

Onderzoek toont aan: het FM-vak verandert

Van management naar control

Tijdens de algemene ledenvergadering van FMN op 15 juni presenteerde Hospitality Consultants de resultaten van het kersverse onderzoek 'De facility manager regisseert'. Belangrijkste conclusie: het vak verandert. Onderzoekers Henk Visser en Heleen Ruys lichten de hoofdpunten van het onderzoek toe. GERARD DESSING

Het vak van facility management is echt aan het veranderen. Facility managers sturen steeds minder personen aan maar worden steeds meer facility director of facility regisseur, waarbij het managen van projecten, processen en business cases centraal staat. Functies en competenties die in de organisatie achterblijven, zie je ook werkelijk veranderen. Dit heeft alles te maken met de toeneemende uitbesteding.'

Aan het woord is *Henk Visser*, algemeen directeur van Hospitality Consultants, Interim & Design en samen met seniorconsultant *Heleen Ruys* verantwoordelijk voor het onlangs gehouden onderzoek 'De facility manager regisseert'.

Het onderzoek, uitgevoerd in samenwerking met FMN en Kluwer/Facto Magazine, werd in de eerste vier maanden van dit jaar uitgezet bij zo'n 2.000 facility managers in Nederland, met als doel inzicht te krijgen in de positie, taken, verantwoordelijkheden en beloning van facility management. Iets meer dan 500 FM'ers vulden de digitale vragenlijst in, hetgeen een goede representativiteit oplevert.

Ruimere focus

Het onderzoek is, na eerdere versies in 1998, 2002 en 2005, het vierde in rij. Verschil met voorgaande edities is de

ruimere focus: stond voorheen met name de beloning centraal, in het huidige onderzoek zijn ook onderwerpen als positie, managementkeuzes en werkomgeving meegenomen.

Net als in de vorige onderzoeken is onderscheid gemaakt in vier typen facility manager, met aan de bovenkant de FM'er in een zware directiefunctie (type 1, met kengetallen als vloeroppervlak: 211.000 m², budget: 46 miljoen, aantal te verzorgen personen: 7.700 fte en eigen facilitaire organisatie: 210 fte) terwijl aan de onderkant, bij de type 4-manager, de cijfers wat

'Een facility manager stuurt steeds minder mensen aan'

bescheidener zijn (VVO: 29.000 m², 8 miljoen budget, 590 te verzorgen fte's en 34 eigen mensen in dienst).

Achtergronden FM'er

Een type 1-manager komt vooral voor in organisaties waar sprake is van sterke centralisatie, zoals ziekenhuizen, banken en verzekeraars, zegt Visser. 'In het onderwijs zie je door de professionalisering en schaalvergroting overigens nu ook opeens type 1-managers ontstaan.'

Om maar meteen met enkele waarnemingen rondom de achtergrond van de FM'er te beginnen:

- » facility management is een mannenberoep (71% is man, 29% vrouw);
- » het aandeel vrouwen in het vak neemt gestaag toe (in 1998: 12%, in 2009: 29%). Dit wordt niet zozeer veroorzaakt door toename van de instroom maar vooral door afname van de uitstroom van vrouwen;
- » de gemiddelde leeftijd van de FM'er is tussen de 40 en 50 jaar;
- » het opleidingsniveau is bijna in alle gevallen (89%) hbo of hoger;
- » daarbij gaat het meestal om vakge-

richte opleidingen zoals facilitaire dienstverlening of hotelschool;

- » de instroom van jonge facility managers neemt toe;
- » de gemiddelde werkervaring bedraagt in de helft van de gevallen meer dan twintig jaar.

Als het gaat om de ontwikkeling van het opleidingsniveau spreekt Visser van een aardverschuiving. 'In twaalf jaar tijd zijn we gegaan van mbo-plus naar hbo en hoger. Dat is echt spectaculair.'



Algemeen directeur Henk Visser en senior-consultant Heleen Ruys van Hospitality Consultants: 'Facility management wordt in rap tempo analytischer, complexer en intellectueler, in plaats van managerial en technisch.'

In onze praktijk merken we dat opdrachtgevers ook naar hogere opleidingen vragen; men wil een stevige gesprekspartner die openstaat voor verandering.'

Werkomgeving

Het tweede deel van het onderzoek vormt de werkomgeving en de taken en verantwoordelijkheden. Enkele uitkomsten:

- » **te verzorgen mensen:** facility managers verzorgen in 2009 voor meer mensen services dan de afgelopen jaren (verdubbeling naar gemiddeld 1.970 mensen per FM'er);
- » **gebouwen:** het vloeroppervlak van de gebouwen waar de FM'er voor verantwoordelijk is, is afgenomen van 74.000 m² in 2005 naar 62.500 m² in 2009 (het type 1-facility management vormt hier een uitzondering op; daar is namelijk sprake van een toename);

- » **omvang eigen facilitaire organisatie:** deze is in 2009 sterk gedaald in vergelijking met voorgaande jaren (aantal facilitaire medewerkers per te verzorgen fte was 1 op 10 in 2005, in 2009 is dat 1 op 20);
- » **budget:** het facilitaire budget is de afgelopen vier jaar met ongeveer 10 procent gestegen. Gemiddeld wordt 11.368 euro per werknemer besteed aan facilitaire kosten (vergelijkbaar met NFC Index).

