

**FACILITY MANAGEMENT INNOVATIE:  
UTOPIE OF NOODZAKELIJKHEID.**

Door prof.dr.ir. A.F.G.M. van Wagenberg



**WAGENINGEN UNIVERSITEIT**

Inaugurale rede, uitgesproken op 26 oktober 2001 ter gelegenheid van de benoeming tot bijzonder hoogleraar Facility Management, Departement Maatschappijwetenschappen, leerstoelgroep Bedrijfskunde aan Wageningen Universiteit.

Mijnheer de Rector Magnificus, Dames en Heren,

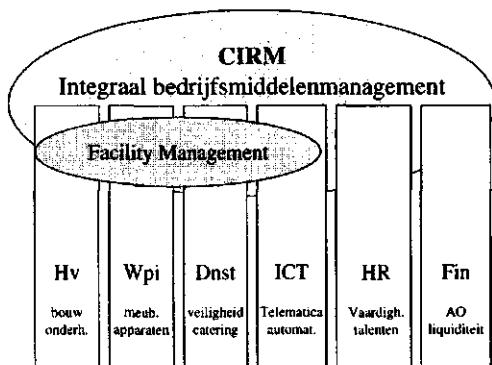
Facility Management innovatie: utopie of noodzakelijkheid,  
leidt de titel van mijn voordracht.

### **Inleiding**

Moet facility management innovatie worden beschouwd als droomwens? Of is het wellicht een noodzakelijkheid voor dit vakgebied om te kunnen blijven voortbestaan? In deze voordracht zoek ik naar antwoorden op deze vragen. Voordat ik ze in mijn slotconclusie beantwoord, zal ik eerst de belangrijkste begrippen uit de titel van mijn voordracht toelichten. Vervolgens werk ik het idee van facility management innovatie verder uit.

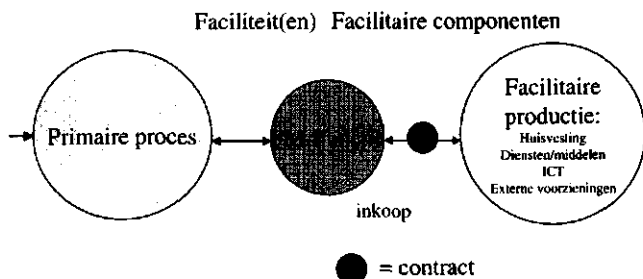
In de recent gepubliceerde norm NEN 2748 (nl) (1) wordt facility management gedefinieerd als "... een algemene managementfunctie, verantwoordelijk (binnen centrale kaders van beleid van de organisatie) voor de faciliteit als resultaat van planning en coördinatie van ondersteunende processen, gericht op de bevordering van het succes van het primaire proces van de betreffende organisatie". Deze definitie komt in belangrijke mate overeen met de definitie die ik in 1996 heb voorgesteld (2). Deze omschrijving van het te besturen domein van facility management is inmiddels breed geaccepteerd in Nederland.

De norm rubriceert en definieert een groot aantal facilitaire termen teneinde relevante kosten van facilitaire voorzieningen te kunnen vaststellen. Het facility management is een van de vijf functies in deze norm.



**Figuur 1: Ordening van bedrijfsmiddelen als groeimodel**  
 (Uit: Nederlands Normalisatie-instituut (2001) *Nederlandse norm NEN 2748 (nl) Termen voor facilitaire voorzieningen – rubricering en definiëring*, Pg 3)

In de praktijk wisselt het bereik van het facility management. Figuur 1 laat zien dat bijna altijd de huisvesting (Hv), de werkplekinrichting (Wpi) en de ondersteunende diensten (Dnst) tot het domein worden getekend. Een aantal organisaties plaatst nu ook de besturing van de informatie- en communicatie technologie (ICT) binnen de functie. Men verwacht dat deze integratie nog verder zal gaan en dat ook human resources (HR) en financiën (Fin) op de duur onder een integraal besturingsmodel gaan vallen.



