

5

LANDELIJK OPLEIDINGSPROFIEL

HBO-BACHELOROPLEIDING

10

FACILITY MANAGEMENT

Juli 2017

15

VOORWOORD

Voor u ligt het landelijk opleidingsprofiel van de hbo-bacheloropleiding Facility Management (2017) dat het door het werkveld gevalideerde profiel van de hbo-bacheloropleiding Facility Management beschrijft. Dit profiel is een actualisering van het Landelijk Opleidingsprofiel Facility Management (2012). Het Landelijk Opleidingsprofiel Facility Management geeft een beeld van wat het werkveld kan verwachten van een beginnend beroepsbeoefenaar, bachelor Facility Management. Het landelijk opleidingsprofiel vormt voor de bacheloropleidingen Facility Management het inhoudelijk referentiepunt waaraan zij hun onderwijs ijken. De opleidingen zijn met elkaar overeengekomen dat het (gehele) landelijk opleidingsprofiel ten grondslag ligt aan ten minste 70% van elke bacheloropleiding Facility Management.

Het LOOFD had oorspronkelijk het voornemen om pas na de afronding van de accreditatieronde van alle opleidingen Facility Management te starten met de vernieuwing van het landelijk opleidingsprofiel. Door een start ná de afronding van de accreditaties konden alle opleidingen op basis van een stabiel landelijk profiel (2012) de visitatie ingaan. Daarna zou er ruim voldoende tijd liggen tussen de realisatie en implementatie door de opleidingen van het nieuwe profiel en de volgende accreditatieronde. In de oorspronkelijke planning zou de accreditatieronde begin 2016 zijn afgerond. Door de nieuwe clustervisitaties wordt deze accreditatieronde echter pas afgerond in 2019. Het LOOFD wil niet tot 2019 wachten met de realisatie van een nieuw profiel:

- Het LOOFD heeft als uitgangspunt dat, met het oog op de actualiteit van het profiel, het profiel ten minste eens per vier à zes jaar dient te worden geïjkt aan ontwikkelingen in de samenleving, het werkveld en het beroep. Starten met vernieuwing van het Landelijk Opleidingsprofiel eind 2015 is in lijn met deze cyclus. Het werkveld van de facility professional is een dynamisch werkveld. Er zijn sinds 2012 verschillende ontwikkelingen en accentverschuivingen in het beroep die we een plaats willen geven in het Landelijk Opleidingsprofiel Facility Management 2017.
- De kern van het Landelijk Opleidingsprofiel Facility Management (2012) stamde uit 2010. Er heeft in 2012 een actualisatie plaatsgevonden om de verbinding zichtbaar te maken tussen het competentieprofiel en de toenmalige BBA-standaard (2012). De in 2012 geactualiseerde competenties van de facility professional worden door de opleidingen op onderdelen als te algemeen ervaren: ze gaven nog niet voldoende uitdrukking aan het eigene van facility management. Het LOOFD wil in het nieuwe Landelijk Opleidingsprofiel 2017 van de gelegenheid gebruikmaken meer het eigene van het facility management in de kwalificaties tot uitdrukking te brengen.
- De her-clustering in het Hoger Economisch Onderwijs (HEO), die in de loop van 2016 is vastgesteld, is een goed moment om het profiel te herzien, in relatie tot verwante opleidingen.
- De totstandkoming van dit opleidingsprofiel heeft meer dan een jaar in beslag genomen. Parallel hieraan heeft de sectorraad zich gebogen over het de herziening van het HEO-profiel (2014). Het nieuwe HEO-profiel (2017) is in deze versie meegenomen.

In de afgelopen jaren heeft het LOOFD steeds een gedeelte van elk landelijk overleg gereserveerd voor inhoudelijke uitwisseling met experts van diverse geledingen van het werkveld, steeds gericht op vragen naar hun visie op ontwikkelingen en beroepsbeoefening. De resultaten van deze uitwisselingen zijn betrokken in dit profiel. Het LOOFD heeft verder gekozen voor een ontwikkelingsproces waarbij in de verschillende fasen van ontwikkeling alle landelijke opleidingen, hun experts, werkveldadviesraden en studenten betrokken zijn geweest. De procesmatige verantwoording wordt weergegeven in bijlage 5.

50

SAMENVATTING

Facility professionals realiseren een 'fit for use'-omgeving (missie).

Zij doen dit door ruimte, techniek, services, processen en mensen met elkaar te verbinden.

5

Facility professionals creëren beleving passend binnen de gestelde middelen (visie).

Zij maken daarbij gebruik van hun sterke professionele vaardigheden en een aantal generieke economische kennisgebieden uit het profiel hoger economisch onderwijs. Ondersteund door onderzoekend vermogen en de notie van verantwoord handelen, leveren zij een bijdrage aan de professionalisering van het vakgebied.

