

Young FM professionals en bedrijfskundige kennis

Scriptie afstudeeronderzoek 2014

26-5-2014

Haagse Hogeschool

Jaleesa Lubis (09076158)

Auteur: Jaleesa Lubis (09076158)

Vierdejaars studente Facility Management

 Dr. Kruytstraat 67

 2283 KB Rijswijk

 M: 06 467 467 67

 E: Jaleesal89@hotmail.com

Docentbegeleider: Mevrouw Karina Aba

 Docent Facility Management

 Haagse Hogeschool

 E: K.F.A.Aba@hhs.nl

Externe beoordelaar: Dhr. Pieter Zeilstra

 Interim manager Humanagement

Opleidingsinstituut: Facility Management

 Haagse Hogeschool

 Johanna Westerdijkplein 75

 2521 EN Den Haag

 T: 070 – 44 58 400

Stagebedrijf: Facility Management

 Haagse Hogeschool

 Johanna Westerdijkplein 75

 2521 EN Den Haag

 T: 070 – 44 58 400

Stagebegeleider: Mevrouw Nadine Steverink

 Docent Facility Management

 Haagse Hogeschool

 E: N.J.A.Steverink@hhs.nl

Periode: februari 2014 – juli 2014

Soortverslag: Adviesrapport

Inleverdatum verslag: 26 mei 2014

# Referaat

## Auteursreferaat

Voor dit adviesrapport wordt onderzoek gedaan naar wat een Young Facility Management (FM) professional afgestudeerd aan de Haagse Hogeschool nodig heeft aan bedrijfskundige bagage voor in de eerste vijf jaar van zijn of haar beroepscarrière. Er wordt onderzoek gedaan binnen de branches; FM suppliers en Corporate FM. Aan professionals uit beide branches wordt gevraagd naar hun mening over de bedrijfskundige vakken die gegeven worden gedurende de FM opleiding. Daarnaast wordt aan hen gevraagd welke bedrijfskundige vakken het meest van belang zijn voor binnen het werkveld. Er wordt voor dit adviesrapport ook onderzoek gedaan naar wat oud FM studenten vinden van het huidige curriculum rondom bedrijfskunde. Ook wordt aan de oud FM studenten gevraagd of ze voor enkele bedrijfskundige vakgebieden meer specialistische kennis hadden willen krijgen gedurende de opleiding.

## Indexreferaat

* Bedrijfskunde binnen de academie van facility management
* Bedrijfskundige kennis facility management
* FM-bedrijfskunde HHS
* Bedrijfskundige vakken
* Baggage Young FM professionals
* Young FM professionals
* Startersfunctie FM
* Corporate FM
* FM suppliers
* Onderzoek oud FM studenten via FMAlumni
* New Design
* Curriculum FM

# Managementsamenvatting

In opdracht van de academie van Facility Management (FM) aan de Haagse Hogeschool (HHS) is onderzoek verricht omtrent de bedrijfskundige vakken die gegeven worden binnen de opleiding van FM aan de HHS. Het onderzoek moet aantonen over welke kennis een startende Young FM professional de eerste vijf jaar van zijn beroepspraktijk dient te beschikken op het gebied van bedrijfskunde.

Afgestudeerde FM studenten beschikken na hun opleiding over facilitaire kennis, zodat deze als facilitaire specialisten kunnen functioneren binnen een organisatie. Gezien de trends en ontwikkelingen blijkt dat professionals binnen het werkveld steeds meer te maken krijgen met de bedrijfskundige kanten van het vakgebied. Er is momenteel onvoldoende inzicht op het gebied van wat een Young FM professional in de praktijk nodig heeft voor de FM bedrijfsvoering. Het gaat dan niet alleen om de financiële aspecten (budgettering), maar ook om de vakgebieden inkoop, psychologie, bedrijfskunde, logistiek, recht, Human Resource Management (HRM), marketing en bedrijfseconomie.

Naar aanleiding van bovenstaande informatie is de volgende probleemstelling voor dit onderzoek geformuleerd:

***“Wat heeft een Young FM professional afgestudeerd aan de Haagse Hogeschool in de eerste vijf jaar van zijn beroepscarrière nodig aan bedrijfskundige kennis zowel bij corporate FM als bij de FM suppliers?”***

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen op de ontwikkelingen die het vakgebied FM meemaakt op het bedrijfskundige vak, daarbij gefocust op de effecten voor de startende Young FM professional. Door dit onderzoek kan de academie in de toekomst de studenten professioneler opleiden om zo zijn/haar kansen te kunnen vergroten op de arbeidsmarkt.

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden is onderzoek gedaan binnen het werkveld. Er is door middel van interviews onderzoek verricht binnen de corporate FM branche en de FM suppliers branche. Er zijn vijf facility managers geïnterviewd uit de corporate FM branche en drie facility managers zijn geïnterviewd uit de FM suppliers branche. Beide branches zijn geïnterviewd, omdat er wellicht verschillen zitten tussen een non-profit organisatie en profit organisatie. Naast het interviewen van professionals uit het werkveld is er ook onderzoek verricht door middel van een online enquête via FMAlumni. Via FMAlumni zijn alle oud FM studenten benaderd om een enquête over bedrijfskunde en FM in te vullen, honderdtwee studenten hebben de enquête ingevuld en deze gegevens zijn vervolgens verwerkt in resultaten.

De meest opmerkelijke resultaten uit het onderzoek zijn, dat zowel de professionals uit de corporate FM branche, als de professionals uit de FM suppliers branche, als de oud FM studenten vinden dat het huidige curriculum te breed georiënteerd is. Zij vinden dat studenten te veel verschillende vakken krijgen gedurende de opleiding en te weinig verdiepende kennis. Zij vinden dat door het te breed georiënteerde curriculum studenten nog te weinig weten als ze zijn afgestudeerd. Daarnaast vinden alle drie de doelgroepen, dat studenten te weinig financiële kennis krijgen gedurende de opleiding. Ook vinden zij dat studenten meer verdiepende kennis moeten krijgen gedurende de opleiding over HRM, inkoopmanagement en ICT.

Om bedrijfskunde binnen de opleiding te verbeteren zijn maatregelen opgesteld om zo de kloof tussen de opleiding en het werkveld te verkleinen. De maatregelen zijn: het curriculum minder breed oriënteren, specialisatie mogelijk maken binnen de academie, een snuffelstage in leerjaar één verplichten, bedrijfskundige opdrachten ontwikkelen als onderdeel van projecten en stages, meer financiële modules aanbieden, een ICT-communicatie module toevoegen aan het curriculum en van HRM een basismodule maken i.p.v. een keuzemodule.

De kosten die voor het eerste jaar gepaard gaan met deze maatregelen bedraagt € 75.920,22, dit bedrag is als de docenten voor iedere maatregel om- of bijgeschoold worden. Als voor de maatregelen gekozen wordt om nieuwe docenten aan te nemen, dan zijn de totale kosten voor het eerste jaar

 € 164.822,22.

Aangeraden wordt om dit onderzoek om de drie jaar te herhalen, zodat de bedrijfskundige lesstof aangepast blijft worden op de trends en ontwikkelingen vanuit het werkveld. Als laatste wordt aangeraden om ieder jaar een enquête online uit te zetten via FMAlumni, zodat de opleiding up to date blijft wat betreft de bedrijfskundige ontwikkelingen binnen het werkveld.

# Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport “Young FM professionals en bedrijfskundige kennis”. Het adviesrapport is geschreven naar aanleiding van mijn afstudeeropdracht in het vierde leerjaar van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Dit adviesrapport is geschreven voor de docenten van de minor FM & Business. De opdracht die ik van hen ontvangen heb, is onderzoek uitvoeren naar wat een Young FM professional in haar beroepscarrière nodig heeft aan bedrijfskundige bagage. De docenten van de minor willen hiermee bereiken dat de gegeven theorie binnen de academie aansluit op de kennis die nodig is binnen het werkveld. Dit willen ze bereiken, om de studenten professioneler op te leiden en hun kansen te vergroten op de arbeidsmarkt. In totaal heb ik vijf maanden onderzoek gedaan binnen de academie van FM en binnen het werkveld van FM corporate en FM suppliers.

Graag wil ik mw. N.J.A. Steverink en mw. K.F.A. Aba bedanken voor de goede begeleiding gedurende mijn afstudeerperiode. Ik heb naast het leren van onderzoek uitvoeren ook geleerd hoe ik mijzelf beter kan ontwikkelen, door middel van een goede planning. Daarnaast hebben beide begeleiders mij deskundig advies gegeven, maar ook een luisterend oor gegeven wanneer nodig en dit heb ik als zeer prettig ervaren. Ik wil ook graag dhr. P. Zeilstra bedanken voor het geven van feedback na inlevering van het concept en voor het beoordelen van dit adviesrapport. Verder wil ik alle overige docenten bedanken die mij geholpen hebben gedurende mijn onderzoek en wil ik alle oud FM studenten bedanken die de enquête hebben ingevuld. Als laatst wil ik de facility managers bedanken van: ISS, Facilicom Facility Solutions, Albron, ministerie van veiligheid en justitie, gemeente Leidschendam-Voorburg, het MCH Haaglanden, de Haagse Hogeschool en Parnassia, omdat ze meegeholpen hebben aan dit onderzoek door middel van een interviewgesprek.

Rijswijk, mei 2014

Jaleesa Lubis

Inhoudsopgaven

[Inleiding 9](#_Toc388805599)

[Aanleiding 9](#_Toc388805600)

[Verantwoording 9](#_Toc388805601)

[Probleemstelling 9](#_Toc388805602)

[Deelvragen 10](#_Toc388805603)

[Doelgroep 10](#_Toc388805604)

[Leeswijzer 10](#_Toc388805605)

[1.Organisatiescan 12](#_Toc388805606)

[1.1. Bedrijfsprofiel 12](#_Toc388805607)

[1.2. Interne analyse 12](#_Toc388805608)

[1.3. Externe ontwikkelingen in relatie tot het onderwijs in FM 16](#_Toc388805609)

[2. Literatuuronderzoek 17](#_Toc388805610)

[2.1. Bedrijfskunde 17](#_Toc388805611)

[2.2. Bedrijfskundige kennis 17](#_Toc388805612)

[2.3. Bedrijfskundige vakken 17](#_Toc388805613)

[2.4. Relatie tussen Facility Management en bedrijfskunde 19](#_Toc388805614)

[2.5. Startersfunctie binnen facility management 19](#_Toc388805615)

[2.6. het LOOFD - Bedrijfskundige competenties 20](#_Toc388805616)

[2.7. Trends en ontwikkelingen binnen FM bedrijfskunde 21](#_Toc388805617)

[2.8. beantwoording deelvragen 21](#_Toc388805618)

[3. Huidige situatie 23](#_Toc388805619)

[3.1. Huidige bedrijfskundige modules binnen de academie FM 23](#_Toc388805620)

[3.2. Het New Design 24](#_Toc388805621)

[3.3. Docenten over het curriculum 25](#_Toc388805622)

[3.4. beantwoording deelvragen 25](#_Toc388805623)

[4. Onderzoeksresultaten 27](#_Toc388805624)

[4.1. Enquête resultaten - oud FM studenten over bedrijfskundige kennis 27](#_Toc388805625)

[4.2. Interview resultaten - Facility managers corporate FM 29](#_Toc388805626)

[4.3. Interview resultaten - Facility Managers FM suplliers 31](#_Toc388805627)

[4.4. FM professionals over het huidige curriculum 32](#_Toc388805628)

[4.5. Beantwoording deelvragen 33](#_Toc388805629)

[5. Gewenste situatie 34](#_Toc388805630)

[5.1. Minder breed curriculum 34](#_Toc388805631)

[5.2. Studenten krijgen meer Financiële kennis 34](#_Toc388805632)

[5.3. Specialistische kennis inkoopmanagement & HRM 34](#_Toc388805633)

[5.4. kennis over ICT communicatie 35](#_Toc388805634)

[6. Conclusies en aanbevelingen 36](#_Toc388805635)

[6.1. Conclusies 36](#_Toc388805636)

[6.2. Aanbevelingen 37](#_Toc388805637)

[7. bedrijfskundige consequenties 40](#_Toc388805638)

[7.1. Consequenties aanbeveling 1; minder breed curriculum 40](#_Toc388805639)

[7.2. Consequenties aanbeveling 2; Specialisatie mogelijk maken binnen de academie 42](#_Toc388805640)

[7.3. Consequenties aanbeveling 3; Snuffelstage in leerjaar 1 43](#_Toc388805641)

[7.4. consequenties aanbeveling 4; Bedrijfskundige opdrachten als onderdeel van projecten en stages 44](#_Toc388805642)

[7.5. consequenties aanbeveling 5; Financiën (budgettering) belangrijker binnen de opleiding 45](#_Toc388805643)

[7.6. consequenties aanbeveling 6; ICT ontwikkelingen 46](#_Toc388805644)

[7.7. Consequenties aanbeveling 7; HRM een basismodule i.p.v. keuzemodule 47](#_Toc388805645)

[7.8. Consequenties aanbeveling 8; bedrijfskunde binnen de academie van FM in de toekomst 48](#_Toc388805646)

[8. Implementatieplan 49](#_Toc388805647)

[Literatuurlijst 51](#_Toc388805648)

[Bijlagen 54](#_Toc388805649)

[Bijlage 1: Werkplan 54](#_Toc388805650)

[Bijlage 2: Cultuurtypologie van Harrison en Handy 59](#_Toc388805651)

[Bijlage 3: organogram academie van FM 61](#_Toc388805652)

[Bijlage 4: Huidig curriculum 62](#_Toc388805653)

[Bijlage 5: Curriculum New design (leerjaar 1) 63](#_Toc388805654)

[Bijlage 6: Voorbeeld enquête oud-studenten FM 66](#_Toc388805655)

[Bijlage 7: Relevante resultaten enquête Oud studenten corporate FM en FM suppliers 69](#_Toc388805656)

[Bijlage 8: enquête resultaten Oud FM studenten Corporate FM 74](#_Toc388805657)

[Bijlage 9: Enquête resultaten oud studenten FM suppliers 86](#_Toc388805658)

[Bijlage 10: Uitwerking interviews – Facility managers corporate FM 93](#_Toc388805659)

[Bijlage 11: Uitwerking interviews – Facility managers FM suppliers 112](#_Toc388805660)

[Bijlage 12: Docenten over het curriculum 124](#_Toc388805661)

# Inleiding

*Als onderdeel van het laatste studiejaar van de opleiding Facility Management (FM) aan de Haagse Hogeschool wordt een afstudeeronderzoek uitgevoerd binnen het werkveld van FM. Het doel van het onderzoek is dat een student facilitair advies kan geven aan de opdrachtgevers, zodat deze de adviezen kunnen toepassen binnen de organisatie. Het onderzoek is uitgevoerd voor de academie van Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het doel van dit rapport is de docenten van de minor FM-Business adviseren over bedrijfskundige kennis binnen de opleiding FM.*

## Aanleiding

Afgestudeerde facility managers beschikken na hun opleiding over facilitaire kennis, zodat deze als facilitaire specialisten kunnen functioneren binnen een organisatie. Gezien de trends en ontwikkelingen blijkt dat professionals binnen het werkveld steeds meer te maken krijgen met de bedrijfskundige kanten van het vakgebied. Daarom willen de docenten van de minor FM en Business graag dat er een meerjarige onderzoekslijn opgezet wordt naar de bedrijfskundige status quo van facility managers in de FM suppliers branche en de Corporate FM branche (in eerste of tweede FM-functie) en de te verwachte ontwikkeling in die status quo.

Binnen de opleiding Facility Management worden verschillende bedrijfskundige modules aangeboden die de verschillende kanten van bedrijfskunde belichten. Deze modules worden in de eerste drie jaar van de opleiding gegeven en in het vierde jaar kan een student kiezen voor de minor FM en Business.  Er is onvoldoende inzicht op het gebied van wat een Young FM professional in de praktijk nodig heeft voor de FM bedrijfsvoering. Het gaat dan niet alleen om de financiële aspecten (budgettering), maar ook om de vakgebieden inkoop, psychologie, bedrijfskunde, logistiek, recht, HRM, marketing en bedrijfseconomie.

Dit onderzoek moet aantonen over welke kennis een startende Young FM professional de eerste vijf jaar van zijn beroepspraktijk dient te beschikken op het gebied van bedrijfskunde. Het betreft hier een eerste onderzoek naar de huidige situatie. Het is de bedoeling dat dit onderzoek in de toekomst iedere drie jaar wordt herhaald, zodat de theorie binnen de academie aansluit bij het werkveld.

## Verantwoording

Het te verwachten eindproduct is een adviesrapport geschreven voor de Haagse Hogeschool, waarin aanbevelingen op strategisch niveau worden gedaan over de ontwikkelingen die het vakgebied FM meemaakt op het bedrijfskundige vak. In het adviesrapport wordt aangegeven welke bedrijfskundige kennis een afgestudeerde FM student moet bezitten, zodat deze voor de eerste vijf jaar in het werkveld voldoende bagage heeft. Door voorgenoemde inzichtelijk te krijgen kan de academie van FM in de toekomst de studenten professioneler opleiden om zo zijn/haar kansen te kunnen vergroten op de arbeidsmarkt.

## Probleemstelling

Naar aanleiding van bovenstaande informatie is de volgende probleemstelling geformuleerd:

***“Wat heeft een Young FM professional afgestudeerd aan de Haagse Hogeschool in de eerste vijf jaar van zijn beroepscarrière nodig aan bedrijfskundige kennis zowel bij corporate FM als bij de FM suppliers?”***

Definitie Young FM professional: Een afgestudeerde FM student aan de Haagse Hogeschool werkzaam in de eerste vijf jaar van zijn of haar FM beroepscarrière.

Definitie bedrijfskundige kennis: Generalistische kennis hebben van alle bedrijfskundige vakken die te maken hebben met Facility Management zoals o.a.; recht, inkoop, HRM, bedrijfskunde, budgettering.

Definitie Corporate FM: De facilitaire afdeling van een organisatie.

Definitie FM suppliers: Een aanbieder van facilitaire diensten zoals bijvoorbeeld: schoonmaak, beveiliging, catering of integraal facility management.

## Deelvragen

Om antwoord te geven op de probleemstelling zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat is bedrijfskunde?
2. Wat wordt er verstaan onder bedrijfskundige kennis?
3. Wat is de relatie tussen bedrijfskunde en Facility Management?
4. Wat is een startersfunctie?
5. Wat is het New Design?
6. Wat krijgen de huidige FM studenten aan bedrijfskundige kennis?
7. Welke bevindingen hebben oud studenten van het werkveld met betrekking tot de bedrijfskundige kant van Facility Management?
8. Wat vinden FM docenten van de HHS van het huidige curriculum van de academie van FM?
9. Welke bedrijfskundige kennis vraagt het corporate FM in de eerste vijf jaar van een beroepscarrière van een FM Young professional?
10. Welke bedrijfskundige kennis vraagt de FM supplier in de eerste vijf jaar van een beroepscarrière van een FM Young professional?

De dataverzamelingstechnieken per deelvraag en de verantwoording ervan is terug te vinden in het werkplan (zie bijlage 1). Ook wordt in het werkplan aangegeven wat voor soort bedrijven/facility managers er exact benaderd gaan worden, hoeveel organisaties/facility managers er exact benaderd gaan worden en waarom juist deze organisaties/facility managers benaderd gaan worden.

