzalen. Olof: 'Met voorspellende data willen we het ruimtegebruik verbeteren en onze ruimtes optimaal benutten. AI kan helpen om gedrag te veranderen, bijvoorbeeld door interactie tussen de persoon die reserveert en AI. Stel, een groep van zes personen heeft een zaal gereserveerd, maar het blijkt dat de meesten die dag thuis werken. Door agenda's, FMIS en AI te koppelen, is een toekomstige ontwikkeling dat we daarvan bijtijds een melding krijgen en kunnen we de zaal voor anderen beschikbaar stellen'.



2.7 Deelmarkt Integrated Facility Management

Integrated Facility Management (IFM) is het aan één partij (integrator) uitbesteden van facilitaire processen op strategisch (deels), tactisch en operationeel niveau.

Trends

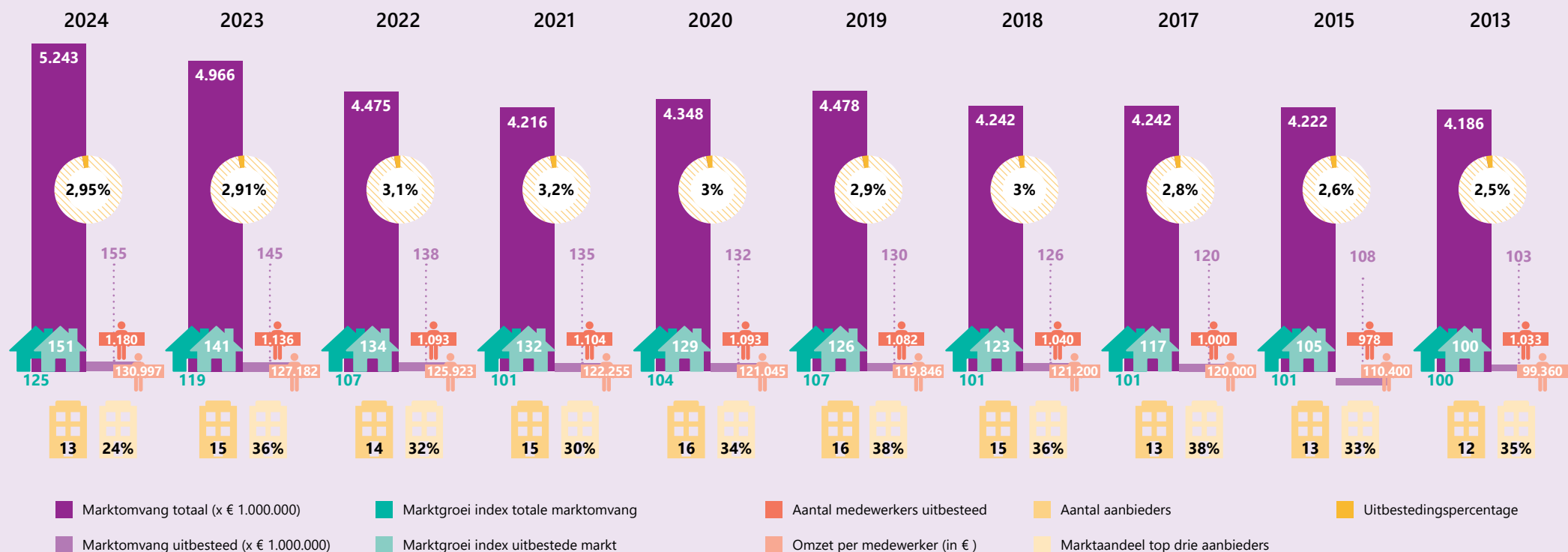
Hospitality Group ziet 9 trends die de komende jaren het uitbestedingslandschap van facility management bepalen. De uitbestedingsgraad blijft stijgen, terwijl de mate waarin regieactiviteiten worden uitbesteed – de zogeheten uitbestedingsknip – zowel toeneemt als afneemt.

Door minder positieve ervaringen met geïntegreerde contracten voor hard- en softservices kiezen organisaties bij modellen met een hoge uitbestedingsknip vaker voor separate contracten^{15,16}. Tegelijkertijd verliezen globale of regionale contracten aan populariteit. Daarnaast is het management agent-model op zijn retour, terwijl data en technologie een steeds grotere rol spelen. Ook verschuift de focus van transactionele naar relationele contracten, neemt de vraag naar flexibele prijsmodellen toe sinds Covid en worden duurzame supply chains steeds belangrijker in de verduurzaming van organisaties.

Top 3

De grootste drie bedrijven zijn Facilicom, ISS en VebeGo.

INTEGRATED FACILITY MANAGEMENT



2.8 Deelmarkt schoonmaakdienstverlening

Alle activiteiten, diensten en middelen die zijn gericht op het reinigen en in schone staat houden van het onroerend goed en de inventaris van een organisatie.

Trends

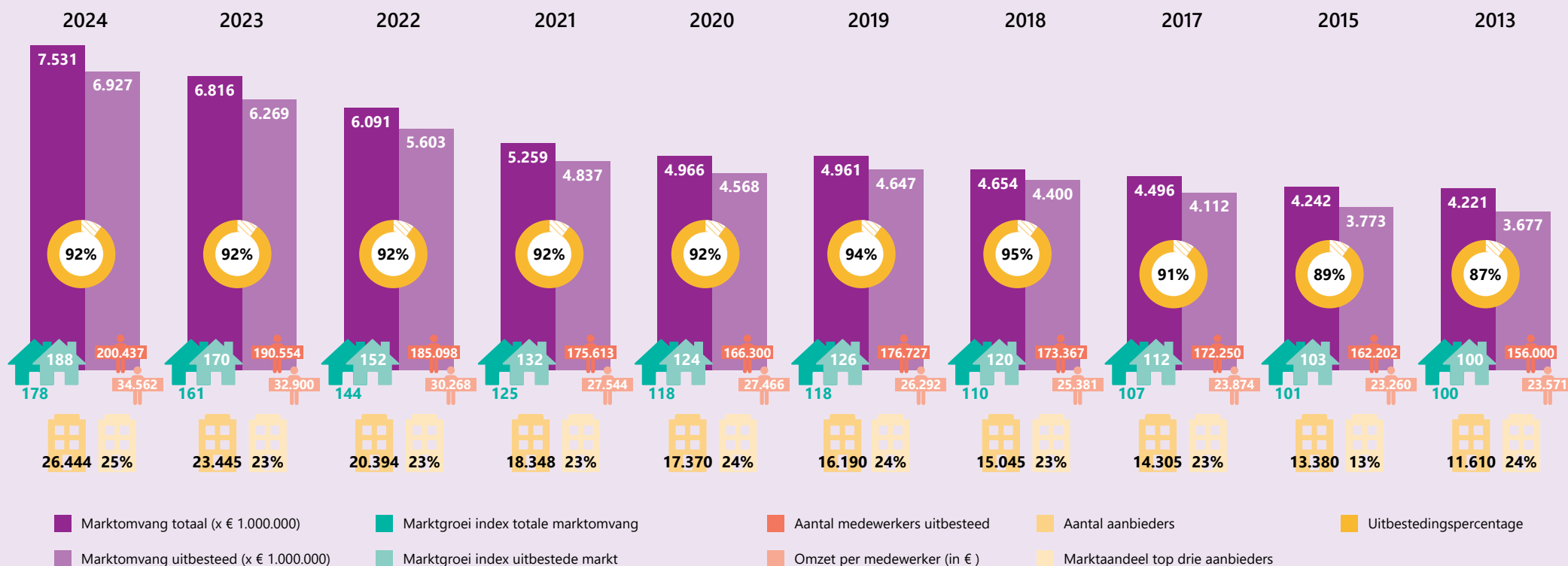
De ontwikkelingen in de schoonmaakbranche in Nederland is de afgelopen jaren beïnvloed door technologische innovaties, een groeiend milieubewustzijn en veranderingen in de arbeidsmarkt. Bedrijven maken meer gebruik van milieuvriendelijke schoonmaakmiddelen en streven naar een kleinere ecologische voetafdruk. De integratie van robots en automatiseringstechnologieën neemt toe in de schoonmaakindustrie.

Ook is er een toename in het gebruik van technologieën zoals UV-desinfectierobots om oppervlakken grondig en efficiënt te reinigen. Het gebruik van data en analyses om schoonmaakprocessen te optimaliseren wint aan populariteit¹⁷. In 2024 is er een nieuwe cao voor de schoonmaakbranche bereikt, met een loonsverhoging van minstens 7%, een verhoogde reiskostenvergoeding en vrije dagen op verjaardagen. Voor 2025 zijn er verdere verhogingen van 3% per januari en 25 cent per uur voor loongroep 1 in juli afgesproken. Deze veranderingen verbeteren de arbeidsvoorwaarden voor schoonmakers aanzienlijk.

Top 3

De grootste drie bedrijven zijn CSU, Gom en Vebego Cleaning Services.

SCHOONMAAKDIENSTVERLENING¹⁸



2.9 Deelmarkt technisch beheer

Alle activiteiten, diensten en middelen die erop zijn gericht om een object (utiliteitsbouw – groot onderhoud/renovatie en onderhoud) in zodanige (technische) staat te houden dat de huurinkomsten en/of gebruiksmogelijkheden gewaarborgd zijn.

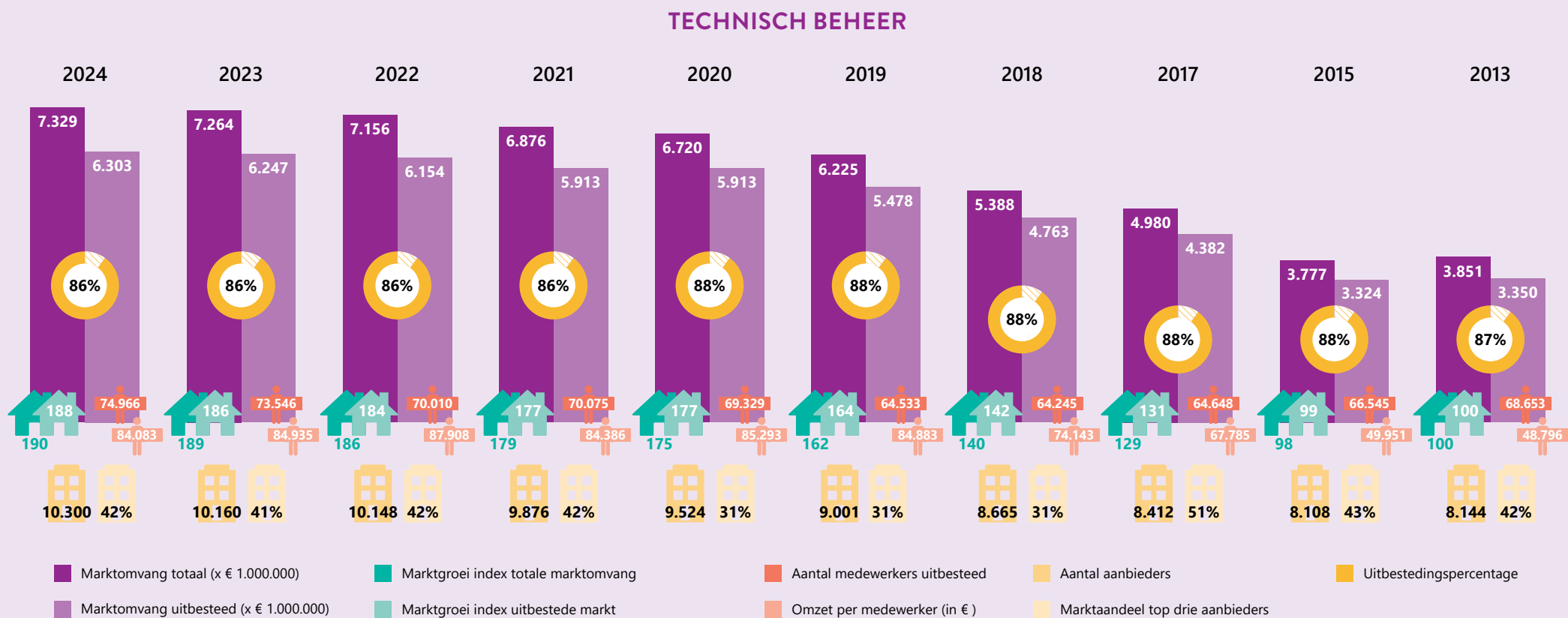
Trends

De installatiebranche blijft groeien door de sterke focus op verduurzaming en energiebesparende maatregelen. Kleinere installatiebedrijven worstelen met toenemende regel druk en stijgende kosten. De dynamiek van stijgende bouwkosten, de PAS- en PFAS-problematiek, personeelstekorten, veranderende wet- en regelgeving en leveringsproblemen plaatst de sector onder druk en zorgt voor de noodzaak van een verdere consolidatieslag.

Netcongestie, de overbelasting van elektriciteitsnetwerken kan leiden tot vertragingen in installatieprojecten en hogere kosten door noodzakelijke netwerkversterkingen. Echter de verschuiving naar energieopslagoplossingen, zoals batterijen, en de toepassing van slimme energiemanagementsystemen en lokale opwekking kan leiden tot nieuwe marktkansen. Installateurs die zich specialiseren in deze technologieën kunnen profiteren van de vraag naar innovatieve oplossingen om netcapaciteit efficiënt te beheren^{19,20,21,22}.

Top 3

De grootste drie bedrijven zijn Spie Nederland, Equans en Unica Installatiegroep.



2.10 Deelmarkt textielbeheer

Alle activiteiten en diensten gericht op het schoonmaken en de verhuur van het textiel van een organisatie; inclusief linnen en (bedrijfs-) kleding.

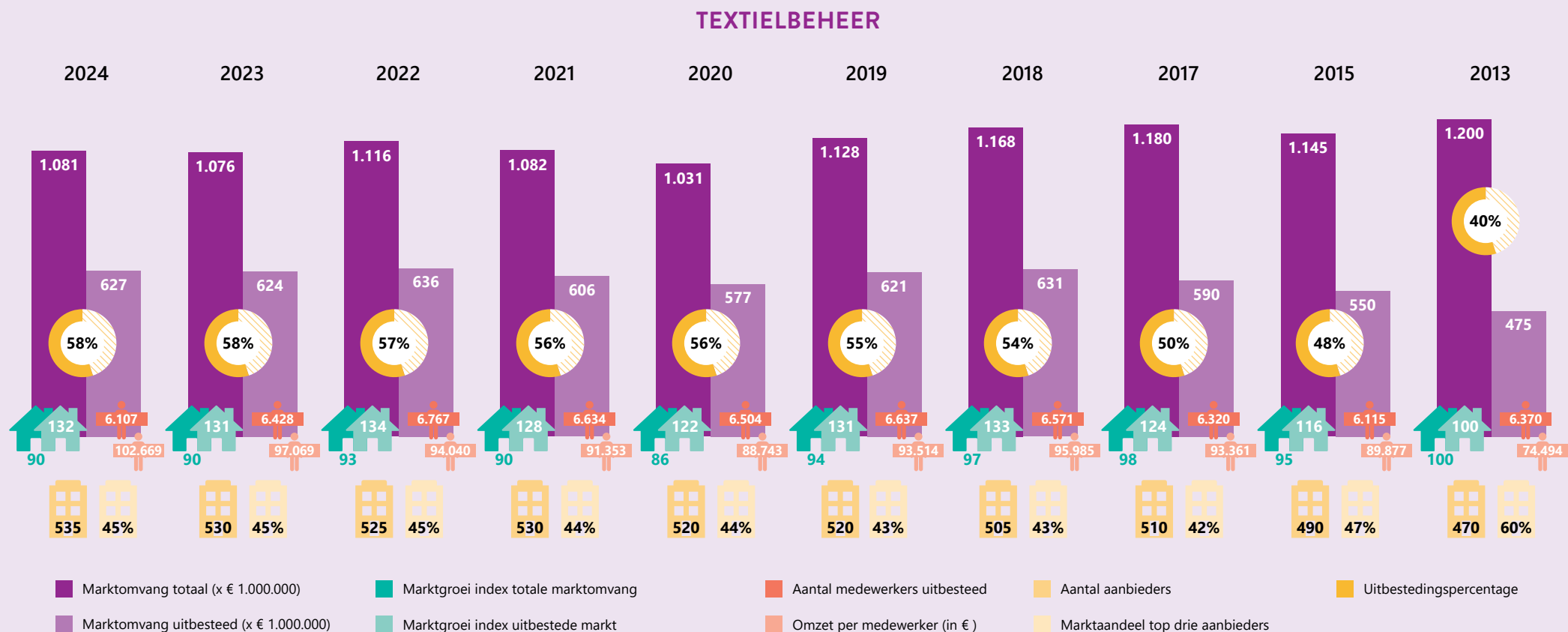
Trends

De textielbranche streeft naar een circulaire economie met verbeterde productie-omstandigheden voor mens, dier en milieu. De branche wil invulling geven aan uitgebreide producentenverantwoordelijkheid (UPV) om circulaire initiatieven te ondersteunen.

Ook bereid de sector zich voor op de verplichte inzameling van textiel welke ingaat vanaf 1 januari 2025. Deze afspraken zijn vastgelegd in de Kaderrichtlijn Afvalstoffen (KRA). De KRA stelt doelen voor recycling en hergebruik van specifieke afvalstromen zoals de verplichte gescheiden inzameling van textiel²³.

Top 3

De grootste drie bedrijven zijn CleanLease, Rentex en Elis.



2.11 Deelmarkt wagenparkbeheer

Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het beschikbaar stellen en beheren van voertuigen, met uitzondering van voertuigen die zijn bestemd voor de uitoefening van specifieke taken.

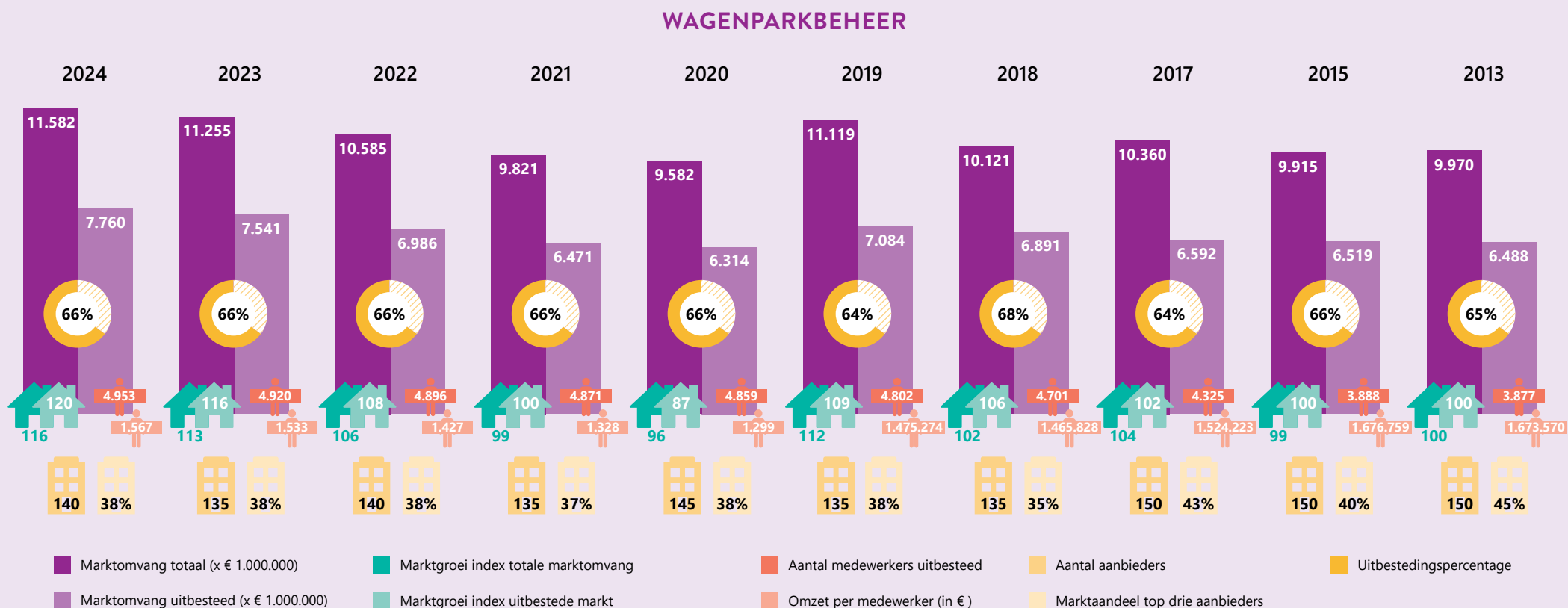
Trends

De zakelijke leasemarkt in Nederland beweegt richting duurzamere, flexibele en digitaal ondersteunde oplossingen. Bedrijven zijn steeds meer gericht op het verduurzamen van hun wagenparken, het verbeteren van mobiliteit en kostenbeheersing, en het integreren van verschillende mobiliteitsopties.