10

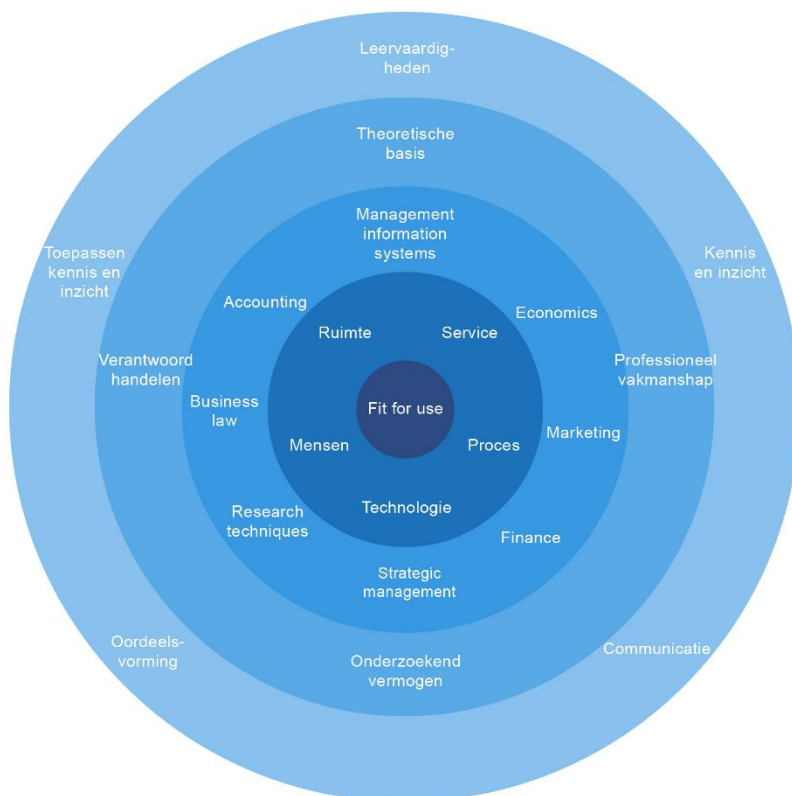
15

20

25

30

35



Figuur 1

40

Figuur 1 vormt de kern van dit opleidingsprofiel.

Uit de Europese Dublin-descriptoren is de HEO-standaard herleid. De HEO-standaard biedt naast generieke professionele vaardigheden, onderzoekend vermogen en verantwoord handelen de voor de facility professional relevante kennisgebieden. Deze kennisgebieden onderscheiden zich ten opzichte van andere economische opleidingen door de integratie van een vijftal kerngebieden. Met een goede mix van dit geheel is de facility professional in staat een wezenlijke bijdrage te leveren aan de missie uit dit opleidingsprofiel.

45

Inhoud

1	HET BEROEPSBEELD	4
	1.1 Begripsbepaling Facility Management	4
	1.2 Ontwikkelingen naar Facility Management 2021	5
5	1.3 De kerngebieden van facility management	8
	1.3.1 Afbakening	8
	1.3.2 Vijf kerngebieden	8
	1.3.3 Het integrale karakter van facility management	8
	1.4 Het procesmatig karakter van facility management	10
10	1.5 Facility Management in relatie tot verwante beroepsdomeinen	13
	1.6 Facility professionals opereren in verschillende rollen	14
	1.7 Conclusie: de persoonlijke vaardigheden van facility professionals	15
	2 HEO-STANDAARD	16
	2.1 Een gedegen theoretische basis	16
15	2.2 Onderzoekend vermogen	16
	2.3 Professioneel vakmanschap	17
	2.4 Verantwoord handelen	17
	3 EEN GEDEGEN THEORETISCHE BASIS	18
	3.1 Uitwerking kerngebieden facility professionals	18
20	3.2 Body of Knowledge van de kennisgebieden	21
	BIJLAGE 1 NIVEAUBEPALINGEN	24
	BIJLAGE 2 AFKORTINGEN	25
	BIJLAGE 3 DUBLIN DESCRIPTOREN	26
	BIJLAGE 4 HEO PROFIEL 2017	27
25	BIJLAGE 5 TOTSTANDKOMING	29

1 HET BEROEPSBEELD

1.1 Begripsbepaling Facility Management

5

Facility professionals¹ realiseren een 'fit for use' omgeving (missie).

Zij doen dit door ruimte, techniek, services, processen en mensen met elkaar te verbinden.

10

Kenmerkend is dat zij het belang van de organisatie, opdrachtgever, (eind)gebruiker centraal stellen en daarmee dienstverlening hoog in het vaandel hebben staan.

Het begrip *organisatie* wordt als een brede en omvattende term gebruikt voor een breed scala aan samenwerkingsverbanden² van mensen. Hieronder vallen commerciële en niet-commerciële werkverbanden, tijdelijke of bestendige werkverbanden, met als doel het realiseren van producten of diensten.

15

In de missie zijn verwerkt de in 2007 door het Europese werkveld in (EN 15221) vastgelegde en vastgestelde norm en de definitie van IFMA³.

20

- *(EN 15221) 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 proces⁴.*
- *(IFMA) Facility management is a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the built environment by integrating people, place, process and technology⁵.*

25

In het verlengde van deze missie heeft het LOOFD de volgende visie op facility management opgesteld:

Facility professionals creëren beleving passend binnen de gestelde middelen.

30

Met deze waarde daagt het LOOFD de opleidingen uit om studenten de stap⁶ die zou moeten volgen op service te exploreren teneinde meerwaarde te creëren.

¹ Het LOOFD gebruikt het woord professional in plaats van manager omdat manager slechts een van de rollen van de facility professional betreft.

² Ook vallen er andere formele en informele verbanden dan werkverbanden onder, tijdelijk of bestendig, zoals mensen die in hun wijk hun energievoorziening gezamenlijk groener willen maken, verenigingen die hun communicatienetwerk willen intensiveren, mogelijk maken van lokale initiatieven m.b.t. sharing economy, samenwerkingsverbanden rond urban development.

³ De ontwikkeling rondom de ISO41000-serie aan facilitaire normen (voorzien voor 2018) zijn hierin niet meegenomen.

⁴ EN 15221-1 (2007) Facility Management – Part 1: Terms and Definitions.

⁵ <https://www.ifma.org/about/what-is-facility-management>

⁶ Beleving is op de economische ladder momenteel de hoogste waarde; Volgens Pine & Gilmore (2012) zijn "goederen en diensten (...) niet langer voldoende" om concurrentie het hoofd te bieden om (eind)gebruikers, organisaties en opdrachtgevers te boeien en te binden.