Taken

Het takenpakket van de facility manager is met pakweg dertig verschillende taken nog altijd breed en divers, waarbij de uitbreiding van het pakket wel stabiliseert. De facilitaire organisatie als 'opvangplek' voor resttaken uit de organisatie is mogelijk gestopt. In de ranglijst van facilitaire taken is

niet veel verschoven: nog altijd voert 'schoonmaak' de lijst aan, gevolgd door afvalverwerking en verhuizingen. Opvallende stijgers in de top 10 zijn afvalverwerking, groenvoorziening en kantoorartikelen. Dalers zijn meubelbeheer, bewegwijzering, ruimtebeheer en parkeerbeheer.

Nieuwe taken

In het takenpakket vallen twee taken in het bijzonder op: *contractbeheer* en *risicomanagement*. Zij zijn aan een opmerkelijke opmars bezig, zegt onderzoeker Ruys. 'Beheersing van procesrisico's en fysieke risico's en het "in control zijn" zijn compleet nieuwe taken voor de facility manager. We zien dat ook terug in de vraag vanuit de markt bij interimwerk; dat ziet de opdrachtgever als een "must have", zeker in de hogere regionen. Die ontwikkeling duidt op een sterke professionalis-

»

Opvallende citaten uit het onderzoek

- » 'Minder vierkante meters voor meer mensen'
- » 'Mannelijke FM'ers profiteren meer van een salarisstijging dan vrouwen'
- » 'De aanwas van vrouwelijke facility managers vindt vooral plaats in het middenveld van facilitaire functies'
- » 'Opvallend is een sterke vergrijzing in de exclusieve top van facility management'
- » 'De top in FM bereiken doe je bij je eigen werkgever'
- » 'De veranderingen in de positie van de FM'er gaan niet over het wat, maar vooral over het hoe.'
- » 'De groei van uitbesteden gaat onverminderd door'
- » 'Het in staat zijn om te kunnen 'draaien aan de knoppen' staat hoog op de prioriteitenlijst'
- » 'Een universitaire studie is de beste garantie voor een goed betaalde baan in FM'
- » 'Minder vast, meer variabel lijkt het devies te worden in de secundaire arbeidsvoorwaarden'
- » 'Het hoogste gemiddelde salaris voor FM'ers wordt betaald in ziekenhuizen, eerder was dit nog het bank- en verzekeringswezen'
- » 'Het hebben van relevante werkervaring telt sterk door in de beloning'
- » 'Het gemiddeld brutojaarsalaris van de FM'er is gestegen naar 58.500 euro per jaar'
- » 'De gemiddelde bonus bedraagt 6.359 euro, ruim 30 procent meer dan voorheen'



functie is dus echt aan het veranderen.' Dit heeft volgens Ruys direct gevolgen voor de benodigde competenties. 'Onderhandelen, kunnen communiceren op verschillende abstractieniveaus, dat soort zaken komen duidelijker naar voren.' Anders gezegd: het vak gaat steeds meer over het inschatten van de hoeveelheid werk, dit goed kunnen wegzetten in een bekende markt en het kunnen monitoren van de prestaties, Daarmee wordt het direct leidinggeven aan eigen mensen minder belangrijk.

Volgens Ruys toont het onderzoek aan dat de facility manager deze verandering nog niet een-twee-drie voor zich ziet. 'Veel mensen zien zichzelf nog steeds als manager van mensen en minder als manager van projecten en taken. Toch zijn taken aan het verschuiven en zijn karakter en aard van het werk ingrijpend aan het veranderen. Men wordt meer een facility director of regisseur, waarbij het managen van projecten, processen en business cases centraal staat.'

sering maar is evenzeer een exponent van de tijdgeest.'

Misschien wel de belangrijkste conclusie uit het onderzoek vormt de constatering dat de positie en de functie van de facility manager aan het veranderen zijn.

Ruys: 'Wat vroeger belangrijk was, namelijk het aantal lagen en het aantal mensen waar je leiding aan gaf, wordt steeds minder een issue. Dat heeft te maken met het platter worden van organisaties. Het gaat tegenwoordig veel meer om de projecten die je runt, de budgetten waarover je beschikt en de uitbestede diensten die je aanstuurt.'