De inzet van nieuwe leasevoertuigen nam in 2024 sterk toe, zowel in personenauto's als bestelwagens. Bijna 2 op de 3 nieuwe elektrische voertuigen (auto's en bestelwagens) zijn leasevoertuigen^{24, 25, 26}.

Top 3

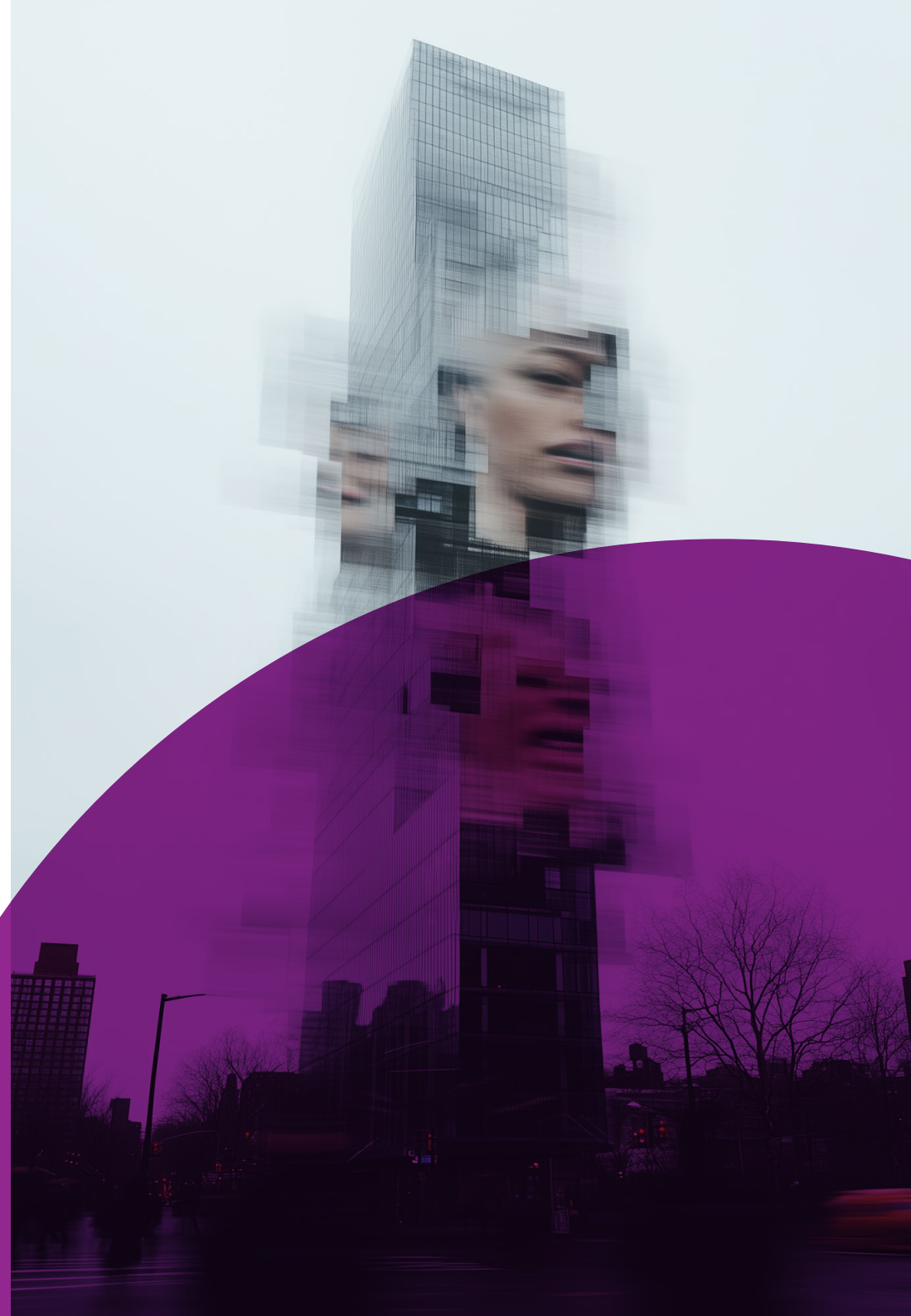
De grootste drie bedrijven zijn Ayvens, Athlon en Volkswagen Pon Financial Services.



2.12 Deelmarkt vastgoed

Alle activiteiten, diensten en middelen die zijn gericht op administratie, advies en overige activiteiten bij het verwerven, exploiteren en afstoten van huisvesting.

TOTAAL EIGENDOMS- & HUURLASTEN



Vastgoedtrends en ontwikkelingen

Bedrijven zijn verplicht om te rapporteren over hun voortgang op duurzaamheidsdoelen, inclusief de duurzaamheidsprestaties van vastgoed.

Bedrijven met meer dan 250 fte zijn door de Energy Efficiency Directive (EED) verplicht om eens in de vier jaar een energie-audit uit te voeren. Deze audit geeft inzicht in alle energiestromen binnen het bedrijf, inclusief gebouwen, industriële processen en vervoer. Het doel is om energiebesparingsmogelijkheden te identificeren en uit te voeren. Deze verplichting geldt ook voor bedrijven met een jaaromzet van meer dan € 50 miljoen en een balans totaal van meer dan € 43 miljoen.

Daarnaast moeten beursgenoteerde bedrijven met meer dan 500 medewerkers vanaf 2024 voldoen aan de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)-richtlijn^{27, 28}. Deze richtlijn verplicht hen om te rapporteren over hun duurzaamheidsprestaties. Sinds dit jaar geldt dit ook voor niet-beursgenoteerde bedrijven die aan twee van de volgende criteria voldoen: meer dan 250 medewerkers, met meer dan € 50 miljoen omzet of met meer dan € 25 miljoen op de balans. Vanaf 2026 vallen ook alle beursgenoteerde mkb-bedrijven onder deze richtlijn.

DUURZAAMHEIDSKOMPAS

Bedrijven moeten laten zien wat zij doen om hun duurzaamheidsdoelstellingen te behalen. In de wirwar van duurzaamheidsaspecten en -oplossingen hanteert TwynstraGudde voor huisvesting en facility management het Duurzaamheidskompas. Daarin zijn de thema's Energie, Materiaal, Klimaatadaptief, Natuurinclusief en Sociaal uitgewerkt met bijbehorende doelstellingen en denkrichtingen voor maatregelen.



Vastgoedtrends en ontwikkelingen per deelmarkt

Kantoren

Er is vooral vraag naar hoogwaardige, goed bereikbare kantoren met een gunstig energielabel. Het aanbod is echter beperkt en neemt af. NVM meldt dat de vraag stagneert naar kantoren die hier niet aan voldoen²⁹.

De behoefte aan energiezuinige kantoren blijft groot, en bedrijven zijn bereid hier meer voor te betalen. De huurprijzen per vierkante meter liggen fors hoger voor kantoren met een energielabel A+ of beter, dan die van kantoren met minder-presterende labels. Zo bedraagt de huurprijs voor A+ gemiddeld €194,-, voor A €162 en voor labels B t/m G circa € 120,-³⁰.

Voor kantoorgebruikers wordt de locatie steeds belangrijker. Volgens NVM is dit in alle regio's zichtbaar en neemt ook de vraag toe in kleinere gemeenten met een goede bereikbaarheid.

Maandag, dinsdag en donderdag blijven de dagen met hoge bezetting en het gebruik van de kantoren wordt steeds flexibeler. Stijgende kosten door indexering van huren en facilitaire kosten geven druk op een optimaal gebruik van de kantoorgebouwen.

De leegstand lijkt zeer licht toe te nemen en de totale voorraad neemt af. Dit komt mede door de vraag naar kantoren met een hoge kwaliteit en minder vraag naar kantoren die niet aan de hoge kwaliteitseisen voldoen.

Winkelvastgoed

NVM meldt dat het aanbod van winkelruimte toeneemt, zelfs op de A-locaties. Dit is in lijn met de rapportages van Cushman & Wakefield over afnemend investeringsvolume in winkelvastgoed³¹. Makelaars zien dat grote ketens zich minder buiten de grote winkelsteden willen vestigen. De vraag naar kleinere winkelruimten blijft in de steden aanwezig.

Het grootste deel van de verhuurde winkelruimten krijgt een huurprijs die lager ligt dan het vorige huurcontract. Dat is positief voor de financiële levensvatbaarheid van de winkeliers en verhuurders lopen minder risico op leegstand.

Het succes van de winkelier hangt steeds meer af van de beleving en de service om te concurreren met online-winkels. Ondanks de groei van online-shoppen blijft de winkelervaring belangrijk. Dit geldt vooral voor elektronica en kleding, omdat consumenten de producten willen zien en voelen voordat ze die kopen. Succesvolle winkelketens combineren daarom steeds vaker fysieke winkels met online-bestelmogelijkheden.



Duiding door onderzoeker: Jurgen Jaakke, TwynstraGudde

Een lichte toename van de leegstand en een afname van de totale voorraad is zichtbaar bij kantoren en winkels. Dit wordt gedreven door de behoefte aan hoge kwaliteit van locatie, duurzaamheid en afwerking en minder vraag naar gebouwen die daar niet aan voldoen. Ook in de zorg- en onderwijssector neemt de voorraad af. Alle sectoren voelen de druk om het huidige vastgoed efficiënter in te zetten. De sector bedrijfsruimte is de enige sector die groeit qua vierkante meters voorraad.

Bedrijfsruimte

Net als voorgaande jaren is er te weinig bedrijfsruimte. De vraag naar kleine en middelgrote bedrijfsruimte is hoog, vooral kwalitatieve en duurzame gebouwen. Het langdurig aanbod is vaak verouderd³².

De laatste jaren komen er weinig nieuwe bedrijfsruimtes bij. Ook zijn aansluitingen op elektra en water in steeds meer gebieden niet meer vanzelfsprekend. De bouwrijzen stijgen nog steeds en er is weinig bouwgrond beschikbaar. Daardoor nemen de huurprijzen toe. Het is de verwachting dat de krapte in deze sector doorzet.

Onderwijs

De financiële positie van hogescholen en universiteiten staat onder druk. Doordat het kabinet bezuinigt op onderwijs, cultuur en wetenschap dalen de opbrengsten. Daarnaast stijgen de kosten door hogere personeelslasten (nieuwe cao's) en hogere huisvestingslasten.

Uit onderzoek van EY blijkt dat in 2023 tien van de veertien Nederlandse universiteiten er financieel gezien niet goed voor stonden³³. Het totale verlies bedroeg € 100 miljoen. EY verwacht voor 2024 een verlies van meer dan € 250 miljoen, waarbij vanaf 2026 de verliezen worden weggewerkt. Universiteiten moeten daarom bezuinigen.



Duiding door onderzoeker: Jurgen Jaakke, TwynstraGudde

Bestuurders in het hoger onderwijs moeten komend jaar lastige financiële beslissingen nemen. Dit heeft invloed op de huisvesting. Hierdoor komen waarschijnlijk minder nieuwbouwprojecten van de grond en wordt bezuinigd op het beheer van de vastgoedportefeuilles. Een belangrijk aandachtspunt is dat de continuïteit van het gebruik niet in gevaar komt door uitstel van noodzakelijk en achterstallig onderhoud.

Zorgvastgoed

Ten opzichte van 2022 is de beleggingsmarkt in zorgvastgoed in 2023 gehalveerd. In 2024 is het investeringsvolume vergelijkbaar met 2023. Achmea Real Estate meldt dat particuliere woonzorg en eerstelijnszorgcentra (zorg zonder verwijzing) de populaire segmenten zijn³⁴. Dat komt doordat de investeringsvolumes per transactie kleiner zijn dan bij grote zorgcomplexen. Het investeringsvolume in intramurale zorg (doorlopende zorg in een instelling) en tweedelijnszorg (specialistische zorg / ziekenhuizen) is aanzienlijk afgenomen ten opzichte van 2022 en de jaren daarvoor.

In 2024 was 20,5% van de bevolking 65-plusser. Het CBS verwacht dat dit percentage in 2040 maar liefst 45% is. In 1990 was dit percentage 12,8%. Door de vergrijzing ontstaat er meer behoefte aan zorg. Ze blijven, mede door gewijzigd overheidsbeleid, langer thuis wonen, waardoor verpleeg- en verzorgingstehuizen en ziekenhuizen relatief vaker patiënten met een zwaardere zorgzwaarte ontvangen. Dat ouderen langer thuis wonen, zorgt voor spanningen op de woningmarkt. Het beperkte aanbod van zorggeschikte woningen sluit niet aan bij de vraag, wat invloed heeft op de doorstroom op de woningmarkt.

Samenvattend is er minder geïnvesteerd in zorgvastgoed en neemt de vergrijzing en zorgbehoefte op de lange termijn toe.





Interview

Studenten HBO Facility management vol ideeën voor toekomst facility management

Hoe gaat de rol van facility manager veranderen? Waar krijgen we de komende jaren mee te maken? Hoe belangrijk wordt AI? Wat is de rol van vitaliteitsbeleid? Deze en andere vragen werden besproken in een panel met 22 derdejaars studenten en twee docenten van de opleiding Facility Management van de Hogeschool Inholland. Hieronder een samenvatting.

Verduurzaming is vooral gedragsverandering

Veel studenten begrijpen dat duurzaamheid van belang is. Het is een standaardonderdeel van de opleiding. Het is moeilijk om de hierin juiste keuzes te maken. Wat betekenen de keuzes bijvoorbeeld voor het welbevinden van medewerkers of bezoekers? Bij Hogeschool Inholland wordt duurzaamheid in elke opdracht meegenomen, evenals begrippen als SDG (Sustainable Development Goals, zeventien doelen om in 2030 een betere plek van de wereld te maken) en de R-ladder die de mate van circulariteit aangeeft. 'Ik merk dat het lastig is om

tijdens een stage de eindgebruikers te overtuigen dat dingen anders moeten. Ze zijn er soms zo aan dingen gewend. Het kost veel energie om er steeds over te praten. Mensen zitten soms erg vastgeroest en zeggen snel 'dit ga ik echt niet doen hoor', of 'als de rest het niet doet, dan ik ook niet'. Het helpt als je weet hoe je gedrag kan beïnvloeden.'

Verduurzaming vraagt om de juiste randvoorwaarden

Tijdens zijn stage bij een gemeente merkte een student dat leveranciers duurzaam moesten werken, maar dat dat niet altijd haalbaar of mogelijk was. 'Ze werden bijvoorbeeld verplicht om met

elektrisch vervoer te komen, maar het aantal laadpalen in de gemeente was zeer beperkt. Leveranciers vinden creatieve, maar niet altijd duurzame oplossingen om op deze punten te scoren.'

Vitaliteit geen onderdeel van de facilitaire strategie

Tijdens haar stage kreeg een student de opdracht om aan projecten rondom vitaliteit te werken. Al snel ontdekte ze er geen integraal beleid was. 'Dat vond ik een groot contrast met hoeveel aandacht tijdens mijn studie en in de praktijk werd gegeven aan vitaliteit en het vormgeven van beleid. Van andere studenten hoorde ik dat ze dat eigenlijk ook wel vonden.' Een andere student zag op zijn stageplek allerlei initiatieven rondom vitaliteit. 'Er waren bijvoorbeeld activiteiten om beweging op de werkvloer te bevorderen. Maar ondanks die goede bedoelingen ontbrak het aan een visie en één integraal beleid. Vitaliteit maakte ook geen onderdeel uit van de strategie of jaarplannen van facility management. Heel zonde! FM kan juist, met bijvoorbeeld HR, gezamenlijk optrekken en echt bijdragen aan het welbevinden van medewerkers.'

Slapen faciliteren op het werk- een kans voor facility managers?

Tijdens Lowlands 2024 konden festivalgangers even opladen. Ikea richtte een gigantische slaapkamer op het festivalterrein in: Drömland. In deze 'dome' konden bezoekers een powernap doen en zo aan de drukte ontsnappen en tot rust komen³⁵. In Nederland is weinig aandacht voor slaapfaciliteiten op de werkvloer. Studenten vinden dat dat echter kan bijdragen aan hun productiviteit en welzijn, bijvoorbeeld bij onregelmatige werktijden. Voor facility managers is het volgens hen interessant dit te onderzoeken. optimaliseren via technologieën en platforms.'

Liever werken op locatie voor concentratie en informeel contact

Docenten van de opleiding Facility Management van de Hogeschool Inholland stimuleren studenten om tijdens een stage op locatie te werken bij het stagebedrijf. Dit betekent dat studenten in elk geval vier dagen per week daar doorbrengen. 'Ik vond dat erg fijn, vooral doordat ik me beter kon concentreren,' zegt een student. 'Thuis kan ik me niet concentreren en word ik veel afgeleid. In het kantoor van mijn stagebedrijf kon ik me terugtrekken en focussen.'

Ook de sociale kant van werken op locatie trekt studenten aan. 'Op locatie is het laagdrempeliger om je collega's vragen te stellen. Je weet eerder waar je moet zijn en dat gaat veel sneller dan een mailtje sturen.' In een fysieke werkomgeving ontstaan ook informele contacten. Enkele studenten vinden een pingpongtafel of voetbalplek een waardevolle aanvulling op de werkplek. 'Door deze informele contacten kan je op een later moment sneller contact zoeken. Het neemt drempels weg.'

Een geschikte werkomgeving faciliteert interactie en informele ontmoetingen

Studenten noemen als inspirerend voorbeeld het bedrijf Betty Blocks. Het kantoor 'De Hub' van dit softwarebedrijf is gevestigd in Alkmaar en bevindt zich midden in een straat met publieke gebouwen, zoals een poppodium en een bioscoop. Het gebouw is zo ontworpen dat interactie en informele ontmoetingen tussen gebruikers worden gestimuleerd. Studenten waarderen dat aan een dergelijke werkomgeving. Ook is de lunch gratis, kunnen studenten sporten en is er veel aandacht voor sfeer. Dat alle draagt bij aan verbinding³⁶.