Hieronder wordt eerst een overzicht van duurzame ontwikkelingen gegeven die de komende jaren van betekenis zijn voor beroepsbeoefening van facility management (1.2). In de daaropvolgende paragrafen wordt de eigen zienswijze van LOOFD op de facility professional 2020+ verder uitgewerkt in relatie tot 'EN 15221' en de opgenomen basisbepaling van IFMA.

5

1.2 Ontwikkelingen naar Facility Management 2021

In deze paragraaf wordt een aantal ontwikkelingen geschetst dat van betekenis is voor hedendaagse en toekomstige beroepsbeoefening van facility management. De hier beschreven ontwikkelingen zijn door experts en onderzoekers aan de orde gesteld op studiebijeenkomsten van het LOOFD, beschreven door de beroepsvereniging Facility Management Nederland (FMN)⁷, door de Stichting Circulaire Economie en FMN/Twijnstra Gudde⁸:

10

15

20

25

30

35

40

- De belangrijkste generiek waarneembare trend is die van een *toenemende complexiteit, informatie en netwerkmaatschappij*. Zonder adaptatie (innovatie) is overleven niet of nauwelijks mogelijk. Dit vereist in toenemende mate nieuw leiderschap (dienend leiderschap) gebaseerd op een wendbare en weerbare professional.
- *Meervoudige waardecreatie*. Het vakgebied draagt meer nadrukkelijk dan voorheen bij aan *waardecreatie* voor en binnen organisaties in de brede zin van het woord (economisch, organisatorisch, maatschappelijk). Van een vakgebied dat primair volgend was op de corebusiness wordt facility management in toenemende mate een vakgebied dat mede van strategische betekenis is voor de corebusiness (*facility manager is strategisch sparringpartner*⁹). Een vraagstuk dat in betekenis toeneemt, is het zichtbaar en meetbaar maken van deze toegevoegde economische, organisatorische en maatschappelijke waarde van facility management voor de betrokken stakeholders van organisaties. Het gaat daarbij om het zichtbaar maken van de betekenis van keuzes voor bijvoorbeeld outsourcing, investering, publiek-private samenwerking, DBFMO-contracten¹⁰, samenwerking in de keten, inkoop- en contractmanagement.
- *Technologie*. Actuele technologische ontwikkelingen spelen (steeds) een rol in de vormgeving van facility management. Bijvoorbeeld of het efficiënt verzamelen en duiden van big data kan bijdragen aan facility management op maat, zoals het aansluiten van schoonmaakactiviteiten op intensief gebruik van ruimtes in plaats van een standaard programma? Facility management speelt daarenboven een rol bij de succesvolle inzet van een breed spectrum aan uiteenlopende technologische ontwikkelingen in organisaties. Gedacht kan worden aan de passende inzet van 'mobile devices' en social media in relatie tot bedrijfscommunicatie en/of in relatie tot de verzameling van big data (en daarop gebaseerde plannen), aan de inzet in organisaties van ontwikkelingen rondom Internet of Things en Big Data (smart cities, veiligheidsvraagstukken, logistieke vraagstukken) en aan verdere ontwikkeling van technieken rondom energieopwekking, warmte/koude opslag e.d.
- *Circulaire economie*. Facility management zal, ook volgens MVO Nederland, op een breed terrein kunnen bijdragen aan de uitbouw van de nieuwe, circulaire en inclusieve economie. Bijvoorbeeld of beter energiemangement zal bijdragen aan de

⁷ Wij volgen hieronder qua thema's stilziggend de ontwikkelingsgerichte expertgroepen van FMN: technologie, circulaire economie, mensgerichte werkomgeving, waardecreatie en nieuwe businessmodellen en vastgoed en toekomst. Zie: <http://www.fmn.nl/verdiepen>.

⁸ DDE NEDERLANDSE Facility Management markt 2017

⁹ FMM, *Facility Management 2020: Wat wordt uw nieuwe rol?*, april 2016; <https://www.fmm.nl/topics/facilitaire-organisatie/downloads/facility-management-2020-wat-wordt-uw-nieuwe-rol>.

¹⁰ Design, Build, Finance, Maintain en Operate – contracten: integrale projectcontracten die de gehele levenscyclus omvatten.

maatschappelijk noodzakelijke reductie van CO₂-uitstoot, aan een groener imago van organisaties en op den duur ook zal bijdragen aan kostenbesparing?