**Figuur 2: Onderscheid tussen FM-functie en facilitaire productie**

De facility management functie zoals afgebeeld in figuur 2

is in het algemeen onderdeel van de facilitaire organisatie. Een facilitaire organisatie kan daarnaast ook zelf een aantal enkelvoudige facilitaire componenten produceren. Denkt u hierbij bijvoorbeeld aan het in eigen beheer uitvoeren van het technisch onderhoud van het gebouw of een eigen bewakingsdienst. Deze worden met componenten die externen produceren, samengevoegd tot de mix, die hier wordt aangeduid met de term "faciliteit".

De term "facility management" wordt in deze voordracht gezien als een functie in een organisatie, gemachtigd om facilitaire activiteiten te besturen en als een gebied van kennis, de facility managementkunde. Een persoon met professionele kennis van facility management wordt hier met de term "facility manager" aangeduid. In veel gevallen zien we tegenwoordig facility managers als eindverantwoordelijken voor de besturing, hetgeen een teken is dat het nieuwe vakgebied geaccepteerd wordt.

Het vakgebied is van recente datum in die zin dat er pas sinds de tweede helft van de jaren tachtig omschrijvingen van de benodigde kennis en kunde bestaan. Het nieuwe is dat het is gericht op de integratie van facilitaire componenten en op de professionalisering van het eigen handelen. Er is sprake van het vak "facility manager". Als zodanig kan dit vak vergeleken worden met dat van inkoopmanager, logistiek manager, kwaliteitsmanager, controller, etc..

Er bestaan opleidingen op zowel HBO als universitair niveau. De beoefenaren worden in toenemende mate mede daardoor formeel op hun vakinhoudelijke kennis getoetst. Beroepsverenigingen voeren zulke formele toetsing op kennis en kunde ook uit. In de praktijk is er echter nog geen

consensus over de aard en de inhoud van deze toetsing. Reguliere opleidingen toetsen vooral op inhoudelijke kennis. De Hogeschool Diedenoort heeft hiertoe onlangs de Competentiekaart Facility Management (3) opgesteld. Het valt daarin op dat onderzoek en ontwikkeling behoren tot het facilitaire kernproces. Ze moeten worden gezien als een competentie van de facility manager.

Op basis van zulke opleidingseisen en de opvatting dat facility management nu een zelfstandig vakgebied is geworden, lijkt het redelijk om te veronderstellen dat het facility management ook gericht moet zijn op innovatie. Om dieper op dat uitgangspunt in te kunnen gaan, kijken we eerst naar de wortels van het vakgebied zelf.

### **Wortels van Facility Management**

Deze zijn terug te vinden in twee belangrijke ontwikkelingen. De eerste hangt samen met de snelheid waarmee organisaties zichzelf momenteel veranderen. De tweede is het gevolg van recent wetenschappelijk onderbouwde inzichten dat faciliteiten op zichzelf het gedrag van gebruikers en de prestaties van organisaties aanzienlijk kunnen beïnvloeden.

*Ten eerste: facility management kan allereerst gezien worden als reactie op snelle veranderingen in organisaties zelf.*

De snelheid van verandering is o.a. het gevolg van verdere integratie van markten zoals bijvoorbeeld door de inrichting van de Europese Monetaire Unie. Maatschappelijke ontwikkelingen zoals het aanbod van steeds meer hoger opgeleiden op de arbeidsmarkt en wetgeving op het gebied van de arbeidsomstandigheden dwingen organisaties ook

tot verandering. Er zijn tal van technologische ontwikkelingen die aanzetten tot vernieuwing. Ook blijkt dat facilitaire activiteiten een groter dan verwacht risico kunnen inhouden voor het functioneren van organisaties. De huidige crisis rond de besmetting van postmedewerkers met antrax sporen in brieven is een voorbeeld van zo'n onverwacht risico.

Deze veranderingen zetten directies aan om de besturing van de facilitaire activiteiten kritisch te bekijken en ingrijpend te verbeteren. De introductie van het facility management concept als bedrijfskundig besturingsmodel helpt daarbij. Helaas bestaan er geen duidelijke cijfers over de penetratiegraad van dit bestuursmodel.