## Doelgroep

De doelgroep voor dit adviesrapport is tweeledig. De eerste doelgroep zijn de docenten van de minor FM en Business. De veranderingen van het bedrijfskundige vak binnen het werkveld zou kunnen resulteren in veranderingen binnen de modules voor de academie van FM. De tweede doelgroep is de academie van Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het onderzoek en de verslaglegging moeten voldoen aan de eisen die door de opleiding zijn gesteld.

## Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt de organisatiescan omschreven. In dit hoofdstuk wordt er kennis gemaakt met de academie van Facility Management van de Haagse Hogeschool. In hoofdstuk 2 wordt er door middel van literatuuronderzoek duidelijk gemaakt wat bedrijfskunde is, wat bedrijfskundige kennis is en welke vakgebieden er onder het begrip bedrijfskunde vallen. Het literatuuronderzoek is de basis voor dit onderzoek.

In hoofdstuk 3 wordt de huidige situatie omschreven over wat er aan bedrijfskundige kennis gegeven wordt binnen de academie van FM. Als laatste worden de veranderingen die momenteel op bedrijfskundig gebied binnen de academie gaande zijn omschreven. In hoofdstuk 4 worden de onderzoeksresultaten beschreven. De onderzoeksresultaten komen voort uit een enquêteonderzoek gehouden onder honderdtwee oud FM studenten en komen voort uit acht interviews die gehouden zijn met negen professionals uit het werkveld van corporate FM en FM suppliers.

In hoofdstuk 5 wordt de gewenste situatie over bedrijfskundige kennis binnen de academie van FM beschreven. Wat zou de ideale situatie zijn waarin studenten voldoende bedrijfskundige bagage krijgen, zodat deze aansluiting hebben met het werkveld van FM. In hoofdstuk 6 wordt antwoord gegeven op de probleemstelling. Daarnaast worden er in dit hoofdstuk aanbevelingen gegeven, zodat Young FM professionals vanuit de opleiding voldoende bedrijfskundige bagage meekrijgen voor in de eerst vijf jaar van zijn of haar beroepscarrière.

In hoofdstuk 7 worden de bedrijfskundige consequenties omschreven. Per aanbeveling wordt in dit hoofdstuk aangegeven wat de bedrijfsorganisatorische gevolgen, de personele gevolgen en de financiële gevolgen zijn.

In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 8 wordt het implementatieplan omschreven. Het stappenplan voor het implementeren van de aanbevelingen wordt hierin uiteengezet.

# 1.Organisatiescan

*In dit hoofdstuk wordt een totaal beeld geschetst van de academie van Facility Management (FM). In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is het bedrijfsprofiel geschetst. In de tweede paragraaf is de academie geanalyseerd aan de hand van het praktijkmodel van Mastenbroek en in de laatste paragraaf is een externe analyse uitgewerkt aan de hand van trends en ontwikkelingen vanuit de omgeving. Het doel van dit hoofdstuk is om een totaalbeeld te krijgen van de academie van FM.*

## Bedrijfsprofiel

De academie van Facility Management is één van de opleidingen die gegeven wordt op de Haagse Hogeschool. De opleiding is gevestigd binnen de afdeling de Strip en de afdeling Ovaal. Binnen de academie bestaat het managementteam uit drie personen, het academiebureau bestaat uit dertien personen, er zijn vijf studieloopbaanbegeleiders, één studentendecaan en het docententeam bestaat uit zesenveertig personen.

De opleiding kan door studenten in voltijd en deeltijd gevolgd worden in een tijdsbestek van vier jaar. De modules die o.a. worden gegeven zijn: klant en dienstverlener, organisatie huisvesten, bedrijfsorganisatie en inkoopmanagement. Het primaire proces van de academie bestaat uit het onderwijzen van studenten.

De academie voor Facility Management heeft als doel het afleveren van aankomende Young FM professionals voor facilitaire diensten en hun toeleveranciers, ter ondersteuning van bedrijfsprocessen binnen organisaties. Afgestudeerde studenten van de academie beschikken o.a. over de negen LOOFD competenties, waarin algemene kwalificaties op HBO niveau worden gecombineerd met kennis, inzicht, vaardigheden en competenties op het gebied van inhoud en management van facilitaire diensten en producten.

## Interne analyse

Om de interne organisatieanalyse voor de academie van Facility Management aan de HHS te maken is gekozen om gebruik te maken van het ‘praktijk model van organisaties’ van professor W.F.G. Mastenbroek.[[1]](#footnote-1) In dit model worden de vier dimensies, structuur, strategie, cultuur en informatiesystemen van elkaar onderscheiden. De vier dimensies hebben een bepaalde samenhang, en een verandering in de ene dimensie betekent een doorwerking aan verandering in de andere dimensies. In figuur 1 wordt dit model weergegeven, de lijnen geven de samenhang tussen de vier dimensies weer.

Er is gekozen om gebruik te maken van dit model, omdat de strategische doelstellingen van de academie, de gebruikte systemen binnen de academie, de cultuur binnen de academie en de leiderschapsstijl van de directeur inzichtelijk worden gemaakt. Verwacht wordt dat deze dimensies van belang kunnen zijn bij het onderzoek. Het praktijkmodel van W.F.G. Mastenbroek geeft een beknopte analyse weer van het 7s model. De keuze is uiteindelijk gevallen op het model van W.F.G. Mastenbroek, omdat de overige dimensies uit het 7s model niet relevant zullen zijn voor dit onderzoek.

 *Figuur 1: Praktijkmodel*

##### Strategie*:*

Bij de factor strategie wordt geanalyseerd welke doelen de academie zichzelf heeft gesteld en hoe men deze wilt bereiken. In deze paragraaf worden de missie, visie en strategische doelstellingen van de academie van FM besproken.

**Missie***“Het onderwijs van de Academie voor FM inspireert (potentiële) studenten, medewerkers en organisaties binnen het werkveld tot verdere professionele ontwikkeling, zodat zij hun dromen en doelstellingen in een voortdurend veranderende wereld kunnen waarmaken.”[[2]](#footnote-2)*

**Visie**Uit intern onderzoek[[3]](#footnote-3) is vast te stellen dat er binnen de academie van FM geen visie is geformuleerd. Docenten geven aan dat dit wel zou moeten en dat dit al meerdere keren is aangegeven aan de directie. Een visie is inspirerend. Een visie geeft een visionaire en ambitieus beeld van wat een organisatie wilt zijn. In de definitie van de visie kijk je naar de wereld van nu en de kansen in de toekomst en beschrijft men de gewenste droomsituatie.[[4]](#footnote-4) Een geformuleerde visie binnen een organisatie of afdeling is belangrijk, omdat medewerkers naar de visie kunnen handelen om op die manier de gewenste ambitie te behalen.

Wel staat er is het academieplan 2012 – 2016 dat de academie de ambitie heeft om een toonaangevende FM-opleiding in Nederland te zijn die staat voor een hoog niveau van afgestudeerden, onderwijs van goede kwaliteit en persoonlijke aandacht. De academie wil een bevredigend, zorgzaam en uitdagend werk- en leerklimaat bieden aan studenten en medewerkers. Een omgeving waar alle betrokkenen zich welkom voelen. Wat we doen, willen we goed doen. Aspiraties die we hebben zijn resultaatgericht werken en met gevoel voor realiteit onderwijs ontwikkelen in een voortdurend veranderende complexe samenleving.[[5]](#footnote-5)

**Strategische doelstelling**

Strategische doelstellingen die de academie zichzelf gesteld heeft voor 2012 – 2016 zijn:

* *Profilering van de opleiding:* De academie wil **profilering van de opleiding bereiken door middel van accent te leggen op bedrijfskundige competenties van het LOOFD (competentie 2 en 7),** door middel van internationale oriëntatie en door middel van specifieke aandacht voor de thema’s MVO/duurzaamheid en **werkomgeving 24/7-ICT.** De academie wil hiermee bereiken dat studenten worden opgeleid tot breed georiënteerde managers/adviseurs/deskundigen, die zowel inzetbaar zijn binnen de facilitaire afdeling van een organisatie (corporate FM) als bij een aanbieder van facilitaire diensten (FM suppliers).
* *Excellentie bij studenten stimuleren***:** Dit wil de academie bereiken door middel van uitstekende begeleiding van studenten door vakdocenten, door studenten uit te dagen en de lat hoog te leggen.
* *Hoog eindniveau van de opleiding:*De opleiding wil zich onderscheiden van andere FM opleidingen, dit wil de academie realiseren door de **bedrijfskundige componenten zwaarder te laten wegen** binnen de opleiding.
* *Fungeren als kenniscentrum voor het facilitaire beroepenveld***:** De academie wil dit bereiken door middel van het gezamenlijk verrichten van onderzoek (onderwijs en beroepenveld; student en docent).
* *Bedrijfskundige inrichting van de eigen organisatie:* De academie van FM wil dit bereiken door niet alleen het curriculum **meer bedrijfskundige inhoud** te geven, maar ook door middel van hoe gaan we om met externe relaties. Daarnaast wil de academie de projecten intern en extern beter inrichten en wil de academie meer transparantie in de in- en externe communicatie.

##### Cultuur:

Sanders en Neuijen (1999) beschrijven bedrijfscultuur als ‘de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van – en de belanghebbenden bij het bedrijf’. Schein (1992) hanteert als definitie voor organisatiecultuur: ‘een patroon van gedeelde basisaannames die de groep heeft geleerd bij het (succesvol) oplossen van problemen’. Andere definities vermelden vooral houding en gedrag: ‘De wijze waarop de leden van de organisatie zich intern in hun onderlinge relaties en extern in hun relaties met klanten en leveranciers gedragen.’*[[6]](#footnote-6)*

Aan tien medewerkers van de academie van FM is gevraagd wat voor soort cultuur er volgens hun heerst binnen de afdeling van FM. De docenten konden kiezen aan de hand van de cultuurtypologie van Handy (bijlage 2), waarin onderscheid wordt gemaakt tussen een machtscultuur, een rollencultuur, een taakcultuur en een personencultuur (een combinatie is ook mogelijk). Voor het resultaat zie figuur 2.

Machtscultuur: 1 persoon.

Rollencultuur: 5 personen.

Taakcultuur: 8 personen.

Personencultuur: 3 personen.

 *Figuur 2: Resultaten organisatietypologie van Handy*

Opvallend uit figuur 2 is, dat de meningen rondom wat voor soort cultuur er heerst binnen de academie van FM verschillend zijn. Zo zegt één docent: *“Ik denk dat wij een machtscultuur hebben. Wij hebben een zeer charismatisch persoon als leider die vooral leiding geeft vanuit het top naar bottom idee. Zijn besluit is leidend. Daarnaast heeft hij een select groepje om hem heen die informeel de macht hebben in de organisatie, zij zijn geen leidinggevende mensen maar hebben (onuitgesproken) enorme invloed op de macht en de besluiten. Deze manier van leidinggeven is zeer lastig wanneer je leiding geeft aan een team met mensen die hoog opgeleid zijn, zij (denken) weten het vaak beter.”*

Daarnaast zegt een andere docent juist weer het tegenovergestelde namelijk: *“Ik vind dat binnen de academie een rollen/taakcultuur heerst. Als professionals werken we veelal in teams en projectmatig met veel eigen inbreng, expertise en verantwoordelijkheden”.*

Uit figuur 2 is te concluderen dat de meeste medewerkers van de academie van FM vinden dat er een taakcultuur heerst binnen de afdeling. Dit betekent dat de samenwerkingsgraad binnen de academie hoog is en dat ook de machtsspreiding hoog is. Medewerkers kunnen zelf ideeën inbrengen.

Aan de directeur van de opleiding, dhr. A. Otto is gevraagd wat voor soort leiderschapsstijl hij hanteert binnen de academie. Dhr. A. Otto mocht kiezen uit de leiderschapsstijlen vanuit tabel 1[[7]](#footnote-7):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Leiderschapsstijl | Gericht op | Omschrijving |
| Autocratisch | Taakgericht | Alleenheerser, medewerker heeft niets te zeggen |
| Democratisch | mensgericht | Iedereen heeft iets te zeggen, ook de medewerkers |
| Laissez-faire | mensgericht | Medewerker heeft veel te zeggen bij goed handelen |
| Ondersteunend | mensgericht | Medewerkers hebben veel te zeggen, streven naar teamgeest |
| Participerend | mensgericht | Manager en medewerkers hebben evenveel te zeggen |
| Flexibel | situatiegericht | Alle soorten leidinggeven door elkaar, afhankelijk van de situatie |

 *Tabel 1: Leiderschapsstijlen*

Dhr. A. Otto kiest voor de flexibele leiderschapsstijl. Zo zegt hij; *“Mijn leiderschapsstijl is flexibel en situationeel bepaald. Afhankelijk van de situatie en ook de persoon of groep zal mijn aanpak anders zijn. Dit situationeel leiderschap is belangrijk omdat geen persoon en situatie hetzelfde. Ik moet mijn leiderschapsstijl daarop aanpassen”.*

Door de keuze van de medewerkers te vergelijken met de keuze van de directeur kan geconcludeerd worden dat het logisch is dat medewerkers de organisatiecultuur verschillend omschrijven, omdat de directeur per persoon bekijkt wat zijn manier van leidinggeven is.

##### Structuur*:*

Bij de structuur wordt gekeken naar de wijze waarop de academie van FM is ingericht. Er wordt gekeken naar zaken als taakverdeling, hiërarchie en algemene structuur.

Binnen de academie van facility management zijn vijfenzestig medewerkers werkzaam. Deze medewerkers worden aangestuurd door het managementteam bestaande uit de academiedirecteur, een teamleider en een academiesecretaris. Het managementteam wordt ondersteund door dertien personeelsleden die zich bezighouden met o.a. front office taken, back office taken en rooster-, examen- en planningstaken. Daarnaast zijn er vijf studieloopbaan begeleiders en is er één studentendecaan werkzaam binnen de academie. De overige medewerkers zijn docenten. Het organogram van de academie is te vinden in bijlage 3.

##### Systemen:

Binnen de academie van FM worden verschillende systemen gebruikt waardoor men informatie met elkaar kan uitwisselen en waardoor men met elkaar kan communiceren. De communicatie is niet alleen tussen medewerkers, maar ook tussen medewerkers en studenten.

**Intranet**

Iedere organisatie heeft te maken met een continuïteit aan het bewaken van de inkomende en uitgaande informatiestroom. Een groot deel van de informatiestroom is vertrouwelijk en niet bestemd voor de buitenwereld. Om informatie binnen de academie wel makkelijk toegankelijk te maken kunnen alle medewerkers van de academie FM op intranet. Intranet is een programma voor interactief communiceren en centraal kennis delen. Ook studenten kunnen gebruik maken van het intranet, maar kunnen niet bij alle informatie. Op het intranet kunnen studenten dagelijks nieuws van de academie lezen. Ook kunnen studenten bepaalde faciliteiten benaderen via het intranet, denk hierbij aan het reserveren van computers en het raadplegen van cijfers.

**Blackboard** (portal)

Naast het intranet beschikt de academie ook over de internettoepassing “Blackboard” (<https://blackboard.hhs.nl>). Veel informatie met betrekking tot het onderwijs, zoals uitwerkingen van opdrachten, ondersteunend lesmateriaal, maar ook communicatie met docenten en studenten, loopt voor een belangrijk deel via Blackboard. Het voordeel van Blackboard is dat via deze internettoepassing alle informatie met betrekking tot de modulen, altijd en overal beschikbaar is.[[8]](#footnote-8)

**Microsoft Outlook 2010**

Microsoft Outlook 2010 is een software voor het beheer van zakelijke en persoonlijke e-mail, en voor agenda’s waarmee men contacten gemakkelijk kan onderhouden. Alle medewerkers van de academie hebben een eigen e-mailadres waarmee ze kunnen inloggen op Microsoft outlook 2010. Tevens kunnen de medewerkers in elkaars agenda kijken, zodat men weet waar een ander zich bevindt. Daarnaast hebben ook alle studenten een outlook e-mailadres (studenten e-mail). Hierop ontvangen de studenten algemene en persoonlijke e-mails van de academie.

**Osiris**

Osiris is het informatiesysteem van de Haagse Hogeschool voor het registreren van de inschrijvingen van studenten, het registeren van de studievoortgang van studenten en het genereren van getuigschriften. Het systeem geeft studenten ook de mogelijkheid om zelf deze voortgang te beheersen. Behaalde cijfers worden via dit systeem gecommuniceerd en studenten kunnen zich via dit systeem in en of uitschrijven voor examens.

## Externe ontwikkelingen in relatie tot het onderwijs in FM[[9]](#footnote-9) [[10]](#footnote-10) [[11]](#footnote-11) [[12]](#footnote-12)

*Onderstaand worden de trends en ontwikkelingen omschreven die van invloed zijn binnen de maatschappelijke omgeving van de academie van FM.*

Onderstaande trends en ontwikkelingen zijn van invloed op het werkterrein van een afgestudeerde FM’er.

* Individualisering
* Commercialisering
* Toenemende focus op duurzaamheid
* Toenemende focus op gezondheid
* Balans tussen werk en privé
* Commercialisering
* Vergrijzing
* Digitalisering
* Mondialisering
* Opkomst van netwerken en communities

Door de trend en ontwikkelingen binnen de maatschappelijke omgeving, veranderen de klanten van de facilitaire afdelingen. Dit betekent dat de trends en ontwikkelingen vanuit de maatschappij doorgevoerd moeten worden binnen het werkproces van facility management. Dit vraagt tevens om studenten anno 2014 kennis mee te geven over deze trends en ontwikkelingen. De ontwikkelingen binnen de facilitaire beroepsomgeving zijn:

* Ontwikkelen van een interne facilitaire organisatie naar een regieorganisatie.
* De toenemende interesse voor vastgoed en voor het ontwerpen van gebouwen.
* Ontwikkelingen op het gebied van ICT.
* Belangrijk worden van klantbeleving en gastvrijheid voor facility management.
* Belangrijker worden van maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid.
* Mobiliteit met het accent op de woon-werkproblematiek
* Het nieuwe werken en de daarbij behorende laatste technologieën.
* De toenemende impact van internationalisering.

# Literatuuronderzoek

*In dit hoofdstuk is informatie verzameld die gebruikt zal worden voor de beantwoording van de probleemstelling en enkele deelvragen. De deelvragen die in dit hoofdstuk behandeld zullen worden zijn:*

1. *Wat is bedrijfskunde?*
2. *Wat wordt er verstaan onder bedrijfskundige kennis?*
3. *Wat is de relatie tussen bedrijfskunde en Facility Management?*
4. *Wat is een startersfunctie?*

*De kernbegrippen uit de probleemstelling vormen de zoektermen voor het vinden van literatuur. Het doel van dit onderzoek is een eenduidige begripsvorming.*

## Bedrijfskunde[[13]](#footnote-13)

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is het allereerst van belang om het begrip bedrijfskunde duidelijk te omschrijven. Vanuit de theorie wordt bedrijfskunde omschreven als het vakgebied dat zich bezighoudt met (het verbeteren van) het functioneren van ondernemingen in hun omgeving.[[14]](#footnote-14)

Via deskresearch op internet wordt bedrijfskunde omschreven als de wetenschap die studie maakt van het beheer en de problematiek van organisatiesbedrijfswetenschappen.[[15]](#footnote-15)

Bedrijfskunde wordt gezien als een multidisciplinair vakgebied dat benaderingen vanuit verschillende moederdisciplines combineert en integreert. Moederdisciplines die onder bedrijfskunde vallen zijn o.a. economie, sociologie, psychologie en technische wetenschappen. In subparagraaf 2.3. zal verder ingegaan worden op de bedrijfskundige vakken binnen het multidisciplinaire vakgebied.