3

Uitdagingen voor de facilitaire sector

In dit hoofdstuk vertellen we hoe organisaties hun facilitaire afdeling inrichten. We beschrijven meerdere organisatiemodellen, trends en ontwikkelingen.

3.1 Organiseren van facility management

3.1.1 Perspectief opdrachtgever

Inrichting van de FM-organisatie: de regieorganisatie wint terrein

Hoe is facility management anno 2025 georganiseerd? In de enquête hebben we vier keuzes voorgelegd: beheer- en uitvoeringsorganisatie, regieorganisatie, demand-organisatie of anders.

INRICHTING VAN DE FM-ORGANISATIE IN 2025



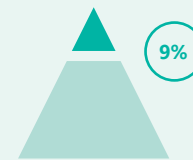
BEHEER- EN UITVOERINGS ORGANISATIE

Kenmerken: omvangrijke eigen FM-organisatie, focus op uitvoering, diverse (interne) leveranciers op basis van inspanning gecontracteerd



REGIE-ORGANISATIE

Kenmerken: compacte sturende FM-organisatie, focus op samenbrengen van vraag en aanbod, enkele partners op basis van prestaties gecontracteerd



DEMAND-ORGANISATIE

Kenmerken: minimale FM-organisatie, focus op vraag definiëren, samenwerking met één of enkele partners in langdurige relatie

*4% van de respondenten geeft aan een andere organisatievorm te hanteren (hybride model)

Ruim 61% van de respondenten werkt in een regieorganisatie. Hierin ligt de nadruk op coördinatie en aansturing van externe partijen. Regieorganisatie is het meest voorkomende model en het aandeel is zelfs gegroeid ten opzichte van eerdere jaren.

Het organisatiemodel waarbij ook de regiefunctie volledig wordt uitbesteed, inclusief de afstemming met het primaire proces, is op zijn retour. Het aandeel demand-organisaties daalde van 12% in 2023 naar 9%. Dit is een opvallende ontwikkeling die haaks staat op de verwachtingen van de respondenten. Al jaren voorspellen ze dat de regieorganisatie minder populair zou worden en plaats zou maken voor de vraaggedreven demand-organisatie. In de praktijk blijkt dit niet het geval.

Het traditionele model van beheer- en uitvoeringsorganisaties komt steeds minder voor. Waar in 2012, de eerste editie van ons marktonderzoek, nog 45% van de facilitaire organisaties op deze manier was ingericht, is dat nu nog maar 26%. Deze verschuiving illustreert de veranderende eisen aan de facilitaire organisatie: van operationele uitvoering naar tactisch en strategisch management.

Type FM-organisatie	2023	2025	Verwachting voor 2028
Beheer/uitvoeringsorganisatie	29%	26% ↓	26% =
Regieorganisatie	54%	61% ↑	54% ↓
Demand-organisatie	12%	9% ↓	19% ↑

Type FM organisatie

De uitbestedingsgraad blijft stijgen

Aan opdrachtgevers is gevraagd of en welke facilitaire diensten zij hebben uitbesteed aan derden. Gemiddeld wordt 67% van de facilitaire diensten uitbesteed aan derden. Dit percentage is toegenomen in vergelijking met voorgaande jaren. In 2023 bedroeg dit percentage 61% en in 2021 was dit 54%. Deze percentages geven echter geen informatie over het marktvolume in euro's.

Uitbesteding verschilt sterk per dienst

Hoeveel binnen facility management wordt uitbesteed, varieert per dienst. Groenservices, schoonmaak, afvalbeheer, verhuisdiensten en catering worden het vaakst uitbesteed. Voor groenservice, beveiliging en schoonmaak overweegt 3% van de respondenten deze diensten terug te halen naar eigen beheer. Dat komt mogelijk door meer behoefte aan controle, maatwerk of waarborg van kwaliteit en veiligheid. Medewerkers in een dienstverband voelen zich meer betrokken bij de organisatie. Hun grotere motivatie leidt tot betere prestaties. Dit is een belangrijk voordeel in sectoren waar personeel een cruciale rol speelt. Sommige organisaties kiezen voor inbesteden om maatschappelijke doelen te ondersteunen. Ze creëren bijvoorbeeld werkgelegenheid voor specifieke doelgroepen of verbeteren de arbeidsomstandigheden³⁷.



Er zijn ook organisaties, zoals ProRail, die omwille van de core business weer diensten naar binnen halen en weer zelf de regie gaan voeren op contracten³⁸. Strategische taken blijven echter bijna volledig intern. Maar liefst 94% van de respondenten houdt strategisch facility management in eigen beheer. Ook tactische (85%) en operationele (74%) facility management-taken, evenals de servicedesk (74%), worden vooral intern georganiseerd. Organisaties vinden het dus belangrijk om regie en controle te houden over kernactiviteiten binnen het facilitaire domein.

Wie een nieuwe facilitaire leverancier zoekt, kijkt - niet geheel verrassend – vooral naar de kwaliteit, de prijs en de duurzame producten en diensten in het voorstel. Ook innovatie en een passende cultuur worden veel genoemd.

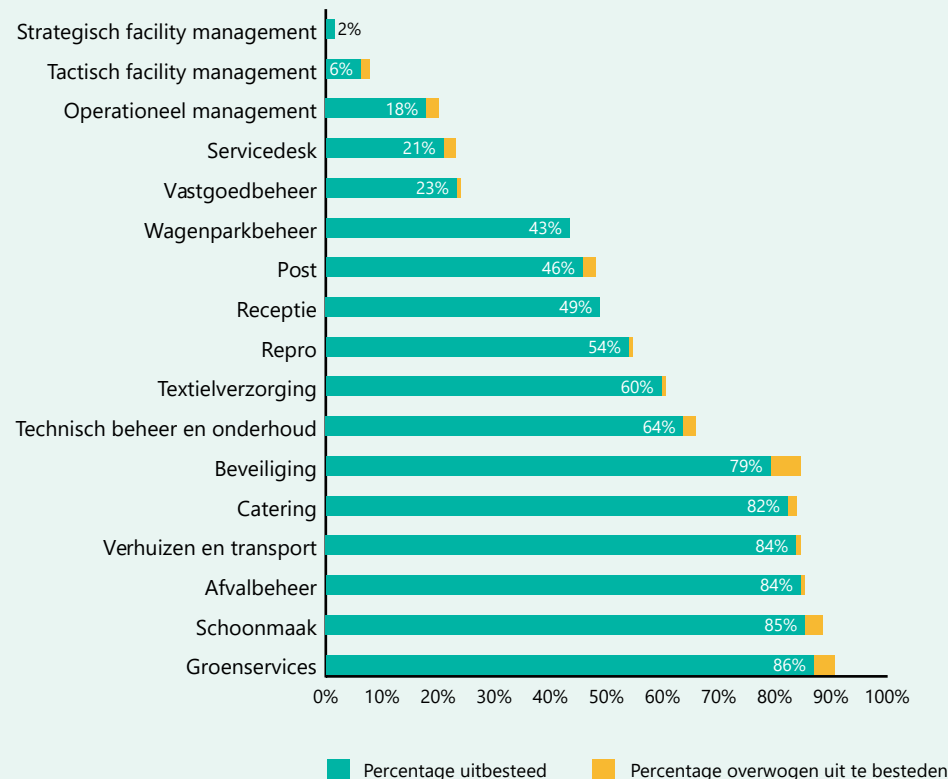


Duiding door onderzoeker: Froukje Terpstra, TwynstraGudde

In de jaren negentig werd al gesproken over een zogenaamde verdienstelijking van producten. Deze 'servitization'³⁹ staat voor de aanpassing van het verdienmodel: het bedrijf biedt voortaan zijn product aan als dienst. Het verkoopt klanten niet langer eenmalig een product, maar levert ze een dienst waarop ze een abonnement nemen. Ook het Centraal Bureau voor de Statistiek erkent deze beweging in Nederland⁴⁰. Het is een proces dat volgens hen de afgelopen decennia geleidelijk plaatsvond.

Verklaringen hiervoor waren de toename van technologie en de verschuiving van arbeid naar lage lonenlanden. Er waren letterlijk minder mensen nodig om dezelfde productie te realiseren. Binnen facilitaire organisaties speelt duurzaamheid een grotere rol. Ze willen minder grondstoffen verbruiken en dit zien we terug in bijvoorbeeld inkoopvragen, zoals voor meubilair. Waar in het verleden afspraken werden gemaakt over volumes, worden dergelijke contracten steeds vaker omgebogen naar 'as-a-service'. Het eigenaarschap verschuift zo naar de opdrachtnemer. Het contract is een belangrijk instrument om dit te organiseren. Het vraagt ook om een andere mind-set in de eigen organisatie.

UITBESTEDINGSPERCENTAGE PER FACILITAIRE DIENST



3.1.2 Perspectief leveranciers

Contractvormen van leveranciers: toename van specialisten in de markt

Bij de ondervraagde leveranciers zien we een toename van single service-leveranciers en een afname van IFM, multi-services en managing agents. Hoewel de onderzoekspopulatie hier mogelijk invloed op heeft, sluit deze trend aan bij verschuivingen in het uitbestedingslandschap van facility management. Zo blijkt uit het onderzoek van Hospitality Group dat een toenemend aantal organisaties minder goede ervaringen heeft met het gebundeld uitbesteden van hard- en softservices binnen grootschalige contracten. Vooral in modellen met een 'hoge knip', waarin zowel operationele als regietaken worden uitbesteed, wordt er kritischer gekeken naar contractvormen⁴¹.

Organisaties zoeken in toenemende mate naar flexibele en gespecialiseerde oplossingen, wat resulteert in een dynamischer inkooplandschap waarin maatwerk en specialistische inhuur een steeds grotere rol spelen. Deze ontwikkeling roept vragen op over de veranderende rol van facilitaire dienstverleners en de impact op het contractlandschap.

Drie professionals uit het werkveld reflecteren op deze trend:



Duiding door onderzoeker: Jesse Manenschijn-Ghuijs, TwynstraGudde

Een mogelijke verklaring voor deze trend is de impact van nieuwe technologieën op de facilitaire sector. Hierdoor richten steeds meer gespecialiseerde leveranciers zich op nichemarkten. Zou dit de verschuiving richting single service-leveranciers verklaren? En hoe kunnen IFM- of multi-service-partijen hierop inspelen om relevant te blijven?



Inzichten uit de leveranciersmarkt: Rogier Verbeek, Flexim

'In Nederland zien we een verschuiving in het aantal aanbieders van IFM-, multi-services- en managing-agentdiensten, doordat grote marktpartijen kleinere, gespecialiseerde aanbieders overnemen. Tegelijkertijd groeit de behoefte aan maatwerk in samenwerkingen, zowel bij hoge als lage knip uitbestedingen. Deze ontwikkeling vraagt om een andere aanpak, waarbij contracten steeds vaker relationeel worden ingericht in plaats van transactioneel. Als Boutique FM Provider speelt Flexim hier dan ook op in. De nadruk ligt meer op samenwerkingsaspecten, adaptief vermogen en het aantoonbaar bijdragen aan de doelstellingen van opdrachtgevers. Partnerschap en een focus op gezamenlijke waarde vormen daarbij belangrijke voorwaarden voor duurzame en succesvolle samenwerkingen op regioniveau.'



Inzichten uit de leveranciersmarkt: Wisse Stenclak, Colliers

'Uit de praktijk herkennen we dat specialistische services steeds vaker apart worden ingekocht, gedreven door gebruikersbehoeften, beleid of specifieke eisen vanuit de core business. Ook de toegevoegde waarde van een dienst en de intensiteit van het benodigde contractmanagement spelen hierin een rol.

Met de invloed van technologie zoals GenAI kan de toegevoegde waarde van een menselijke tussenlaag in communicerende en coördinerende beroepen worden heroverwogen. Dit zien we al in verschillende consumentenmarkten, waar de management- en beheerlast afneemt (dus kosten dalen) en klanttevredenheid en gebruikersgemak toeneemt. Daarnaast maakt digital procurement het single services-model minder arbeidsintensief door het inkoopproces en contractmanagement te optimaliseren via technologieën en platforms.'

Contractvorm FM leveranciers	2023	2025	Afwijking 2023-2025
Integrated Facility Management	60%	46%	-13% ↓
Single service	30%	39%	10%
Multi service	58%	36%	-22% ↓
Publiek Private Samenwerking (PPS)	18%	18%	0%
Managing agent	35%	11%	-24% ↓

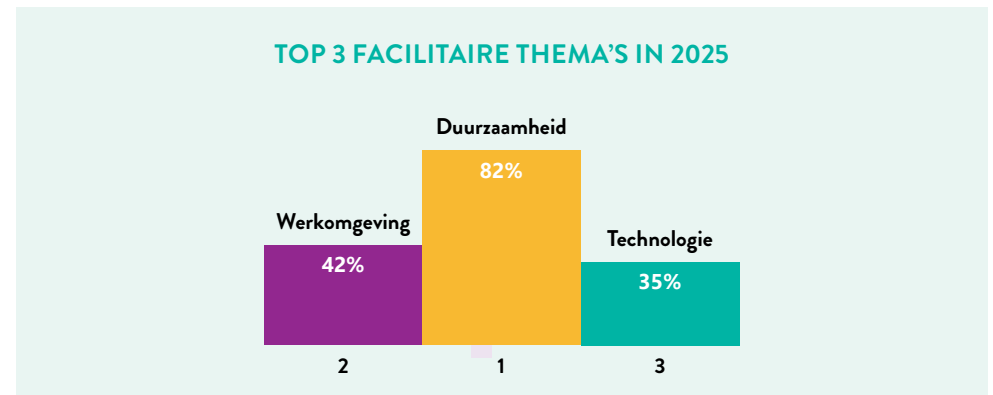
Aanbod type contractvormen FM leveranciers



3.2 Toptrends in Facility & Workplace Management

De facilitaire markt is continu in beweging en de prioriteiten van professionals verschuiven mee met de ontwikkelingen in de sector.

Elk jaar vragen we naar de trends en ontwikkelingen in de FM-sector. Voor nu, maar ook over vijf jaar. Over deze tijdsspanne blijft de top 3 hetzelfde: (1) duurzaamheid, (2) toekomstbestendige werkomgeving en (3) technologie. Duurzaamheid schittert als de gemene deler binnen onze branche, 82% van de respondenten zette de trend in de top 3.



Nr.	Sector trends - Nu	Sector trends - 2030
1	Duurzaamheid (82%)	Duurzaamheid (67%)
2	Toekomstbestendige werkomgeving (42%)	Toekomstbestendige werkomgeving (56%)
3	Technologie (35%)	Technologie (37%)
4	Kostenmanagement (33%)	Wendbaarheid (31%)
5	Wendbaarheid (29%)	Kostenmanagement (27%)
6	Samenwerking (23%)	Vitaliteit en gezondheid (25%) ↑
7	Klantgerichtheid (17%)	Sociaal werkgeverschap (18%) ↑
8	Vitaliteit en gezondheid (14%)	Samenwerking (15%)
9	Integraliteit (10%)	Integraliteit (12%)
10	Sociaal werkgeverschap (9%)	Klantgerichtheid (8%) ↓

Inzicht 1: Doorkijkje naar 2030: vitaliteit en gezondheid maken flinke opmars

Respondenten verwachten dat vitaliteit en gezondheid een flinke opmars maken, van 14% naar 25% in 2030. Ook sociaal werkgeverschap krijgt een grotere rol. Facilitair professionals richten zich dus niet alleen op kosten en efficiëntie, maar ook op het welzijn en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van hun organisatie. Het is onbekend waarom respondenten dit zien als een trend voor de komende jaren en hier op dit moment minder aandacht voor is. Het onderdeel sociaal werkgeverschap maakt ook een grote sprong van respectievelijk 9% naar 18% in 2030.



Duiding door onderzoeker: Corinna van Diepen-Knegjens, TwynstraGudde

Het is opvallend dat juist de thema's vitaliteit & gezondheid en sociaal werkgeverschap op dit moment een relatief lage score behalen in verhouding tot wat men in 2030 verwacht. Op dit moment is sprake van een krappe arbeidsmarkt. Met facility management kun je op deze thema's een bijdrage leveren. Ook merk je dat er onder werknemers een groeiende behoefte is aan flexibiliteit en meer aandacht voor een werk-privébalans.

Grote daler in het vergelijk tussen nu (2025) en de toekomst is klantgerichtheid. Deze trend daalt van 17% naar 8%. Mogelijk wordt klantbeleving minder als trend gezien en wellicht meer geïntegreerd in de algemene bedrijfsvoering.

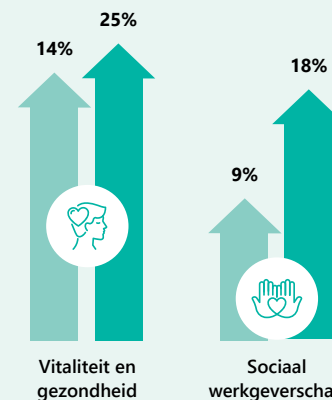
Inzicht 2: de gehele branche zet duurzaamheid op één

In de facilitaire branche is men het erover eens: duurzaamheid staat op één. Wanneer we verder kijken naar de verschillen tussen type respondenten zien we echter grote verschillen. Kostenmanagement bijvoorbeeld is het domein van de FM'er (41%). Voor deze doelgroep is grip op uitgaven cruciaal, terwijl andere groepen dit thema duidelijk minder belangrijk vinden.

Bij drie respondentengroepen domineert, na duurzaamheid, de trend technologie. In de FM-markt nemen adviesbureaus (42%) en leveranciers (38%) het voortouw en ook het FM-onderwijs ziet technologie als een belangrijke trend. Innovatie staat daarbij voorop, terwijl slechts 29% van de FM'ers denkt dat dit een sectortrend is. Als ze naar hun eigen organisatie kijken, vindt slechts 20% dit een belangrijk onderwerp.

TOEKOMSTBEELD

MEEST OPVALLENDE STIJGERS



MEEST OPVALLENDE DALERS



■ 2025 ■ 2030

Wendbaarheid - het vermogen om mee te bewegen in een veranderende wereld - blijkt vooral een speerpunt voor leveranciers (43%). Van hen wordt verwacht flexibel te denken in een steeds dynamischer speelveld. Ook de samenwerking met opdrachtgevers is top off mind (35%).

Voor bijna de helft van de FM-professionals blijft toekomstbestendigheid van de werkomgeving prioriteit (49%). Dit sluit aan bij een trend die we vorig jaar al zagen. Organisaties zoeken manieren om hun werkplek niet alleen functioneel, maar ook betekenisvol te maken⁴². Destijds werd de symbolische betekenis van totempalen geïntroduceerd om identiteit en waarden tastbaar te maken in de werkomgeving. Door deze visuele ankerpunten voelen medewerkers zich sterker verbonden met de organisatie en haar cultuur. Dit past in de bredere trend waarin medewerkers hun werkplek steeds meer zien als een ruimte die samenwerking, innovatie en een gevoel van gemeenschap bevordert. Het kantoor van de toekomst gaat verder dan een fysieke locatie. Het is een omgeving waarin technologie en menselijkheid samenkomen om welzijn en productiviteit te stimuleren. De 'toekomstbestendige werkomgeving' is dan ook meer een doel dan een trend, want facilitair professionals hopen dit te bereiken met de inzet op andere thema's.