Men kan concluderen dat de introductie van facility management in organisaties op zichzelf redelijk verloopt en dat het als een bedrijfskundige innovatie kan worden beschouwd.

*Ten tweede: facility management werd mogelijk gemaakt door enkele nieuwe wetenschappelijke ontwikkelingen*

Wetenschappelijke publicaties laten zien dat eigenschappen van faciliteiten de prestaties van organisaties op tal van punten beïnvloeden. Deze vormen een tweede belangrijke stimulus tot ontwikkeling. Zulke nieuwe inzichten zijn bijvoorbeeld verwerkt in het handboek "Gezond beheren van kantoorgebouwen" (4). In deze publicatie wordt geconstateerd dat de gezondheid, veiligheid en welzijn van medewerkers in kantoorgebouwen mede afhangen van de kwaliteit van het facilitair beheer. Uit de opsomming van aandachtspunten in deze publicatie blijkt dat men voor gezond beheer verder moet kijken dan

de traditionele taakvelden civiele dienst en technisch beheer. Het op de juiste wijze integraal besturen van de verschillende aspecten zal uiteindelijk leiden tot minder klachten die met de gezondheid samenhangen en mogelijk ook tot een lager ziekte verzuim. Het facility management besturingsmodel met nadruk op planning en coördinatie sluit goed aan op deze behoefte aan integraliteit.

Wetenschappelijk onderzoek heeft ook aangetoond dat er een relatie bestaat tussen communicatie patronen en de aard van met name kantoor- en zorgfaciliteiten. Tevens is vastgesteld dat de productiviteit van organisaties door de aard van faciliteiten kan worden beïnvloed. De Amerikaan Franklin Becker (5) heeft dit eind jaren tachtig in zijn boek, "The Total Workplace; Facilities Management and the Elastic Organization" uitgewerkt tot een aanpak om kantoorfaciliteiten beter te beheren en ook te innoveren.

Een baanbrekende publicatie op het gebied van de zorg was het boek "Design That Cares; Planning Health Facilities for Patients and Visitors" van de hand van Janet Carpman en Myron Grant (6). Dit boek geeft op basis van wetenschappelijk onderzoek aanwijzingen om de kwaliteit van de huisvesting en inrichting van zorginstellingen te verbeteren. Beide boeken leggen bij de planning veel nadruk op actieve betrokkenheid van toekomstige gebruikers. Zulke publicaties beginnen enige invloed te krijgen op de huidige praktijk van het inrichten van kantoor- en zorgfaciliteiten zowel in de Verenigde Staten als in Nederland.

Nieuwe wetenschappelijke inzichten, zoals beschreven in

“Gezond Beheren”, “The Total Workplace” en “Design That Cares” maken het mogelijk om de kwaliteit van faciliteiten opvallend te verbeteren. Zowel organisaties als hun medewerkers hebben hier baat bij. De kennis hierover bestaat bij het facility management nog nauwelijks. Wie draagt daarvoor in de praktijk de verantwoording? Is dat het algemene management, het facility management zelf of wellicht een externe partij? Is het gewenst dat facility management werkt aan innovatieve producten en diensten? Het lijkt mij in het zicht van deze vragen belangrijk om het begrip innovatie uit te werken.

## **Innovatie**

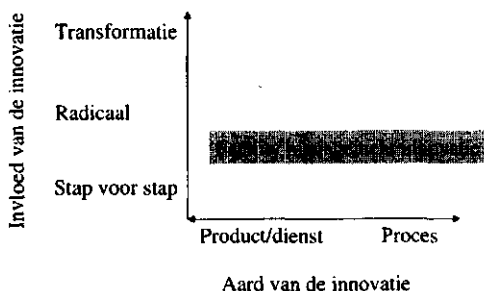
Bij de term innovatie gaat het altijd om verbetering. Meestal gaat het om een technologische verandering. Deze kan betrekking hebben op een product of dienst. Innovatie kan ook slaan op het productieproces zelf. Procesinnovatie is minstens zo belangrijk als productinnovatie. Innovatie wordt tegenwoordig beschouwd als een van de essentiële voorwaarden voor de continuïteit van een organisatie. Nieuwe producten zorgen immers op langere termijn voor een stabiel of groeiend marktaandeel. Daarbij wordt de snelheid van innoveren verder opgevoerd. Ook de markt zelf verandert voortdurend waardoor er kansen ontstaan voor nieuwe producten of diensten. Op dit moment wordt het internet als een van de grote kansen gezien.