De definitie van bedrijfskunde die centraal zal staan voor dit onderzoek is:

*“Bedrijfskunde is het vakgebied dat zich bezighoudt met het reilen en zeilen van een organisatie op economisch, organisatorisch, technologisch en maatschappelijk aspect”.*

##  Bedrijfskundige kennis

Bij bedrijfskundige kennis kan onderscheid gemaakt worden in: specifieke persoonsgebonden ervaring, speciaal ten behoeve van een bepaald management probleem verworven kennis en algemene kennis. [[16]](#footnote-16) De kennis kan generalistisch zijn maar ook specialistisch. Het begrip omvangt niet dat een persoon kennis moet hebben over alle bedrijfskundige vakgebieden. Een persoon kan ook bedrijfskundige kennis hebben voor enkel één vakgebied bijvoorbeeld voor inkoopmanagement.

## Bedrijfskundige vakken[[17]](#footnote-17)

Bedrijfskundige vakken die onder bedrijfskunde vallen zijn:

Logistiek: Logistiek omvat alle handelingen die nodig zijn om de juiste goederen op het juiste tijdstip op de juiste plaats te leveren tegen kosten die de onderneming een zo hoog mogelijk rendement opleveren.

Personeel &Organisatie:[[18]](#footnote-18) Personeelsmanagement gaat over de manier waarop de organisatie haar medewerkers inzet, stimuleert en ontwikkelt om haar strategie en beleidsdoelstellingen te realiseren.[[19]](#footnote-19)

Inkoopmanagement: De analyse, planning, implementatie en beheersing van activiteiten die gericht zijn op het ontwikkelen, het uitbouwen en het onderhouden van relaties met de leveranciersmarkt ter bevrediging van de korte- en de lange termijn-inkoopbehoeften van een onderneming.[[20]](#footnote-20)

Recht: Het geheel van wettelijke voorschriften die de belangen van de bevolking moeten waarborgen.

Organisatiepsychologie: Wetenschap die zich bezighoudt met het bestuderen van de menselijke geest.

Human Resource Management: HRM is een term die gebruikt wordt voor personeelsbeleid, personeelszaken, personeelsmanagement. Als men HRM vertaalt kom men op ‘beheer van menselijke productiemiddelen’. Met HRM is men voortdurend bezig met aandacht voor het personeel, urenregistratie, verzuimregistratie, verlofregistratie, salaris, en algemene informatievoorziening.[[21]](#footnote-21)

Marketing: Het productieproces wordt als een afgeleide van de huidige en toekomstige wensen van de afnemers beschouwd. Een bedrijf is levensvatbaar wanneer het op winstgevende wijze en continu kan voldoen aan de wensen van de afnemers.[[22]](#footnote-22)

Financiën: Kostprijsberekeningen,begrotingen en budgetten vallen hieronder.

Bedrijfskunde: Bedrijfskunde is het vakgebied dat zich bezighoudt met het reilen en zeilen van een organisatie op economisch, organisatorisch, technologisch en maatschappelijk aspect.

Bedrijfseconomie: Bedrijfseconomie is de wetenschap die de handel in goederen en diensten door ondernemingen en de financiële kant van de onderneming bestudeert. Het vakgebied bedrijfskunde wordt in de meeste gevallen binnen een organisatie opgedeeld in financiering en accounting.[[23]](#footnote-23)

Veranderkunde: Veranderkunde is een vakgebied dat zich bezighoudt met veranderingsprocessen: hoe ze verlopen, wat werkzame en niet werkzame interventies zijn, welke interventies het best passen bij welke veranderingen, onder welke omstandigheden ze werken en wat de gewenste competenties en houdingen zijn van de veranderaars.[[24]](#footnote-24)

Strategisch management: Het bepalen van de lange termijn koers van de organisatie, gericht op het waarborgen van de continuïteit.[[25]](#footnote-25)

Technologie: Technologie is het systeem waarbij wetenschap en kennis doelgericht worden gebruikt voor de ontwikkeling van innovatieve methodes, organisatievormen en technieken om aan bepaalde fysieke en niet-fysieke doelstellingen te voldoen.[[26]](#footnote-26)

Statistiek wiskunde: Tak van de wiskunde die zich bezighoudt met verzamelingen kwantitatieve gegevens.

Informatiekunde: Informatiekunde is een jonge tak van de wetenschap, die zich richt op de wisselwerking van informatie en communicatie en de invloed van informatietechnologie (ICT) hierbij.

## Relatie tussen Facility Management en bedrijfskunde

Om de link tussen Facility Management en bedrijfskunde te omschrijven is het allereerst van belang om te omschrijven wat het vakgebied Facility Management inhoudt. Organisatie Facility Management Nederland definieert Facility Management als volgt:[[27]](#footnote-27)

*“Facility Management is de integratie van processen binnen een organisatie, om overeengekomen diensten te ontwikkelen en in stand te houden, gericht op de ondersteuning en bevordering van de effectiviteit van het primaire proces.”*

Onder de drie hoofdgroepen (huisvesting, services en middelen) wordt een grote verscheidenheid aan faciliteiten ingedeeld. Faciliteiten die door Facility Management worden georganiseerd zijn o.a.:

* Beveiliging - Catering
* Schoonmaak - Groenvoorziening
* Inkoop - Gebouwen (gebouwinstallaties)
* Terreinen - Onderhoud
* Belastingen, heffingen en verzekeringen - Receptie
* Budgetbeheerder facilities - Energie
* Repro (interne post) - Huisvestingsbeheer
* Inrichting kantoor - Kantoorbenodigdheden
* ICT -Tele- en datacommunicatie

In de loop der jaren is het vakgebied van Facility Management continu veranderd. Zo moet een facility manager tegenwoordig maatschappelijk verantwoord te werk gaan, met een zo laag mogelijk budget en wordt er van een facility manager verwacht dat hij of zij op strategisch niveau meedenkt en handelt. De relatie tussen bedrijfskunde en Facility Management is dat FM anno 2014 onderdeel van het management is. Het maakt integraal deel uit van de bedrijfskunde. Het kernobject van bedrijfskunde is gericht op de kernprocessen van bedrijven. Corporate FM kent dezelfde bedrijfskundedoelstellingen: het inrichten en besturen van bedrijven. Het gaat dus uitsluitend om het faciliteren van kernprocessen.[[28]](#footnote-28)

Studenten die de opleiding Facility Management volgen in Nederland krijgen gedurende de vierjarige opleiding verschillende bedrijfskundige vakken. De opleiding houdt zich voornamelijk bezig met management, organisatie en bedrijfseconomie. Als de student na vier jaar de HBO-studie afrondt, krijgt hij of zij het getuigschrift van de opleiding Facility Management met de graad Bachelor of Business Administration (BBA). BBA valt onder bedrijfskundige opleidingen, dit geeft de relatie tussen FM en bedrijfskunde nog eens nauw weer.

## Startersfunctie binnen facility management

Een junior functie is een startersfunctie. In plaats van 'junior' worden ook wel de woorden 'beginnend', ‘Young professional’ of 'assistent' gebruikt. Omdat een afgestudeerde student als junior net begint aan zijn of haar carrière, wordt er voor zo'n functie weinig tot geen werkervaring geëist. In de loop der jaren doen deze Young professionals meer ervaring op en groeien deze door naar een medior of senior functie.[[29]](#footnote-29) Binnen Facility Management zal een Young FM professional starten als facilitair medewerker front office/back office of als assistent. Assistent zou kunnen betekenen voor een bepaald vakgebied binnen FM zoals catering assistent, assistent inkoopmanager, maar de Young Professional kan ook starten als assistent facility manager.

## het LOOFD - Bedrijfskundige competenties

Het LOOFD staat voor het Landelijk Overleg Opleidingen Facility Management. Het LOOFD stelt de competenties vast waaraan een opleiding FM moet voldoen. In 2011 heeft de algemene vergadering voor HBO-raad het advies van de sector economie overgenomen om een internationaal duidelijk herkenbare graad in te voeren. Voor de graad is een eigen standaard opgesteld, de BBA standaard. Deze nieuwe stijl vervangt de bestaande Bachelor of Business Administration.

Het gevolg van de veranderingen door de HBO raad is dat in 2012 het LOOFD een projectgroep heeft samengesteld om het competentieprofiel 2012 te herordenen. Dit is gedaan op basis van de vier componenten van de BBA-standaard:

* Kernvakgebieden
* Onderzoekend vermogen
* Professioneel vakmanschap
* Verantwoord handelen[[30]](#footnote-30)

Het landelijke Facility Management competentieprofiel is richtinggevend voor het curriculum en bestaan uit negen competenties namelijk:

1. Creëren van toegevoegde waarde voor mens en organisatie, op het gebied van huisvesting en services.
2. Ontwikkelen van een visie op veranderingen en trends in de externe omgeving en ontwikkelen van relaties, netwerken en ketens.
3. Analyseren van beleidsvraagstukken, vertalen in beleidsdoelstellingen en alternatieven en voorbereiden van besluitvorming.
4. Toepassen van HRM in het licht van de strategie van de organisatie.
5. Inrichten beheersen en verbeteren van bedrijfs- en organisatieprocessen
6. Analyseren van de financiële en juridische aspecten, interne processen en de bedrijfs- of organisatieomgeving om samenhang en wisselwerking te versterken.
7. Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces.
8. Sociale en communicatieve competentie (interpersoonlijk, organisatie)
9. Zelfsturende competentie (intrapersoonlijk, beroepsbeoefenaar of professional).[[31]](#footnote-31)

Competentie 1 is de specifieke FM competentie. De competenties 2 en 7 zijn algemene competenties van de BBA, dit met deskundigheidsgebieden als strategische analyse, bedrijfskunde, bedrijfseconomie, organisatiekunde, management en HRM. Binnen het profiel ligt het accent op deze BBA competenties.

## Trends en ontwikkelingen binnen FM bedrijfskunde

*Facility Management is een vakgebied dat continu verandert. Als facilitair manager moet men kunnen inspelen op de continu complexe veranderingen binnen de bedrijfsprocessen van een organisatie. In onderstaande subparagraaf wordt een bedrijfskundige facilitaire trend/ontwikkelingen omschreven.*

##### Facility management in strategisch perspectief

De rol van Facility Management binnen organisaties groeit. Er wordt anno 2014 verwacht van het facilitair management, dat deze aansluit op de missie, visie en strategie van de organisatie en een belangrijke bijdrage levert bij het behalen van doelstellingen. Een facility manager moet tegenwoordig in staat zijn om de strategie van de organisatie te beoordelen. Er wordt verwacht van de facility manager dat hij of zij op gelijkwaardig niveau met de directie en managers van andere afdelingen kan ‘sparren’ over het strategisch perspectief. Daarnaast wordt verwacht dat het strategisch perspectief optimaal vertaald wordt naar de facilitaire organisatie, zodat deze een geïntegreerd onderdeel is van de totale organisatie. Om een strategische facility manager te zijn vraagt dit om specifieke kennis van o.a. strategisch management, financieel management, Human Resourse Management, ICT en inkoop.[[32]](#footnote-32)

 *Figuur 3: Overzicht bedrijfskundige disciplines [[33]](#footnote-33)*

Facility managers worden tegenwoordig dan ook her opgeleid, zodat ze raakvlakken gaan herkennen tussen FM en de verschillende bedrijfskundige disciplines. De specifieke kennis die gegeven wordt tijdens deze opleidingen om strategisch te kunnen denken en handelen staan opgesomd in figuur 3.

## beantwoording deelvragen

***Deelvraag 1; Wat is bedrijfskunde?***

***& Deelvraag 2; Wat wordt er verstaan onder bedrijfskundige kennis?***

Bedrijfskunde is het vakgebied dat zich bezighoudt met het reilen en zeilen van een organisatie op economisch, organisatorisch, technologisch en maatschappelijk aspect. De vakgebieden die vallen onder bedrijfskunde zijn o.a. HRM, inkoopmanagement, financiën, recht, logistiek, psychologie en bedrijfskunde. Als een persoon over deze vakgebieden kennis heeft, dan bezit deze persoon over bedrijfskundige kennis. De kennis kan generalistisch zijn, maar ook specialistisch. Daarnaast hoeft een persoon met bedrijfskundige kennis, niet kennis te hebben over alle bedrijfskundige vakgebieden, maar kan men ook voor één vakgebied over bedrijfskundige kennis bezitten.

***Deelvraag 3; Wat is de relatie tussen FM en bedrijfskunde?***

De relatie tussen bedrijfskunde en Facility Management is dat de opleiding FM bedrijfskundig getint is. Zo ontvangt een student die afstudeert aan FM een Bachelor of Business Administration (BBA) diploma. De BBA is een bedrijfskundig diploma. Daarnaast zijn veel onderdelen binnen FM bedrijfskundig zoals o.a. HRM, inkoopmanagement en recht.

***Deelvraag 4; Wat is een startersfunctie?***

Als een student het BBA diploma heeft behaald kan deze na de opleiding starten in een startersfunctie binnen een facilitaire organisatie/afdeling. Een startersfunctie noemt men in de praktijk ook wel een junior functie/beginnende functie/Young professional/assistent. Als een afgestudeerde student begint aan zijn of haar beroepscarrière zal hij of zij starten in een junior functie, dit betekent dat het beroepenveld weinig tot geen ervaring eist van de Young professional.

# Huidige situatie

*In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie omtrent bedrijfskundige modules binnen de academie van Facility Management omschreven. Er wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de deelvragen:*

*4. Wat krijgen de huidige FM studenten aan bedrijfskundige kennis?*

1. *Wat is het New Design?*
2. *Wat vinden FM docenten van de HHS van het huidige curriculum van de academie van FM?*

*De beantwoording van de deelvragen zijn geformuleerd door middel van het opvragen van gegevens over het huidige curriculum en ’t New Design. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met enkele docenten[[34]](#footnote-34) die momenteel bezig zijn met de ontwikkelingen van het New Design.*

## 3.1. Huidige bedrijfskundige modules binnen de academie FM[[35]](#footnote-35)

Binnen de academie van Facility Management aan de Haagse Hogeschool worden verschillende bedrijfskundige modules aangeboden. De onderstaande modules zijn onderdeel van het curriculum van de opleiding FM. Het volledige curriculum is terug te vinden in bijlage 4.

In leerjaar 1 van de opleiding wordt het volgende aan bedrijfskunde gegeven:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Blok 1 | Blok 2 | Blok 3 | Blok 4 |
| KDV1 met bedrijfskundig onderdeel psychologie | Bedrijfskunde theorie 1 | KDV2 met bedrijfskundig onderdeel psychologie  | Bedrijfskunde theorie 2 |
|  | Bedrijfskunde praktijk 2 |  | Bedrijfskunde praktijk 2 |
|  | Project 1; voor dit project moeten studenten een kostenoverzicht kunnen maken. Het is geen bedrijfskundig vak, maar er komen bedrijfskundige onderdelen in voor.  |  |  |

 *Tabel 2: curriculum jaar 1*

In leerjaar 2 van de opleiding wordt het volgende aan bedrijfskunde gegeven:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Blok 1 | Blok 2 | Blok 3 | Blok 4 |
| Bedrijfsorganisatie | Oriëntatiestage; voor de stage moeten studenten een adviesrapport schrijven met hierin bijvoorbeeld een kostenoverzicht. Er komen in de stage bedrijfskundige onderdelen naar voor. | Facilitaire marketing | Lange termijn huisvestingsplan; dit is geen bedrijfskundig vak, maar de gemaakte kosten moeten wel overzichtelijk gemaakt worden in dit plan.  |
| Inkoopmanagement |  |  | Project 3. Voor dit project moet voor een extern bedrijf een rapport geschreven worden. Het project zelf valt niet onder bedrijfskunde, maar ook hier komen bedrijfskundige componenten in naar voren.  |
| Logistiek |  |  |  |
| Budgettering |  |  |  |
| Recht 1 |  |  |  |

*Tabel 3: curriculum jaar 2*

In leerjaar drie van de opleiding wordt het volgende aan bedrijfskunde gegeven:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Blok 1 | Blok 2 | Blok 3 en 4 |
|  | Bedrijfskunde | Managementstage. Voor de M-stage lopen studenten stage bij een extern bedrijf. Voor dit bedrijf schrijven de studenten een adviesrapport. In dit adviesrapport komen bedrijfskundige componenten naar voren zoals het maken van een kosten en baten analyse. |
|  | Keuzemodule: Human Resource Management (HRM) |  |

 *Tabel 4: curriculum jaar 3*

In leerjaar vier van de opleiding wordt het volgende aan bedrijfskunde gegeven:

|  |  |
| --- | --- |
| Blok 1 OF 2 | Blok 3 en 4 |
| In blok 1 of in blok 2 kan een student ervoor kiezen om de minor FM en Business te volgen. Dit is de enige bedrijfskundige minor. | Afstudeeropdracht; Voor het afstuderen schrijft de student een scriptie. De student doet onderzoek naar een onderwerp dat met Facility Management te maken heeft en geeft advies op strategisch niveau. Gezien de verplichte financiële onderdelen in de scriptie zitten er bedrijfskundige componenten in deze opdracht. |

 *Tabel 5: curriculum jaar 4*

## 3.2. Het New Design

Het managementteam van de opleiding Facility Management heeft in 2012 onderzoek gedaan naar bedrijfskunde binnen de opleiding. De conclusie van dit onderzoek is ,dat de opleiding niet bedrijfskundig genoeg getint is. Om de opleiding/het curriculum van de opleiding bedrijfskundiger te maken hebben de docenten bedrijfskundige doelstellingen samengesteld in het academieplan Facility Management (2012-2016). In het academieplan staat vermeldt dat de opleiding als strategisch doel heeft de **opleiding te profileren**. Voorgaande wil de academie bereiken door het accent voornamelijk te leggen op de twee **bedrijfskundige competenties** van het LOOFD (zie literatuuronderzoek subparagraaf 2.5.). Daarnaast wil de opleiding zichzelf profileren door gebruik te maken van het **ICT domein**. Het thema rondom het ICT domein zal in het vernieuwde curriculum **werkomgeving 24/7 ICT** gaan heten. De rede dat de academie zichzelf wilt profileren is, zodat studenten beter aansluiting kunnen vinden tussen de afgeronde opleiding en het werkveld.

De academie heeft ook als strategische doelstelling “**een hoog eindniveau van de opleiding”**. Voorgaande wil zeggen dat het opleidingsprogramma aankomend schooljaar (2014 – 2015) zwaarder zal worden, dit met name door de **versterking van het bedrijfskundige component** binnen het nieuwe curriculum (Het New Design) en door het accent meer te leggen op onderzoekend vermogen. Met deze strategische doelstelling wil de opleiding studenten professioneler afleveren aan het werkveld.

Verder staat er in het academieplan dat de academie als strategische doelstelling heeft **“bedrijfskundige inrichting van de eigen organisatie”**.