Tot slot valt op dat andere thema's, zoals integraliteit, op de achtergrond blijven in de trendlijst van 2025.

Conclusie: één sector, veel perspectieven. Dit onderzoek laat zien hoe divers de prioriteiten binnen facility management zijn. Deze dynamiek maakt het vakgebied veelzijdig en onderstreept het belang van samenwerking om alle belangen en perspectieven te verbinden.

FM-er	Adviesbureau	Leverancier	Student
Duurzaamheid (80%)	Duurzaamheid (86%)	Duurzaamheid (73%)	Duurzaamheid (92%)
Toekomstbestendige werkomgeving (49%)	Technologie (42%)	Wendbaarheid (43%)	Klantgerichtheid (50%)
Kostenmanagement (41%)	Toekomstbestendige werkomgeving (35%)	Technologie (38%)	Technologie (42%)

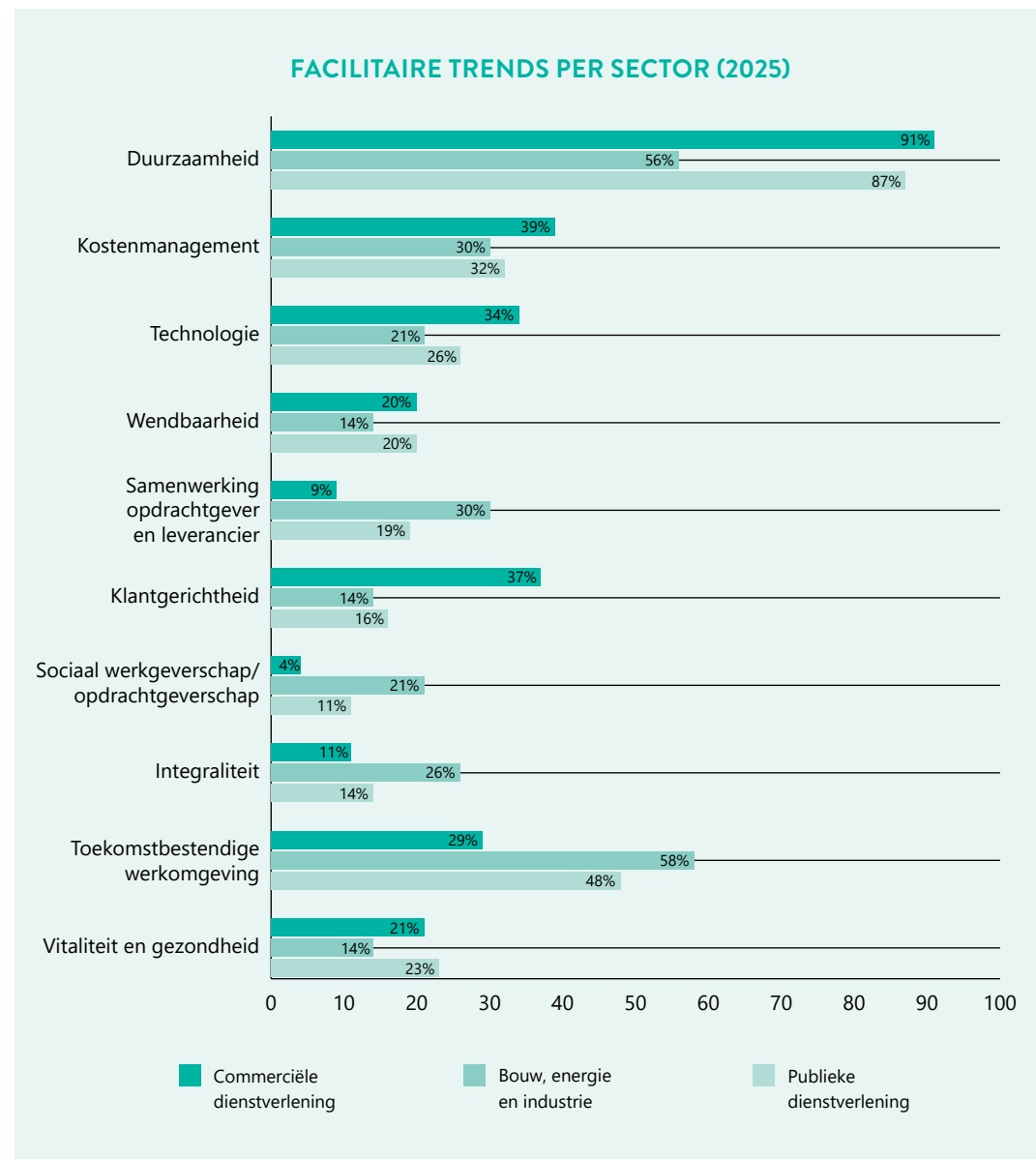


Inzicht 3: Uiteenlopende trends per sector

De trends in Facility & Workplace Management verschillen per sector, maar duurzaamheid is ook hier overal belangrijk. In de commerciële en publieke dienstverlening staat duurzaamheid bovenaan, terwijl in de bouw-, energie- en industriële sector juist een toekomstbestendige werkomgeving meer aandacht krijgt (58%). Ook samenwerking en integraliteit spelen in deze sector een grotere rol dan in de andere twee. Logisch, gezien de complexe ketens en afhankelijkheden in bouw en industrie. De commerciële dienstverlening legt meer nadruk op klantgerichtheid en kostenmanagement. Ook binnen de andere sectoren is kostenmanagement een belangrijkspeerpunt voor FM.

Sommige trends komen in bepaalde sectoren nauwelijks terug. Zo speelt klantgerichtheid vrijwel geen rol in de bouw- en industriële sector (14%), terwijl dit in de commerciële dienstverlening juist een speerpunt is (37%). Aan de andere kant wordt sociaal werkgeverschap/opdrachtgeverschap in de commerciële dienstverlening weinig benoemd (4%), maar krijgt het in de bouw- en industriële sector wél de nodige aandacht (21%). Dit kan erop wijzen dat sommige sectoren bepaalde thema's minder urgent vinden of dat een trend al volledig is ingebed in de bedrijfsvoering en daardoor minder als 'hot topic' wordt gezien.

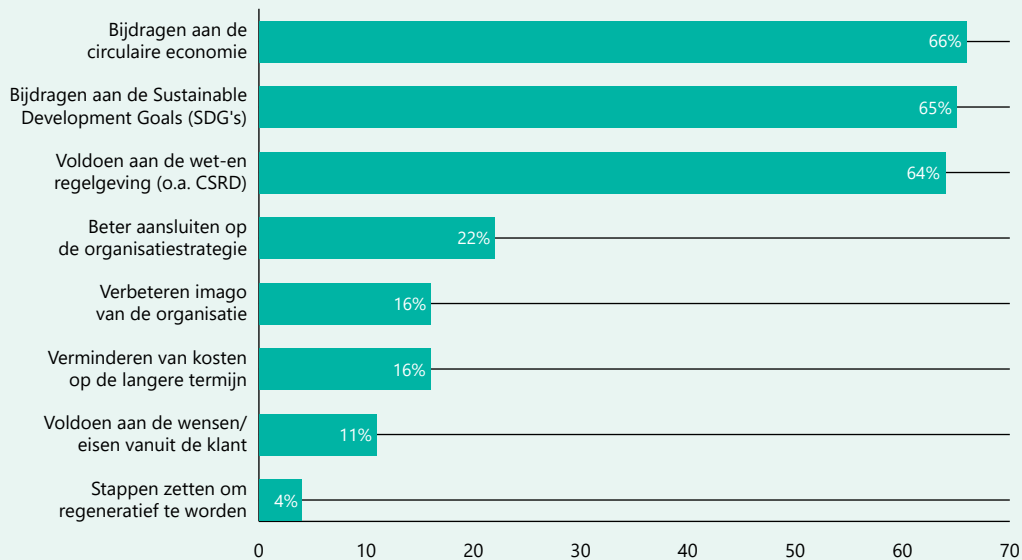
De toekomstbestendige werkomgeving blijft in alle sectoren belangrijk, maar mogelijk is deze 'trend' binnen de commerciële dienstverlening al verder ingebed in de bedrijfsvoering dan in andere sectoren.



3.3 Toptrend: duurzaamheid

Duurzaamheid is momenteel met 82% de belangrijkste trend in Facility & Workplace Management. Respondenten verwachten dat dit thema over vijf jaar minder aandacht heeft. Mogelijk komt dit doordat duurzaamheid over 5 jaar is geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Organisaties zien het dan minder als trend, maar als onderdeel van de facilitaire diensten. Met hun inzet op duurzaamheid willen facilitaire organisaties bijdragen aan de circulaire economie (66%). Ook zetten ze in op de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties (65%). Slechts 4% is actief bezig met regeneratief worden. Regeneratief facility management gaat verder dan doelen als CO₂-neutraal, door actief bij te dragen aan het herstel en de versterking van ecosystemen. Dit omvat het verbeteren van biodiversiteit, waterkwaliteit en gezonde leefomgevingen, waardoor facilitaire diensten ook een positieve impact creëren.

FACILITAIRE TRENDS PER SECTOR (2025)



Facilitaire organisaties dragen bij aan het behalen van de klimaatdoelstellingen voor 2030 & 2050 en een volledig circulaire economie in 2050⁴³. Bij de facilitaire organisatie ligt een grote verantwoordelijkheid, omdat die veel invloed heeft op inkoop, beheer en uitstroom van producten en diensten. De nieuwe Europese richtlijn voor de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) zorgt ervoor dat facilitaire organisaties hun inspanningen voor duurzaamheid moeten verantwoorden.

Merendeel van facilitaire organisaties maakt duurzaamheid meetbaar

Bijna alle facilitaire organisaties, namelijk 97% heeft duurzaamheidsdoelstellingen geformuleerd. Het grootste deel doet dit voor de lange of zeer lange termijn. In totaal 39% heeft doelstellingen tot 2030 geformuleerd. Een mogelijke verklaring voor de focus op lange termijn zijn de Sustainable Development Goals (SDG's) waar veel organisaties zich aan geëngageerd hebben.

3%	17%	33%	39%	8%
Geen doelstellingen	Korte termijn (1 jaar)	Middellange termijn (voor komende 4 jaar)	Lange termijn (2030)	Zeer lange termijn (2050)

De duurzaamheidsagenda van FM'ers: van afvalreductie tot eiwittransitie

Aan respondenten is gevraagd met welke duurzaamheidsthema's zij zich bezig houden. Facilitaire organisaties werken vooral aan minder restafval, circulaire doelstellingen, lager energieverbruik en de eiwittransitie. Binnen de facilitaire opleidingen is hetzelfde te zien, met uitzondering van de eiwittransitie. Toch is dit een belangrijk thema door de grote CO₂-impact van dierlijke eiwitten⁴⁴.

Ketensamenwerking staat binnen facilitaire organisaties laag op de agenda.

Opmerkelijk, omdat wederkerigheid in de supply chain essentieel is om gezamenlijke duurzaamheidsdoelen te realiseren. Door betere samenwerking ontstaat meer ruimte voor duurzame transitie⁴⁵. FM-opleidingen onderkennen dit belang wél: ketensamenwerking behoort daar tot de top 3 van duurzaamheidsprioriteiten. Dit is positief, omdat samenwerking cruciaal is voor een duurzame toekomst in het facilitaire werkveld.

Top 3-thema's FM-organisatie	Top 3-thema's opleiding
Minder restafval en nadruk op circulariteit	Minder restafval en nadruk op circulariteit
Lager energieverbruik	Lager energieverbruik
Vegetarische en veganistische catering	Ketensamenwerking

Bij facilitaire leveranciers is sociale duurzaamheid belangrijk. Bij hen gaat duurzaamheid niet alleen over milieu-impact, maar ook over sociale verantwoordelijkheid en inclusieve samenwerking. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat een groot deel van facilitaire medewerkers werkzaam is bij leveranciers. Zij geven direct invulling aan sociaal werkgeverschap.

Hoe de facilitair professional bijdraagt aan een gezondere werkomgeving

Facilitair professionals in Nederland kunnen volgens McKinsey bijdragen aan een gezondere werkomgeving door⁴⁶:

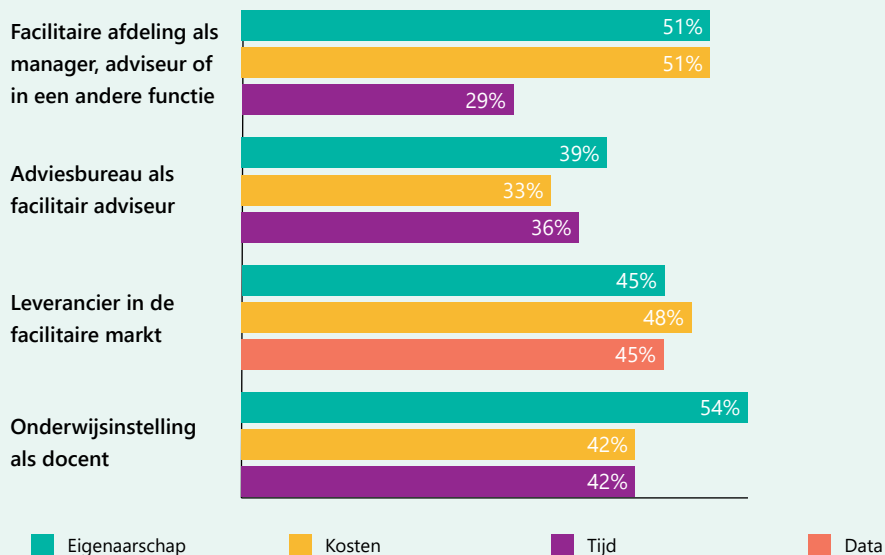
- *Holistische benadering van gezondheid. Er wordt een holistische kijk op gezondheid gepresenteerd, inclusief mentale, fysieke, spirituele en sociale aspecten. Facilitair professionals kunnen bijvoorbeeld zorgen voor voldoende bewegingsmogelijkheden, gezonde voeding, ontspanningsruimtes en aandacht voor de mentale gezondheid van medewerkers.*
- *Aandacht voor diversiteit en inclusie. Bepaalde groepen (vrouwen, LGBTQI+, mensen met een lagere opleiding of slechte financiële status) hebben vaker een slechtere gezondheid. Facilitaire diensten kunnen bijvoorbeeld de werkomgeving aanpassen aan de behoeften van verschillende groepen.*
- *Meten van impact. Het is belangrijk om de impact van gezondheidsinitiatieven te meten. Facilitair professionals kunnen het ziekteverzuim, de productiviteit en de tevredenheid van medewerkers gebruiken om te bepalen of de facilitaire maatregelen effectief zijn.*
- *Preventie van gezondheidsproblemen. Preventie van gezondheidsproblemen, zoals stress en burn-out, is belangrijk. Facilitaire diensten kunnen bijvoorbeeld ergonomische werkplekken creëren, stress reducerende activiteiten aanbieden en aandacht besteden aan de werk-privébalans.*
- *Gezonde werkplek. Een werkplek die de gezondheid bevordert is waardevol. Facilitair professionals kunnen bijvoorbeeld zorgen voor een goed binnenklimaat, voldoende daglicht, een prettige akoestiek en een aantrekkelijk interieur.*

Duurzaamheid blijft prioriteit voor studenten

Duurzaamheid blijft een belangrijk thema onder studenten. Maar liefst 85% vindt dat hun opleiding voldoende aandacht besteedt aan duurzaamheid om ze goed voor te bereiden op het werkveld. Voor organisaties biedt dit een kans: door aan te sluiten bij de duurzame ambities van studenten kunnen ze zich onderscheiden op de arbeidsmarkt en aantrekkelijker worden voor toekomstig talent.

Vier grootste uitdagingen voor de verduurzaming van facility management

Facility managers onderkennen het belang van duurzaamheid, maar verduurzamen gaat niet vanzelf. Er komen diverse uitdagingen bij kijken.



Uitdaging 1: Duurzaamheid als kostenpost of kans?

Het vinden van voldoende middelen voor verduurzaming is een van de grootste uitdagingen. Bij alle respondenten staat dit in de top 3 van knelpunten, en voor bijna de helft van de facilitaire organisaties en leveranciers is het zelfs de belangrijkste belemmering. Door de toenemende druk op kostenbesparing wordt het belangrijker om anders te denken. Hoe kunnen we duurzaamheid niet alleen als kostenpost, maar juist als strategische investering zien?



Inzichten uit het werkveld: Martine Nijland, Aeres

Bij het streven naar duurzaamheid is het belangrijk om de juiste balans te vinden tussen de geambieerde situatie versus de (financiële) investeringen die nodig zijn, zeker in tijden van bezuinigingen. Daarmee wordt het nog belangrijker om te zoeken naar wat wél mogelijk is. Vanuit deze insteek kunnen soms ook ineens de meest verrassende ideeën ontstaan!



Duiding door onderzoeker: Froukje Terpstra, TwynstraGudde

Elk moment dat we iets duurzaam inkopen geven we de markt, de makers van producten en leveranciers van diensten, een signaal dat we belang hechten aan verduurzaming. Dit kan bijvoorbeeld een cateraar zijn die bewust kiest voor een meer plantaardig aanbod of een facilitair manager die zijn of haar organisatie overtuigt om naar een elektrisch wagenpark over te gaan. Ik geloof erin dat elke keer dat dit geroepen én gedaan wordt we weer een stapje verder zijn in de duurzaamheidstransitie.

Anderzijds is de opgave waar de facilitair professional over gaat niet alleen één die duurzaamheid betreft. Als facilitair manager of aanbieder van diensten houd je je naast duurzaamheid bezig met de juiste balans van kosten, klanttevredenheid en kwaliteit. Om die reden is het binnen de facilitaire context van belang duurzaamheid bedrijfsmatig te benaderen. Een eenvoudige, eerste stap is voor alle facilitaire producten en diensten de duurzame impact en potentieel bepalen. Vervolgens is het mogelijk om duurzaamheidsinitiatieven te formuleren met een vertaling naar haalbaarheid. Hierin spelen kosten, klanttevredenheid en kwaliteit een rol. Dit maakt inzichtelijk of de gevraagde 'investeringen' het waard zijn. Met deze ingrediënten ben je in staat om verantwoord een prioritering in duurzaamheidskeuzes te maken.

Uitdaging 2: Eigenaarschap grote drempel voor duurzaam FM

Eigenaarschap tonen en verantwoordelijkheid nemen door beslissers zien de respondenten als een van de grootste uitdagingen. Zonder de inzet en betrokkenheid van sleutelfiguren binnen organisaties blijft duurzaamheid een papieren ambitie. Duurzaam denken vraagt om een cultuurverandering. Het moet niet langer worden gezien als een extra taak, maar als een integraal onderdeel van de bedrijfsstrategie.

Uitdaging 3: Tijd als knelpunt: Duurzaamheid verdient prioriteit

Voldoende tijd vinden voor duurzaamheid is een grote uitdaging binnen facilitaire organisaties, adviesbureaus en onderwijs. Het vraagt om inzet van verschillende functies en disciplines, maar zonder structurele tijd en ruimte blijft het een bijzaak. Echte verandering ontstaat alleen als medewerkers duurzaamheid integraal in hun werk kunnen opnemen. Dit raakt direct aan het thema eigenaarschap: managers en leidinggevendenden moeten die ruimte creëren en verantwoordelijkheden toewijzen.