Innovatie kan grote voordelen met zich meebrengen. Het effect van een verrassend nieuw product komt toe aan de organisatie die als eerste het nieuwe product introduceert. Innovatie kan ook betrekking hebben op unieke kennis van het fabricage proces. Soms is het mogelijk om op basis van een vinding licenties aan anderen in de markt te verstrekken.



### *Dimensies van innovatie*

Innovatieve projecten kunnen volgens Tidd, Bessant en Pavitt (7) met behulp van twee dimensies worden gekarakteriseerd: de aard van de innovatie, hierbij gaat het om producten c.q. diensten of het proces zelf en de invloed van de innovatie op het domein zelf. Deze tweede dimensie geeft de potentiële kracht van een innovatie aan. In figuur 3 worden de twee dimensies weergegeven.



Figuur 3: Twee dimensies van innovatie

(Vrij naar Tidd, J. Bessant, J. Pavitt, K (2001).

*Managing Innovation. Second Edition. Wiley, New York. Pg 8)*

Innovaties die de wereld transformeren zijn zeldzaam. Voorbeelden zijn de stoommachine en de huidige digitale informatie en communicatie technologie.

“Stap voor stap” innovaties hebben het karakter van verbetering van bestaande producten en processen. Met behulp van vele kleinere stappen kan een organisatie zich eveneens ontwikkelen tot een unieke aanbieder. Organisaties moeten dat proces zelf initiëren.

Product- of dienst innovatie richt zich op de functionaliteit voor de gebruikers terwijl proces innovatie vooral op de kosten- en fabricagekant betrekking zal hebben. Met deze begrippen kan gekeken worden hoe facility management innovatie in de praktijk voorkomt.

In het volgende deel wil ik ingaan op het bestaan van facility management innovatie.

### **Facility management innovatie**

In de norm NEN 2748 (nl) wordt "innovatie" inderdaad genoemd. Het staat daar naast "marketing" en "facilitair beleid". De term is opgenomen vanwege het aantal kantoorinnovatie projecten waarbij facility management organisaties betrokken zijn. Ook wordt het ontwikkelen en implementeren van de NEN 2748 (nl) zelf als een voorbeeld van een innovatief project gezien. De omschrijving van facility management innovatie in de norm luidt: "Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op vernieuwen en optimaliseren van facilitaire processen en dienstverlening". Dit is in lijn met wat we vinden in de algemene literatuur.

In deze literatuur over innovatie worden bijna altijd voorbeelden van productiebedrijven besproken. Toch zijn er aansprekende andere voorbeelden zoals de introductie van bankautomaten voor contant geld en de chip knip, die laten zien dat innovatie ook voor dienstverleners kan werken. Dit kan tot de conclusie leiden dat facility management innovatie in de praktijk al heel normaal is. Het is immers bij uitstek dienstverlenend. Het ligt echter complexer.

De positie van veel interne facilitaire organisaties t.o.v. hun klanten is ingrijpend anders dan die van commerciële dienstverleners. De facilitaire organisatie is bijna altijd onderdeel van een groter geheel en wordt als een interne dienstverlener en als een kostenpost beschouwd. De centrale directie stelt meestal het budget vast. Projecten op facilitair gebied behoeven goedkeuring van

de directie. Daar zullen deze projectvoorstellen afgewogen worden tegenover voorstellen voor innovatie in het primaire proces. De directie verleent voorrang aan zulke voorstellen. Van de facilitaire organisatie wordt een zeer gedegen financiële onderbouwing gevraagd zodat de middelen van de onderneming steeds effectief worden ingezet. De kennis van het primaire proces is bij een directie altijd groter dan die van het facilitaire. Facility management innovatie zal om genoemde redenen niet op de agenda van directies staan.