Op basis van bovenstaande bedrijfskundige strategische doelstellingen zijn de docenten van de academie van FM begonnen met het ontwikkelen van **het New Design** (zie bijlage 5). Het New Design zal de huidige situatie zijn voor de studenten vanaf 2014-2015. In het New Design worden de genoemde strategische doelstellingen verwerkt, zodat de opleiding bedrijfskundiger getint zal worden.

In het New Design worden de blokken per leerjaar verdeeld in vier thema’s. Momenteel zijn de docenten van de FM opleiding leerjaar 1 aan het ontwikkelen. De vier thema’s staan gelijk aan de vier blokken (van tien weken) die gegeven worden in leerjaar 1 (2014-2015). De thema’s zullen zijn:

* Zorg en wonen
* Leisure
* Zakelijke dienstverlening en overheid
* Transport en industrie

Binnen elk thema zullen de volgende vijf deelgebieden in elk blok terugkomen.

* Ruimte en infrastructuur
* Management en organisatie
* Business
* Professionele Vaardigheden
* Facility management in Praktijk

De verschillende modules zullen onder de vijf deelgebieden worden verdeeld. Van de twintig deelgebieden die gegeven worden gedurende het eerste leerjaar zullen er in de huidige situatie van het New Design, zeventien bedrijfskundig getint zijn. In het huidige curriculum zijn er twaalf bedrijfskundig getint. Dit wil zeggen dat door middel van ’t New Design meer ingegaan wordt op competentie 2, of op competentie 7 van het LOOFD.

## 3.3. Docenten over het curriculum

Docenten (zie bijlage 12) geven aan dat het huidige curriculum zal veranderen door het New Design. Ze geven aan dat het curriculum voor het New Design niet opnieuw wordt ingericht, maar dat deze wordt aangepast. De wijze waarop het curriculum is opgebouwd zal gehandhaafd blijven. Wel geven ze aan dat door middel van het New Design, het curriculum bedrijfskundiger getint zal worden. Er zullen geen extra modules komen voor bedrijfskunde, maar bedrijfskunde zal meer verweven worden binnen andere vakgebieden zoals bijvoorbeeld bij huisvesting (ruimte en infrastructuur).

Daarnaast geeft één van de docenten aan dat ICT een onderdeel zal worden binnen het New Design. ICT zal verweven worden in de modules huisvesting, maar er zal geen aparte module voor ontwikkeld worden. Verder zorgt het New Design ervoor dat het curriculum anders is ingedeeld, maar dat studenten niet per definitie bedrijfskundiger worden opgeleid. Wellicht zou de focus voor in de toekomst meer moeten liggen op de vakgebieden huisvesting en business en minder op de andere vakgebieden. Hierdoor zullen studenten minder theorie krijgen van verschillende vakken, maar meer voor business en huisvesting. Ook zou financiën belangrijker moeten worden binnen een vernieuwd curriculum, dit is momenteel bij het huidige curriculum en het New Design niet zo.

Één van de docenten geeft aan dat het een gemiste kans is, dat dit onderzoek nu pas wordt uitgevoerd, omdat wellicht de ontwikkelingen vanuit dit onderzoek meegenomen hadden kunnen worden in het New Design.

## 3.4. beantwoording deelvragen

***Deelvraag 4; Wat krijgen de huidige FM studenten aan bedrijfskunde kennis?***

De huidige FM studenten krijgen door middel van het huidige curriculum bedrijfskundige kennis over: psychologie, bedrijfskunde, HRM, inkoopmanagement, recht, logistiek, facilitaire marketing, financiën (budgettering) en bedrijfsorganisatie. Daarnaast komen ook bedrijfskundige componenten terug in andere vakken die gegeven worden binnen het huidige curriculum, zoals bij de modules klant en dienstverlening en het lange termijn huisvestingsplan. Ook tijdens projecten en stages wordt de bedrijfskundige kennis van de studenten getoetst.

***Deelvraag 5; Wat is het New Design?***

Het managementteam van de academie van FM wist in 2012, dat het curriculum bedrijfskundiger getint moest worden, zodat de opleiding BBA waardig is. Zij hebben onderzoek gedaan en hebben de resultaten verwerkt in het academieplan Facility Management (2012-2016). Door middel van het onderzoek is ’t New Design tot stand gekomen. Het New Design wordt het huidige curriculum voor FM studenten vanaf 2014-2015. In ’t New Design worden de aangeboden deelgebieden zoals vermeldt in subparagraaf 3.2. bedrijfskundiger getint door middel van competentie 2 en 7 van het LOOFD. De nadruk ligt binnen het New Design meer op deze twee competenties als in het huidige curriculum zoals vermeld in subparagraaf 3.1. Door middel van het New Design zal de opleiding BBA waardiger worden en zullen studenten professioneler opgeleid worden.

**Deelvraag 8; *Wat vinden FM docenten van de HHS van het huidige curriculum van de academie van FM?***

Docenten vinden dat het curriculum door middel van het New Design wel veranderingen zal ondergaan, maar dat deze gering zijn. Doordat de opbouw van het curriculum gehandhaafd blijft en er ook geen extra uren beschikbaar worden gemaakt voor enkele vakgebieden, zal de manier waarop er les wordt gegeven hetzelfde blijven. Daarnaast vinden de docenten dat er in een vernieuwd curriculum meer aandacht besteed moet worden aan financiën, huisvesting en business. Dit betekend minder uren voor andere vakgebieden en meer uren voor de zojuist genoemde vakgebieden. Hierdoor zal er beter aansluiting zijn met het werkveld.

# Onderzoeksresultaten

*In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten samengevat en worden de deelvragen 7, 9 en 10 beantwoord. De betreffende deelvragen zijn:*

1. *Welke bevindingen hebben oud FM studenten werkzaam in het FM werkveld met betrekking tot de bedrijfskundige kant van Facility Management?*
2. *Welke bedrijfskundige kennis vraagt het corporate FM in de eerste vijf jaar van een beroepscarrière van een FM Young professional?*
3. *Welke bedrijfskundige kennis vraagt de FM supplier in de eerste vijf jaar van een beroepscarrière van een FM Young professional?*

*Om de deelvragen te beantwoorden is er allereerst via een online-enquête onderzoek gedaan naar wat honderdtwee oud Facility Management studenten vinden van de bedrijfskundige kennis die zij hebben opgedaan gedurende de vierjarige HBO facility management opleiding. Daarnaast zijn er acht interviews gehouden binnen het werkveld van FM. Vijf interviews zijn gehouden met facility managers uit de corporate FM branche en drie interviews zijn gehouden met facility managers uit de FM suppliers branche. Als laatste zal in dit hoofdstuk antwoord gegeven worden op de vraag wat vinden docenten van het huidige curriculum.*

## Enquête resultaten - oud FM studenten over bedrijfskundige kennis

Via FMAlumni is er online een enquête uitgezet met vragen over bedrijfskundige kennis binnen de opleiding van FM en binnen het werkveld van FM. De Young FM professionals die benaderd zijn via FM Alumni hebben allemaal gestudeerd aan de academie van Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Honderdtwee Young FM professionals hebben de moeite genomen om de enquête in te vullen. Een voorbeeld van de enquête is terug te vinden in bijlage 6. Tijdens onderstaande uitwerkingen van de enquête is onderscheid gemaakt tussen Young FM professionals werkzaam binnen de Corporate FM branche en FM suppliers branche. Alleen de vragen die het meest relevant zijn voor dit onderzoek zijn onderstaand uitgewerkt, de overige uitwerkingen kunt u vinden in bijlagen 7, 8 en 9.

##### Enquête resultaten – Corporate FM

Van de honderdtwee oud FM studenten die de enquête hebben ingevuld is 50% werkzaam binnen de corporate FM branche. Aan hen is gevraagd of het noodzakelijk is voor een facility manager om over bedrijfskundige kennis te beschikken, hierop antwoordde 100% JA. Daarnaast is aan hen gevraagd met welke drie bedrijfskundige vakgebieden zij het meest te maken hebben binnen hun werkzaamheden. Zij hebben het meest te maken met inkoopmanagement, financiën en communicatie voor hun werkzaamheden binnen de corporate FM branche. Daarnaast maken zij voor hun werkzaamheden het minst gebruik van marketing en recht.

Daarnaast vinden de oud FM studenten binnen deze branche dat een Young FM professional specialistische kennis moet hebben over: huisvesting/vastgoed, communicatie, inkoopmanagement en financiën om voldoende bagage te hebben voor in de eerste vijf jaar zijn of haar beroepscarrière. De minste kennis is nodig over recht en marketing.

Tevens vindt 80% van de Young FM professionals dat ze specialistische kennis gemist hebben gedurende hun opleiding. Zij hebben voornamelijk specialistische kennis gemist over financiën, inkoopmanagement, bedrijfseconomie en ICT. Daarnaast hebben de oud FM studenten de minste kennis gemist over recht en logistiek. Zie figuur 4.



*Figuur 4.*

##### Oud fm studenten over het huidige curriculum

Aan de honderdtwee oud FM studenten die de online enquête via FMAlumni hebben ingevuld is gevraagd wat zij vinden van het huidige curriculum omtrent bedrijfskunde. De oud FM studenten geven aan dat zij door middel van het huidige curriculum voornamelijk specialistische kennis binnen de opleiding hebben gemist over: financiën, bedrijfseconomie, inkoopmanagement en ICT. 

*Figuur 5: weergave gemiste specialistische bedrijfskundige kennis door oud FM studenten*

##### Enquête resultaten – FM Suplliers

Van de honderdtwee oud FM studenten die de enquête hebben ingevuld is 35% werkzaam binnen de FM suppliers branche. Aan hen is gevraagd of het noodzakelijk is voor een facility manager om over bedrijfskundige kennis te beschikken, hierop antwoordde 100% JA. Daarnaast is aan hen gevraagd met welke drie bedrijfskundige vakgebieden zij het meest te maken hebben binnen hun werkzaamheden. Zij hebben het meest te maken met inkoopmanagement, financiën en communicatie voor hun werkzaamheden binnen de FM suppliers branche. Daarnaast maken zij voor hun werkzaamheden het minst gebruik van marketing, bedrijfseconomie en recht.

Daarnaast vinden de oud FM studenten binnen deze branche dat een Young FM professional specialistische kennis moet hebben over: communicatie, inkoopmanagement en financiën om voldoende bagage te hebben voor in de eerste vijf jaar van zijn of haar beroepscarrière. De minste kennis is nodig over recht en marketing.

Daarnaast vindt 60% van de Young FM professionals dat ze specialistische kennis gemist hebben gedurende hun opleiding. Ze hebben vooral specialistische kennis gemist over inkoopmanagement (20%), financiën (13,3%), communicatiemanagement (13,3%), bedrijfseconomie (13,3%) en HRM (13,3%).

## Interview resultaten - Facility managers corporate FM

Aan zes facility managers die werkzaam zijn binnen vijf corporate FM organisaties is gevraagd of de gegeven modules binnen de academie van FM ook belangrijk zijn voor in het werkveld. Daarnaast is aan de fm’ers gevraagd welke onderdelen van bedrijfskunde volgens hun het belangrijkst zijn en welke het minst. Als laatste is aan hen gevraagd wat hun ervaring is met de bedrijfskundige bagage van Young FM professionals zodra zij beginnen in het werkveld in een startersfunctie. Voor de uitwerkingen van de interviews zie bijlage 10. Er zijn vijf corporate FM organisaties benaderd, omdat de opdrachtgever van dit onderzoek het aantal valide vindt. Daarnaast zijn de bedrijven benaderd vanwege hun naamsbekendheid.

De bedrijfskundige vakken die centraal staan voor de interviews zijn: recht, inkoopmanagement, bedrijfseconomie, HRM, budgettering (financiën), psychologie en sociologie, bedrijfskunde, marketing en logistiek. Alle fm’ers geven aan dat ze generalistische bedrijfskundige kennis nodig hebben om hun functie te kunnen vervullen. Wel geven ze aan dat met welke vakgebieden een facility manager te maken heeft afhangt van de branche waarin deze werkt en dat het afhangt van de grootte van het bedrijf. Daarnaast geven drie facility managers aan dat zij vinden dat gedurende de opleiding FM, studenten van alles een beetje krijgen en dat zodra ze zijn afgestudeerd ze nog te weinig weten.

Door de vijf interviews met elkaar te vergelijken kan de bevinding gesteld worden dat alle fm’ers de module recht niet van belang vinden binnen de opleiding van FM. Zo geven ze allemaal aan dat in de praktijk er altijd een specialist (jurist) bij gehaald wordt om een situatie op te lossen. Daarnaast is van de genoemde modules geen andere module waarvan gezegd kan worden dat deze niet van belang is voor de functie facility manager. Er kan gesteld worden dat generalistische bedrijfskundige kennis voor de andere modules wenselijk is.

De vakgebieden die volgens de fm’ers het belangrijkst zijn binnen Facility management zijn:

 *Figuur 6: Belangrijkste bedrijfskundige vakken – Corporate FM*

De bevinding uit figuur 6 is, dat een Young FM professional qua bedrijfskundige bagage het meest moet weten over inkoopmanagement, HRM en budgetteren (financiën). Volgens de facility managers zullen Young FM professionals hier als facilitair medewerker/manager het meest mee te maken krijgen. Over HRM zeggen de fm’ers dat ze vinden dat het een basismodule zou moeten worden binnen de opleiding i.p.v. een keuzemodule.

Op de vraag “Welke bedrijfskundige vakken zou u zelf nog willen toevoegen aan de opleiding van FM” antwoordden de facility managers allemaal verschillend op één aspect na. Ze vinden namelijk allemaal dat er meer modules over financiën gegeven moet worden binnen de opleiding. De facility managers specificeren zich dan naar meer weten over: budgetten, begrotingen, analyse, ABC analyse, bewust worden van kosten en een kosten en baten analyse kunnen maken. Verder geven drie facility managers aan dat studenten tijdens de opleiding iets zouden moeten leren over ICT. Ze raden een module ICT aan, waarin vooral wordt aangegeven hoe men met ICT’ers moet communiceren. ICT valt binnen veel organisaties onder het facilitair management en omdat de termen die ICT’ers gebruiken uiteen liggen met de termen van FM, wordt aangeraden om de inhoud van de module vooral te richten op communicatie tussen beide.

Op de vraag “Wat is uw ervaring met Young FM professionals in het eerste jaar van hun startersfunctie binnen uw bedrijf qua bedrijfskundige kennis” wisten de meeste facility managers niet specifiek antwoord te geven. Zo wordt er aangegeven dat Young FM professionals nog te weinig weten als ze net afgestudeerd zijn, maar dat ze dit in de praktijk wel zullen leren. Daarnaast wordt wel aangegeven dat het merkbaar is dat Young FM professionals te weinig weten over financiën en te weinig weten over hoe aan een project te werken.

##### Bedrijfskundige Trends en ontwikkelingen die FM professionals uit het werkveld van Corporate FM verwachten

Trends en ontwikkelingen die professionals uit het werkveld van Coporate FM verwachten zijn:

* Transformeren naar een regieorganisatie.
* Het nieuwe werken
* Nog meer dan nu de focus op kostenbesparing.
* Weer gaan inbesteden i.p.v. uitbesteden. Dit verwacht men voornamelijk bij overheidsinstanties.
* Duurzaam ondernemen

## Interview resultaten - Facility Managers FM suplliers

Aan drie facility managers die werkzaam zijn binnen de FM suppliers branche is gevraagd of de gegeven modules binnen de academie van FM ook belangrijk zijn voor in het werkveld. Daarnaast is aan de fm’ers gevraagd welke onderdelen van bedrijfskunde volgens hun het belangrijkst zijn en welke het minst. Als laatste is aan hen gevraagd wat hun ervaring is met de bedrijfskundige bagage van Young FM professionals zodra zij beginnen in het werkveld in een startersfunctie. Voor de uitwerkingen van de interviews zie bijlage 11.

De bedrijfskundige vakken die centraal staan voor de interviews zijn: recht, inkoopmanagement, bedrijfseconomie, HRM, budgettering (financiën), psychologie en sociologie, bedrijfskunde, marketing en logistiek. Alle drie de facility managers geven aan dat generalistische bedrijfskundige kennis binnen een startersfunctie wenselijk is, maar dat dit niet vereist is. Wel geven alle drie de fm’ers aan dat om hun werkzaamheden te kunnen vervullen ze over generalistische bedrijfskundige kennis moeten beschikken. Net als de geïnterviewde facility managers uit de corporate FM branche geven de facility managers uit de FM suppliers branche aan, dat met welke vakgebieden een facilitair medewerker/manager te maken heeft afhangt van de branche waarin deze werkt en dat het afhangt van de grootte van het bedrijf. Daarnaast geven drie facility managers aan dat ze vinden dat gedurende de opleiding FM, studenten van alles een beetje krijgen en dat zodra ze zijn afgestudeerd ze nog te weinig weten. Zo raden ze dan ook aan dat studenten meer verdiepende kennis moeten ontvangen voor de belangrijkste bedrijfskundige vakgebieden binnen FM. Wellicht minder van alles en meer van een beetje werd er gezegd.

Door de drie interviews met elkaar te vergelijken kan de bevinding gesteld worden dat twee facility managers de module recht ondergeschikt vinden aan de andere modules binnen de opleiding en dat zij hier zelf nauwelijks mee te maken hebben. De twee facility managers vinden dit omdat de module binnen de opleiding te algemeen is, daarnaast worden er bij situaties vaak specialisten (juristen) gehaald. De overige facility manager geeft aan dat voor zijn functie recht wel heel belangrijk is, maar dat hij vindt dat het recht dat op school gegeven wordt niet relevant is. Hij zou liever zien dat studenten meer leren over recht omtrent inkoopmanagement. Naast de module recht is er geen andere module die qua bevindingen uit het oog springt die niet relevant zou zijn voor een fm’er.

De vakgebieden die volgens de fm’ers het belangrijkst zijn binnen Facility Management zijn:

 *Figuur 7: Belangrijkste bedrijfskundige vakken – FM suppliers*

De bevindingen uit figuur 7 zijn, dat een Young FM professional qua bedrijfskundige bagage het meest moet weten over inkoopmanagement, bedrijfskunde, HRM en budgetteren (financiën). De facility managers hebben zelf het meest te maken met deze vakgebieden en daarnaast zijn deze vakgebieden het belangrijkste in de praktijk voor een net afgestudeerde FM student. Over HRM zeggen twee facility managers dat het vakgebied als basismodule zou moeten worden aangeboden i.p.v. een keuzemodule. Ze vinden dit voornamelijk, omdat je als leidinggevende moet weten hoe om te gaan met je personeel.

De vraag “Welk bedrijfskundige vakken zou u zelf nog willen toevoegen aan de opleiding van FM” konden de facility managers moeilijk beantwoorden. Zij vinden namelijk alle drie dat er al te veel wordt geven aan theorie binnen de opleiding. Zij vinden dat er meer verdiepende modules gegeven zouden moeten worden voor bijvoorbeeld de vier belangrijkste bedrijfskundige vakken uit figuur 7. Zo gaf de facility manager van Albron aan dat het wellicht verstandig is dat de studenten zich na leerjaar twee kunnen specialiseren voor een bepaald vakgebied binnen FM. Zo krijgen de studenten minder kennis over van alles wat, maar meer kennis over de onderwerpen die ze zelf belangrijk vinden binnen FM. De facility manager werkzaam bij Facilicom Facility Solutions geeft daarbij aan dat Young FM professionals die in het werkveld belanden nog geen enkel idee hebben welke werkzaamheden precies onder Facility Management vallen. Volgens deze manager zou het wenselijk zijn als studenten hier eerder weet van krijgen gedurende de opleiding. Daarnaast geven twee facility managers ook aan dat het totaal afhangt van de branche waarin men werkt en de grootte van de organisatie. Wel geven twee facility managers aan dat er meer aan financiën gegeven zou moeten worden binnen de opleiding, dit omdat het steeds belangrijker wordt binnen FM.