- *Werkomgevingen*. Facility management levert een bijdrage aan verdere ontwikkelingen in (mensgerichte) werkomgevingen. Mensen komen niet naar bijvoorbeeld een kantoor (omgeving) voor alleen de vierkante meters, werkstations of ICT-voorzieningen. Een goede werkomgeving, waarin je prettig kunt samenwerken, draagt bij aan de werkmotivatie en het werkplezier van mensen. Het vakgebied Facility Management voegt op dit gebied waarde toe aan organisaties zoals het mogelijk maken van ontmoeten en het tijd- en plaatsafhankelijk werken. Hierbij is in toenemende mate aandacht nodig voor een proactieve houding van facility management voor de gezondheid van medewerkers, gebruikers en klanten (fit for life).
- *Huisvesting en vastgoed*. Facility management draagt bij aan passende huisvesting van organisaties en relateert huisvestingsvraagstukken aan hedendaagse vraagstukken rond de ontwikkeling en het beheer van vastgoed. Moeten er meer en nieuwe gebouwen gebouwd worden terwijl er een groot deel leegstaat? Wordt er een gebouw gekocht of wordt er functionaliteit van projectontwikkelaars afgenomen? Welke invloed heeft een andere manier van werken op de huisvesting? Vragen die van grote betekenis zijn voor zowel de samenleving als geheel als voor (de financiële positie van) organisaties.
- *Veranderende klantgerichtheid*. De veranderende verhouding van organisaties tot hun klanten en vice versa, stelt nieuwe vragen aan facility management. De verhouding van organisaties tot hun klanten wordt in toenemende mate bepaald door mobiliteit, dialoog, interactiviteit en cocreatie. De verhouding van de klant tot een organisatie is onderhevig aan voortdurende verandering en vergt diensgevolge een flexibele organisatie en flexibiliteit van haar medewerkers. Ook zijn klanten steeds meer op afstand. Dit doet een beroep op bijvoorbeeld het adaptief vermogen van de front office. Facility management speelt een rol aan de voorkant (voorzieningen, verbindingen) en aan de achterkant (mogelijk maken verwerking maatwerk binnen de organisatie). Facility management ontwerpt en produceert zijn diensten en voorzieningen in gesprek met de eindgebruiker. In service design spelen wederzijdsheid en dialoog een belangrijke rol. Op een abstracter niveau spelen kwesties die samenhangen met bezit versus gebruik.
- De transitie van *bezit naar gebruik (deeleconomie)* is groeiende. Een gemeente koopt bijvoorbeeld *licht* van een leverancier (en geen lampen), een organisatie of persoon heeft een vervoersbehoefte en geen behoefte aan een auto. Het delen van middelen past in of gaat vooraf aan deze trend. De volgende stap die voorzichtig wordt gemaakt, is dat opdrachtgevers beleving en (hoge) waardering van gebruikers afnemen t.a.v. bijvoorbeeld veiligheid waarbij verlichting geïntegreerd is¹¹. Facility management richt zich (meer) op het geheel, op het totaalconcept, de ervaring, niet op een incidentele dienst of voorziening. *Samenwerking binnen de keten* en met alle stakeholders neemt in dit verband toe in betekenis.
- *Hospitality en experience* nemen steeds toe in betekenis. Een experience gaat verder dan een dienst waarbij een aantal immateriële activiteiten gekocht worden; er wordt een memorabel moment gecreëerd. Denk aan het kopje koffie, het klantcontact aan de servicedesk of de wachtrij aan een balie.
- *Business continuity*. Facility management houdt zich bezig met de vraag van organisaties naar hun vermogen om hun producten en diensten onder wat voor omstandigheden dan ook te kunnen continueren. Facility management wordt in

¹¹ Het is in feite een overgang van Service Level Agreement (SLA) naar Experience Level Agreement (ELA).

toenemende mate betrokken bij vraagstukken rondom business continuity, governance en risicomanagement.

- *Kosten(account) management* blijft een rol van betekenis spelen. Efficiency-denken, effectiviteitsvragen, reductie van overhead, flexibilisering, ketenverkorting en outsourcen zijn thema's waarvan de effecten met accountmanagement kunnen worden aangetoond.
- *Internationalisering*. De Nederlandse economie kent een sterk internationaal karakter. Internationale marktspelers, opdrachtgevers en gebruikers bepalen mede het speelveld van een facility professional. Dit is merkbaar bij inkoop in het algemeen en aanbesteden in het bijzonder. Ook internationaal georiënteerde eindgebruikers, medewerkers en systemen (sociale media) vergen kennis van regelgeving (Europees aanbesteden, inleen buitenlands personeel) en cultural awareness waarbij de facility professional een vertaalslag van deze internationale context naar de individuele en lokale omstandigheden moet kunnen maken.

5

10

15

1.3 De kerngebieden van facility management

1.3.1 Afbakening

5 In het landelijk opleidingsprofiel kiezen we, gezien de brede reikwijdte, voor de term *mensen*
(people) als kernbegrip. Binnen organisaties dragen mensen de processen. Facility management
heeft op de eerste plaats toegevoegde waarde voor mensen die de processen voltrekken
(klanten, consumenten, eindgebruikers). Facility management is van betekenis voor onder
10 andere productiviteit van organisaties, identiteit, imago, samenwerking, beleving van
medewerkers en medewerkerstevredenheid. Facility professionals richten zich met hun
persoonlijke en professionele vaardigheden nadrukkelijk op de betekenis voor de menselijke
factor van hun services en voorzieningen (mensgericht, experience). De toegevoegde waarde
15 van facility professionals is verder dat ze in staat zijn een veranderorganisatie in te richten voor
de realisatie van nieuwe voorzieningen en services, dat ze met mensen kunnen werken en dat
ze begrijpen dat de acceptatie en de expertise van mensen fundamenteel zijn voor het bereiken
van de beoogde doelen. Om mensgericht te kunnen werken bezitten facility professionals een
breed spectrum aan mondelinge en schriftelijke communicatieve vermogens, hebben ze
20 verstand van samenwerken binnen teams en tussen teams, hebben ze inlevingsvermogen en
kunnen ze bepalen welke expertiseontwikkeling van medewerkers nodig is om facilitaire
vernieuwing te realiseren (zoals een nieuwe werkomgeving voor een nieuwe manier van
werken).