Het vak verandert

Visser is het met Ruys eens: 'Je krijgt steeds meer een stafachtige organisatie waarbij de niet-kritische uitvoering is

uitbesteed. Een facility manager stuurt steeds minder mensen aan, is verantwoordelijk voor een toenemend budget en zorgt dat uitbesteed werk volgens afspraak wordt uitgevoerd. Het wordt dus meer een "in control"-functie. Je zou

'Projectmanagementvaardigheden en Prince worden als pluspunt ervaren'

kunnen zeggen: het vak beweegt zich van *management naar control*. Dit verklaart ook de toenemende opleidingseisen; er blijven in de eigen organisatie minder mensen achter, die overigens wel een bepaald takenpakket moeten aankunnen en op een hoger niveau moeten kunnen functioneren. De

De veranderingen hebben volgens Visser ook gevolgen voor het curriculum van opleidingen. Zo staat bij de Hotel-school het managen van mensen nog

altijd hoog op het lijstje, iets wat dus anders zal moeten worden, aldus de HC-directeur.

Ruys merkt ook aan de vraagkant veranderingen. 'Projectmanagementvaardigheden en Prince worden vandaag de dag echt als pluspunt ervaren.'

	Type 1		Type 2		Type 3		Type 4	
	2005	2009	2005	2009	2005	2009	2005	2009
Man	93.400	114.100	68.500	76.200	52.400	57.600	44.400	45.100
Vrouw	86.500	93.500	52.200	70.800	47.000	55.000	38.100	36.600
Gemiddeld	92.100	103.800	65.900	73.500	51.200	56.300	41.800	40.800
Vershil m/v	-7%	-18%	-24%	-7%	-10%	-5%	-14%	-19%

Tabel 1. Gemiddeld brutojaarsalaris naar geslacht en type facility manager. Merk op dat voor het eerst het gemiddelde salaris in de hoogste categorie is uitgekomen boven de 100.000 euro.

58.500 euro per jaar

Het laatste deel van het onderzoek betreft de beloning. Enkele uitkomsten: het gemiddelde brutojaarsalaris van de FM'er is gestegen naar 58.500 euro per jaar. Bij mannen is dit gemiddelde hoger dan bij vrouwen: 62.700 euro tegen 47.900 euro.

Ook de stijgingspercentages verschillen: bij vrouwen is dit 7 procent, terwijl mannen 11 procent in inkomen zijn gestegen.

Deze verschillen, die overigens voor alle sectoren in Nederland gelden, zijn deels verklaarbaar doordat vrouwen feitelijk minder vaak op hoge posities voorkomen.

De hoogste gemiddelde salarissen (over de vier typen facility managers) worden betaald in ziekenhuizen en in de financiële wereld. Als alleen wordt gekeken naar de type 1 facility manager (dus de topmanager), zijn de hoogste gemiddelde salarissen te verdienen bij het bank- en verzekeringswezen (156.000 euro), in de transportsector (122.000 euro) en bij ziekenhuizen (108.000). Zie tabel 3. De top in de markt ligt bij 150.000 tot 180.000 euro.

Andere uitkomsten op het gebied van beloning: de gemiddelde bonus bedraagt 6.359 euro, er is meer variabele beloning aan de top en de waarde van de lease-auto is voor de gemiddelde facility manager gestegen naar 32.246 euro.

	Ranking	Ranking 2005
Schoonmaak	1	1
Afvalverwerking	2	5
Verhuizingen	3	4
Gebouwbeheer	4	6
Catering	5	7
Beveiliging	6	3
Groenvoorziening intern	7	11
Kantoorartikelen	8	13
Meubiliairbeheer	9	2
Verbouwing/renovatie	10	12

Tabel 2. Top 10 Ranglijst facilitaire taken

	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4
Zakelijke dienstverlening	106.071	73.289	56.635	40.529
Overheid	90.000	75.714	57.100	44.318
Verpleging, verzorging en GGZ		71.571	48.583	36.488
Productie / industrie	12.800	70.000	63.300	42.500
Onderwijs	98.500	71.500	57.100	40.714
Ziekenhuizen	108.750	78.800	57.500	27.500
Bank- en verzekeringswezen	156.250	76.800	66.700	51.591
Overig non-profit		73.200	52.500	44.500
Welzijn & Cultuur	62.500	67.500	53.333	40.417
Handel			48.500	41.389
Nuts- en energiebedrijven	90.000	67.500	68.800	32.500
Transport	122.500	87.500	42.500	40.000
Dienstverlening / horeca			57.500	42.500

Tabel 3. Brutojaarsalaris naar type facility manager

Het gaat snel

Wat Visser bij het onderzoek het meest heeft verbaasd, is de snelheid

waarmee het vak aan het veranderen is van management naar control.

Hij spreekt van een rappe verzakelijking. 'In onze adviespraktijk bereiden we organisaties dagelijks voor op deze ontwikkeling, maar het tempo waarmee het gaat is indrukwekkend. Facility management wordt in rap tempo analytischer, complexer, intellectueler, in plaats van managerial en technisch.' <<

Het onderzoeksrapport 'De facility manager regisseert' (ISBN 97 890 13067 132) kost € 22,50 (incl. btw). Abonnees van Facto Magazine betalen € 17,50 (incl. btw). Exemplaren zijn te bestellen via www.factomagazine.nl/shop. Leden van FMN ontvangen het rapport via de vereniging.