Uitdaging 4: Duurzaamheidsdata in de supply chain

Bij leveranciers staat juist het beschikbaar maken van data in de top 3-uitdagingen. Nyenrode gaf eerder aan dat leveranciers vaak geen inzicht (kunnen) geven in de supply chain⁴⁷. De gedetailleerde duurzaamheidsrapportage, die voor de CSRD wordt gevraagd, legt hier nog meer druk op. Voor de CSRD moet veel data worden verzameld om aan te geven hoe de organisatie ervoor staat en welke verbeteringen mogelijk zijn. Leveranciers moeten de materialen die zij gebruiken in kaart brengen, waar ze vandaan komen en wat de impact is op het milieu⁴⁸. Leveranciers die hun datahuishouding op orde krijgen, nemen niet alleen regie in verduurzaming, maar versterken ook hun positie in de markt.



Duiding door onderzoeker: Esmee Voet, TwynstraGudde

Facilitaire organisaties spelen een grotere rol in het aanleveren van duurzaamheidsdata voor de CSRD. Deze verplichting kost organisaties veel tijd en geld, maar cijfers inzichtelijk maken leidt nog niet tot verduurzaming. Om de uitstoot te verminderen en duurzame keuzes te maken, is meer nodig.

Toch biedt de CSRD ook kansen. Door de verplichting komen waardevolle data op tafel en worden eventuele gaten in de informatie zichtbaar. De openbaarmaking van rapporten zorgt bovendien voor meer transparantie en kennisdeling in de markt. Dit kan organisaties stimuleren om niet alleen te rapporteren, maar ook te handelen. Meer inzicht leidt tot beter onderbouwde en meer gerichte beslissingen op het gebied van duurzaamheid.

3.4 Toptrend: technologie

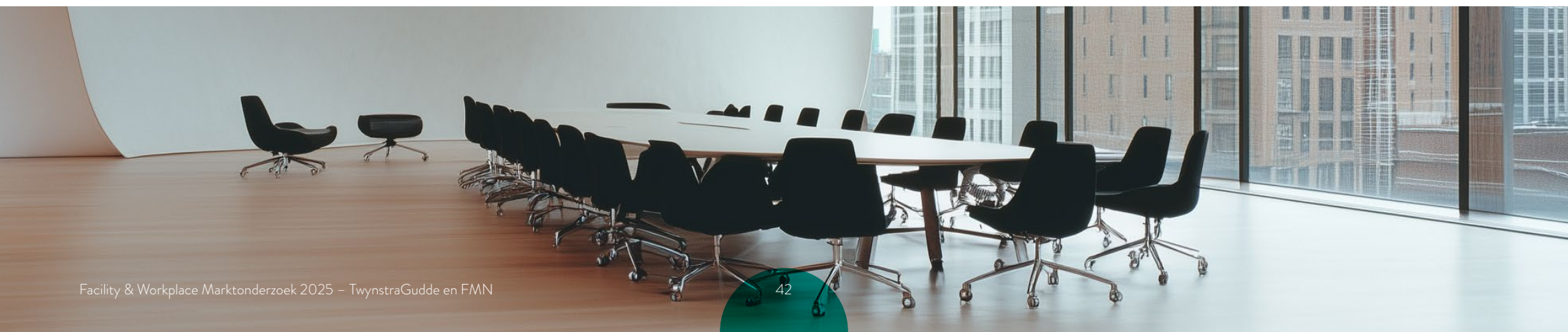
In 2023 was technologie minder belangrijk onder de FM-professionals (22%). Maar zoals in de vorige editie werd verwacht, laat dit jaar een grote stijging zien. 35% van de FM-professionals ziet technologie als een belangrijk thema en nog eens 37% verwacht dat dit in 2030 een belangrijk thema is. Vooral adviesbureaus, leveranciers en onderwijs vinden dit een belangrijke trend.

Artificial Intelligence (AI) stond jarenlang als topic in het marktonderzoek, maar nu wordt het ook toegepast. Leveranciers zijn voorlopers (86%), gevolgd door adviesbureaus (73%) en onderwijs (71%). Ruim tweederde van de studenten gebruikt AI en de helft van de facilitaire afdelingen past het toe.

Groep	Past AI al in enige mate toe
Facilitaire afdeling als manager, adviseur of in een andere functie	52%
Student	68%
Onderwijsinstelling als docent	71%
Adviesbureau als facilitair adviseur	73%
Leverancier in de facilitaire markt	86%

Technologie kan veel betekenen voor de facilitaire sector

Technologische ontwikkelingen zoals AI kunnen veel betekenen voor de facilitaire sector. Het grootste deel van de respondenten denkt dat AI in de toekomst van FM belangrijk of zelfs zeer belangrijk wordt. Leveranciers en het onderwijs tonen zich het meest vooruitstrevend, terwijl interne facilitaire afdelingen en adviesbureaus iets voorzichtiger zijn.



Digitaliseren van facilitaire producten en diensten met behulp van Integrated Sensing and Communication

Integrated Sensing and Communication (ISAC) is een technologie die communicatie en omgevingsdetectie combineert binnen één geïntegreerd systeem. ISAC maakt het mogelijk om objecten in de omgeving te detecteren en gegevens te communiceren via dezelfde infrastructuur. Dit wordt bereikt met geavanceerde technieken, zoals MIMO-antennes, AI, en een dicht netwerk van sensoren en basisstations. Toepassingen omvatten verbeterde lokalisatie, mapping en beeldvorming met hoge resolutie, wat nuttig kan zijn voor facilitaire producten of diensten^{49,50,51}. Bijvoorbeeld:

- *SMART buildings en IoT-integratie: Met ISAC worden in slimme gebouwen real-time gegevens verzameld over bezetting, veiligheid, en onderhoudsbehoeften. Dit leidt tot efficiëntere werkprocessen en kostenbesparingen.*
- *Beveiliging: Met ISAC kunnen beveiligingssystemen binnen een gebouw of terrein beter objecten en personen detecteren, lokaliseren en volgen. Dit verhoogt de veiligheid door snellere respons op incidenten.*
- *Schoonmaakoptimalisatie: Met ISAC krijgen schoonmaakdiensten real-time inzicht in welke ruimtes worden gebruikt. Hierdoor worden schoonmaakactiviteiten geoptimaliseerd op basis van actuele behoeften. Dit werkt kostenbesparend.*
- *Receptiediensten: ISAC-technologie verbetert receptiediensten door real-time informatie-uitwisseling over bezoekers en veiligheidsrisico's. Dit leidt tot een betere beveiliging en gastheerschap. Daarnaast kan het worden geïntegreerd in slimme gebouwssystemen om toegangscontrole en bezoekersregistratie efficiënter te maken. Ook verbetert het de communicatie tussen receptiemedewerkers en andere afdelingen, waardoor een professionele bezoekerservaring ontstaat.*
- *Door de integratie van AI met ISAC (en geavanceerde data-analyse) kunnen facilitaire dienstverleners scherper trends voorspellen, proactieve beslissingen nemen en de gebruikerservaring verbeteren. Door ISAC-technologie te omarmen, kunnen facilitair dienstverleners hun operationele diensten verder automatiseren, efficiënter maken en beter inspelen op de behoeften van klanten in een steeds meer gedigitaliseerde werkomgeving.*

Drie grootste uitdagingen voor technologie binnen facility management

Technologie speelt een steeds grotere rol in facility management, maar de implementatie ervan is niet zonder obstakels. Facilitaire professionals erkennen de voordelen van digitalisering en slimme technologieën, maar in de praktijk lopen ze tegen verschillende uitdagingen aan.

UITDAGINGEN IN TECHNOLOGIE BIJ FACILITAIR PROFESSIONAL



Uitdaging 1: Data en AI binnen FM: Hoe blijven we bij?

De grootste uitdaging in het gebruik van technologie blijkt het juiste kennisniveau binnen het team. Maar liefst 57% van de respondenten worstelt hiermee. Dit is een flinke stijging ten opzichte van 2023: 45%. De razendsnelle technologische ontwikkelingen maken in elk geval duidelijk: zonder gerichte scholing en technologisch onderlegde professionals blijft de sector achter.⁵³



Duiding door onderzoeker: Esmee Voet, TwynstraGudde

In het onderwijs is steeds meer aandacht voor technologie, zowel in het onderwijs zelf als in de theorie rondom de toepassing ervan. Een mooie invulling geeft de opleiding Facility Management aan de Hogeschool Rotterdam door de pilot datageletterdheid. Studenten en medewerkers willen meer met data aan de slag gaan. Deze ontwikkeling speelt in op de groeiende behoefte aan digitale vaardigheden binnen organisaties. Een slimme zet in een wereld waar data en technologie steeds meer bepalen⁵².

Uitdaging 2: Veiligheid in de knel: uitdaging voor financiële en publieke sectoren

Privacy en veiligheid vormen een groeiende uitdaging. Voor maar liefst 39% van de respondenten is dit hun grootste zorg, vooral binnen de financiële sector, gezondheidszorg, onderwijs en overheid. Mogelijk komt dit door onduidelijkheid over de juiste omgang met data en AI en hoe om te gaan met de regelgeving. Hoe facilitaire professionals hierop inspelen, is bepalend voor de toekomstbestendigheid van hun organisatie.

Uitdaging 3: Tech-strategie is voor één op de drie een uitdaging

Eén op de drie facilitaire professionals (32%) worstelt met het maken van een heldere tech-strategie. Met de snelle ontwikkelingen is het een uitdaging om bij te blijven en prioriteiten te stellen. Dit vraagt om een proactieve aanpak, waarin samenwerking, scholing en sturing centraal staan.

Een duidelijk beleid en strategie zijn essentieel om medewerkers richting en vertrouwen te geven bij het gebruik van nieuwe technologieën zoals AI. AI-expert Jarno Duursma ziet dat veel professionals AI-tools stiekem gebruiken uit angst voor negatieve perceptie of het idee dat het gebruik ervan als valsspelen wordt beschouwd. Dit onderstreept het belang van open dialoog en duidelijke richtlijnen, zodat medewerkers AI met vertrouwen en op een verantwoorde manier kunnen gebruiken in hun dagelijkse werk⁵².



Duiding door onderzoeker: Jesse Manenschijn-Ghuijs, TwynstraGudde

De opkomst van AI brengt een paradox met zich mee. Enerzijds kunnen slimme algoritmen processen optimaliseren, energieverbruik verminderen en helpen bij duurzaamheidsvraagstukken. Anderzijds is de ecologische voetafdruk groot van vooral de ontwikkeling en training van AI-systemen en het gebruik van schaarse grondstoffen bij de productie van de benodigde chips. De kernvraag is niet of we AI moeten inzetten, maar hoe we dit op een verantwoorde manier doen. Hoe voorkomen we dat de drang naar efficiëntie ten koste gaat van duurzaamheid? De belofte van AI als technologische revolutie is groot, maar zonder ethische kaders dreigt het een nachtmerrie te worden. De echte uitdaging is niet of AI slimmer wordt, maar of we wijs genoeg zijn om het duurzaam in te zetten.

Veel organisaties denken na over ethische vraagstukken en de veiligheid van gegevens, maar beleid en regulering lopen vaak achter op het gebruik van AI-technologie door medewerkers.

3.5 Toptrend: kosten

Kostenmanagement staat hoog op de agenda van facility managers. Meer dan de helft vindt kosten beheersen en reduceren een belangrijke prioriteit. Zo heeft maar liefst 55% van de FM'ers een besparingsdoelstelling voor 2025. De gemiddelde, beoogde besparing ligt op 12%, al mikt een aanzienlijk aantal op ongeveer 20%. Deze ambitie sluit nauw aan bij de budgettaire taakstelling van 22%, zoals staat in het regeerprogramma van de Rijksoverheid⁵⁴. Taakstellingen dwingen overheidsinstellingen om met beperkte middelen hoogwaardige facilitaire diensten te leveren. Dit leidt tot een zoektocht naar efficiëntere werkmethoden en kostenbesparingen, zonder in te boeten op kwaliteit. Ook in het onderwijs en de private sector hebben meer dan de helft van de organisaties concrete besparingsdoelen gesteld.

Uitdagingen in kostenmanagement voor facility managers

Ondanks de brede aandacht blijft kostenmanagement een uitdagend domein. Verschillende factoren dragen bij aan de complexiteit:

- Onvoorspelbare kosten: 44% noemt incidentele uitgaven door maatschappelijke ontwikkelingen, zoals inflatie, een belangrijk obstakel.
- Strategische vertaalslag: 41% vindt het lastig om strategische doelstellingen te vertalen naar concrete acties.
- Gebrek aan expertise: Het gebrek aan de juiste kennis en vaardigheden binnen teams vormt voor 33% een uitdaging, dus is expertise ontwikkelen essentieel.
- Onbetrouwbare data: Onvolledige of onnauwkeurige kosteninformatie vormt een probleem voor 27%, wat datagedreven beslissingen belemmert.
- Tijd- en middelengebrek: Voor respectievelijk 25% en 17% zijn dit knelpunten.
- Gebrek aan urgentiebesef: Bij 16% ontbreekt de noodzakelijke sense of urgency om kostenmanagement serieus aan te pakken.

Externe factoren, zoals politieke bezuinigingen en veranderende klantbehoeften, vergroten deze uitdagingen. De spanning tussen maatwerk en standaardisering en een gebrek aan strategische duidelijkheid zijn eveneens veelgenoemde obstakels.

De nadruk verschuift opnieuw richting kostenbesparing. Toch is het cruciaal dat de sector facilitaire diensten niet alleen als kostenpost ziet. De afgelopen jaren is er een belangrijke professionaliseringslag gemaakt, waardoor facilitair professionals strategisch waarde mogen toevoegen. Deze balans tussen kostenbeheersing en waardecreatie biedt een stevig fundament voor de toekomst, maar vraagt ook om een FM-professional met andere competenties.

Kostenmanagement draait echter niet alleen om cijfers, maar ook om slimme afstemming, innovatie en een datagedreven aanpak. Door deze elementen te integreren, kan FM zowel

kosten verlagen als duurzame waarde creëren.

Daarnaast speelt datagedreven facility management een groeiende rol. Door data te verzamelen en te analyseren, kunnen facilitair professionals beter inspelen op de behoeften van de organisatie en kosten beheersen. Deze trend helpt om processen te optimaliseren en onderbouwde beslissingen te nemen. Kortom, kostenmanagement blijft een kernonderdeel van facility management, waarbij de nadruk ligt op zowel efficiëntie als op waardecreatie.

3.6 Toptrend: samenwerking

Samenwerking draait om het effectief verbinden van partijen om gezamenlijk waarde te creëren voor het primaire proces. Doordat gemiddeld 67% van de FM-dienstverlening is uitbesteed aan derden wordt effectieve samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers steeds belangrijker.

De uitdagingen in relaties tussen opdrachtgever en opdrachtnemer verschillen sterk per organisatievorm. Beheerorganisaties worstelen vooral met het ontwikkelen van een strategie voor de samenwerking. Dit is niet verrassend, omdat beheerorganisaties voornamelijk werken met transactionele en output-based-contracten. Daarbij ligt de nadruk

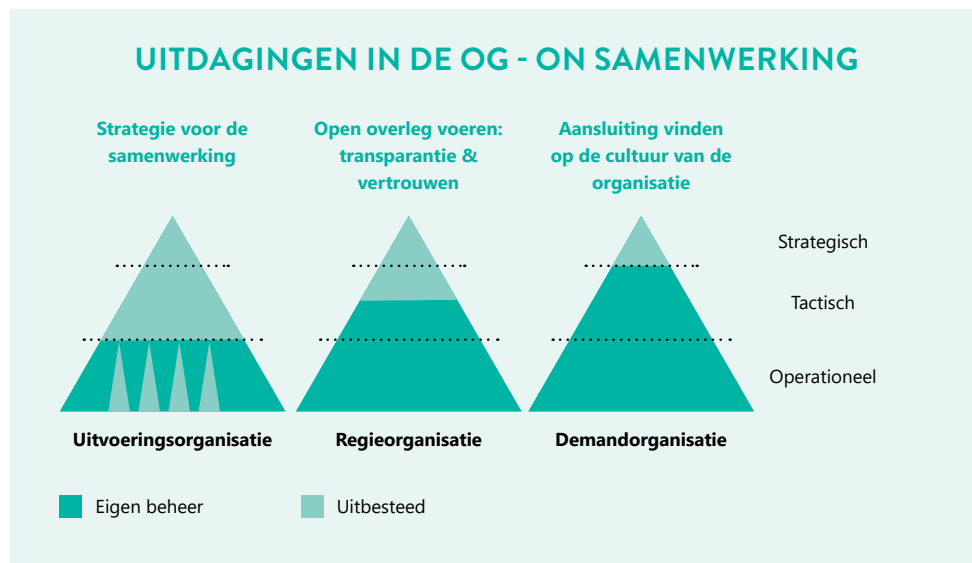
op prestatiebeheer en efficiency, in plaats van relationele contractvorming.

Steeds meer facilitaire organisaties kiezen voor een regieorganisatie als model. De verschuiving van operationele uitvoering naar regie betekent dat de facilitaire organisatie niet langer alleen uitvoerend is, maar een centrale rol speelt in de coördinatie en aansturing van externe partijen. Hierdoor fungeert ze als verbindende schakel tussen de klantorganisatie en toeleveranciers, met een sterke nadruk op middellange- en langetermijnvraagstukken. Dit vraagt om goede samenwerkingsvormen waarin transparantie, afstemming en vertrouwen essentieel zijn voor succes.

Proactief klantmanagement is hiervoor cruciaal. De facilitaire organisatie reageert niet alleen op de behoeften van de klant, maar ze anticipeert juist. Ze verdiept zich in de klantorganisatie en is op de hoogte van ontwikkelingen en wensen. Zo kan de organisatie nieuwe concepten introduceren die aansluiten bij toekomstige behoeften, zoals 'vastgoed als een service' of gezonde werkomgevingen (healthy offices).

Daarnaast is het managen van leveranciers of partners een kritische succesfactor. Regieorganisaties ervaren vooral problemen met open en transparant overleg, terwijl demand-organisaties moeilijk aansluiting vinden bij de cultuur van de organisatie.

De grootste uitdagingen voor ketensamenwerking zijn transparantie, informatie-uitwisseling en vertrouwen. Voor beheer- en uitvoeringsorganisaties en regieorganisaties is ook de coördinatie van taken een knelpunt. Dit speelt bij demand-organisaties minder, omdat deze doorgaans samenwerken met partijen die zelf verantwoordelijkheid dragen voor uitvoering en coördinatie binnen de keten.





Interview Theo van der Voordt

Bouwen aan de werkomgeving van morgen: duurzaam en mensgericht

‘Een toekomstbestendige werkomgeving heeft alles te maken met duurzaamheid,’ stelt Theo van der Voordt, emeritus universitair hoofddocent in Corporate Real Estate & Facility Management (CREFM) aan de faculteit Bouwkunde van de Technische Universiteit Delft. ‘In de 3 P’s People, Planet en Profit zit ook durability verwerkt. We moeten ervoor zorgen dat een gebouw of omgeving lang mee kan voor toekomstige generaties. Toekomstbestendig bouwen is anticiperen op andere functies.’

De directie Campus Real Estate & Facility Management (CREFM) ontwikkelt en beheert het vastgoed en de terreinen van de TU Delft. Denk aan collegezalen, werkplekken, studieplekken, labs, infrastructuur en (semi)publieke ruimten. Collega’s van de faculteit Bouwkunde denken ook veel na over dit soort onderwerpen. Van der Voordt was tevens senior onderzoeker bij het kenniscentrum Center for People and Buildings, met een focus op het gebruik en beleving van werkomgevingen.