1.3.2 Vijf kerngebieden

Het LOOFD concludeert dat het zinvol is vijf kerngebieden binnen facility management te
25 onderscheiden, te weten ruimte (place, space), technologie (infrastructure), services, processen
en mensen. Facility management richt zich op de samenhang van deze kerngebieden. Het
LOOFD geeft daarbij de volgende bepalingen aan de termen:

- **Ruimte:** de (gebouwde, virtuele en soms ook tijdelijke) omgeving en inrichting die een
30 effectieve realisatie van de doelen van organisaties mogelijk maken (*'fit for use'-
omgevingen die bijdragen aan de verwezenlijking van doelstellingen van organisaties*).
- **Technologie:** het geheel aan (bouw)technische structuren en voorzieningen dat nodig
is om bij te dragen aan de verwezenlijking van de doelstellingen van organisaties.
- **Services:** het geheel aan facilitaire producten en diensten (services) dat nodig is om bij
te dragen aan de verwezenlijking van de doelstelling van de organisatie.
- 35 • **Processen:** Facility managers organiseren en integreren de afzonderlijke facilitaire
voorzieningen en diensten in zinvolle en uitvoerbare processen. Ten gevolge van de
toenemende complexiteit is scenario denken steeds meer noodzakelijk.
- **Mensen:** verbinden de bovenstaande kerngebieden voor de gebruikers.

1.3.3 Het integrale karakter van facility management

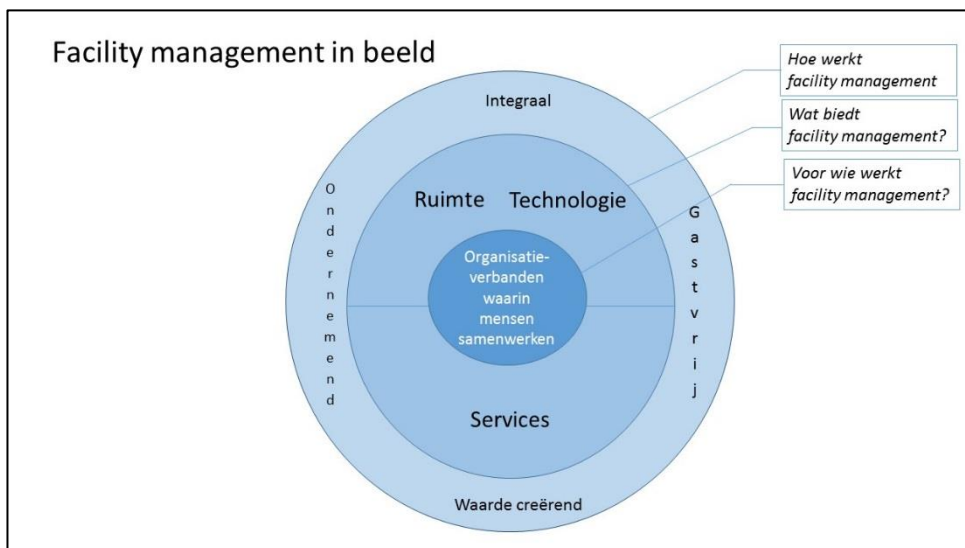
40 De bovenstaande termen drukken de verschillende kerngebieden uit waarop facility
professionals opereren. In de concrete werkzaamheden van facility professionals zijn deze
kerngebieden steeds in een bepaalde samenhang in het geding – in relatie tot elkaar. Mobach
(2013) zegt hierover: "*Facility management innovation is the integration of space,
45 infrastructure, people, and organisation, which by doing so, creates new coherent services and
spaces which proof to contribute to the organisation, especially to the end-user*¹²." Het LOOFD
onderstreept deze insteek. Facility professionals opereren integraal, dat wil zeggen, ze

¹² Mark Mobach, *Facility Management*, LOOFD-lezing, november 2013. Termen zijn afkomstig van (EN 15221).

betrekken in hun interventies steeds overwegingen vanuit de verschillende kerngebieden die in het geding zijn.

Het is vanuit deze visie dat het LOOFD de term *linking pin* gebruikt voor de positie van de facility professional. De facility professional is de link tussen het primaire proces en processen die dit primaire proces mogelijk maken, hij¹³ is de link tussen de organisatie en de ruimte en is de link tussen ontwerp en exploitatie.

LOOFD concludeert dat facility professionals (T-shape) specialisten zijn in 'het mogelijk maken' en in het bieden van toegevoegde waarde. Ze opereren op basis van een brede expertise, die hen in staat stelt afwegingen vanuit een breed scala aan invalshoeken te maken (zoals architectuur, inrichting, bouwtechnologie, ICT-technologie, duurzaamheid, bedrijfsprocessen, mensen) en vooral deze ook onderling te verbinden onder andere in een business plan. Facility professionals opereren in een breed werkveld: *binnen* afzonderlijke organisaties én binnen netwerkorganisaties waarin verschillende organisaties samenwerken. Zij zijn een volwaardige gesprekspartner voor diverse disciplines voor het creëren van toegevoegde waarde voor eindgebruikers. Facility professionals verlenen ook diensten en richten voorzieningen in voortijdelijke producties en dienstverlening, zoals beurzen, evenementen, sportbijeenkomsten en voor niet-werkgerichte doelen van groepen van mensen. Zij kunnen zich snel inleven en inwerken in verschillende branches en typen organisaties. Dit vereist van facility professionals een brede bedrijfskundige expertise omdat een vermogen tot analyseren van het eigene van het primaire proces van een organisatie essentieel is om te kunnen duiden wat er aan facilitaire bijdragen noodzakelijk is voor de effectiviteit van deze processen en/of voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen.