Op de vraag “Wat is uw ervaring met Young FM professionals in het eerste jaar van hun startersfunctie binnen uw bedrijf qua bedrijfskundige kennis” antwoorden facility managers: “ik mis verdiepende kennis”, “De studenten hebben geen idee waar ze in beland zijn en wat de werkzaamheden binnen FM zijn” en “ik mis niet echt kennis, ze leren binnen het werkveld”. Eén facility manager geeft aan dat hij wel kennis mist over financiën.

##### Bedrijfskundige Trends en ontwikkelingen die FM professionals uit het werkveld van FM suppliers verwachten

Trends en ontwikkelingen die professionals uit het werkveld van FM suppliers verwachten zijn:

* Hostmanship (gastheerschap). Er zal meer waarde gehecht worden aan beleving, gastvrijheid en flexibiliteit binnen organisaties.
* Zelfstandige ondernemers ZZP’ers (professionals) binnen de eigen organisatie. Hiermee zal alles uitbesteed zijn zo ook de functie van een facilitair manager. Dit verwacht men voornamelijk bij commerciële organisaties.
* Van Single operated naar Fully operated, dit wil zeggen dat alles bij één aanbieder komt te liggen i.p.v. de schoonmaak bij de ene leverancier en beveiliging bij een andere leverancier. Alle diensten zullen uitbesteed zijn en aangeleverd worden door één leverancier.
* Ondernemerschap wordt belangrijker binnen FM.

## FM professionals over het huidige curriculum

Aan negen facility managers van acht verschillende organisaties is gevraagd door middel van een interview (zie bijlage 10 en 11 ) ,wat zij vinden van de huidige bedrijfskundige modules binnen het huidige curriculum van de opleiding FM aan de Haagse Hogeschool. Bijna alle ondervraagde facility managers geven aan dat in de huidige situatie het curriculum te breed georiënteerd is. Studenten krijgen te veel van alles en te weinig van een beetje. Anders gezegd zeggen de professionals uit het werkveld, dat de studenten anno 2014 zich meer zouden moeten verdiepen in enkele bedrijfskundige vakgebieden. Zo geven de facility managers aan dat ze voornamelijk recht en marketing ondergeschikt vinden in het geheel van het curriculum en geven ze aan dat er in het huidige curriculum te weinig wordt gegeven over inkoopmanagement, communicatie, financiën en ICT. Door het huidige curriculum ontbreekt het de Young FM professionals in de huidige situatie voornamelijk aan financiële kennis.

## Beantwoording deelvragen

***Deelvraag 7; Welke bevindingen hebben oud FM studenten van het werkveld met betrekking tot de bedrijfskundige kant van Facility Management?***

**Conclusie Young FM professionals Corporate FM:** Young FM professionals uit de corporate FM branche vinden recht, logistiek en marketing van het minste belang binnen de opleiding en binnen hun FM werkzaamheden. Ze hadden voornamelijk specialistische kennis gedurende hun opleiding willen krijgen over **financiën**, **inkoopmanagement**, **bedrijfseconomie** en **ICT**. Daarnaast vinden ze dat een Young FM professional in de eerste vijf jaar van zijn of haar beroepscarrière moet beschikken over communicatieve kennis, inkoop kennis, financiële kennis en kennis over huisvesting/vastgoed.

**Conclusie Young FM professionals FM suppliers:** Young FM professionals uit de FM suppliers branche vinden recht en marketing van het minste belang binnen de opleiding en binnen hun FM werkzaamheden. Ze hadden voornamelijk specialistische kennis gedurende hun opleiding willen krijgen over **financiën**, **inkoopmanagement**, **bedrijfseconomie**, **communicatiemanagement** en **HRM**. Daarnaast vinden ze dat een Young FM professional in de eerste vijf jaar van zijn of haar beroepscarrière moet beschikken over communicatieve kennis, inkoop kennis en financiële kennis

**Conclusie honderdentwee oud FM studenten over het huidige curriculum:** De oud FM studenten geven aan dat ze door middel van het huidige curriculum voornamelijk specialistische kennis binnen de opleiding hebben gemist over: financiën, bedrijfseconomie, inkoopmanagement en ICT.

**Conclusie deelvraag 7:** Door de oud FM studenten die werkzaam zijn bij de corporate FM branche te vergelijken met de oud FM studenten die werkzaam zijn bij de FM suppliers branche kan geconcludeerd worden, dat oud FM studenten vinden dat ze te weinig kennis hebben gehad gedurende de FM opleiding over financiën, bedrijfseconomie, inkoopmanagement en ICT.

***Deelvraag 9; Welke bedrijfskundige kennis vraagt het corporate FM in de eerste vijf jaar van een beroepscarrière van een FM Young professional?***

Uit de vijf interviews kan geconcludeerd worden dat Young FM professionals in de eerste vijf jaar van hun beroepscarrière vooral moeten beschikken over kennis omtrent; **budgetten (financiën),** **inkoopmanagement** en **HRM**. Zo geven alle facility managers aan dat HRM een basismodule zou moeten worden i.p.v. een keuzemodule. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat recht ondergeschikt is aan het geheel, omdat in het werkveld er altijd een specialist bij gehaald wordt. Tevens geven de fm’ers aan dat studenten meer kennis zouden moeten krijgen gedurende de opleiding over financiën en ICT.

De belangrijkste conclusie uit de vijf interviews is, dat **financiën** erg belangrijk is binnen FM en steeds belangrijker wordt en dat studenten te weinig financiële modules krijgen binnen de opleiding, waardoor financiële bagage gemist wordt zodra Young FM professionals starten in een startersfunctie.

***Deelvraag 10; Welke bedrijfskundige kennis vraagt de FM Supplier in de eerste vijf jaar van een beroepscarrière van een FM Young professional?***

Uit de drie interviews kan geconcludeerd worden dat Young FM professionals in de eerste vijf jaar van hun beroepscarrière vooral moeten beschikken over kennis omtrent; **budgetten (financiën),** **inkoopmanagement, bedrijfskunde** en **HRM**. Zo geven twee facility managers aan dat HRM een basismodule zou moeten worden i.p.v. een keuzemodule. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat recht ondergeschikt is aan het geheel, omdat er in het werkveld een specialist bij gehaald wordt en omdat het recht dat gegeven wordt tijdens de opleiding te algemeen is. Tevens geven de fm’ers aan dat studenten meer kennis zouden moeten krijgen binnen de opleiding over financiën en dat ze de mogelijkheid moeten krijgen om zich te verdiepen in de ‘belangrijkste’ bedrijfskundige vakken.

De belangrijkste conclusie uit de drie interviews is, dat voornamelijk aanstaande Young FM professionals meer zouden moeten leren over financiën om voldoende bagage te hebben voor in de eerste vijf jaar van hun beroepscarrière. Alle drie de facility managers hebben het over hoe belangrijk financiën is binnen FM, dit is de grootste overeenkomst tussen de drie interviews.

# Gewenste situatie

*In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie voor de academie van Facility Management beschreven. In de gewenste situatie wordt beschreven hoe de academie kan zorgen voor meer bedrijfskunde binnen de opleiding en voor meer bedrijfskundige professionaliteit bij studenten, zodat ze meer bagage en aansluiting hebben met het werkveld (zowel corporate FM als FM suppliers). Onderstaande informatie is afkomstig uit het literatuuronderzoek en uit de onderzoeksresultaten.*

## Minder breed curriculum

In de gewenste situatie worden studenten die de opleiding Facility Management volgen aan de Haagse Hogeschool minder breed opgeleid. Dit wil zeggen dat in het gewenste curriculum er minder gevarieerde modules gegeven worden, maar meer modules die elkaar opvolgen. Een voorbeeld is in ieder jaar inkoopmanagement aanbieden. Op dit moment vinden FM professionals uit het werkveld dat studenten te veel van alles krijgen en te weinig van een beetje. Het is om die rede van belang dat studenten zich kunnen specialiseren in enkele vakgebieden. De vakken die uit het huidige basis curriculum gehaald worden kunnen als keuzemodules worden aangeboden, zodat studenten zelf hun studiepakket kunnen blijven kiezen. De meerwaarde van deze verandering zit hem in het gegeven dat studenten nu minder theorie ontvangen gedurende hun opleiding over verschillende vakgebieden. Door deze verandering kunnen studenten zich specialiseren in enkele vakgebieden die zij en het werkveld belangrijk vinden. Het gevolg hiervan is dat studenten meer gericht kunnen solliciteren zodra ze zijn afgestudeerd. De studenten beschikken door de verandering over de juiste bagage, omdat ze gericht hebben kunnen kiezen.

## Studenten krijgen meer Financiële kennis

In de gewenste situatie hebben FM studenten voldoende kennis over financiën, zodat zij na het afstuderen goed kunnen functioneren in een startersfunctie. Een Facility Manager anno 2014 heeft steeds meer te maken met budgetten, begrotingen, kosten en baten analyses en het bewaken en beheren van het geld. Oud FM studenten en FM professionals hebben aangegeven dat de huidige studenten te weinig kennis krijgen gedurende de opleiding over financiën. In de gewenste situatie is het vernieuwde curriculum meer financieel getint. Financiën wordt binnen Facility Management steeds belangrijker, dit komt mede doordat diensten steeds vaker uitbesteed worden en fm’ers steeds meer contracten en bijbehorende budgetten moeten beheren en bewaken. De belangrijkste onderwerpen die terug zouden moeten komen in het curriculum zijn zoals eerder al aangegeven: budgettering, begrotingen maken/beheren en kosten en baten analyses maken. De meerwaarde van meer financiële modules is, dat studenten meer bagage hebben om te kunnen functioneren in een startersfunctie.

## Specialistische kennis inkoopmanagement & HRM

Naast financiële kennis wordt er in de gewenste situatie ook specialistische kennis gegeven omtrent inkoopmanagement en HRM. Volgens het werkveld en de oud FM studenten zijn deze twee bedrijfskundige vakken naast financiële kennis en huisvesting het meest van belang. Inkoop wordt steeds belangrijker in organisaties, omdat inkoop steeds meer gezien wordt als een concurrentietool. Daarnaast transformeren organisaties anno 2014 steeds meer naar een regieorganisatie, waarbij alle diensten worden uitbesteed en inkoopcontracten steeds belangrijker worden. Om die rede zou ieder schooljaar inkoopmanagement als verplicht vak gegeven moeten worden.

Het is in de gewenste situatie belangrijk dat studenten vooral dieper ingaan op specificeren, selecteren (offreren) contracteren (onderhandelen), bestellen, bewaken en de nazorg. Voornamelijk specificeren en contracteren worden als belangrijke concurrentietools gezien. In de gewenste situatie zullen studenten niet alleen theorie krijgen rondom inkoopmanagement, maar moeten studenten ook opdrachten uitvoeren bij organisaties in de praktijk. Als studenten in de gewenste situatie meer specialistisch worden opgeleid qua inkoopmanagement dan kunnen ze in het werkveld een directe bijdrage leveren aan de organisatie. Zij leren dan namelijk in een vroeg stadium betrokken te worden bij inkoopprocessen, waardoor zij de prijzen kunnen onderdrukken bij de leveranciers, dit bespaard een organisatie geld.

Naast specialistische kennis over inkoopmanagement wordt er in de gewenste situatie ook specialistische kennis omtrent Human Resource Management aangeboden. Human Resource Management is het vakgebied dat zorgt dat een manager leert om te gaan met zijn of haar personeel, met slecht nieuwsgesprekken of met ziekteverzuim. Dit zijn belangrijke aspecten binnen een organisatie en om die rede zal in de gewenste situatie HRM een verplichte module zijn met wellicht uitbreiding naar een tweede module. De meerwaarde om van HRM een verplichte module te maken zit in het gegeven, dat een manager in het bezit moet zijn van leidinggevende skills. Door middel van een module HRM krijgen studenten de theorie mee over deze skills. De gegeven theorie kunnen studenten in een later stadium toepassen binnen het werkveld.

## kennis over ICT communicatie

Als laatste wordt in de gewenst situatie communicatie tussen ICT en FM belangrijk. ICT valt in veel organisaties onder de facilitaire organisatie. ICT’ers leren gedurende hun opleiding andere termen en begrippen die facility managers niet leren. Communicatie verloopt tot op heden vaak moeizaam, daarom is er in de gewenste situatie een samenwerking met de opleiding ICT van de HHS. FM studenten zullen naast een ICT communicatie module ook opdrachten moeten uitvoeren die betrekking hebben op de basisbegrippen van ICT. Door middel van een samenwerking met de opleiding ICT kan kennis gedeeld worden en kunnen beide opleidingen van elkaar leren. De meerwaarde van deze verandering zit in het gegeven dat studenten om leren gaan met het vakgebied ICT. Als de studenten in de toekomst het stadium manager bereiken, dan weten ze hoe om te gaan met het ICT personeel. Doordat de manager de ICT taal herkend, kan de manager er voor zorgen dat alle neuzen dezelfde kant op staan binnen de organisatie. Als alle afdelingen dezelfde kant op wijzen kan dit zorgen voor efficiëntievoordeel.

# Conclusies en aanbevelingen

*In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de probleemstelling van dit onderzoek. Daarnaast worden de aanbevelingen voor de academie van FM over bedrijfskundige kennis binnen de opleiding omschreven, zodat Young FM professionals voldoende bagage hebben om te starten in het werkveld (zowel FM suppliers branche als corporate FM branche).*

## Conclusies

De probleemstelling van dit onderzoek is:

***“Wat heeft een Young FM professional afgestudeerd aan de Haagse Hogeschool in de eerste vijf jaar van zijn beroepscarrière nodig aan bedrijfskundige kennis zowel bij corporate FM als bij de FM suppliers?”***

De (deel)conclusies die geholpen hebben tot de beantwoording van de probleemstelling zijn:

* Het curriculum is te breed georiënteerd.
* Studenten kunnen te weinig bedrijfskundige kennis opdoen door middel van het huidige curriculum, waardoor ze te weinig aansluiting hebben met het werkveld.
* Studenten krijgen volgens FM suppliers, coporate FM en oud FM studenten te weinig kennis over financiën, inkoopmanagement en HRM.
* Het New Design is bedrijfskundiger getint dan het huidige curriculum, maar is nog niet bedrijfskundig genoeg.
* Studenten krijgen door het New Design geen extra vakken/modules omtrent de belangrijkste vakken volgens het werkveld namelijk: financiën, inkoopmanagement, HRM en ICT.
* Er kan geen onderscheid gemaakt worden tussen de corporate FM branche en de FM suppliers branche, omdat de professionals uit beide werkvelden hetzelfde denken over de bedrijfskundige vakken binnen de opleiding FM.

##### Conclusie 1

Een conclusie van het onderzoek is, dat de huidige studenten van de opleiding FM aan de Haagse Hogeschool te weinig bedrijfskundige kennis kunnen opdoen door middel van het huidige curriculum en het New Design. Het curriculum zorgt ervoor dat studenten veel generalistische kennis op kunnen doen, maar dat er teveel theorie gegeven wordt. De professionals uit het werkveld van corporate FM en FM suppliers zouden graag willen zien dat studenten meer aansluiting vinden met de praktijk. De conclusie is dat de theorie en de praktijk meer op elkaar moeten gaan aansluiten in de toekomst. Dit wil zeggen het aantal bedrijfskundige vakken verminderen en meer modules geven voor de bedrijfskundige belangrijke vakken binnen FM, deze belangrijke vakgebieden zijn in de volgende alinea te lezen.

##### Conclusie 2

De volgende conclusie is dat studenten te weinig kennis krijgen gedurende de opleiding over financiën, inkoopmanagement en HRM. Als een Young FM professional voldoende bagage wilt hebben voor de eerste vijf jaar van zijn of haar beroepscarrière, dan zouden studenten hier meer kennis over moeten krijgen gedurende de opleiding. Dit wil niet zeggen dat de andere bedrijfskundige vakgebieden niet van belang zijn, ze zijn allemaal van belang, maar generalistische kennis is voldoende. Voor de drie zojuist genoemde vakgebieden is meer specialisatie vereist.

##### Conclusie 3

De volgende conclusie is dat het curriculum van het New Design wel bedrijfskundiger getint is, maar dat de focus niet gelegd wordt op de bedrijfskundige vakken. De strategische doelstellingen zoals vermeld in het academieplan geven aan dat de opleiding het accent meer wilt leggen op bedrijfskunde binnen het curriculum van het New Design. Door middel van onderzoek kan de conclusie gesteld worden dat de veranderingen omtrent bedrijfskundige vakken weinig is. Bedrijfskundige kennis wordt meer doorgetrokken in andere vakken, maar er wordt niet meer aan bedrijfskundige kennis gegeven door middel van het aankomende curriculum. Daarnaast wordt in het academieplan weergegeven dat één van de strategische doelstellingen is een 24/7 ICT omgeving. Door onderzoek kan geconcludeerd worden dat dit nog te weinig is terug te vinden in het New Design, waardoor studenten nog te weinig kennis hierover ontvangen.

##### Conclusie 4

Door middel van interviews met FM professionals uit zowel de corporate FM branche als de FM suppliers branche kan geconcludeerd worden dat professionals uit beide branches hetzelfde denken over welke bedrijfskundige vakken van belang zijn voor een Young FM professional. Of de organisatie een commerciële organisatie (FM suppliers) of non-profitorganisatie (corporate FM) is, maakt voor de uitkomsten van het onderzoek niet uit. Er is voor voorgaande conclusies om die rede geen onderscheid gemaakt tussen beide branches.

Wel kan geconcludeerd worden dat de professionals uit beide branches anders denken over de bedrijfskundige trends en ontwikkelingen voor het aankomende jaar. Zo verwachten professionals uit de corporate FM branche, dat voornamelijk overheidsinstanties aankomend jaar weer gaan inbesteden, dit wil zeggen dat de organisaties weer zelf personeel gaat aannemen voor bijvoorbeeld de schoonmaak en de catering. Professionals uit de FM suppliers branche denken precies het tegenovergestelde, deze verwachten dat organisaties steeds meer naar een regieorganisatie gaan transformeren en dat om die rede in de toekomst alle diensten uitbesteed zullen worden. De professionals uit de FM suppliers branche denken zelfs dat de functie facility manager uitbesteed zal worden in de toekomst.

##### Beantwoording van de probleemstelling

Het antwoord op de probleemstelling is: Een Young FM professional afgestudeerd aan de Haagse Hogeschool heeft in de eerste vijf jaar van zijn beroepscarrière bedrijfskundige kennis nodig over:

* Meer en verdiepende kennis financiën (o.a. budgetteren, begrotingen, ABC analyse, kosten en baten analyse)
* Verdiepende kennis inkoopmanagement
* Verdiepende kennis HRM
* Generalistische kennis voor psychologie & sociologie, recht, marketing, bedrijfseconomie, logistiek en bedrijfskunde
* Communicatieve kennis tussen FM en ICT

Er is geen onderscheid gemaakt tussen corporate FM en FM suppliers, omdat professionals uit beide werkvelden dezelfde bevindingen hebben.