Zorg voor aanpasbaarheid van het gebouw

Een toekomstbestendige werkomgeving gaat lang mee. ‘De term die bij me opkomt, is flexibiliteit. Technisch bijvoorbeeld door het loskoppelen van drager, inbouw en installaties, ruimtelijk-functioneel bijvoorbeeld door een herverkavelbare indeling. Als je daarover in de ontwerpfase nadenkt, voorkom je later dure ingrepen. Ontwerpers richten zich nog vaak op het gebouw tot de oplevering. Maar daarna volgt een lange fase van gebruik en beheer.

Zorg dus voor aanpasbaarheid van het gebouw. Denk aan een woonkantoor, dat na de kantoorfunctie kan worden hergebruikt voor woningen. Ook het later kunnen uitbreiden van gebouwen (horizontaal, of verticaal door optoppen) maakt de gebouwde omgeving toekomstbestendiger.'

Dierbaar is duurzaam

Collega Hans de Jonge sprak vaak over 'dierbaar is duurzaam', tevens de titel van het Liber Amicorum dat hem bij zijn afscheid is aangeboden. 'Gebouwen waar mensen van houden en met een uitgesproken identiteit worden omarmd. Maar sla daar niet in door. Bij een sterk aan één bedrijf gebonden uitstraling kan het lastig zijn om hier later een andere gebruiker voor te vinden. Toch hoeven bijzondere architectuur en flexibiliteit

niet te knellen. Het torentje van Schoof bijvoorbeeld zal niet gauw gesloopt worden. Ook dat is duurzaamheid. Je bouwt voor de gebruiker en die moet er uiteindelijk gelukkig mee zijn.'

Maak projectontwikkeling 'business and people oriented'

Samen met Jan Gerard Hoendervanger en Jaap Wijnja voegde Van der Voordt een stap toe aan de vijf stappen van Michael Joroff in de volwassen wording van Corporate Real Estate Management: 'business and people oriented'. 'Daarmee adviseren we om een gebouw af te stemmen op de organisatie én de individuele belangen en behoeften van medewerkers, bezoekers, andere stakeholders, en de maatschappij. Ondanks veel gemeenschappelijke kenmerken is iedereen uniek.

De één is introvert, de ander extravert. De één is groepsgericht, de ander individueel gericht. Met kennis uit omgevingspsychologie kunnen we hierop inspelen, bijvoorbeeld door gebruik van geur, kleur en activity based working. Dit laatste past perfect bij hybride werken. Doordat je plekken deelt, heb je minder ruimte nodig. Maar 40% minder werkplekken is niet gelijk aan 40% minder vierkante meter kantoorruimte. Je levert namelijk niet in op lounge plekken en andere gemeenschappelijke ruimten.'

Mensen zijn gehecht aan een eigen werkplek

Van der Voordt kent gebouwprojecten die vooral kostengedreven waren. 'Door werkplekken te delen, werden vierkante meters en dus geld bespaard. Maar medewerkers hadden het idee dat iets van ze werd afgepakt, ze waren gehecht aan hun eigen plek. Het is niet verstandig als je daar geen rekening mee houdt. Gelukkig wordt steeds meer gekeken naar voor wie wordt gebouwd. In activiteit-gerelateerde werkomgevingen is veel aandacht voor het interieur. Met gebruik van het concept healing environment in de zorgsector ontstaan mooie oplossingen zoals meer aandacht voor privacy, groen, afbeeldingen van de natuur, en variatie in zitmogelijkheden in wachtruimten.'

Beïnvloeden van gedrag

'Je kan veel doen met de fysieke omgeving', onderstreept Van der Voordt, 'maar mensen moeten zich ook duurzamer gedragen, bijvoorbeeld door afval te scheiden en minder energie te gebruiken. Niet alleen de planeet is belangrijk, de mens en de economie ook. Duurzaamheid moet betaalbaar en haalbaar zijn. Nudging helpt ook: door middel van subtiele cues in de omgeving kun je mensen onbewust meer duurzame en gezondere keuzes laten maken.'

Toepassing van technologie

Op het gebied van technologie ziet Van der Voordt mooie ontwikkelingen. 'Met name in kennis en focuspunten boeken we vooruitgang, bijvoorbeeld op het gebied van minder gebruik van fossiele brandstoffen. In dit verband is het natuurlijk uiterst onhandig dat het terug leveren van zonne-energie op problemen stuit, omdat het energienet dat niet aankan. Veel gesprekken over AI gaan over banen die daardoor verdwijnen, of mensen die worden vervangen door robots. Ik denk dat vooral dataverzameling, registratie en analyse steeds meer worden geautomatiseerd.'



Data worden daardoor sneller en eenvoudiger toegankelijk en zijn ook beter te visualiseren. Dit schept ook weer nieuwe banen'. Van der Voordt denkt niet dat AI en robots uiteindelijk leiden tot een werkweek van twintig uur. 'We zijn de laatste decennia wel in uren teruggedaan, maar de toekomst die Alvin Toffler ooit voorspelde is er niet gekomen'.

Vitaliteit en gezondheid

'Wellbeing is geen containerbegrip meer, het krijgt steeds meer concrete invulling. Gezondheid is een belangrijk doel, ook omdat we steeds langer moeten werken. Het bewustzijn dat gebouwen bijdragen aan gezondheid en welbevinden neemt toe. Steeds meer onderzoekers zijn ermee bezig. Dit vraagt ook om denken in scenario's en wat-als vragen, bijvoorbeeld anticiperen op veranderende wetgeving. Als de wetgeving strenger wordt, wat betekent dit dan voor de gebouwde omgeving? Ik herinner me een vroegere NEN-norm over isolatiewaarde: wat toen klasse goed was, noemen we nu slecht en onder de maat. Dat zegt iets over ons denken. Het evolueert en het bewustzijn wordt groter.'

Waar je als gebouweigenaar moet beginnen

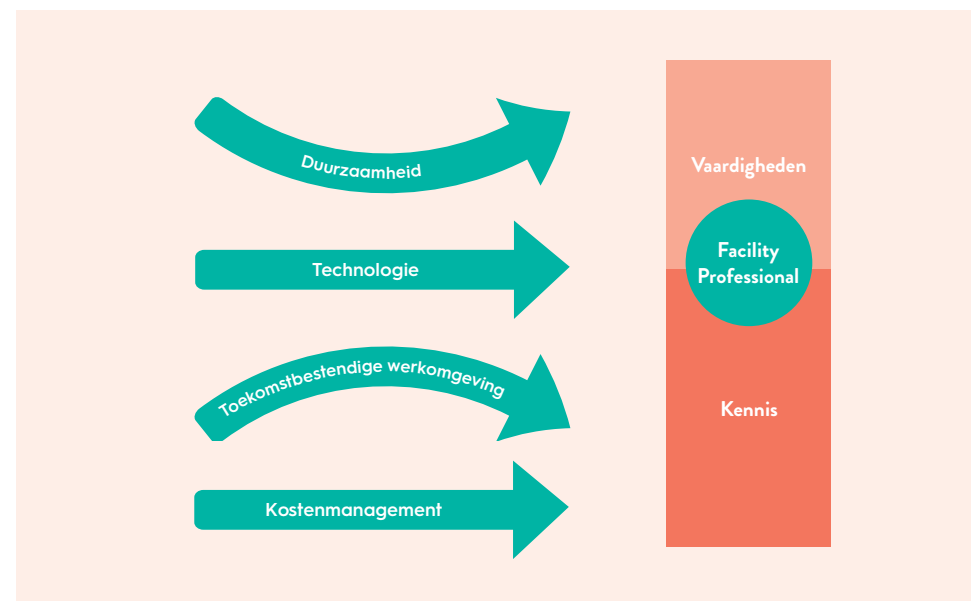
Als gebouweigenaar zou Van der Voordt beginnen met aandacht voor comfort van de omgeving. 'Daarover zijn nog steeds veel klachten. In diagnoses van het Center for People and Buildings krijgt het binnenklimaat steevast een van de laagste scores. Dat kan te maken hebben met onze Nederlandse aard, want we klagen nu eenmaal vaak over het klimaat. Maar niets is zo vervelend als je je niet kan concentreren door een te hoge of te lage temperatuur, slechte luchtkwaliteit, of geluidoverlast. Ondersteuning van communicatie en concentratie staat ook hoog op mijn prioriteitenlijstje. Je moet je werk goed kunnen uitvoeren. Dat vraagt om samenwerken en je kunnen afsluiten. Met stiltezones én goede akoestiek kun je veel doen.'



4

De facility manager van de toekomst

Het marktonderzoek richt zich op marktomvang, trends en ontwikkelingen. Actuele vraagstukken op het gebied van duurzaamheid, technologie en een toekomstbestendige werkomgeving vragen om specifieke vaardigheden en kennis van facilitair managers. In dit hoofdstuk presenteren we de ideeën over de facility manager van de toekomst. We gaan in op vaardigheden en benodigde kennis en we vergelijken generaties.



4.1 Vaardigheden

Vaardigheden zijn vermogens om specifieke taken uit te voeren of problemen op te lossen. Aan facilitair professionals is gevraagd welke vaardigheden nodig zijn.

2025	2030
1. Helder communiceren	1. Samenwerken
2. Samenwerken	2. Flexibiliteit
3. Leiderschap	3. Leiderschap
4. Organisatievermogen	4. Relaties opbouwen en onderhouden
5. Relaties opbouwen en onderhouden	5. Organisatievermogen

De facilitaire markt verandert en dit vraagt om een combinatie van bestaande en nieuwe competenties. Samenwerken, leiderschap, organisatievermogen en relaties opbouwen en onderhouden blijven essentieel. De nadruk verschuift naar flexibiliteit. Terwijl helder communiceren niet meer voorkomt in de top 5 van vaardigheden in 2030. De verschuiving komt deels door technologie zoals AI-tools die het eenvoudiger maken om goed gestructureerde teksten op te stellen. Daarnaast wordt steeds meer geautomatiseerd, waardoor persoonlijk en direct contact in communicatie onderscheidende factoren worden.

Voor leveranciers, facilitair managers en adviseurs zijn helder communiceren en samenwerken het belangrijkste. 38% van de leveranciers vindt 'relaties opbouwen en onderhouden' belangrijk. Professionals binnen een facilitaire afdeling benoemen dit minder (29%) en vinden leiderschapsvaardigheden van belang (34%). Facilitair adviseurs vinden flexibiliteit (33%) belangrijker. Een mogelijke verklaring voor deze nuanceverschillen is dat vaardigheden zijn beoordeeld vanuit verschillende perspectieven. Professionals binnen een facilitaire afdeling hebben vaker een leidinggevende positie of nemen zitting in een MT of DT. Dus moeten ze leiderschapsvaardigheden hebben. Adviseurs zien flexibiliteit nu al als een belangrijke vaardigheid, terwijl overige respondenten dit pas op de langere termijn relevant vinden.

	Ranking	Nu	Toekomst	Vershil
Helder communiceren	1	40%	28%	-12% ↓
Samenwerkingsvaardigheden	2	35%	39%	5% ↑
Leiderschapsvaardigheden	3	32%	32%	-
Organisatievermogen	4	30%	28%	-2% ↓
Flexibel gedrag	5	29%	37%	8% ↑
Relaties opbouwen en onderhouden	6	29%	29%	-
Problemen analyseren en oplossen	7	28%	20%	-8% ↓
Klantgerichtheid	8	27%	28%	-
Resultaatgerichtheid	9	19%	19%	-
Onderhandelingsvaardigheden	10	11%	13%	2% ↑
Conflict management	11	8%	12%	4% ↑
Integer en eerlijk zijn	12	5%	7%	2% ↑

Inzicht 1: Samenwerkingsvaardigheden zijn nu en in de toekomst cruciaal

Samenwerken betekent dat partijen op een effectieve wijze (mee)werken aan een gezamenlijk resultaat. Op operationeel vlak worden kennis en ervaring gedeeld, de facilitair medewerker staat open voor de mening en ideeën van anderen en partijen signaleren dat anderen hulp nodig hebben. Op meer tactisch niveau onderkent de medewerker het groepsbelang en stelt dit boven het eigen belang. Ook overlegt de medewerker plannen en ideeën met anderen en nodigt hen uit om een bijdrage te leveren. Vanuit strategisch oogpunt staat samenwerken ook voor mogelijkheden zien om samen met andere organisaties projecten op te zetten.

Inzicht 2: De toekomst vraagt om flexibel gedrag

Ongeveer eenderde (29%) vindt flexibiliteit één van de belangrijkste vaardigheden van een facilitair professional. Voor een groter deel (37%) is dit in de toekomst belangrijk. Flexibiliteit gaat om het veranderen van gedrag of invalshoek om een doel te bereiken. Op operationeel vlak onderkennen medewerkers wanneer een aanpak of benadering geen of weinig effect heeft. Iemand houdt vast aan de doelen, maar kan wisselen van aanpak. Op tactisch vlak kan een facilitair professional meeveren met de gesprekspartner, terwijl het eigen doel behouden blijft. Daarnaast kan er effectief worden gereageerd op onverwachte wendingen in bijvoorbeeld een project. Vanuit strategisch oogpunt betekent flexibel gedrag dat de facilitair professional meerdere beïnvloedingstactieken gebruikt. Ook kan er worden gewisseld van gedragsstijlen om anderen effectief te beïnvloeden.

Inzicht 3: Waardering van de vaardigheid 'helder communiceren' neemt af

Helder communiceren is door de grootste groep respondenten (40%) benoemd als belangrijkste vaardigheid van een facilitair professional. Een veel kleinere groep (28%) vindt dit pas in de toekomst belangrijk. Helder communiceren is het overbrengen van een duidelijke boodschap. Op operationeel vlak betekent dit dat medewerkers begrijpelijk en verstaanbaar zijn voor de ontvanger. Ze zetten de juiste hulpmiddelen in tijdens bijvoorbeeld presentaties. Op tactisch vlak gaat het om het duidelijk overbrengen van een boodschap aan een specifiek publiek. Ook kunnen medewerkers stakeholders duidelijke feedback geven, bijvoorbeeld richting leveranciers of klanten. Hiervoor gebruiken ze verschillende manieren van communiceren. Op strategisch vlak gaat het om het vertalen van complexe informatie naar begrijpelijke taal. Een facilitair professional straalt hierbij zelfvertrouwen en deskundigheid uit.

Aansluiting onderwijs en praktijk

Een groot deel van de HBO FM-studenten vindt dat de studie aansluit bij de benodigde competenties in de praktijk.

In het Landelijk opleidingsprofiel HBO-Bacheloropleiding Facility Management⁵⁵ staat dat facilitair professionals zich richten op de menselijke factor van hun services en voorzieningen. Om mensgericht te werken, hebben professionals een breed spectrum van mondelinge en schriftelijke communicatievermogens, verstand van samenwerken en inlevingsvermogen en kunnen ze bepalen welke expertise medewerkers nodig hebben voor vernieuwing.

In de benodigde vaardigheden is een overlap zichtbaar. Twee van de drie onderdelen komen terug in het opleidingsprofiel: helder communiceren en samenwerkingsvaardigheden. Leiderschapsvaardigheden komen niet zo nadrukkelijk terug. Meer dan de helft van de studenten heeft hier juist behoefte aan (58%). Ook is aan respondenten (studenten) gevraagd of de studie aansluit bij de benodigde competenties in de praktijk. Ongeveer twee derde is tevreden. In totaal sluit de studie voor 69% goed aan bij wat in de praktijk nodig is. Meerdere studenten vinden de verbinding met de praktijk een verbeterpunt. De stages in jaar drie en vier zijn hiervoor een middel. Maar volgens studenten is de verbinding met de praktijk (ook) op andere momenten in het onderwijs wenselijk of mag de verbinding groter worden.

Verschil tussen generaties

Het denken in generaties is een populaire manier om maatschappelijke veranderingen te duiden en verschillen tussen leeftijdsgroepen te begrijpen. Deze generatie-indelingen zijn sociologische constructies en weerspiegelen niet altijd de complexe realiteit.

Trendbreuken in de geschiedenis stimuleren het ontstaan van nieuwe generaties. Ervaringen kunnen zich uiten in voorkeuren. Niet alle leden van de generatie hebben dezelfde voorkeur, maar de invloed van bewegingen in de tijd kunnen van invloed zijn. We onderscheiden in deze analyse de volgende generaties.⁵⁶

Generatie	Geboortejaar	Typeringen
Protestgeneratie	1940-1955	Idealistische en gedreven democratiseerders.
Generatie X	1955-1970	Nuchtere verbinders: staan coachend tussen de mensen.
Pragmatische generatie	1970-1985	Pragmatische versnellers. Bouwers van kennisnetwerken.
Generatie Y	1985-2000	Creatieve authentieke multitaskers. Delen veel met elkaar.
Generatie Z	2000-2015	Vrije, heldere geesten die bewust in de wereld staan.

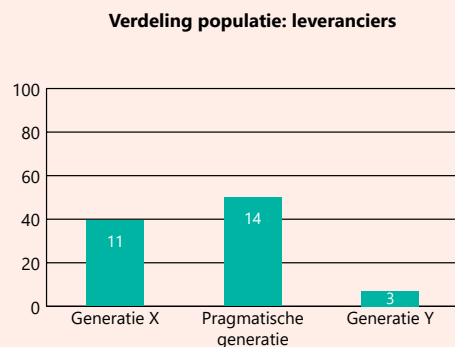
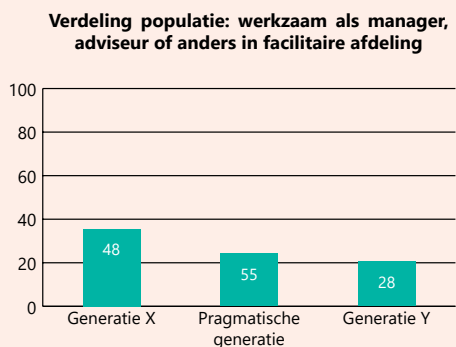
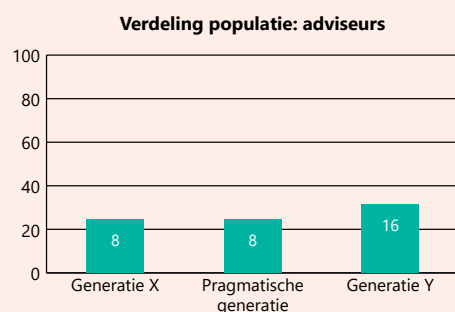
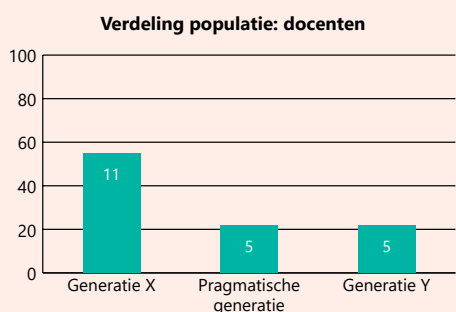
Op dit moment domineren drie generaties de werkvloer: generatie X, de pragmatische generatie en generatie Y. Om die reden gaan de volgende paragrafen hier dieper op in.

Waarom generatieverschillen relevant zijn voor Facility & Workplace Management

De hedendaagse werkvloer telt meerdere generaties, elk met een eigen kijk op werk, samenwerking en ontwikkeling. Voor Facility & Workplace Management is het belangrijk om te begrijpen hoe generaties verschillen in vaardigheden, verwachtingen en werkstijlen.