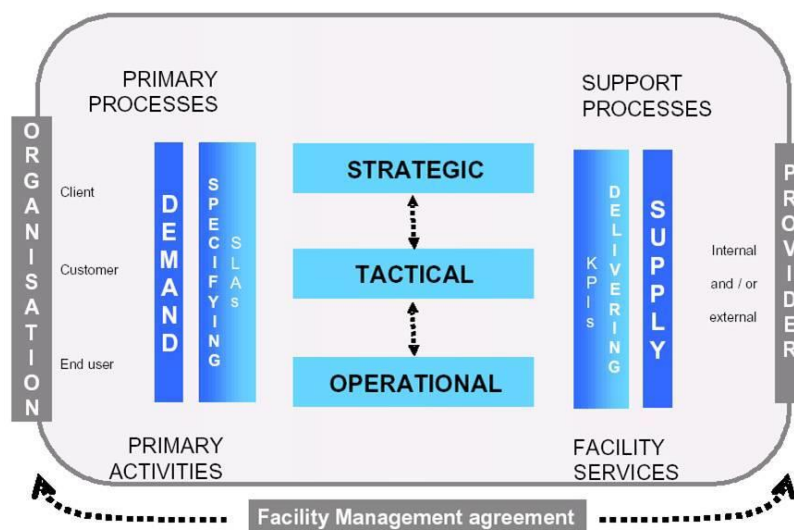
figuur 2

25

¹³ Waar in dit profiel van 'hij' gesproken wordt, is verwezen naar het woord (beginnend/startend) 'facility manager', dat nu eenmaal mannelijk is. Dit profiel is echter uiteraard niet uitsluitend bedoeld voor (beginnende/startende) mannelijke facility managers, maar vanzelfsprekend ook voor vrouwelijke facility managers

1.4 Het procesmatig karakter van facility management

Facility management is meer dan een verzameling van incidentele services, ruimtelijke en technologische voorzieningen die bijdragen aan het verwezenlijken van doelen van organisaties. Om te komen tot de juiste dienst of voorziening, doorlopen facility professionals steeds een professioneel proces (cyclus)¹⁴. Deze professionele cyclus kent de volgende fasen: vraaginventarisatie, vraagarticulatie, opstellen specificaties, selecteren, contracteren, organiseren dienstverlening, monitoren, verbeteren, borgen, verantwoorden en evalueren. Het onderstaande model van facility management is afkomstig van (EN15221) en is de Europees geaccepteerde schematische weergave van het professionele proces van facility management.



Figuur 3

15 Enkele kanttekeningen bij het model (EN15221) zijn:

- In het schema wordt tot uitdrukking gebracht dat de organisatie (links) het kader geeft voor facility professionals. Er zijn echter ook maatschappelijke waarden, niet zichtbaar gemaakt in dit model, die weer een bindend kader kunnen vormen voor de organisatie. Organisaties verwachten van facility professionals dat ze een proactieve rol kunnen spelen in de adaptatie van die maatschappelijke kaders, met name rondom duurzaamheid, hedendaagse werken, technologie, vastgoed, business continuity, globalisering.
- Het bovenstaande schema brengt tot uitdrukking dat er steeds een vraag (*demand*) van de gebruikers is voor het effectieve verloop van de primaire processen en activiteiten. Op basis van deze vraag komen de (noodzakelijke) Service Level Agreements tot stand tussen de gebruikers en facility management¹⁵. Facility professionals opereren niet alleen reactief op vragen, ze opereren (meer) proactief en (meer) dialogisch dan in het schema wordt gesuggereerd. Dat wil zeggen dat zij actief bijdragen aan het bepalen van de definitie van de vraag. De facility professional achterhaalt de vraag achter de

¹⁴ We spreken in dit verband ook wel over de *regiecyclus* van de facility manager (van het facility management). We gebruiken echter de term *regiecyclus* terughoudend gezien de verwarring met het voor facility management belangrijke begrip *regiemodel*.

¹⁵ In de toekomst: Experience Level Agreements (ELA)

vraag en vertaalt deze naar specificaties die optimale aansluiting van vraag en aanbod mogelijk maken. KPI en Supply worden op eenzelfde wijze gezien. Facility professionals opereren initiatiefrijk, ondernemend, streven naar aantoonbare toegevoegde waarde voor organisaties en zijn vanuit die invalshoek strategisch partners.

5

Bezien vanuit dit schema (EN15221) doorlopen facility professionals steeds zowel een horizontaal georiënteerd proces als een verticaal georiënteerd proces. In het verticaal georiënteerde proces gaat het om de borging van de samenhang tussen het facilitair beleid (strategisch), de inrichting van het facility management (tactisch) en de uitvoering (operational). In het horizontaal georiënteerde proces gaat het erom dat op elk niveau steeds de verbinding wordt gemaakt tussen de organisatie, facility management en dienstverlener.

10

Verticale afstemming.

15

- Op *strategisch niveau (richten)* gaat het om het opstellen van het facility beleid dat in lijn is met het strategisch beleid van de organisatie. Op basis van hun strategisch beleid maken organisaties keuzes betreffende de inrichting van hun facility management. Het betreft visievorming en besluitvorming rond vraagstukken inzake zelf doen, uitbesteden en positioneren van facility management binnen de organisatie. Ook worden financiële kaders en doelstellingen opgesteld. Daarbij gaat het er ook om dat in het facilitair beleid rekenschap wordt afgelegd van facilitaire trends en ontwikkelingen. Een organisatie kan zelf voorzien in het gehele facility management (en dus de ervoor benodigde expertise en voorzieningen in dienst nemen) of ze besluit diensten en voorzieningen van externe leveranciers in te kopen. De organisatie stelt dan het beleid vast en managet de maincontracter. De term *regiemodel* wordt gebruikt voor organisaties die hun concrete facilitaire diensten uitbesteden aan externe leveranciers en wier facilitair management gericht is op regie uitoefenen op deze leveranciers. Overigens kan een organisatie ook het gehele proces van regievoering op de diensten en voorzieningen uitbesteden. Het bepalen van de juiste keuzes (waarbij meerdere varianten mogelijk zijn), rekening houdend met kwaliteit en kosten, behoort tot de strategische uitdagingen van een facility professional.