## Aanbevelingen

*Onderstaand wordt aangegeven welke aanbevelingen gedaan worden aan de academie van Facility Management aan de Haagse Hogeschool, zodat zij kunnen zorgen dat studenten voldoende bagage hebben voor in de eerste vijf jaar van hun beroepscarrière bij zowel FM suppliers als corporate FM.*

Door middel van literatuuronderzoek, interviews met professionals uit het werkveld van FM suppliers en corporate FM, enquête onder oud FM studenten en interviews met docenten zijn de aanbevelingen voor de academie van Facility Management tot stand gekomen. De aanbevelingen zijn:

* Minder breed curriculum
* Specialisatie mogelijk maken binnen de academie
* Snuffelstage in leerjaar 1
* Bedrijfskundige opdrachten als onderdeel van projecten en stages
* Financiën (budgettering) belangrijk binnen de opleiding
* ICT ontwikkelingen
* HRM een basismodule i.p.v. een keuzemodule
* Bedrijfskunde binnen de academie van FM in de toekomst

Uitwerking van de aanbevelingen:

##### Minder breed curriculum

Studenten krijgen gedurende de opleiding veel verschillende theoretische vakken, niet alleen bedrijfskundige vakken, maar ook voor vakken die betrekking hebben op bijvoorbeeld huisvesting en communicatie. Dit maakt dat studenten na hun opleiding van alles een beetje weten, maar dat ze voor in de praktijk nog te weinig tot niets weten. De aanbeveling is om de focus binnen de opleiding te leggen op minder vakken. De opleiding zal uit moeten zoeken welke vakken van het gehele curriculum (dus niet alleen bedrijfskundig) van belang zijn en hier de focus op leggen voor de studenten. De overige vakken die minder van belang zijn kunnen aangeboden worden als keuzemodules. Als er minder vakken gegeven worden binnen de opleiding, zal dit ruimte creëren voor specialisatie (zie aanbeveling 2).

Onderstaand wordt een aanbeveling gegeven in de vorm van een advies. De student die dit adviesrapport maakt is geen onderwijsdeskundige en zal om die rede niet inhoudelijk ingaan op het curriculum. De aanbeveling is dan ook geformuleerd door middel van de onderzoeksresultaten.

De focus zal binnen de opleiding meer moeten liggen op financiën, inkoopmanagement en HRM. De vakken die volgens de professionals uit het werkveld minder van belang zijn, zijn recht en marketing. Voor de andere vakgebieden die niets met bedrijfskunde te maken hebben zal nader onderzoek nodig zijn.

##### Specialisatie mogelijk maken binnen de academie

Bij aanbeveling 1 wordt al aangegeven dat studenten te veel generalistische kennis ontvangen. De aanbeveling is om deze generalistische kennis te geven tot leerjaar twee. Door middel van een snuffelstage in leerjaar één (zie aanbeveling 3) en door middel van de oriëntatiestage in leerjaar twee kunnen studenten al een bepaalde richting kiezen vanaf leerjaar drie. Dit betekent geen basisvakken meer vanaf leerjaar drie, maar studenten kunnen hun vakkenpakket zelf samenstellen. Als dit betekent dat een student zich alleen maar wilt richten op de financiële kant van FM, dan moet dit kunnen. Wil een student zich alleen maar richten op inkoopmanagement dan moet dit ook mogelijk zijn.

Een combinatie van vakken moet ook mogelijk kunnen zijn. Het is belangrijk dat een student door de stages in leerjaar 1 en 2 al enig idee krijgt waar hij of zij zich voor wilt specialiseren. De specialisatie zal zorgen voor betere aansluiting met het werkveld, omdat Young FM professionals dan gerichter aan een startersfunctie binnen het werkveld van FM kunnen beginnen. De minoren in jaar vier moeten aansluiten op de vakken in leerjaar drie. Er zullen in leerjaar vier meer minoren aangeboden moeten worden dan alleen vier. Er zou ook een minor voor bijvoorbeeld logistiek of Human Resource Management gegeven moeten worden. Deze aanbeveling zal ervoor zorgen dat de Young FM professionals meer bagage hebben voor in hun beroepscarrière.

##### Snuffelstage in leerjaar 1

Door het werkveld is geconcludeerd dat studenten na het afstuderen geen idee hebben waar zij terecht zijn gekomen en wat nou exact de werkzaamheden zijn voor een facility manager. Om studenten eerder kennis te laten maken met deze werkzaamheden is aanbeveling drie het introduceren van een snuffelstage in leerjaar één. Studenten gaan gedurende een half blok meelopen bij een facilitaire afdeling. Studenten moeten hier verschillende bedrijfskundige opdrachten maken, zoals een inkoopopdracht en een logistieke opdracht. Studenten zullen dus niet zoals bij een oriëntatiestage meelopen op operationeel niveau, maar zullen alleen opdrachten maken binnen de facilitaire afdeling en bij alle deelgebieden die hieronder vallen. Gedurende de andere vijf weken gaan studenten een snuffelstage lopen bij een FM supplier waarbij Facility Management de core business is. Ook hier moeten zij opdrachten maken. Studenten zullen hierdoor gelijk in leerjaar één echt een idee krijgen van wat Facility Management is en wat de werkzaamheden zijn die erbij horen.

##### Bedrijfskundige opdrachten als onderdeel van projecten en stages

Bij aanbeveling drie werd al aangegeven dat er bedrijfskundige opdrachten uitgevoerd moeten worden tijdens de snuffelstage. Aanbeveling vier is om dit ook door te voeren bij alle projecten die gegeven worden binnen de academie (project 1, project 2 en project 3) en bij de oriëntatiestage en de managementstage. Studenten zullen hierdoor meer bedrijfskundig opgeleid worden en daarnaast zullen zij ook leren hoe zij de bedrijfskundige kennis moeten omzetten in een rapport/verslag.

##### Financiën (budgettering) belangrijker binnen de opleiding

De focus zou binnen de opleiding voornamelijk moeten liggen op de financiële kant van FM. Uit het werkveld komt duidelijk naar voren dat vooral begrotingen, budgetten, kosten en baten analyses en het doorberekenen van kosten erg belangrijk zijn. De aanbeveling is om meer financiële modules te ontwikkelen. De exacte inhoud hiervan zullen docenten door onderzoek zelf moeten bepalen.

##### ICT ontwikkelingen

Eén van de strategische doelstellingen van het academieplan is het profileren van de opleiding en dit willen ze mede bereiken door middel van een 24/7 ICT omgeving. Wat in deze ontwikkeling niet naar voren komt is, dat het in het New Design ontbreekt aan een module ICT. Het betreft hier niet om de inhoudelijke kennis over ICT, maar over de communicatie tussen een facility manager en een ICT’er. ICT valt steeds vaker onder het facilitair management en de communicatie loopt volgens het werkveld stroef tussen beide ,dit omdat ICT’ers begrippen gebruiken die niet herkenbaar zijn voor fm’ers. De aanbeveling is om studenten de basisbegrippen te leren van ICT in een module. Wat de inhoud van deze module moet zijn zou door middel van onderzoek nog duidelijk moeten worden. De aanbeveling is om dit in samenwerking te doen met de opleiding ICT binnen de HHS. Een Young FM professional ontvangt hierdoor meer bagage voor haar beroepscarrière.

##### HRM een basismodule i.p.v. een keuze module

Momenteel is HRM een keuzemodule. Het werkveld en ook de oud FM studenten geven aan dat HRM van belang is binnen FM. Om die rede is mijn aanbeveling om van HRM een basismodule te maken, zodat alle studenten hier kennis van meekrijgen.

##### Bedrijfskunde binnen de academie FM in de toekomst

Het werkveld van Facility Management verandert continu, dit komt mede door de trends en ontwikkelingen binnen het vakgebied. Momenteel zijn de trends en ontwikkelingen rondom internet technologie, duurzaamheid, het nieuwe werken en transformeren naar een regieorganisatie een hype. Daarnaast zijn de huidige facility managers van mening, dat de huidige studenten meer zouden moeten weten van financiën om goed van start te kunnen gaan binnen een FM startersfunctie. Het zou door de snelle veranderingen binnen FM mogelijk kunnen zijn, dat deze trends en ontwikkelingen binnen een aantal jaar weer veranderd zijn.

Om die rede is de aanbeveling om ieder jaar een enquête te houden onder de oud FM studenten via FM Alumni. In de enquête kan de academie vragen naar de huidige trends en ontwikkelingen binnen het werkveld en kan men vragen naar trends en ontwikkelingen die men op bedrijfskundig gebied zal verwachten in het jaar daarop. Op deze manier zal de academie continu up to date blijven en het onderwijs hierop kunnen blijven aanpassen.

Daarnaast is de aanbeveling om iedere drie jaar een herhaling te doen van dit onderzoek. Het curriculum zal om aanpassingen blijven vragen om de kloof tussen opleiding en werkveld zo klein mogelijk te maken. Door middel van herhaling van dit onderzoek om de drie jaar zullen docenten in staat zijn om het curriculum te blijven professionaliseren, zodat studenten continu voldoende bagage meekrijgen voor in de eerste vijf jaar van hun beroepscarrière.

# bedrijfskundige consequenties

*In dit hoofdstuk worden de bedrijfskundige consequenties voor de aanbevelingen beschreven. Er wordt per aanbeveling onderscheid gemaakt in bedrijfsorganisatorische, personele en financiële consequenties.*

## Consequenties aanbeveling 1; minder breed curriculum

**Bedrijfsorganisatorische consequenties:**

Om een minder breed curriculum te kunnen ontwerpen is het van belang dat het managementteam van de opleiding FM samen komt. De personen die aan het managementteam deelnemen hebben allemaal als functie het zorg dragen van een zo goed/compleet mogelijk curriculum, dit om studenten zo professioneel mogelijk op te leiden. Het managementteam zal een onderzoek moeten starten met als hoofdvraag “Welke vakken zijn binnen de opleiding van FM aan de HHS het meest van belang voor aansluiting met het werkveld en welke zijn minder van belang voor aansluiting met het werkveld”. Er zal niet alleen onderzoek gedaan moeten worden naar de bedrijfskundige vakken binnen FM, maar naar alle vakken binnen FM. Als het managementteam een duidelijk antwoord kan geven op de zojuist vermelde hoofdvraag dan kan men het curriculum opnieuw inrichten. De structuur van het curriculum zal na het herinrichten veranderd zijn, omdat er nu minder verschillende basisvakken gegeven zullen worden.

**Personele consequenties:**

Als duidelijk is welke vakken binnen de opleiding van FM het meest belangrijk zijn, dan zal de focus hierop gelegd worden binnen het curriculum. De vakken die minder van belang zijn zullen uit het basis curriculum gehaald worden en aangeboden worden als keuzemodules. Dit betekent dat er voor de belangrijke vakken meer docenten nodig zijn en dat voor de vakken die uit het basis curriculum gehaald worden minder docenten nodig zijn. De docenten die door het vernieuwde curriculum minder uren werk hebben zullen zich laten omscholen naar de vakken die het meest belangrijk zijn binnen FM, zodat deze wel aan het werk kunnen blijven binnen de opleiding.

Aangezien het totaal aantal les/contacturen voor het curriculum niet zal veranderen is het voor deze aanbeveling niet nodig om nieuwe docenten aan te nemen. De herinrichting van het curriculum kan er wellicht voor zorgen dat docenten zich moeten omscholen of specialiseren en deze moeten hier ook toe bereid zijn, dit om eventuele weerstand te voorkomen.

Daarnaast zijn er consequenties voor het managementteam van de opleiding. Naast het gegeven dat zij onderzoek moeten uitvoeren, moeten zij ook de verantwoordelijkheid voor de veranderingen dragen en de taken rondom de veranderingen moeten zij delegeren naar docenten.

**Financiële consequenties:**

De veranderingen rondom deze aanbeveling kosten geld. De kosten voor het eerste jaar zijn:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Bruto loon per uur** | **Aantal personen** | **Aantal uren** | **Totaal** |  |
| Management Team | € 57,39 | 3 |  70 | € 12.051,90 | + |
|  |  |  |  |  |  |
|  | **Kosten cursus p.p.** | **Aantal personen** |  |  |  |
| Kosten bij/omscholings cursus | € 3.750,00 | 4 |  | € 15.00,00 | + |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Totaal** | **€ 27.051,60** | **=** |

*Tabel 6: kosten aanbeveling 1*

**Uitleg kosten:**

*Bruto uurloon per uur:*

Het bruto uurloon per uur is als volgt berekend: Het salaris van de medewerkers is berekend naar het gemiddelde van schaal elf en twaalf (schaal elf = €4.365,16 en schaal twaalf = €4.964,68), dit bedrag bedraagt €4.664,92[[36]](#footnote-36). Dit bedrag is vervolgens gedaan x de volgende cijfers:

X 12 (om het jaarsalaris uit te rekenen)

X 1,08 (om het vakantiegeld erbij te rekenen)

X 1,083 (om de 13de maand erbij te rekenen)

X 1,25 (voor sociale lasten en pensioen premie)

X 1,15 (voor reiskosten en arbodiensten)

Dit komt uit op een bedrag van € 94.120,77. Dit bedrag is vervolgens gedeeld door 1640. 1640 is de werkzame uren norm voor docenten van de HHS[[37]](#footnote-37). Het brutoloon per uur van een docent komt uit op het bedrag van € 57,39 per uur.

\*Helaas konden de kosten niet specifiek weergegeven worden, omdat de HRM afdeling van de HHS geen gegevens wilde verstrekken. De medewerkers van de HRM afdeling konden vertellen, dat de meeste docenten geschaald zijn in schaal elf of twaalf. Daarnaast gaven ze aan met welke punten rekening gehouden moet worden om het salaris uit te rekenen. De exacte getallen zijn gebruikt van de gemeente Leidschendam-Voorburg om toch een zo compleet mogelijke indicatie van de kosten te weergeven.

*Management Team:*

Het Management Team (MT) van de academie van FM bestaat uit drie personen. Die personen verdienen gemiddeld rond de € 57,39 per uur bruto. Geschat wordt dat het MT circa 70 uur per persoon bezig is met het houden en uitwerken van onderzoek rondom het vernieuwen van het curriculum. De schatting is gebaseerd op een aannamen.

*Kosten bij/omscholing docenten:*

Om hier een complete indicatie van te geven zal het MT allereerst onderzoek moeten doen naar welke bedrijfskundige vakken wel van belang blijven binnen het curriculum en welke niet. Op basis van de resultaten zal kenbaar worden hoeveel docenten omgeschoold moeten worden. Voor de berekening is een schatting gemaakt, dat vier docenten om/bijgeschoold moeten worden. De kosten per docent per omscholing bedraagt € 3.750,00.[[38]](#footnote-38) De kosten van de omscholing worden betaald door de academie. Wel kost het de docenten circa 6 maanden, 10 dagen en 320 studiebelastingsuren (SBU)[[39]](#footnote-39) om de cursus te behalen. Docenten zullen dit in hun eigen tijd moeten realiseren en wellicht binnen een deel van de 1640 uren norm. De academie hoeft geen extra kosten te maken omtrent de SBU.

**Baten:**

|  |
| --- |
| 1. Betere inzet van docenten
 |
| 1. Studenten krijgen meer verdiepende lesstof
 |
| 1. Kwaliteitsverhoging
 |
| 1. Verhoogde aansluiting met het werkveld, waardoor Young FM professionals eerder kans maken op een baan.
 |

 *Tabel 7: Baten aanbeveling 1.*

**Uitleg baten:**

Baat 1: Door het curriculum minder breed te oriënteren, zullen docenten zich moeten bij/omscholen. Dit betekent dat docenten naast hun eigen vakgebied nog een extra vakgebied leren, waardoor ze flexibeler inzetbaar zijn voor de academie.

Baat 2: Studenten krijgen door deze aanbeveling minder theorie over verschillende vakgebieden en krijgen meer theorie over enkele vakgebieden. De verandering betekent, dat studenten gespecialiseerder zijn voor enkele vakgebieden, waardoor ze beter aansluiting kunnen vinden met het werkveld. De studenten beschikken over meer relevante bagage.

Baat 3: De service vanuit de academie wordt verbeterd, omdat de docenten nu meer gespecialiseerde lesstof kunnen overdragen naar studenten. Dit betekent dat de kwaliteit van de opleiding verhoogd wordt.

Baat 4: De aanbeveling is tot stand gekomen door een aanbeveling vanuit het werkveld. Door serieus gehoor te geven aan hun wensen wat betreft de bagage van een Young FM professional, kunnen studenten wellicht eerder een baan vinden, omdat ze meer gespecialiseerde kennis hebben en niet van alles een beetje weten.

## Consequenties aanbeveling 2; Specialisatie mogelijk maken binnen de academie

**Bedrijfsorganisatorische consequenties:**

Aanbeveling twee valt grotendeels samen met aanbeveling één. Doordat het basis curriculum minder breed georiënteerd is, is specialisatie voor enkele vakgebieden binnen FM mogelijk. De bedrijfsorganisatorische consequenties zijn dan ook hetzelfde als bij aanbeveling één. Het managementteam moet onderzoek doen naar welke vakgebieden het meest belangrijk zijn binnen FM. Deze vakgebieden moeten ieder leerjaar aangeboden worden, zodat studenten meer leren van bepaalde vakgebieden. Dit zal vragen om structuur aanpassingen binnen het huidige curriculum en de huidige lesroosters zullen aangepast moeten worden.

**Personele consequenties:**

Doordat specialisatie mogelijk wordt gemaakt binnen de opleiding is het belangrijk dat de vakdocenten zelf bezitten over de specialistische kennis voor hun vakgebied. Docenten zullen voor hun vakgebied bijgeschoold moeten worden, zodat zij deze specialistische kennis kunnen verwerken in lesstof voor studenten. Het aanpassen van de lesstof kan uitgevoerd worden binnen de 1640 uren norm. Wel zullen docenten ook extra modules moeten ontwikkelen om de verdiepende kennis over te kunnen brengen. Het is de taak van de docenten om te zorgen voor eigen kennis, zodat deze goed overgedragen kan worden aan studenten.

**Financiële consequenties:**

De financiële gevolgen voor het managementteam en de bij/omscholing zijn exact hetzelfde als bij aanbeveling 1. (zie paragraaf 7.1.) Om deze aanbeveling te kunnen doorvoeren zal het MT hetzelfde onderzoek moeten uitvoeren als bij aanbeveling 1. Daarnaast zullen er voor deze aanbeveling ook docenten om/bijgeschoold moeten worden en ook deze kosten staan omschreven in aanbeveling 1.