Dit heeft impact op:

- **Samenwerking binnen teams** – Hoe verschillende generaties omgaan met communicatie, besluitvorming en kennisdeling.
- **Leiderschap en management** – Welke aanpak nodig is om verschillende generaties effectief te motiveren en te sturen.
- **Vaardigheidsontwikkeling** – Hoe organisaties en opleidingen kunnen inspelen op veranderende behoeften.
- **De werkomgeving** – Hoe generaties de facilitaire dienstverlening beleven en welke verwachtingen ze hebben.

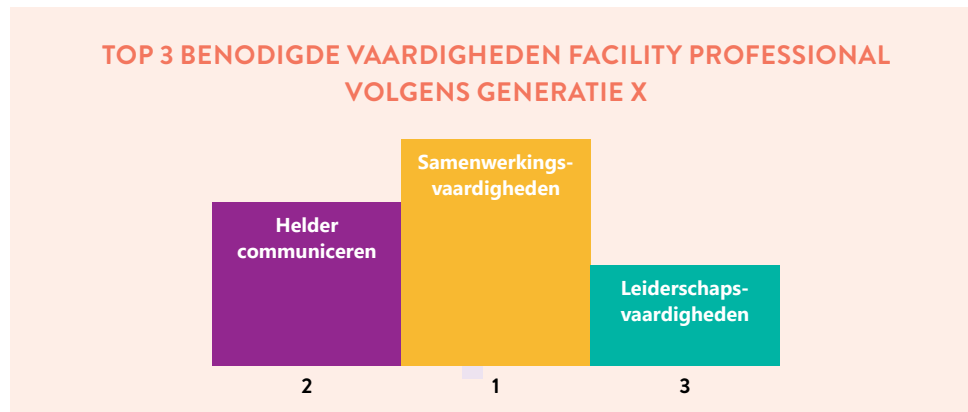


Wat blijkt uit het onderzoek?

Elke generatie vindt andere vaardigheden belangrijk voor het werk. Dit biedt kansen om teams strategisch in te zetten en vaardigheden complementair te benutten.

Generatie X (1955-1970)

Personen uit de verbindende generatie X zijn geboren tussen 1955 en 1970. Zij vormen op dit moment de 'oudste' werkende generatie. Deze generatie richt zich op samen resultaten boeken, tussen mensen staan, verschillen constructief benutten en verschillende perspectieven betrekken bij besluitvorming⁵⁷. Aan respondenten hebben we gevraagd welke vaardigheden benodigd zijn. Uit twaalf vaardigheden konden ze de drie meest relevante onderwerpen kiezen. Binnen deze generatie behaalden 'samenwerkingsvaardigheden', 'helder communiceren' en 'leiderschapsvaardigheden' de hoogste score. Met name de eerste twee vaardigheden sluiten aan bij de theoretische omschrijving.

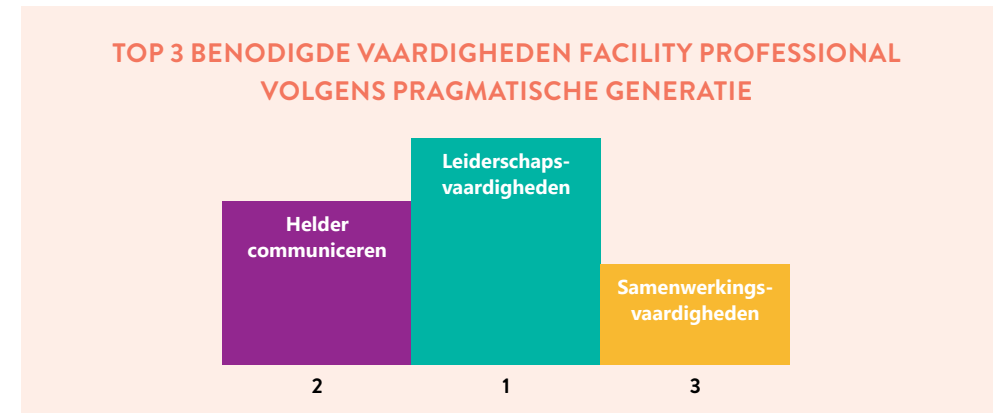


Praktische implicatie voor het werkveld:

- Deze generatie excelleert in teamwork en bruggen bouwen tussen afdelingen. Zij zijn vaak de ervaren krachten binnen het management of senior adviseurs.
- Kennisoverdracht is essentieel: organisaties kunnen mentoring-programma's inzetten om jongere generaties te begeleiden en de ervaring binnen teams te borgen.
- Managers kunnen inspelen op de waarde die deze generatie hecht aan stabiliteit en overleg.

Pragmatische generatie (1970-1985)

Personen uit de pragmatische generatie zijn geboren tussen 1970 en 1985. Deze groep richt zich op sneller besluiten en vergaderen, beter en sneller kennis delen en interactief communiceren.



Praktische implicatie voor het werkveld:

- Pragmatische facilitair professionals zijn doelgericht en efficiënt, wat ze geschikt maakt voor projectmanagement en strategische besluitvorming.
- Snelle communicatie en digitalisering zijn belangrijk: deze generatie is gewend aan e-mail, projecttools en agile werken.
- Organisaties kunnen inspelen op hun behoefte aan autonomie door flexibel werken en resultaatgericht management te bevorderen.



Diane van Dijk, algemeen directeur CSU: Schoonmaak staat aan vooravond van technologische en sociale revolutie

‘2024 was een jaar van verschuivingen, waarbij duurzaamheid, technologie en kostenbeheersing centraal stonden. Met name de krappe arbeidsmarkt was een uitdaging voor facilitaire partijen, opdrachtgevers in het onderwijs, de zorg en de facilitaire sector.’ Dit zegt Diane van Dijk, algemeen directeur van CSU, een landelijk schoonmaakbedrijf, gespecialiseerd in schoonmaakdiensten voor sectoren als zorg, onderwijs en bedrijfsleven. Het bedrijf richt zich met name op duurzaamheid, innovatie en goed werkgeverschap en heeft ongeveer 15.000 medewerkers in dienst.

De krappe arbeidsmarkt was vorig jaar een ingewikkelde uitdaging voor de schoonmaakbranche. Van Dijk: ‘De enorme loonsverhogingen in onze branche waren significant. In de dienstverlening gaat 85% van de kosten naar personeel, dus als de lonen stijgen en dit niet wordt doorbelast, komt de continuïteit in gevaar. Kostenbeheersing is belangrijk, maar mag niet ten koste gaan van de kwaliteit van de dienstverlening.’ CSU werkt vanwege de risico’s niet meer via platforms met zzp’ers. ‘We zetten onze zzp’ers in als interimmers en we streven naar meer vaste aanstellingen.

De motivatie van flexibele krachten was groot, maar de veranderde wetgeving dwingt ons tot een andere aanpak.’

Sprongen voorwaarts met datagedreven schoonmaak

Een belangrijke kans is de juiste inzet van technologie. Van Dijk: ‘We beschikken over een schat aan data, bijvoorbeeld voor datagedreven schoonmaak. In 2024 hebben we veel data verzameld en onze uitdaging is om deze informatie optimaal te benutten. Kunnen we data van sensoren of andere opdrachtgevers vertalen naar onze specifieke situatie?’

Robotisering en mechanisering lijken nu grote sprongen voorwaarts te maken. Waar robots voorheen alleen grote, lege ruimtes konden schoonmaken, kunnen ze, dankzij AI en een compacter formaat, nu in meer diverse ruimtes worden ingezet.'

Robots vergroten duurzame inzetbaarheid van schoonmakers

CSU doet op diverse locaties pilots met robots en op sommige plekken worden ze al continu gebruikt. 'Op vijftig locaties testen we mechanisering in combinatie met schoonmakers. We kijken daar naar de mogelijkheden voor de klant, de schoonmaker en CSU.' Technologie ziet zij dan ook niet als bedreiging, maar een kans om schoonmakers duurzaam inzetbaar te houden. 'Ik geloof in een combinatie van high touch en high tech, met altijd een menselijke aanwezigheid. Experimenteren is cruciaal, mede door de uitdagingen op de arbeidsmarkt en de nadruk op duurzame inzetbaarheid. Technologie heeft ook een positieve invloed op de betaalbaarheid van schoonmaakdiensten. We staan aan de vooravond van een technologische revolutie, maar de volledige impact zien we pas over tien jaar.'

Duurzaamheid geen optie meer, maar vereiste

Duurzaamheid is in de schoonmaakbranche niet langer een optie, maar een vereiste. 'De CSRD-wetgeving heeft een extra impuls gegeven aan de urgentie om duurzame praktijken te implementeren. Bedrijven zijn bezig met het integreren van duurzaamheid in hun kernactiviteiten. Bovendien hecht de jongere generatie hier steeds meer waarde aan bij de keuze voor een werkgever.'

Van Dijk stelt dat de schoonmaakbranche hierin ook een verantwoordelijkheid heeft, bijvoorbeeld op het gebied van duurzame oplossingen en materialen. 'We zoeken de samenwerking op met concurrenten als Asito en GOM, bijvoorbeeld om duurzame handschoenen te ontwikkelen. Gezamenlijk hebben we een enorme impact. Met onze massa kunnen we een belangrijk statement maken in de markt.'

Single service-inkoop biedt flexibiliteit en wendbaarheid

Uit het Facility & Workplace Management-marktonderzoek blijkt dat partijen vaker kiezen voor single services dan dat ze inkoop van facilitaire activiteiten bundelen. Van Dijk herkent dit: 'We zien een toenemende behoefte aan single service-inkoop, waarbij opdrachtgevers specialisten zoeken voor uiteenlopende diensten. De ontwikkelingen gaan zo snel dat het voor generalisten moeilijk is om bij

te blijven. Single service-inkoop biedt flexibiliteit en wendbaarheid en de mogelijkheid om continu te innoveren.' Ze benadrukt dat de ontwikkelingen binnen de schoonmaakbranche zo snel gaan, 'dat je die als generalist niet kan bijbenen. De schaal is heel anders. Partijen die hun eigen diensten outsourcen, kunnen de schoonmaker niets bieden qua loopbaan of middelen. Dat kan je als N=1 niet meer bieden. Daarom blijft het uitbestedingspercentage hoog.'

Cultuur boven 'purpose'?

In de prioriteiten van jonge professionals ziet Van Dijk een interessante verschuiving. 'Stond voorheen de purpose van een bedrijf centraal, anno nu ligt de nadruk veel meer op de bedrijfscultuur. Een fijne, inclusieve werkomgeving die aansluit bij persoonlijke waarden is essentieel. Bij CSU merken we dat nieuwe medewerkers een klik zoeken. De employee journey moet kloppen en het morele kompas speelt een belangrijke rol: voel ik me hier thuis?'

Inclusie en welzijn staan centraal

Van Dijk wil haar medewerkers 'digiwise' maken en hun financiële fitheid bevorderen. 'Vitaliteits- en gezondheidsprogramma's vinden we essentieel. De huidige arbeidskrapte vraagt om een inclusieve aanpak, waarbij we rekening houden met de diversiteit van onze medewerkers. Ook opdrachtgevers zoeken naar manieren om onze medewerkers meer bij hun organisatie te betrekken. Dat past ook volledig in de driehoeksverhouding tussen medewerkers, CSU en opdrachtgevers.' Sommige opdrachtgevers bieden CSU-medewerkers al dezelfde sport- of recreatieve faciliteiten als hun eigen medewerkers. 'Dit draagt bij aan een veilige en gezonde werkomgeving en zorgt ervoor dat medewerkers werkplezier ervaren, gezien worden en fijn kunnen werken.'

In eigen taal spreken met vertaaloortjes

Een mooie sociaal-technologische ontwikkeling vindt Van Dijk de vertaaloortjes, waarmee medewerkers in hun eigen taal kunnen spreken. 'Eerst waren we strikt in het gebruik van Nederlands of Engels, maar daar stappen we vanaf. De samenleving en arbeidsmarktkrapte vragen om een andere aanpak. Al kan hierbij helpen, bijvoorbeeld door teksten te vertalen naar B1-niveau, zodat ze beter aansluiten bij de doelgroep.'

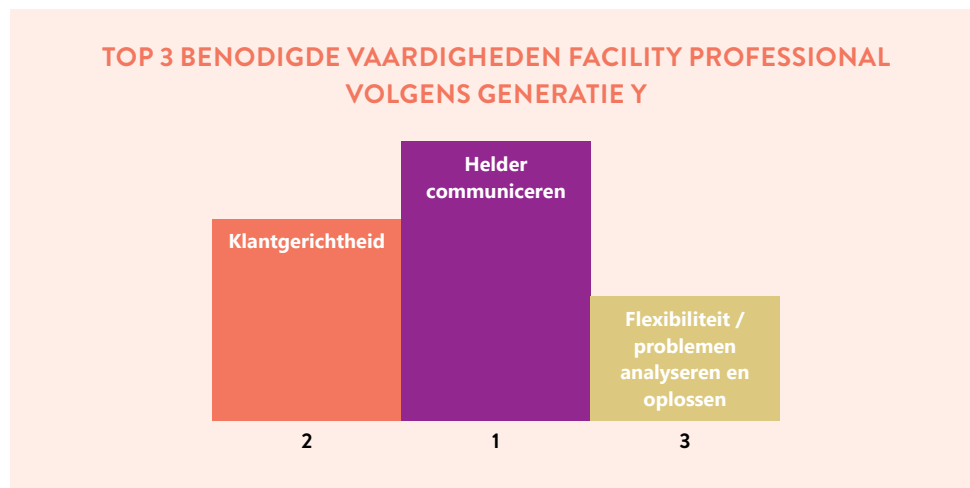
Meer op resultaat sturen dan op de 'hoe'

Samenwerking en heldere communicatie staan voor Van Dijk centraal. 'Geef als facilitair manager duidelijk je verwachtingen en doelstellingen aan. In het verleden werd dit vaak niet gedeeld, maar samenwerken is een must om resultaten te boeken. We sturen ook meer op resultaat dan op de 'hoe'. Het gaat om het totale plaatje, inclusief energieverbruik. Zo meten we de CO2-impact, zowel op het gebied van duurzaamheid als op sociaal gebied. Denk aan loyaliteit en tevredenheid. We adviseren bijvoorbeeld over de wetgeving rondom single use-cups. Veel bedrijven worstelen hiermee. Vanuit een duurzaamheidsperspectief helpen en ondersteunen we de opdrachtgever bij de operationalisering en implementatie van veranderingen in de praktijk.'



Generatie Y (1985-2000)

Personen uit generatie Y zijn geboren tussen 1985 en 2000. Ze zijn opgegroeid in een informatiecultuur waarin media een belangrijke rol speelt. Ze maken gebruik van hun netwerk om doelen te bereiken. Deze groep deelt veel met elkaar en beoordeelt 'helder communiceren' significant hoger dan de overige vaardigheden. Ook 'klantgerichtheid' haalt een hoge score. Ook het onderdeel 'problemen analyseren en oplossen' maakt, in verhouding tot generatie X en de pragmatische generatie, een groot onderdeel uit van de score. Een verklaring voor deze afwijkende voorkeur kan zijn dat een groot deel van de respondenten adviseur is. Analyse, communicatie en klantgerichtheid zijn belangrijk voor deze functie. Leiderschap is minder relevant en ook hier is de score lager dan bij de overige generaties, die meer wordt gedomineerd door de overige rollen.



Praktische implicatie voor het werkveld:

- Generatie Y is gewend aan snelle interactie en directe feedback. Leiders kunnen hen daarom het beste ondersteunen met korte communicatielijnen en coaching, in plaats van hiërarchische sturing.
- Ze zijn gewend aan korte, directe communicatie via digitale tools. Voor facility management betekent dit dat communicatie met medewerkers en gebruikers van faciliteiten vaker via snelle en visuele updates moet verlopen, bijvoorbeeld via apps of dashboards. Lange vergaderingen of e-mailketens werken vaak minder goed.
- De nadruk die generatie Y legt op klantgerichtheid betekent dat facility management verder moet gaan dan alleen het beheren van gebouwen. De beleving van de werkplek wordt steeds belangrijker. Denk aan gastvrije entree-ervaringen, catering op maat en goed ingerichte hybride werkplekken. Dit betekent ook dat facilitair professionals meer in gesprek moeten gaan met eindgebruikers om de dienstverlening aan te passen aan hun behoeften.
- Jongere facilitair professionals zoeken afwisseling en groei. Organisaties kunnen ze motiveren door uitdagende projecten en ruimte voor innovatie.



Benodigde vaardigheden van facilitair professionals per generatie in percentages

	Leiderschaps-vaardigheden	Heider communiceren	Samenwerkingsvaardigheden	Organisatievermogen	Relaties opbouwen en onderhouden	Klantgerichtheid	Flexibiliteit	Problemen analyseren en oplossen	Resultaatgerichtheid	Onderhandelingsvaardigheden	Conflictmanagement	Integereerlijk zijn
Generatie X	27%	27%	32%	24%	24%	21%	24%	24%	18%	13%	8%	5%
Pragmatische generatie	40%	38%	33%	30%	24%	21%	23%	22%	17%	9%	7%	7%
Generatie Y	15%	50%	19%	29%	25%	37%	31%	31%	13%	12%	2%	4%

Toelichting op de tabel: omdat niet alleen respondenten de vraag over hun geboortjaar hebben ingevuld, kunnen de percentages in de tabel afwijken van de percentages in het algemene totaaloverzicht.

Wat betekent dit voor de facilitair professional?

- Creëer diversiteit in teams: Zorg binnen teams voor een mix van ervaring, digitale vaardigheden en klantgerichtheid om de sterke punten van elke generatie te benutten.
- Pas leiderschap aan per generatie: Waar oudere generaties behoefte hebben aan stabiliteit en overleg hebben jongere generaties meer behoefte aan directe feedback en technologische ondersteuning.
- Zorg voor continue kennisoverdracht: Mentoring en intergenerationele samenwerking helpen om expertise te behouden en jonge professionals te laten groeien.
- Technologie en flexibiliteit als speerpunten: De facility manager van de toekomst moet inspelen op de behoefte aan digitale tools, hybride werken en klantgerichte serviceconcepten.

4.2 Kennisgebieden

Een kennisgebied is een domein waarvan specifieke kennis deel uitmaakt of betrekking op heeft. Aan facilitair professionals is gevraagd welk kennisgebied op dit moment en de komende jaren relevant zijn.

2025	2030
1. Huisvesting en vastgoed (53%)	1. Duurzaamheid (52%)
2. Duurzaamheid (47%)	2. ICT en technologie (46%)
3. Hospitality en services (41%)	3. Huisvesting en vastgoed (45%)

Voor bijna de helft (45%) zijn ICT en technologie de komende vijf jaar belangrijke kennisgebieden, maar ze worden als trend of ontwikkeling veel minder sterk benoemd. Ook valt op dat financieel inzicht voor een kleine groep (19%) een belangrijk kennisgebied is. Een significant grotere groep stipt deze wel aan als belangrijke trend. Dat kan komen, doordat deze informatie of kennis zich elders in de organisatie bevindt.