Wanneer we de mogelijkheden van facility management innovatie nu proberen te plaatsen in de geschetste twee dimensionale ruimte (figuur 3) zal er zowel van product/dienst als van proces innovatie sprake kunnen zijn. Verder kan men verwachten dat facility management innovaties geen radicaal of transformatie karakter zullen hebben. Het zal meestal gaan om een stap voor stap benadering. Kan deze conclusie op basis van ervaringen uit de praktijk worden onderbouwd?

### **Facility management innovatie in de praktijk**

In het rapport "De Innovatieve facilitaire dienst: droom of werkelijkheid" van de hand van Ebbers van der Bijl en Hoogteijling (8) noemen de deelnemers aan het onderzoek 15 voorbeelden van innovatie.

Het betreft echter voorbeelden die nauwelijks innovatief genoemd kunnen worden. De auteurs concluderen zelf dat facilitaire organisaties weinig innovatief zijn.

Nieuwe ontwikkelingen, vooral besproken in de vakliteratuur van de afgelopen periode, bijvoorbeeld in *Facto Magazine*, *Facility Management Magazine* en *Facility Management*

Informatie, kunnen als volgt worden aangeduid:

- de norm NEN 2748 (nl)
- kantoorinnovatie
- facility maincontract
- integraal vervoersmanagement
- facility benchmarking
- maatschappelijk en duurzaam beheer
- digitaal documenten beheer
- risicozorgsysteem
- kwaliteitsmanagement
- corporate infrastructure resource management
- facilitair inkoopmanagement.

Ongeveer de helft van deze vernieuwingen hangt samen met het vakgebied . De andere onderwerpen vallen binnen de onderliggende hoofdfuncties: huisvesting, facilitaire diensten of het beheer van informatie- en communicatietechnologie. De meeste voorbeelden hebben zoals verwacht "een stap voor stap" karakter. Ook hebben zij vooral betrekking op innovatie van facilitaire processen.

We kunnen de genoemde vernieuwingen van facility management ook rangschikken op basis van het onderscheid tussen beleid en uitvoering.

Ze blijken zowel een beleidsmatig als een uitvoerend karakter te hebben.

Een groot aantal vernieuwingen vinden hun oorsprong echter in andere vakgebieden zoals inkoop, bouwkunde, marketing, bedrijfskunde en informatica. Een beperkt aantal lijkt in belangrijke mate uit de wereld van het facility management zelf te komen. Een drietal met een grootschaliger karakter zal ik nu kort toelichten.

## **Voorbeelden van Facility Management Innovatie in de praktijk**

*Het eerste betreft de innovatie van de inrichting van kantoren.*

Door de snelle ontwikkeling van informatie- en communicatietechnologie worden documentverwerkende organisaties, kantoren dus, ingrijpend veranderd en geautomatiseerd. De aard van de werkzaamheden verandert zo sterk dat bestaande inrichting van kantoren niet meer voldoet. De behoefte aan ruimte voor overleg en projectmatig werken neemt bijvoorbeeld sterk toe. Leidinggevendenden zijn echter steeds minder op hun werkplek waardoor die werkruimte weer vaak leeg staat. Er is gebrek aan afstemming. Onderzoek in kantoren laat zien dat de kloof tussen enerzijds behoefte aan ruimtelijke voorzieningen en bijhorende facilitaire diensten en anderzijds het huidige aanbod steeds groter wordt.