De enige kosten die extra gemaakt worden voor deze aanbeveling, zijn de kosten omtrent het ontwikkelen van een module. Hoeveel nieuwe modules erbij komen is afhankelijk van de resultaten uit het onderzoek van het MT. Er is in tabel 8 berekend wat de kosten zijn voor het ontwikkelen van één nieuwe module.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Bruto loon per uur** | **Aantal personen** | **Aantal uren** | **Totaal** |  |
| Kosten nieuwe module per docent | € 57,39 | 1 |  50 | € 2.869,50 | + |
|  |  |  |  |  |  |
|  | **Kosten ontwikkeling module** | **Aantal studiepunten** |  |  |  |
| Kosten ontwikkeling module | € 10,00 per studiepunt | 3 |  | € 30,00 | + |
|  |  |  | **Totaal** | **€ 2.899,50** | **=** |

 *Tabel 8: kosten aanbeveling 2*

**Uitleg kosten:**

Kosten module ontwikkeling: Een module kost qua *ontwikkeling* 10 euro per studiepunt. Een gemiddelde module is 3 studiepunten.[[40]](#footnote-40)

De uren die een docent kwijt is aan één module:

Het uitvoeren, geven van onderwijs, van een gemiddelde module, daarbij wordt uitgegaan van:

-2 contacturen per week per klas, 6 weken les (let op: in het New Design 7 weken les)

-20 minuten nazorg per student indien gekozen wordt voor een tentamen

-30 minuten nazorg per student indien gekozen wordt voor een rapport

-8 uur voor het maken van een tentamen, de docent maakt twee tentamens per jaar

-8 uur voor module coördinatie per jaar

Gemiddeld is een docent 50 uur kwijt aan één module.[[41]](#footnote-41) De kosten voor een docent worden voor een module niet als extra kosten gezien, omdat de docenten deze werkzaamheden moeten uitvoeren binnen de 1640 uren norm.

**Baten:**

|  |
| --- |
| 1. Docenten hebben meer kennis door bij/omscholing
 |
| 1. Studenten bezitten over specialistische kennis
 |
| 1. Verhoogde aansluiting met het werkveld, waardoor Young FM professionals eerder kans maken op een baan.
 |

*Tabel 9: baten aanbeveling 2*

**Uitleg baten:**

Baat 1: Docenten gaan voor deze aanbeveling zelf weer een cursus/opleiding volgen om de specialistische kennis te kunnen overdragen aan studenten. Dit betekent dat de docenten zelf weer extra kennis opdoen gedurende de cursus/opleiding.

Baat 2: Studenten kunnen zich specialiseren in enkele zelf gekozen vakgebieden en hoeven niet meer voor alle vakgebieden theorie te leren. Hierdoor zullen studenten meer specialistische kennis hebben voor in het werkveld na het afstuderen.

Baat 3: Professionals uit het werkveld vragen om meer specialistische kennis bij afgestudeerde Young FM professionals. Door hier gehoor aan te geven zullen organisaties sneller afgestudeerde studenten van FM van de HHS aannemen.

## Consequenties aanbeveling 3; Snuffelstage in leerjaar 1

**Bedrijfsorganisatorische consequenties:**

De academie moet qua structuur het curriculum zo aanpassen dat er in het eerste leerjaar ruimte is voor een snuffelstage. De snuffelstage is gedurende één blok van 10 weken en heeft als functie studenten eerder kennis te laten maken met de werkzaamheden binnen Facility Management.

**Personele consequenties:**

De 10 weken die uitgeblokt worden in het curriculum voor een snuffelstage, betekend tien weken geen lesgeven voor docenten. Het is daarom belangrijk dat docenten de taken en verantwoordelijkheden krijgen om studenten zo goed mogelijk te begeleiden gedurende hun snuffelstages. Daarnaast wordt er van de studenten verwacht dat ze bedrijfskundige opdrachten maken gedurende hun snuffelstages, de docenten moeten deze opdrachten begeleiden en nakijken. Zo kijkt de docent van het vakgebied logistiek de logistieke opdracht na en de docent van het vakgebied inkoopmanagement kijk de opdracht over inkoop na etc.. Docenten hoeven niet bij- of omgeschoold te worden voor deze aanbeveling, omdat docenten gedurende het tweede, derde en vierde leerjaar van FM ook al studenten begeleiden gedurende stages.

**Financiële consequenties:**

De financiële gevolgen voor aanbeveling drie zijn omschreven in aanbeveling vier. Deze twee aanbevelingen vallen samen en in aanbeveling vier zijn alle kosten rondom de stages en projecten beschreven.

**Baten:**

|  |
| --- |
| 1. Studenten weten in het eerste jaar wat FM inhoud
 |
| 1. In leerjaar 2 van de opleiding blijft alleen de juiste doelgroep voor FM over. De overige studenten weten door middel van de snuffelstage in leerjaar 1 al dat het vakgebied wellicht niets voor hem of haar is.
 |
| 1. Baat 2 resulteert in gemotiveerde studenten.
 |

*Tabel 10: baten aanbeveling 3*

**Uitleg baten:**

Baat 1, 2 en 3: Studenten leren in een vroeg stadium wat de deelgebieden zijn die bij Facility Managament horen. Hierdoor kunnen ze in het eerste jaar al bepalen of het vakgebied wel of niet wat is voor hem of haar. Hierdoor blijven alleen de gemotiveerde studenten over die FM echt leuk/interessant vinden.

## consequenties aanbeveling 4; Bedrijfskundige opdrachten als onderdeel van projecten en stages

**Bedrijfsorganisatorische consequenties:**

De academie zal de formats voor de stages en opdrachten moeten aanpassen, zodat er plaatst en tijd is voor bedrijfskundige opdrachten.

**Personele consequenties:**

Docenten van de bedrijfskundige vakgebieden(inkoopmanagement, HRM, bedrijfskunde, financiën, recht, HRM, psychologie, marketing en economie), moeten per vakgebied een opdracht creëren voor de studenten gedurende stages en opdrachten.

**Financiële consequenties:**

De financiële gevolgen voor aanbeveling vier zijn:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Bruto loon per uur** | **Aantal personen** | **Aantal uren** | **Aantal projecten/stages** | **Totaal** |  |
| Docenten | € 57,39 | 9 |  2 | 6 | € 6.198,12 | + |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Totaal** |  | **€ 6.198,12** | **=** |

*Tabel 11: kosten aanbeveling 4*

**Uitleg kosten:**

*Docenten:*

Het bruto uurloon voor een docent is uitgerekend in paragraaf 7.1. Geschat wordt dat een docent per vakgebied twee uur bezig is met het ontwikkelen van een opdracht. Er zijn in totaal negen docenten die de opdrachten gaan ontwikkelen. Het zal gaan om één docent per vakgebied die genoemd zijn bij de personele consequenties. Er zijn in totaal zes projecten/stages namelijk: project 1, project 2, project 3, snuffelstage leerjaar 1, oriëntatiestage leerjaar 2 en een managementstage in leerjaar 3. De totale kosten voor deze aanbeveling komen uit op € **6.198,12.**

\*Echter is de zojuist benoemde berekening niet wat de opleiding daadwerkelijk extra moet uitgeven. De docenten zullen de opdrachten namelijk ontwikkelen binnen hun 1640 uren norm, waardoor de zojuist genoemde kosten niet daadwerkelijk extra uitbetaald worden.

**Baten**:

|  |
| --- |
| 1. Studenten ontwikkelen meer bedrijfskundige kennis, dit is bagage voor het werkveld.
 |

**Uitleg baat 1:** Doordat studenten herhaaldelijk bedrijfskundige opdrachten moeten maken, zal de geleerde kennis eerder blijven hangen bij een student. De kennis kan de student meenemen voor zijn of haar beroepscarrière.

## consequenties aanbeveling 5; Financiën (budgettering) belangrijker binnen de opleiding

**Bedrijfsorganisatorische consequenties:**

Door middel van onderzoek in het FM werkveld is geconcludeerd dat de huidige FM studenten te weinig kennis hebben over financiën. FM studenten die aan de opleiding beginnen weten vaak niet dat FM een bedrijfskundige opleiding is. Het is aan de docenten die op de opendagen FM promoten de taak om te zorgen dat de nieuwe FM studenten geïnformeerd worden over het gegeven dat de opleiding een bedrijfskundige opleiding is. De opleiding zal daarnaast de structuur rondom financiën in het curriculum moeten aanpassen, door meer financiële modules aan te gaan bieden.

**Personele consequenties:**

Er zijn momenteel voldoende bedrijfskundige docenten die de modules rondom financiën kunnen geven. Als er meer financiële docenten nodig zijn kunnen huidige bedrijfseconomische docenten om/bijgeschoold worden, zodat zij deze modules ook kunnen geven. Als er meer financiële modules gegeven gaan worden betekent dit wel dat er nieuwe modules ontwikkeld moeten worden.

**Financiële consequenties:**

Als de academie besluit twee extra financiële modules te implementeren in het vernieuwde curriculum dan zijn de kosten:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Bruto loon per uur** | **Aantal personen** | **Aantal uren** | **Totaal** |  |
| Kosten nieuwe module per docent | € 57,39 | 6 |  50 | € 17.181,00 | + |
|  |  |  |  |  |  |
|  | **Kosten ontwikkeling module** | **Aantal studiepunten** | **Aantal financiële modules** |  |  |
| Kosten ontwikkeling module | € 10,00 per studiepunt | 3 | 2 | € 60,00 | + |
|  |  |  | **Totaal** | **€ 17.241,00** | **=** |

*Tabel 12: kosten aanbeveling 5*

**Uitleg kosten:**

Kosten module ontwikkeling: Een module kost qua *ontwikkeling* 10 uur per studiepunt. Een gemiddelde module is 3 studiepunten.[[42]](#footnote-42) Hoeveel financiële modules er exact ontwikkeld gaan worden zal bekend worden na nader onderzoek. Momenteel is geschat dat er twee nieuwe financiële modules ontwikkeld moeten worden.

De uren die een docent kwijt is aan één module:

Het uitvoeren, geven van onderwijs, van een gemiddelde module, daarbij wordt uitgegaan van:

-2 contacturen per week per klas, 6 weken les (let op: in het New Design 7 weken les)

-20 minuten nazorg per student indien gekozen wordt voor een tentamen

-30 minuten nazorg per student indien gekozen wordt voor een rapport

-8 uur voor het maken van een tentamen, de docent maakt twee tentamens per jaar

-8 uur voor module coördinatie per jaar

Gemiddeld is een docent 50 uur kwijt aan één module.[[43]](#footnote-43) De kosten voor een docent worden voor een module niet als extra kosten gezien, omdat de docenten deze werkzaamheden moeten uitvoeren binnen de 1640 uren norm. Geschat wordt dat zes docenten de twee modules gaan geven.

**Baten:**

|  |
| --- |
| 1. Studenten bezitten voor hun beroepscarrière over financiële kennis
 |
| 1. Kwaliteitsverhoging van de academie
 |

*Tabel 13: baten aanbeveling 5*

**Uitleg baten:**

Baat 1: Het werkveld mist in de huidige situatie financiële kennis bij afgestudeerde FM studenten. Door deze aanbeveling/verandering krijgen studenten meer financiële modules gedurende hun opleiding en hebben ze meer financiële bagage voor als ze gaan beginnen in een startersfunctie. Deze aanbeveling zorgt ervoor dat de opleiding en het werkveld nauwer bij elkaar staan.

Baat 2: De opleiding is een bedrijfskundige opleiding (BBA), als studenten meer financiële kennis krijgen zullen zij bedrijfskundiger opgeleid worden en zal de kwaliteit van de opleiding stijgen. Volgens docent Dhr. D. Bruggen is de academie van FM van de HHS momenteel al bedrijfskundiger dan andere FM opleidingen in Nederland. Door meer financiële modules te geven kan de opleiding zich nog meer onderscheiden van de andere FM opleidingen en wellicht zullen meer aankomende studenten dan kiezen voor de FM opleiding aan de HHS, omdat deze beter aangeschreven zal staan.

## consequenties aanbeveling 6; ICT ontwikkelingen

**Bedrijfsorganisatorische consequenties:**

De structuur zal binnen de academie van Facility Management aangepast moeten worden, dit doordat de academie een samenwerking aangaat met de opleiding ICT van de HHS. Docenten zullen naast de functie van lesgeven ook de functie krijgen om te zorgen voor goede communicatie en samenwerking met de docenten van de ICT opleiding. De gevolgen van de samenwerking tussen beide opleidingen, is het implementeren van een module ICT-communicatie in het vernieuwde curriculum voor de opleiding FM. Er zal qua structuur het één en ander aangepast moeten worden in het huidige curriculum, zodat er plaats gemaakt kan worden voor deze nieuwe module.

**Personele consequenties:**

Er is op dit moment geen docent werkzaam bij de opleiding FM, die kennis heeft van ICT. Er zijn twee mogelijkheden voor deze aanbeveling wat betreft personele consequenties. Allereerst kan de academie twee nieuwe docenten aannemen die beide een opleiding ICT hebben afgerond. De valkuil hierin is, dat de docenten teveel ingaan op de termen rondom ICT en niet op de communicatie tussen ICT en FM. De tweede optie is om twee docenten te laten bij/omscholen. Deze docenten weten wat Facility Management inhoud en doordat deze ook kennis hebben van ICT kunnen ze de vertaalslag maken naar de communicatie tussen beiden.

**Financiële consequenties:**

De kosten om twee nieuwe ICT docenten aan te nemen bedraagt € 2.322,00 bruto per docent per maand en exclusief vakantiegeld[[44]](#footnote-44). Naarmate een docent langer bij een academie werkt kan deze meer verdienen. De totaalkosten voor twee nieuwe docenten zijn: 2 docenten x € 2.322,00 bruto docent per maand x 12 maanden = € 55.728,00 per jaar per twee docenten.

De kosten om twee docenten eenmalig te laten om/bijscholen zijn:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Kosten cursus p.p.** | **Aantal personen** |  |  |  |
| Kosten bij/omscholings cursus | € 3.750,00 | 2 |  | € 7.500,00 | + |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Totaal** | **€ 7.500,00** | **=** |

*Tabel 14: kosten bij/omscholing docenten aanbeveling 6*

De kosten om een module te ontwikkeling kost zoals eerder vermeld in aanbeveling 2, € 30,00 voor één module.

Afhankelijk of de academie kiest voor twee nieuwe docenten aannemen of twee docenten te laten omscholen zijn de totaal kosten voor deze aanbeveling:

Twee nieuwe docenten aannemen = totaal kosten = € 55.728,00 + € 30,00 = € 55.758,00 voor het eerste jaar.

Of

Twee docenten omscholen = totaal kosten = € 7.500,00 + € 30,00 = € 7.530,00 voor het eerste jaar.

**Baten**

|  |
| --- |
| 1. Bagage over ICT voor in het werkveld
 |
| 1. Kwaliteitsverhoging van de opleiding
 |

*Tabel 15: baten aanbeveling 6*

**Baten uitleg:**

Baat 1: Studenten hebben door middel van een module ICT bagage voor in het werkveld. Daarnaast is communicatie tussen FM’ers en ICT’ers nu gemakkelijker, omdat de Young FM professionals de begrippen herkennen.

Baat 2: Het werkveld vraagt om een module ICT-communicatie, zodat studenten hier kennis over hebben zodra ze zijn afgestudeerd. Door hier gehoor aan te geven wordt de kwaliteit van de opleiding verhoogd, omdat er meer aansluiting is met de wensen vanuit het werkveld.

## Consequenties aanbeveling 7; HRM een basismodule i.p.v. keuzemodule

**Bedrijfsorganisatorische consequenties:**

Human Resource Management (HRM) zal binnen de organisatie vast opgenomen moeten worden in het basis curriculum. Doordat HRM momenteel nog een keuzemodule is, is nader onderzoek vanuit het managementteam nodig om te weten welke huidige module HRM zal vervangen.

**Personele consequenties:**

Studenten kunnen zich momenteel inschrijven voor de keuze module HRM. Vol is vol er kunnen maar een x aantal studenten deze les volgen. Momenteel wordt er voor dit vak altijd een externe ingehuurd. Nu HRM een basismodule geworden is, betekent dit dat de school minimaal twee HRM docenten zal moeten aannemen. De docenten kunnen elkaar afwisselen en/of aanvullen.

Een andere mogelijkheid zou eventueel zijn om twee huidige docenten om te scholen, zodat deze kennis hebben over Human Resource Management en hier ook les in kunnen geven. De module is al ontwikkelt.

**Financiële consequenties:**

De kosten om twee nieuwe HRM docenten aan te nemen bedraagt € 2.322,00 bruto per docent per maand en exclusief vakantiegeld[[45]](#footnote-45). Naarmate een docent langer bij een academie werkt kan deze meer verdienen. De totaalkosten voor twee nieuwe docenten zijn: 2 docenten x € 2.322,00 bruto docent per maand x 12 maanden = € 55.728,00 per jaar per twee docenten.

De kosten om twee docenten eenmalig te laten om/bijscholen zijn:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Kosten cursus p.p.** | **Aantal personen** |  |  |  |
| Kosten bij/omscholings cursus | € 3.750,00 | 2 |  | € 7.500,00 | + |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Totaal** | **€ 7.500,00** | **=** |

*Tabel 16: Kosten aanbeveling 7*

**Baten:**

|  |
| --- |
| 1. Studenten hebben kennis over management skills
 |
| 1. Er is eigen kennis in huis, er hoeven geen externen meer ingehuurd te worden
 |

**Baten uitleg:**

Baat 1: Studenten leren gedurende de opleiding al hoe ze om moeten gaan met personeel/mensen/leveranciers. De studenten krijgen kennis mee over hoe ze een slecht nieuwsgesprek moeten voeren of hoe ze het ziekteverzuim zo laag mogelijk kunnen houden. Young FM professionals kunnen deze skills gebruiken als ze werkzaam zijn in het werkveld.

Baat 2: Er is kennis omtrent HRM in eigen huis. Hierdoor is de kwaliteit van de opleiding hoger, omdat de academie niet afhankelijk is van derden.

## Consequenties aanbeveling 8; bedrijfskunde binnen de academie van FM in de toekomst

**Bedrijfsorganisatorische consequenties:**

Aanbeveling acht vraagt om continu onderzoek te doen naar de bedrijfskundige kanten binnen FM. Het herhaaldelijk onderzoek doen vraagt enige tijd en uitwerking. Ieder jaar zal vanuit de opleiding een enquête online geplaatst worden op FMAlumni, dhr P. Pouw kan hier voor zorgen. De uitkomsten van de enquête zullen jaarlijks doorgenomen en geëvalueerd moeten worden, zodat het curriculum ieder jaar aangepast kan blijven worden. Het managementteam (MT) van de opleiding kan taken rondom het onderzoek delegeren, wie er verantwoordelijk wordt is aan het MT. Er zal van te voren een structuur bepaald moeten worden om de onderzoekslijn te blijven voortzetten.

Daarnaast zal om de drie jaar dit onderzoek opnieuw uitgevoerd moeten worden, het is aan te raden om dit door afstudeerders te laten doen. Door dit onderzoek om de drie jaar opnieuw te laten uitvoeren kan de opleiding blijven inspelen op de trends en ontwikkelingen vanuit het werkveld. De trends en ontwikkelingen kunnen verwerkt worden in de modules, waardoor studenten zo up to date mogelijk gaan afstuderen en genoeg bagage meekrijgen om te kunnen functioneren in een startersfunctie.

**Personele consequenties:**

De docenten van alle bedrijfskundige vakken moeten jaarlijks bij elkaar komen om enquêtevragen samen te stellen. Door overleg kunnen de docenten de meest geschikte vragen uitkiezen en deze verwerken in een online- enquête. Het brainstormen en het maken van een gezamenlijke bedrijfskundige enquête vraagt hooguit een halve werkdag van vier uur. Docenten dienen zich namelijk voorafgaande aan de bijeenkomst al voor te bereiden. Vervolgens als de enquête is ingevuld door studenten, is het belangrijk dat dezelfde docenten weer bij elkaar komen om de antwoorden te bekijken en om hier een conclusie aan te geven. Verwacht wordt dat de docenten hier gezamenlijk één werkdag aan kwijt zijn á acht uur.