	Ranking	Nu	Toekomst	Vershil
Huisvesting en vastgoed	1	53%	46%	7% ↑
Duurzaamheid	2	47%	52%	5% ↑
Hospitality en services	3	41%	31%	-11% ↓
Inkoop- en contractering	4	36%	19%	-17% ↓
Wet- en regelgeving	5	27%	30%	3% ↑
Klantmanagement	6	23%	17%	-7% ↓
Financieel inzicht	7	19%	19%	0% =
ICT en technologie	8	19%	46%	28% ↑
Gezondheid en veiligheid	9	16%	20%	4% ↑
HR- en personeelsmanagement	10	9%	12%	3% ↑
Conflict management	11	8%	12%	4% ↑
Integer en eerlijk zijn	12	5%	7%	2% ↑



5. Over de onderzoekers

TwynstraGudde

TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Binnen het domein facility management richt zij zich op strategie, samenwerking en duurzaamheid. Naast adviesopdrachten voeren we diverse relevante marktonderzoeken uit. Al vanaf het begin voert TwynstraGudde in opdracht van FMN het marktonderzoek uit. Dit jaar zijn de volgende onderzoekers actief betrokken:



Corinna van Diepen-Knegjens

Corinna speelt al jaren een belangrijke rol in het Facility & Workplace Management marktonderzoek. Als ervaren adviseur en partner bij TwynstraGudde draagt zij bij aan de analyse en duiding van trends binnen het facilitaire domein. Haar expertise helpt organisaties om ontwikkelingen te vertalen naar concrete acties. Met haar diepgaande kennis en netwerk binnen de sector weet zij waardevolle inzichten te leveren die organisaties helpen bij het maken van strategische keuzes.



Froukje Terpstra

Froukje heeft een facilitaire en bedrijfskundige achtergrond. Zij heeft 15 jaar ervaring in het facilitaire vakgebied, waarvan 6 jaar bij TwynstraGudde. Froukje heeft meer dan tien markt- en trendonderzoeken begeleid. Afgelopen jaar was zij projectleider voor dit marktonderzoek.

Als adviseur bij TwynstraGudde houdt zij zich bezig met facilitaire organisatievraagstukken. Hierbij vindt ze het een uitdaging om abstracte materie te vertalen naar werkbare oplossingen. Bijvoorbeeld door stakeholdermanagement te organiseren of strategieën te herzien. De afgelopen jaren richt zij zich op duurzaamheid. Het verduurzamen van facilitaire organisaties benadert zij bedrijfsmatig. Het creëren van draagvlak en betrokkenheid zijn voor haar daarbij een belangrijke succesfactor bij implementatie.



Jesse Manenschijn-Ghuijs

Met haar achtergrond in facility management en vastgoed helpt Jesse organisaties bij effectief contractmanagement en samenwerking in de gebouwde omgeving. Tijdens haar master ontwikkelde ze een managementtool om contractuele flexibiliteit te waarborgen gedurende de hele levenscyclus van een samenwerking. Inmiddels heeft ze 11 jaar ervaring in het vakgebied en is ze al meerdere jaren een van de onderzoekers van het marktonderzoek.

Als adviseur bij TwynstraGudde ondersteunt ze organisaties bij het versterken van contractmanagementstrategieën en het verbeteren van samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Ze analyseert en toetst bestaande samenwerkingen en brengt inzichten aan die leiden tot duurzame en resultaatgerichte partnerschappen. Met haar expertise helpt ze organisaties om contractuele flexibiliteit en effectieve samenwerking te verankeren in hun facility en workplace management strategie.



Esmee Voet

Esmee heeft een achtergrond in facility management, bedrijfskunde en duurzaamheid. Ze heeft als adviseur ervaring in de energietransitie, waar ze organisaties begeleidde in het verduurzamen van hun vastgoed. Het verzamelen en analyseren van data stond hierbij vaak centraal. Haar doortastendheid en kritische houding helpen bij het vergaren van data.

Esmee werkt nu 2 jaar bij TwynstraGudde, waar ze enthousiast wordt van opdrachten waarin duurzaamheid een belangrijke rol speelt. Wat haar vooral drijft is hoe je organisaties en mensen meekrijgt bij het verduurzamingsvraagstuk. Mensen daadwerkelijk in beweging krijgen ziet ze als een grote, maar mooie uitdaging.



Jurgen Jaakke

Jurgen heeft zicht op veranderingen in de vastgoedmarkt en ontwikkelingen in de maatschappij en schrijft jaarlijks het hoofdstuk 'Deelmarkt Vastgoed' voor het Facility & Workplace Management marktonderzoek. Deze kennis gebruikt hij om vastgoedstrategieën zo optimaal mogelijk aan te laten sluiten op de core business van zijn opdrachtgevers.

Jurgen wordt in zijn kracht gezet als hij werkt aan complexe projecten en adviezen op het gebied van vastgoed en huisvesting. Hij haalt veel energie uit het maken van doordachte strategische huisvestingsplannen en haalbaarheidsstudies. Hierbij maakt hij consequenties van varianten inzichtelijk, zodat organisaties weloverwogen een richting kunnen kiezen.



Verantwoording

Dit jaar is de twaalfde editie van het Facility & Workplace Management marktonderzoek. Een jaar waarin organisatieadviesbureau TwynstraGudde en beroepsvereniging Facility Management Nederland opnieuw samenwerkten in de totstandkoming van het onderzoek. We pasten de volgende methodieken toe:

6.1 Methodiek 1: desk research

Ten behoeve van het hoofdstuk 'Facilitaire Deelmarkten' is deskresearch uitgevoerd. Dit omvat het verzamelen en analyseren van numerieke gegevens zoals statistieken. De onderzoeksmethodiek en -opzet is gehanteerd zoals dit ook in de vorige edities is gedaan. Iedere deelmarkt is onderzocht op een vast aantal aspecten: omzet, personeel, aantallen, eventuele groei en voor de specifieke branche belangrijke trends en ontwikkelingen. De gegevens zijn verzameld en gebundeld met behulp van facilitaire aanbieders, brancheverenigingen en deskresearch. Het gros van de gebruikte gegevens bestaat uit openbaar te raadplegen informatie. Wanneer er een nieuw inzicht of nieuwe dan wel verbeterde informatie is ontstaan, zorgt dit ervoor dat eventuele eerdere cijfers (voorgaande jaren) met terugwerkende kracht worden aangepast. Als dit is gedaan staat dit erbij vermeld.

De onderzoekers hebben ernaar gestreefd om een zo nauwkeurig en volledig mogelijk inzicht in de Nederlandse facility management markt te geven. Ze hebben zorgvuldig aan de inhoud van de publicatie gewerkt. Aan de publicatie van de resultaten kunnen geen rechten worden ontleend. Daarbij dient de publicatie niet als een vorm van advies te gelden. Voor eventuele onjuistheden of omissies (en eventuele gevolgen hiervan) aanvaarden de onderzoekers geen aansprakelijkheid.

6.2 Methodiek 2: enquête

Vragenlijst

Via een online tool is in de periode 8 november 2024 tot en met 20 december 2024 een online vragenlijst beschikbaar gesteld ten behoeve van het onderzoek. Contacten in het werkveld zijn actief benaderd om de vragenlijst te beantwoorden. Vanuit zowel FMN als TwynstraGudde is een mailing verzonden. Verder is gebruik gemaakt van het sociale platform LinkedIn om facilitair professionals te bereiken.

Respondenten

In totaal hebben 386 respondenten de vragenlijst ingevuld. De verdeling van de respondentengroep is grafisch weergegeven in de tabel.

Respondentgroep	Percentage
Facility manager, adviseur of vergelijkbaar in interne organisatie	58%
Facilitair adviseur bij extern bureau	14%
Leverancier in de facilitaire markt	12%
Docent onderwijsinstelling	8%
Student	8%

Aan de respondentengroep 'Facility manager, adviseur of vergelijkbaar in interne organisatie' is gevraagd in welke sector zij werkzaam zijn.

Sector	Percentage	Deelsector	Percentage
Bouw, Energie en Industrie	12%	Bouw	3%
		Energie en utiliteit	2%
		Industrie	8%
Commerciële dienstverlening	21%	Financiële dienstverlening	11%
		Horeca en toerisme	1%
		Retail en groothandel	2%
		Techniek, media en telecom	4%
		Transport en logistiek	3%
Publieke dienstverlening	67%	Onderwijs	13%
		Overheid	38%
		Semi-overheid	7%
		Gezondheidszorg (care)	5%
		Gezondheidszorg (cure)	4%

6.3 Methodiek 3: interviews

Als aanvulling op de kwantitatieve data is met een aantal experts uit het vakgebied gesproken. De volgende personen namen deel aan deze interviews:

- Yvon Olof, plaatsvervangend sectormanager Facility Management, Provincie Noord-Holland
- Rob Tresoor, sectormanager Facility Management, Provincie Noord-Holland
- Diane van Dijk-Loois, algemeen directeur, CSU
- Theo van der Voordt, emeritus universitair hoofddocent in CREM/FM, Technische Universiteit Delft
- Marjan Huisman, docent HBO Facility Management, Hogeschool Inholland
- Marianne Wenneker, docent HBO Facility Management, Hogeschool Inholland

Bibliografie

- ¹ Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (2019). Verantwoordingsinformatie Facilitaire Dienstverlening.
- ² Vereniging Afvalbedrijven. (2024, juni). VA jaarbericht 2023.
- ³ Rijkswaterstaat. (2023, februari). Afvalverwerking in Nederland: Gegevens 2021. <https://www.afvalcirculair.nl/publish/library/316/afvalverwerking-in-nederland-gegevens-2021.pdf>
- ⁴ Nederlandse Veiligheidsbranche. (2024). Branchescan beveiligingsbranche: omzetstijging zet door. <https://www.veiligheidsbranche.nl/branchescan-beveiligingsbranche-omzetstijging-zet-door/>
- ⁵ Vereniging Veiligheidsdomein Nederland. (2024, December 11). Akkoord salarisstijging cao Veiligheidsdomein: 4,5%. <https://veiligheidsdomein.nl/2024/12/11/akkoord-salarisstijging-cao-veiligheidsdomein-45-iedereen-is-een-belangrijke-schakel/>
- ⁶ Vereniging Erkende Beveiligingsbedrijven. (z.d.). Veiligheid in 2024: samen sterk in beveiliging. VEB. <https://veb.nl/veiligheid-in-2024-samen-sterk-in-beveiliging/>
- ⁷ Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.d.-d). Open data. <https://opendata.cbs.nl>
- ⁸ Ilisia Research (2023, mei). Ontwikkelingen in de beveiligingsbranche: Kwantitatieve branchescan beveiligingssector 2022. https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/nvb.gi/wp-content/uploads/2023/05/16161314/03.03-Rapport-ontwikkelingen-in-de-beveiligingsbranche_2022.pdf
- ⁹ FoodService Instituut Nederland. (z.d.). Foodservice monitor. <https://fsfacts.nl/foodservice-monitor/>
- ¹⁰ Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.d.-d). 562 kantines en catering. <https://opendata.cbs.nl>
- ¹¹ Facto. (2022, 14 februari). Trends catering 2022: Plantaardig wordt het nieuwe normaal. <https://www.facto.nl/19394/trends-catering-2022-plantaardig-wordt-het-nieuwe-normaal>
- ¹² Rabobank. (2024, 1 november). Sectorprognoses: Groeivertraging in vrijwel alle sectoren. <https://www.rabobank.nl/kennis/d011381945-sectorprognoses-groeivertraging-in-vrijwel-alle-sectoren>
- ¹³ Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.d.-d). 62 en 63 IT en informatiedienstverlening. <https://opendata.cbs.nl>
- ¹⁴ Verified Market Reports. (z.d.). Top 7 trends in the managed print services market.
- ¹⁵ Hospitality Group. (2024). FM-providersonderzoek 2024.
- ¹⁶ Hospitality Group. (2025). Insight: De 9 grote trends. <https://www.hospitality-group.nl/wp-content/uploads/2025/01/Insight-De-9-grote-trends.pdf>

- ¹⁷ Schoonmakend Nederland. (z.d.). Home. <https://www.schoonmakendnederland.nl>
- ¹⁸ Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.d.-c). Dashboard economie: Bedrijven; bedrijfstak (SBI 2008), bedrijfsgrootte. <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-economie/bedrijven#N+81+812>
- ¹⁹ Techniek Nederland. (2024, juli). Economische vooruitzichten 2025 en verder.
- ²⁰ Techniek Nederland. (2024, kwartaal 4). Factsheet – Technische installatiebranche.
- ²¹ Gawalo. (2024, december). Top 20 installatiebedrijven 2024 uit Cobouw-50 bekend. Gawalo. <https://www.gawalo.nl/15361/top-20-installatiebedrijven-2024-uit-cobouw-50-bekend>
- ²² Aeternus. (2024). Top 25 best presterende bedrijven in de installatiebranche 2024.
- ²³ Rijkswaterstaat. (n.d.). Afval Circulair. <https://www.afvalcirculair.nl/textiel/>
- ²⁴ Vereniging van Nederlandse Autoleasemaatschappijen. (2024, mei). Jaarverslag 2023.
- ²⁵ Automotive Online. (2024, 15 november). Leasemaatschappij top 60. <https://www.automotive-online.nl/management/leasing/2024/11/15/leasemaatschappij-top-60>
- ²⁶ Trends in Autoleasing. (2024, 31 december). VNA blikt met 10 trends terug op 2024. <https://trendsinautoleasing.nl/marktcijfers/18271034-vna-blikt-met-10-trends-terug-op-2024/>
- ²⁷ Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). (n.d.). CSRD: duurzaamheidsrapportages verplicht voor grote bedrijven. ondernemersplein.kvk.nl.
- ²⁸ https://ondernemersplein.kvk.nl/grote-bedrijven-moeten-rapporteren-over-duurzaamheid/?gad_source=1&gclid=EAlalQobChMI2OvIrbvNiwMVGJCDBx0L4xteEAAYAAEgLA7vD_BwE
- ²⁹ NVM Business. (2025). Kantorenmarkt rapport: De feiten, trends en analyses van 2024.
- ³⁰ NVM Business. (2024). Ontwikkelingen commercieel vastgoed Q3 2024.
- ³¹ Cushman & Wakefield. (2024). Marketbeat: Retail Q3 2024.
- ³² NVM Business. (2024). Ontwikkelingen commercieel vastgoed Q3 2024.
- ³³ EY. (2024). Onderwijsbarometer 2024.
- ³⁴ Achmea Real Estate. (2024). Investment updates zorgvastgoed Q3 2024.
- ³⁵ Ikea. (2024, 19 juni). IKEA Drömland: powernappen tijdens Lowlands 2024. <https://www.ikea.com/nl/nl/newsroom/corporate-news/ikea-droemland-powernappen-tijdens-lowlands-2024-pub20a5b2c0/#:~:text=Haarlem%2C%2018%20juni%202024%20%E2%80%93%20IKEA,door%20een%20powernap%20te%20doen.>
- ³⁶ MONK Architecten BNA. (2024, september 13). De Hub. <https://www.monkarchitecten.nl/project/opgeleverd/hub-alkmaar/>
- ³⁷ Code Schoonmaak (2016). Verantwoord investeren en uitbesteden. https://www.codeschoonmaak.nl/wp-content/uploads/2016/07/whitepaper_-_verantwoord_investeren_en_uitbesteden.pdf
- ³⁸ Facto (2024, februari 6). Met een actueel strategisch huisvestingsplan creëer je meer en beter overzicht. Facto. <https://www.facto.nl/37995/joost-mors-prorail-met-een-actueel-strategisch-huisvestingsplan-creeer-je-meer-en-beter-overzicht>
- ³⁹ Van der Merwe, S. & Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*,
- ⁴⁰ Centraal Bureau voor de Statistiek (2022). Nederland in cijfers.
- ⁴¹ Hospitality Group. (2024). FM-providersonderzoek 2024.
- ⁴² Facility Management Nederland (2024). Facility & Workplace Management marktonderzoek 2024

- ⁴³ Rijksoverheid. (z.d.). Klimaatbeleid. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering/klimaatbeleid>
- ⁴⁴ Denk Doe Duurzaam. (2023, 7 maart). Plantaardig is planeetaardig. <https://www.denkdoeduurzaam.nl/actueel/nieuws/2023/03/07/plantaardig-is-planeetaardig>
- ⁴⁵ Biekram, A., Boeije, S., Driehuis, D., Heukelom, T., van der Hoek, F., Klinkert, R., van Leijenhorst, A., & Nijhof, A. (2024, april). Duurzame impact strategie facilitaire markt. <https://brand.issworld.com/m/1016e3ab9f6d0343/original/ISSNL-Duurzame-Impact-Strategie-Facilitaire-Markt-04-2024.pdf>
- ⁴⁶ World Economic Forum, & McKinsey Health Institute. (2025). Thriving workplaces: How employers can improve productivity and change lives. [WEF_Thriving_Workplaces_How_Employers_can_Improve_Productivity_and_Change_Lives_2025.pdf](https://www.weforum.org/reports/Thriving-Workplaces-How-Employers-can-Improve-Productivity-and-Change-Lives-2025).
- ⁴⁷ Biekram, A., Boeije, S., Driehuis, D., Heukelom, T., van der Hoek, F., Klinkert, R., van Leijenhorst, A., & Nijhof, A. (2024, april). Duurzame impact strategie facilitaire markt. <https://brand.issworld.com/m/1016e3ab9f6d0343/original/ISSNL-Duurzame-Impact-Strategie-Facilitaire-Markt-04-2024.pdf>
- ⁴⁸ Facto. (2024). CSRD: 'Het hoeft niet perfect te zijn, maar het vrijblijvende pionieren is er wel vanaf'. <https://www.facto.nl/35366/csr-d-het-hoeft-niet-perfect-te-zijn-maar-het-vrijblijvende-pionieren-is-er-wel-vanaf>
- ⁴⁹ World Economic Forum. (2024). Top 10 Emerging Technologies of 2024. [WEF_Top_10_Emerging_Technologies_of_2024.pdf](https://www.weforum.org/reports/Top-10-Emerging-Technologies-of-2024).ISS World. (z.d.). Trends in FM: Technologie in FM. <https://www.issworld.com/nl-nl/insights/trends-in-fm/technology-in-fm>
- ⁵⁰ ISS World. (z.d.). Welke technologie en data is er vandaag nodig voor het werken in de toekomst? <https://www.issworld.com/nl-nl/insights/trends-in-fm/which-technology-and-data-is-needed-for-the-future-of-work>
- ⁵¹ Nationaal Cyber Security Centrum. (2020). Haal meer uit je ISAC: Handreiking Next Generation ISAC. 200217 NCSC Next Gen ISACs A4 web.pdf.
- ⁵² Facto. (2024, december). Pilot datageletterdheid gestart bij opleiding FM Hogeschool Rotterdam. <https://www.facto.nl/38688/pilot-datageletterdheid-gestart-bij-opleiding-fm-hogeschool-rotterdam>
- ⁵³ Duursma, J. (2024). Veel mensen gebruiken stiekem ChatGPT. Dit is waarom. <https://jarnoduursma.substack.com/p/veel-mensen-gebruiken-stiekem-chatgpt>
- ⁵⁴ Rijksoverheid (2024). Regeerprogramma: Goed bestuur en sterke rechtsstaat.
- ⁵⁵ Vereniging Hogescholen. (2017). Landelijk opleidingsprofiel HBO-Bacheloropleiding Facility Management.
- ⁵⁶ Becker, H. A. (1992). Generaties en hun kansen.
- ⁵⁷ Bontekoning, A. C. (2010). Het generatie raadsel: ontdek de kracht van generaties.