Organisaties gingen in de jaren negentig experimenteren met alternatieven. In deze vroege fase van de ontwikkeling heb ik zelf proefprojecten opgezet en geëvalueerd (9). De resultaten waren bemoedigend. Na aanvankelijke aanloopproblemen gingen de gebruikers deze vernieuwde faciliteiten steeds positiever waarderen. Het werd ook duidelijk dat het belangrijk was om de organisatie door middel van toegesneden trainingsprogramma's gereed te maken voor deze stap. Geavanceerde informatie- en communicatietechnologie bleek een kritische succesfactor. Na enkele kleinere projecten gingen de Rijksgebouwendienst te Haarlem en Interpolis te Tilburg eind jaren negentig totaal over op het werken in een innovatieve kantoorinrichting.

Facility managers zijn nauw betrokken bij deze projecten. Kennis over het "waarom" en "hoe" van kantoorinnovatie is dan ook van groot belang. Mede om die reden is er binnen het Centrum Facility Management, de wetenschappelijke onderzoeksstichting van de beroepsvereniging "Facility Management Nederland", een project gestart om te bepalen welke karakteristieken van kantoorgebouwen belangrijk zijn voor een succesvolle introductie van kantoor innovatie. Een aantal aan dit centrum verbonden bedrijven werkt gezamenlijk aan dit "European Flexible Office Systems Project". Het kan gezien worden als een platform voor innovatie van vooral de functionele eigenschappen van kantoren.

*Een tweede innovatie betreft "facility management maincontracting"*

Er blijken ook commerciële mogelijkheden voor de toepassing van facility management als besturingsmodel. In de afgelopen tien jaar heeft zich een aantal partijen gespecialiseerd in het integraal overnemen van alle facilitaire processen van organisaties. Zij brengen deze vervolgens onder bij specialistische producenten en richten zich vooral op het toevoegen van waarde. Door hun groeiende competentie zijn zij in staat om het facility management en de geleverde faciliteiten te vernieuwen. Facility management wordt zo onderdeel van een keten met de leveranciers. In het boekje "Ondernemen Anders Nemen" (10) worden verschillende vormen van facility maincontracting die nu in Nederland functioneren besproken.

Het ondernemend facility management neemt snel een innovatief idee over wanneer er commercieel voordeel mee te behalen is. Een voorbeeld is de introductie van

business to business software, online, waarmee interne en externe klanten direct kunnen bestellen, actueel inzicht krijgen in hun financiële positie en de facturering automatisch kan worden afgehandeld.

Het op commerciële basis onderbrengen van een groot aantal afzonderlijke facilitaire processen onder de besturing van één partij is recent ontstaan en kan als een innovatie worden beschouwd. Een aantal commerciële facility management aanbieders in Nederland richt op dit moment samen met adviseurs een platform in om maincontracting zo breed mogelijk onder de aandacht te brengen. Dit initiatief is eveneens ondergebracht bij het Centrum Facility Management.

*Tot slot wil ik als derde voorbeeld de ontwikkeling van de Nederlandse norm: "Termen voor facilitaire voorzieningen - rubricering en definiëring" bespreken.*

Het initiatief tot de opstelling van deze reeds besproken norm lag bij de Rijksgebouwendienst, Facility Management Nederland en het Centrum Facility Management. Een belangrijke bijdrage werd geleverd door bedrijven en organisaties uit verschillende sectoren van de Nederlandse economie. De eindredactie werd destijds verzorgd door Ernst & Young.

De norm beoogt de grondslag te zijn voor het genereren van relevante informatie en cijfermateriaal op basis waarvan de kosten van facilitaire voorzieningen kunnen worden vergeleken en bestuurd. De norm is na twee jaar ontwikkeling in september 2001 als NEN 2748 (nl) gepubliceerd. De verdienste van deze norm is dat organisaties hun financiële administraties nu zo kunnen inrichten dat zij hun facilitaire kengetallen met externen kunnen

vergelijken. Hierdoor ontdekt men welke variatie er bestaat in de kosten. Dit kan de basis vormen voor verder onderzoek naar kostenbeïnvloedende factoren en verschillen in kwaliteit. Verschillende organisaties maken voor hun benchmarking activiteiten reeds gebruik van deze classificatie. Voorbeelden zijn: de groep FKG, een hechte samenwerking van twintig kantoorhoudende organisaties georganiseerd door PriceWaterhouseCoopers, DHV, Arko Uitgeverij plus CFM en het trend onderzoek bij gemeenten. Het tweede initiatief gaat uit van een zestigtal gemeenten die jaarlijks een trend rapportage uitbrengen over hun facilitaire kengetallen (11).