Doordat dit onderzoek om de drie jaar herhaald wordt door een afstudeerstudent is het belangrijk dat er altijd minimaal één docentbegeleider is die het onderzoek begeleid. Een afstudeerstudent is circa vijf maanden bezig met het onderzoek en volgens vijf docenten zit er gemiddeld vijftien uur aan begeleiding aan vast.

**Financiële consequenties:**

Er zijn geen financiële consequenties voor deze aanbeveling, omdat de docenten en het MT de benodigde uren moet behalen uit de 1640 uren norm. Daarnaast krijgen studenten niet betaald als ze stage lopen voor de academie.

**Baten:**

|  |
| --- |
| 1. De academie gaat mee met de trends en ontwikkelingen (concurrentievoordeel)
 |
| 1. Meer studenten
 |
| 1. De studenten worden zo opgeleid, dat er aansluiting is met het werkveld
 |
| 1. Docenten worden deskundiger
 |

*Tabel 17: baten aanbeveling 8*

**Baten uitleg:**

Baat 1 & 2 & 3: Als de academie continu mee blijft gaan met de trends en ontwikkelingen vanuit het werkveld kan dit concurrentievoordeel betekenen ten opzichte van andere FM opleidingen in Nederland. Daarnaast zullen er wellicht meer studenten kiezen voor de opleiding FM van de HHS, omdat de opleiding ervoor zorgt dat de kloof tussen de opleiding en het werkveld zo klein mogelijk is/blijft. De kans is groot dat de opleiding FM van de HHS als beste aanbevolen zal worden.

Baat 4: Docenten laten zich continu om/bijscholen, waardoor deze deskundiger worden.

# Implementatieplan[[46]](#footnote-46)

*In dit hoofdstuk worden de stappen omschreven die doorlopen moeten worden om de docenten van de opleiding FM van de HHS te betrekken bij de veranderingen rondom de acht aanbevelingen die omschreven zijn in hoofdstuk 6. Daarnaast geeft het stappenplan aan welke activiteiten uitgevoerd moeten worden om de veranderingen door te voeren in het vernieuwde curriculum. De veranderingen rondom de aanbevelingen moeten breed gedragen worden door de docenten, zodat de opleiding bedrijfskundiger kan worden en studenten door het vernieuwde curriculum meer aansluiting krijgen met het werkveld (FM suppliers – Corporate FM).*

**Stap 1: Inleiding/huidige situatie**

Allereerst zal het managementteam (MT) aan de docenten moeten uitleggen wat de huidige situatie is binnen de academie van FM omtrent bedrijfskundige vakken. Hierin kan het MT aangeven dat door middel van onderzoek geconcludeerd is, dat het werkveld vindt dat het huidige curriculum te breed georiënteerd is en dat studenten te weinig specialistische kennis bezitten na het behalen van hun diploma. Voornamelijk financiële kennis missen de afgestudeerde Young FM professionals volgens het werkveld.

**Stap 2: Nieuwe situatie/gevolgen**

Nadat de huidige situatie is uitgelegd, zal het MT moeten uitleggen welke veranderingen doorgevoerd gaan worden. Het is belangrijk dat het MT uitlegt waarom de veranderingen er gaan komen, zodat zij in dit stadium al draagvlak kunnen creëren bij de docenten. Uitgelegd kan worden dat het belangrijk is voor de academie om zo goed mogelijk aansluiting te vinden met het werkveld en dat dit mogelijk gemaakt kan worden door:

* Een minder breed curriculum
* Specialisatie mogelijk maken binnen de academie
* Snuffelstage in leerjaar 1
* Bedrijfskundige opdrachten als onderdeel van projecten en stages
* Financiën (budgettering) belangrijk maken binnen de opleiding
* ICT-communicatie module toevoegen aan het curriculum
* HRM een basis module maken i.p.v. een keuze module

Het is belangrijk dat de bedrijfsorganisatorische, personele en financiële gevolgen per verandering duidelijk omschreven worden naar de docenten. De docenten zijn uiteindelijk de personen die de veranderingen moeten creëren, toepassen en overdragen.

**Stap 3: Planning**

Er moet een duidelijke planning (in overleg) gemaakt worden voor:

* Planning
* Onderzoek naar de aanbevelingen
* Curriculum aanpassen
* Bedrijfskundige opdrachten creëren voor stages en projecten
* Een module ICT-communicatie ontwikkelen
* Extra financiële modules ontwikkelen
* Docenten bij/omscholen
* Eventueel nieuwe docenten aannemen
* Vaststellen wanneer de online enquête per jaar gemaakt gaat worden voor oud FM studenten via FMAlumni
* Werkzaamheden/taken per persoon
* Data’s
* Deadlines
* Testen
* Evalueren

Voorbeeld:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Wat** | **Wanneer** | **Wie** | **Deadline** |
| Nader onderzoek voor de aanbevelingen | September 2014 starten | Management Team | December 2014 |
| Ontwikkelingen ICT- communicatie module | 2 januari 2015 | Dhr. P. PouwDhr. L. NeervoortMw. N. SteeverinkMw. J. Hoving | 31 januari 2015 |
| Bedrijfskundige opdrachten creëren voor het vakgebied inkoopmanagement  | 2 januari 2015 | Dhr. S. RoeplalDhr. Van EsDhr. P. Stolk | 31 januari 2015 |

*Tabel 18: voorbeeld planning*

Alle planningsonderdelen moeten af zijn voordat het studiejaar 2015-2016 begint, zodat studenten vanaf die periode bedrijfskundiger opgeleid gaan worden. Omdat de student die dit onderzoek maakt geen onderwijsdeskundige is zal zij geen advies geven over hoe de planning voor het vernieuwde curriculum eruit moet zien. Wel zijn er gedurende het scriptierapport verschillende tips gegeven, die als leidraad kunnen dienen voor het maken van een planning.

**Stap 4: Implementatiekosten**

Alle financiële kosten per aanbeveling moeten bij elkaar opgeteld worden, zodat iedereen weet wat de totaalkosten zijn voor de plannen. De totale kosten voor het eerste jaar bedraagt € 75.920,22, dit bedrag is als de docenten voor iedere aanbeveling om of bijgeschoold worden. Als voor de aanbevelingen gekozen wordt om nieuwe docenten aan te nemen, dan zijn de totale kosten voor het eerste jaar:

€ 164.822,22. Bij beide bedragen moet de academie rekening houden met het gegeven dat er € 38.300,52 van het totaalbedrag wordt afgehaald. De € 38.300,52 zijn geen extra kosten, omdat dit kosten zijn voor docenten (les/contacturen). De docenten moeten hun werk binnen de 1640 uren norm behalen, waardoor deze kosten inbegrepen zitten in het salaris van een docent. Het totaalbedrag kan de afdeling financiën meenemen in de jaarlijkse begroting.

**Stap 5: Proef- of pilotsituatie**

Als de aanbevelingen eenmaal uitgewerkt en ontwikkeld zijn is het belangrijk dat er pilotsituaties gehouden worden. Zo kan bijvoorbeeld voor de nieuwe module ICT-communicatie gekeken worden of een proefklas begrijpt wat de toegevoegde waarde is van de module en of ze de inhoud ook snappen.

Per verandering kan na het eerste schooljaar gekeken worden of de verandering goed uitgevoerd en doorgevoerd is.

**Stap 6: Evalueren**

Als de proefsituaties zijn uitgevoerd is het belangrijk dat er geëvalueerd wordt en dat eventuele verbeterpunten op papier worden gezet. De verbeterpunten moeten opnieuw worden doorgevoerd en deze moeten ook gecommuniceerd worden naar de docenten.

# Literatuurlijst

**Boeken:**

* Baarda, D.B. en Goede de, M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. Derde druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv, 2001. ISBN: 90 207 3030 4
* Boer, de P., Brouwers, M.P.,Koetzier,W.;Basisboek bedrijfseconomie. Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, 2008 ISBN 978 90 01 70242 7
* Dam van, N. en Marcus, J.: Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv, 2005. ISBN: 90 01 21027 9
* Douma, S.;Basisboek bedrijfskunde – een inleiding in management en ondernemerschap. 3e druk, Sdu uitgevers bv, 2009 ISBN 978 90 395 2580 7
* Keuning, D.;Bedrijfskunde. 2e druk, Stenfert Kroese, 1996 ISBN 90 207 272 9

Leeuw, de, A.C.J.:Bedrijfskundige methodologie. 6e druk,Koninklijke van Gorcum bv, 2003 ISBN 90 232 3182 1

Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.;facility management. 2e druk, Kluwer, 2006 ISBN 90 13 030205 2

* Mastenbroek, W.F.G.: Conflicthantering en organisatieontwikkeling. Verandermanagement door betere sturing en meer Organisatievernieuwing als het managen van interdependenties. Vierde herziene druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer bv, 2005. ISBN: 90 14 05185 9

**Syllabi:**

* Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2007-2008. 13e dr. Den Haag: Academie voor Facility Management, Haagse Hogeschool, 2007.
* Bouter, R.F.: Handleiding schriftelijke rapportage. 12e dr. Den Haag: Academie voor Facility management, Haagse Hogeschool 2010-2011.

**Internet:**

* <http://www.visie-strategie.nl/> geraadpleegd op 16 maart 2014

<http://www.managementsite.nl/kennisbank/organisatiecultuur> geraadpleegd op 17 maart 2014

* <http://zakelijk.infonu.nl/diversen/13416-leiderschapsstijlen-bij-bedrijven.html> geraadpleegd op 10 april 2014
* <http://www.betekenis-definitie.nl/bedrijfskunde> geraadpleegd op 16 maart 2014

<http://www.hogeschoolrotterdam.nl/opleidingen/facility-management/voltijd> geraadpleegd op 18 maart 2014

<http://123management.nl/0/020_structuur/a232_structuur_01_personeelsmanagement.html> geraadpleegd op 18 maart 2014

<http://www.encyclo.nl/begrip/Inkoopmanagement> geraadpleegd op 16 maart 2014

http://www.wat-betekent.nl/wat-betekent-hrm/ geraadpleegd op 26 maart 2014

<http://www.encyclo.nl/begrip/marketing> geraadpleegd op 26 maart 2014

www.factomagazine.nl/.../Competentieprofiel%20uit%20boek%20FM%2...*‎* geraadpleegd 2 april 2014

<http://www.facility-info.com/agenda/leergang-bedrijfskunde-voor-fm.15399.html> geraadpleegd op 27 maart 2014

<http://www.intermediair.nl/carriere/een-baan-vinden/starters/junior-een-introductie> geraadpleegd op 4 april 2014

<http://www.veranderkunde.nl/veranderkunde-2013/751897/Leon-de-Caluwe.html> geraadpleegd op 5 april 2014

<http://www.veranderkunde.nl/veranderkunde-2013/751897/Leon-de-Caluwe.html> geraadpleegd op 5 april 2014

<http://www.encyclo.nl/begrip/Strategisch%20Management> geraadpleegd op 4 april 2014

<http://www.technischwerken.nl/kennisbank/techniek-kennis/wat-is-technologie-en-hoe-kan-technologie-worden-gedefinieerd/> geraadpleegd op 5 april 2014

<http://www.fmm.nl/topics/duurzame-huisvesting/achtergrond/ergonomisch-en-duurzaam-kretologie-noodzaak> geraadpleegd op 6 mei 2014

http://www.fmm.nl/topics/het-nieuwe-werken/nieuws/flexibel-werken-loont geraadpleegd op 6 mei 2014

<http://www.fmn.nl/cms/showpage.aspx?id=113> geraadpleegd op 6 mei 2014

<http://implementatie.t15.org/Implen.php> geraadpleegd op 13 mei 2014

<http://werkenbijhogescholen.nl/sites/werkenbijhogescholen.nl/files/imagestore/Handreiking%20didactische%20cursussen%202011.pdf> geraadpleegd op 14 mei 2014

<http://www.gemiddeld-inkomen.nl/per-beroep.php> geraadpleegd op 14 mei 2014

**Vakbladen:**

* vakblad: FMM; Facility management wetenschap of toegepaste bedrijfskunde
* vakblad: Facility Management Magazine | FM in strategisch perspectief |september 2013
* Vakblad: Facility Management Magazine | artikel Facility Management in de toekomst (2020) | maart 2012

**Overig:**

* Academieplan van facility management 2012 -2016
* Studiegids facility management 2013 – 2014
* Curriculum 2013 – 2014
* Ontwikkeling curriculum het new design 2014 – 2015
* Alumni website
* Alumni Onderzoeksresulaten 2013
* Blackboard sheets: Bedrijfskunde week 1
* Collectieve arbeidsovereenkomst voor het hoger beroepsonderwijs 01-02-2012 t/m 1 oktober 2014
1. Boek: Conflicthantering en organisatieontwikkeling pagina 52 [↑](#footnote-ref-1)
2. Academieplan 2012- 2016 Facility Management [↑](#footnote-ref-2)
3. Dhr. Leijensdorff (academie secretaris) [↑](#footnote-ref-3)
4. http://www.visie-strategie.nl/ [↑](#footnote-ref-4)
5. Academieplan 2012 – 2016 Facility Management [↑](#footnote-ref-5)
6. <http://www.managementsite.nl/kennisbank/organisatiecultuur> geraadpleegd op 17 maart 2014 [↑](#footnote-ref-6)
7. <http://zakelijk.infonu.nl/diversen/13416-leiderschapsstijlen-bij-bedrijven.html> geraadpleegd op 10 april 2014 [↑](#footnote-ref-7)
8. Studiegids voltijd 2013 – 2014 academie FM [↑](#footnote-ref-8)
9. Academieplan Facility Management 2012 -2016 [↑](#footnote-ref-9)
10. Facility Management Magazine | maart 2012 – artikel Facility Management in de toekomst [↑](#footnote-ref-10)
11. <http://www.fmm.nl/topics/duurzame-huisvesting/achtergrond/ergonomisch-en-duurzaam-kretologie-noodzaak> geraadpleegd op 6 mei 2014 [↑](#footnote-ref-11)
12. <http://www.fmm.nl/topics/het-nieuwe-werken/nieuws/flexibel-werken-loont> geraadpleegd op 6 mei 2014 [↑](#footnote-ref-12)
13. Keuning, D.;Bedrijfskunde. 2e druk, Stenfert Kroese, 1996 ISBN 90 207 272 9 [↑](#footnote-ref-13)
14. Douma, S.;Basisboek bedrijfskunde – een inleiding in management en ondernemerschap. 3e druk, Sdu uitgevers bv, 2009 ISBN 978 90 395 2580 7 [↑](#footnote-ref-14)
15. <http://www.betekenis-definitie.nl/bedrijfskunde> geraadpleegd op 16 maart 2014 [↑](#footnote-ref-15)
16. Leeuw, de, A.C.J.:Bedrijfskundige methodologie. 6e druk,Koninklijke van Gorcum bv, 2003 ISBN 90 232 3182 1 [↑](#footnote-ref-16)
17. Blackboard sheets: Bedrijfskunde week 1 [↑](#footnote-ref-17)
18. <http://www.hogeschoolrotterdam.nl/opleidingen/facility-management/voltijd> geraadpleegd op 18 maart 2014 [↑](#footnote-ref-18)
19. <http://123management.nl/0/020_structuur/a232_structuur_01_personeelsmanagement.html> geraadpleegd op 18 maart 2014 [↑](#footnote-ref-19)
20. <http://www.encyclo.nl/begrip/Inkoopmanagement> geraadpleegd op 16 maart 2014 [↑](#footnote-ref-20)
21. http://www.wat-betekent.nl/wat-betekent-hrm/ geraadpleegd op 17 maart 2014 [↑](#footnote-ref-21)
22. <http://www.encyclo.nl/begrip/marketing> geraadpleegd op 17 maart 2014 [↑](#footnote-ref-22)
23. Boer, de P., Brouwers, M.P.,Koetzier,W.;Basisboek bedrijfseconomie. Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, 2008 ISBN 978 90 01 70242 7 [↑](#footnote-ref-23)
24. http://www.veranderkunde.nl/veranderkunde-2013/751897/Leon-de-Caluwe.html [↑](#footnote-ref-24)
25. http://www.encyclo.nl/begrip/Strategisch%20Management [↑](#footnote-ref-25)
26. http://www.technischwerken.nl/kennisbank/techniek-kennis/wat-is-technologie-en-hoe-kan-technologie-worden-gedefinieerd/ [↑](#footnote-ref-26)
27. <http://www.fmn.nl/cms/showpage.aspx?id=113> geraadpleegd op 16 mei 2014 [↑](#footnote-ref-27)
28. Vakblad: FMM; Facility management wetenschap of toegepaste bedrijfskunde [↑](#footnote-ref-28)
29. http://www.intermediair.nl/carriere/een-baan-vinden/starters/junior-een-introductie [↑](#footnote-ref-29)
30. Academieplan Facility Management 2012- 2016 [↑](#footnote-ref-30)
31. www.factomagazine.nl/.../Competentieprofiel%20uit%20boek%20FM%2...*‎* geraadpleegd 2 april 2014 [↑](#footnote-ref-31)
32. http://www.facility-info.com/agenda/leergang-bedrijfskunde-voor-fm.15399.html [↑](#footnote-ref-32)
33. vakblad: Facility Management Magazine; FM in strategisch perspectief, september 2013 [↑](#footnote-ref-33)
34. Dhr. Neervoort, Mw. Dressen, Dhr P.Pouw en Dhr. Bruggen [↑](#footnote-ref-34)
35. Facility Management (voltijd) – Curriculum 2013 -2014 [↑](#footnote-ref-35)
36. Collectieve arbeidsovereenkomst voor het hoger beroepsonderwijs 01-02-2012 t/m 1 oktober 2014 [↑](#footnote-ref-36)
37. Dhr. P. Pouw (docent HHS) [↑](#footnote-ref-37)
38. <http://werkenbijhogescholen.nl/sites/werkenbijhogescholen.nl/files/imagestore/Handreiking%20didactische%20cursussen%202011.pdf> geraadpleegd op 14 mei 2014 [↑](#footnote-ref-38)
39. <http://werkenbijhogescholen.nl/sites/werkenbijhogescholen.nl/files/imagestore/Handreiking%20didactische%20cursussen%202011.pdf> geraadpleegd op 14 mei 2014 [↑](#footnote-ref-39)
40. Docent FM - Dhr. P. Pouw [↑](#footnote-ref-40)
41. Docent FM – Dhr. P. Pouw [↑](#footnote-ref-41)
42. Docent FM - Dhr. P. Pouw [↑](#footnote-ref-42)
43. Docent FM – Dhr. P. Pouw [↑](#footnote-ref-43)
44. <http://www.gemiddeld-inkomen.nl/per-beroep.php> geraadpleegd op 14 mei 2014 [↑](#footnote-ref-44)
45. <http://www.gemiddeld-inkomen.nl/per-beroep.php> geraadpleegd op 14 mei 2014 [↑](#footnote-ref-45)
46. <http://implementatie.t15.org/Implen.php> geraadpleegd op 13 mei 2014 [↑](#footnote-ref-46)