De resultaten van FKG speelden ook een rol in de zo juist gepubliceerde internationale vergelijkende studie van 6 Europese facilitaire benchmarking systemen (12). Het FKG systeem voldeed in alle opzichten aan de door de externe evaluator gestelde criteria. Het mag daarom ook binnen Europa innovatief genoemd worden.

Het bijzondere van de besproken drie ontwikkelingen is dat ze direct betrekking hebben op facility management en dat meerdere partijen intensief hebben samengewerkt om de innovatie tot stand te brengen. Bovendien worden de resultaten met het gehele vakgebied gedeeld. Dit leidt tot de verdere verspreiding van kennis en draagt bij aan de professionalisering.



## Conclusies

In de aanhef van mijn rede heb ik de vraag gesteld of facility management innovatie als een utopie of als een noodzakelijkheid moet worden gezien. Beide uitspraken zouden waar kunnen zijn. Het utopische hangt samen met de nog jonge leeftijd van het vakgebied en de beperkte middelen die beschikbaar zijn voor vernieuwing. Directies zoeken steeds naar mogelijkheden om op korte termijn hun kosten te verlagen en geven prioriteit aan investeringen in hun eigen primaire proces. Innovatie ontstaat daarom meestal buiten het vakgebied en wordt geadopteerd. Innovatie vanuit het facility management zelf lijkt daarom vaak een droomwens.

Toch zijn er voorbeelden van innovatieve projecten. Opvallend is dat het ontwikkelingen betreft die niet zo maar buiten dit vakgebied zouden ontstaan. Een duidelijk voorbeeld is de genoemde norm die alleen tot stand is gekomen omdat facility managers de behoefte hadden aan duidelijke termen. Ook het zoeken naar verbeteringen op het gebied van kantoorinnovatie wordt door facility managers gedragen. Velen ervaren kennelijk de noodzaak tot innovatie.

Het gericht samenwerken met elkaar, met begeleiding van een projectmanager, lijkt een oplossing voor het feit dat men afzonderlijk over zeer beperkte middelen beschikt. De groei van het aantal projecten binnen het Centrum Facility Management laat zien dat men de weg naar structurele samenwerking op dit gebied begint te vinden. Ook dit duidt op een noodzakelijkheid. Ik concludeer echter ook dat er nauwelijks facility management organisaties zijn in Nederland die op systematische wijze zelf bezig zijn met innovatie.

Het vakgebied zou bij de organisatie van zijn innovatieve projecten steun kunnen vinden bij modellen die zijn ontwikkeld voor het midden- en klein bedrijf. Ook deze bedrijven hebben beperkte mogelijkheden. Zij vormen echter evenals de facilitaire activiteiten een belangrijk deel van de economie. Bovendien leveren zij toe aan de grote innovatieve bedrijven. In hun recente boek over facility management schatten Maas en Pleunis (13) voor Europa het totaal van alle facilitaire kosten tussen de € 128 en € 300 miljard op jaarbasis.

Bessant (14) wijst op de mogelijkheid om "innovatie aanjagers" (innovation agents) in te schakelen, die vernieuwing binnen een sector kunnen bevorderen. Daarbij moet niet alleen gedacht worden aan het inschakelen van consultants maar ook aan het bevorderen van kruisbestuiving door samenwerking, het opzetten van een marktplaats waar vraag en aanbod elkaar ontmoeten, professionele ondersteuning bij het verhelderen van de probleemstelling, benchmarking en het opzetten een neutrale partij die innovatieve projecten kan ondersteunen. Het professionele onderwijs kan er ook toe bijdragen dat toekomstige facility managers de rol van innovatie aanjager kunnen gaan vervullen.

Het Centrum Facility Management is er om als innovatie aanjager te functioneren, in goede samenwerking met deze bijzondere leerstoel. Het onderzoek van de leerstoel zal zich dan ook richten op het verder in kaart brengen van het innovatieve gedrag van facility managers en hun organisaties. Deze kennis zal het vakgebied helpen om onderzoek en ontwikkelactiviteiten beter te organiseren. Het onderzoeksbeleid van de leerstoel facility management, het Centrum Facility Management en de beroepsvereniging Facility

Management Nederland moeten, gegeven de beperkte middelen, op elkaar afgestemd blijven. De recent uitgebrachte researchagenda van FMN (15) ondersteunt dat streven.

### **Besluit**

Leden van de Raad van Bestuur van Wageningen UR, leden van het bestuur van de Stichting Facility Managementkunde en leden van de benoemingsadviescommissie voor de bijzondere leerstoel "Facility Management", ik dank u voor het in mij gestelde vertrouwen. Het is bijzonder dat u dit jonge vakgebied, zonder academische traditie, in het departement Maatschappijwetenschappen hebt willen onderbrengen. Ook de organisaties die de leerstoel financieel ondersteunen, dank ik hartelijk voor de prettige contacten in de afgelopen jaren. Het vakgebied heeft binnen de leerstoelgroep Bedrijfskunde een goede toekomst. Ik zal mijn best doen om deze leeropdracht tot een succes te maken. Dames en heren, ik dank u voor uw aandacht. Ik heb gezegd.

## Literatuurlijst:

1. Nederlands Normalisatie-instituut. (2001) *Nederlandse norm NEN 2748 (nl). Termen voor facilitaire voorzieningen – rubricering en definiëring*. Delft: Nederlands Normalisatie-instituut.
2. Wagenberg, A.F. van. (1996) *Facility Management; zoeken naar theoretische grondslagen*. Intreerede. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
3. Hogeschool Dierenoord. (2001) *Competentiekaart Facility Management: uitgangspunten en structuur*. Wageningen: Hogeschool Dierenoord.
4. ISSO/SBR. (1999) *Gezond beheren van kantoorgebouwen*. Rotterdam: Stichting ISSO/Bouwresearch.
5. Becker, F. (1990) *The Total Workplace; Facilities Management and the Elastic Organization*. New York: Van Nostrand Reinhold.
6. Carpman, J.R., Grant, M.A. (1993) *Design That Cares; Planning Health Facilities for Patients and Visitors. Second Edition*. Chicago: American Hospital Publishing Inc.
7. Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2001) *Managing Innovation. Second Edition*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

8. Ebbers van der Bijl, E.C., Hoogteijling, C.E. (2000) *De innovatieve facilitaire dienst: droom of werkelijkheid?* Eindexamenscriptie postdoctorale studie Master of Facilitymanagement Rijks Universiteit Groningen.
9. Wagenberg, A.F.G.M. van., Beuningen, M. van. (2000) *Nieuwe kantoorinrichtingsconcepten*. In Handboek Facility Management. Alphen aan den Rijn: Kluwer Documentaire Uitgaven.
10. Bree, P. van., Feijen, S., Wilmes, R. (2000) *Ondernemen anders nemen*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
11. Oosterwijk, R. W. (2000) *Tendrapportage facilitaire kengetallen gemeenten 2000*. Utrecht: Cap Gemini Ernst & Young.
12. Williams, B. (2001) *Facilities Management Benchmarking in Europe A Comparative Study of FM Benchmarking Systems in Six European Countries*. In EuroFM Report. pg 67 - 73. Naarden: EuroFM.
13. Maas, G.W.A., Pleunis, J.W. (2001) *Facility Management*. Alphen aan den Rijn/Diegem: Samsom.

14. Bessant, J. (1999) *Getting the Tail to Wage: Enabling Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises*. In: Szirmai, Halman, Verspagen.(eds) *Innovation in Theory and Practice: papers of the ECIS opening conference*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
15. Lemmens, N. (2001) *Researchagenda van FMN*. *Facility Management Informatie*. 8<sup>e</sup> jaargang, nr5, pg 24-25.