20

25

30

- Op *tactisch niveau (inrichten)* gaat het om een inrichting van facilitaire diensten en voorzieningen die past in het vastgestelde facilitaire beleid, inclusief de opgestelde financiële kaders. Tegelijk gaat het om de zodanige afstemming op (vragen en behoeften van) specifieke gebruikers zoals business units, afdelingen, regio's e.d.) dat een voor hen aantoonbare toegevoegde waarde kan worden gerealiseerd. De toegevoegde waarde wordt vastgelegd in een service level agreement of dienstverleningsovereenkomst. Op tactisch niveau worden daarbij ook afwegingen gemaakt betreffende standaard voorzieningen en services en maatwerk. Deze afwegingen leiden tot richtlijnen voor afspraken met partners in de omgeving (uitbesteding- en contractvormen).

35

40

- Op *operationeel niveau (verrichten)* gaat het om het afstemmen van concrete diensten en voorzieningen op de concrete eindgebruikers, in lijn met het facilitair beleid en de inrichting. Maatwerk, dynamiek en flexibiliteit zijn van betekenis op dit niveau. Ontwikkelingen in digitalisering dragen bijvoorbeeld bij dat dienstverlening op maat van gebruik kan worden gerealiseerd (customization met behulp van big data). Veranderingen in werkopvattingen (inzet van ZZP'ers, het nieuwe werken, bring your own device) brengen continu differentiatie aan in vragen en behoeften van eindgebruikers. Facility management sluit hierop aan: een ondernemende grondhouding van facility professionals, zowel als onderdeel van de eigen organisatie als vanuit de externe partners, is belangrijk.

45

50

Horizontale afstemming

De facility professional, als linking pin, draagt er zorg voor dat op elk niveau van het (verticale) proces van strategiebepaling er afstemming en draagvlak is tussen de organisatie (klant: links in het beeld) en de aanbieder (provider).

- Organisatie: aansluiting beleid, bedieningsconcept en uitvoering staan hierbij centraal. Communicatie en verantwoording (managementrapportage) zijn hierbij essentiële succesfactoren.
- Interne organisatie facility management: positionering facility management (strategisch), organisatie dienstverleningsproces (tactisch) en facility management - dienstverleningspakket (operationeel) moeten goed op elkaar aansluiten.
- Aanbieder: aansluiting bij facility management-marktontwikkelingen (sourcingstrategie), keuze samenwerkingsvormen (inspanning/resultaatgericht) en leveren/aansturing faciliteiten.

Het onderstaande negenvlaks-model brengt het geheel aan activiteiten van facility management in beeld.

Facility Management

	Organisatie = vraag	Facility Management	Provider
Strategisch	Missie, visie, doelen en strategie van de organisatie	Facility management beleid dat matcht met de organisatie, de vraag en eisen vanuit samenleving	Aansluiten bij actuele ontwikkelingen, hedendaagsheid van diensten
Tactisch	Organisatie-inrichting, vormgeving primaire processen en processen die mogelijk maken	Inrichten facility management organisatie	Aansluiting op en samenwerken met externe en interne leveranciers
Uitvoerend	Management van de uitvoering.	(Laten) uitvoeren, sturen en onderzoeken passende diensten en voorzieningen	Kwaliteitscontrole op de concrete dienst – meten van resultaten



Figuur 4

- 20 FMN reikt eens per twee jaar een best practice award uit. Prijswinnaars worden o.a. gekarakteriseerd doordat bijzondere horizontale en verticale afstemming is gerealiseerd. Een toegekende prijs betrof een prestatiecontract tussen een externe schoonmaakaanbieder en een medisch centrum waarin schoonmaak dichtbij het primair proces werd georganiseerd. *In samenwerking met de patiënten kunnen de medewerkers in de zorg invloed uitoefenen op de*
- 25 *schoonmaak. De klant mag zelf in gesprek met de leverancier over wat schoongemaakt moet worden en de kwaliteit van de schoonmaak. Dit leidde tot een minimalisering van het aantal extra opdrachten en een toename van de klanttevredenheid¹⁶.*

¹⁶ www.fmn.nl. Zie beste practice award.

1.5 Facility Management in relatie tot verwante beroepsdomeinen

In de voorafgaande paragrafen is het eigen karakter van facility management beschreven.

Facility professionals zijn bekend met een breed spectrum aan verschillende disciplines. Als

5 linking pin weten zij afwegingen van deze verschillende disciplines te verbinden en in te zetten voor adequate voorzieningen en services. Wij beschrijven hieronder de voornaamste beroepsdomeinen, gerelateerd aan de HBO-bacheloropleidingen (Bedrijfskunde, Business IT en Management, Bedrijfseconomie, Commerce, Communicatie, Hbo-Rechten, Integrale Veiligheidskunde, Vastgoed en Makelaardij, Hotelmanagement, Leisure en Event Management, Personeelszaken, Human Resource Management). Deze beschrijving heeft daarmee ook het karakter van een benchmark.

15 Facility professionals moeten breed bedrijfskundig zijn toegerust en het gesprek kunnen voeren met de verwante interne afdelingen zoals HRM, ICT, Inkoop, Financiën en Juridisch. Zij hebben te maken met verschillende aspecten van deze domeinen:

- Om toegevoegde waarde te kunnen hebben voor organisaties moet de facility professional een know how van de primaire bedrijfsprocessen hebben. Dat betekent dat de opleiding Facility Management op dit punt verwantschap heeft met de opleidingen wier focus ligt op het ontwikkelen, inrichten en organiseren van *primaire processen*. De focus van de facility manager is daarbij expliciet *het mogelijk maken* van deze primaire processen.
- Facility professionals geven vorm aan het vastgoedmanagement van een organisatie. Ze zijn betrokken en veelal verantwoordelijk voor onderhoud, leegstand, energiebeheer en beleving.
- De facility professional heeft steeds te maken met aspecten van HRM zoals arbeidstevredenheid, organisatie van communicatiemogelijkheden al dan niet op afstand, ontwikkelingen rond digitalisering en verbetering arbeidsproductiviteit, ontmoetingsmogelijkheden en de balans tussen werk en privé. Hij moet dus iets weten van mens en arbeid (mens en werkplek) en bijdragen aan het creëren van voorwaarden voor goed werkgeverschap.
- Bepaalde aspecten van de ICT-infrastructuur (draadloze netwerk, automatisering werkplek) zijn een commodity geworden en Werkplek-ICT-beheer behoort vanuit die invalshoek tot het gebied van het facility management. Daarnaast hebben organisaties ook aparte ICT-afdelingen met eigen ICT-beheer, bijvoorbeeld voor softwareontwikkeling.
- Inkoopmanagement is een belangrijk domein voor facility management. Zo is de inkoop van facilitaire diensten en producten, net als de aanbesteding en het contract- en leveranciersmanagement, bij veel organisaties ondergebracht bij facility management. Inkoop is als zelfstandig domein echter ruimer, omdat het ook betrekking heeft op producten en diensten die niet in relatie staan tot het facilitaire domein. Denk bijvoorbeeld aan inkoop van advisering, grondstoffen en halffabricaten.
- Facility professionals hebben een brede bedrijfseconomische expertise, gezien de omvangrijke investeringen en kosten die voorzieningen en services vereisen. Zij kunnen relevante bedrijfseconomische afwegingen maken en beargumenteren en zij kunnen deze afwegingen positioneren binnen het geheel van de financiële doelstellingen van organisaties en gebruik.
- Facility professionals hebben van doen met een breed scala aan internationale, nationale en regionale wet- en regelgeving, uiteenlopende van regelgeving rond (Europese) aanbesteding, milieuwetgeving, bestemmingsplannen enzovoorts.

50

(Netwerk)organisaties richten zich op de productie van goederen en het leveren van diensten in de brede zin van het woord voor commerciële of niet-commerciële oogmerken. Onder organisaties vallen ook organisaties waar verblijf van mensen onderdeel uitmaakt van het primaire proces (ziekenhuizen, hotels, instellingen in zorg en welzijn, scholen enzovoorts), ofwel
5
wier primaire bedrijfsdoelstellingen overeenstemming vertonen met de services en voorzieningen die facility managers leveren. Er zijn raakvlakken tussen facility management en organisaties op het gebied van (interieur)architectuur, technische installatiebedrijven, toerisme, vastgoed & makelaardij, leisure & event management en hotel management. De (primaire)
10
producten en diensten van organisaties op deze gebieden hebben raakvlakken met de diensten van facility management. De opleiding Facility Management leidt facility professionals op die op deze grensgebieden kunnen opereren en die grensoverschrijding zoeken.

1.6 Facility professionals opereren in verschillende rollen

15
Wij zijn in de paragrafen 1.3 en 1.4. ingegaan op het integrale en procesmatig karakter van het beroep. Facility professionals vervullen in de praktijk verschillende rollen. Onder een rol wordt verstaan het geheel van een aantal gelijk georiënteerde taken en verantwoordelijkheden. LOOFD ordent de verschillende rollen onder vier veelvoorkomende rollen van facility professionals: *specialist, adviseur (intermediair), manager en ondernemer*.

20
Bacheloropleidingen Facility Management leiden op tot facility professionals die in verschillende rollen kunnen werken; die kunnen switchen tussen verschillende rollen. LOOFD merkt daarbij op dat afgestudeerden van de opleiding Facility Management, als zij in de rol als professional aan de slag gaan, dit allereerst zal zijn als objectmanager of teamleider en niet meteen in meer strategisch en tactisch georiënteerde managementfuncties, waarvoor immers een aantal jaren
25
werkervaring vereist is. Afgestudeerden starten in de regel in functies op een of enkele diensten of als adviseur, intermediair gericht op verbinden en integreren van enkele voorzieningen en services.

- Zij kunnen opereren als specialist voor een specifieke (ruimtelijke of technische) voorziening of voor een of enkele diensten (zoals interne communicatie). Als specialist dienen zij recht te doen aan de betekenis van het specialisme in relatie tot andere
30
voorzieningen of services en dienen ze, om de kwaliteit van het specialisme te bepalen, het facility proces (de regiecyclus) volledig te doorlopen om de kwaliteit van de voorziening of services te borgen. De organisatie kiest ervoor hoe ze in deze voorziening of service voorziet: eigen dienstverbanden of outsourcing.
 - Zij kunnen betrokken zijn op de verbinding en integratie van services en voorzieningen als (interne/externe) adviseur of intermediair. Zij opereren dan in het hart van de
35
facilitaire organisatie en zijn betrokken op het (ontwerp en de inrichting van het) geheel van facility management. Hij kan dit werk doen in dienstverband of als externe opdrachtnemer.
 - Zij kunnen sturing geven aan (de verbinding en integratie van) facilitaire diensten en voorzieningen (in de rol als manager). In de regel is dit een interne rol, maar organisaties kunnen ook/juist deze rol willen uitbesteden.
 - Ze kunnen opereren als ondernemer. Deze rol kan besloten liggen in alle drie andere.
40
Gezien het toenemende belang van deze rol noemen we hem hier apart.
- 45

1.7 Conclusie: de persoonlijke vaardigheden van facility professionals

Meer of minder expliciet hebben we in de vorige paragrafen een aantal kernwaarden van facility management getoond. Deze kernwaarden zijn:

- 5 • Facility professionals opereren integraal – zij overwegen verschillende factoren en invalshoeken. Zij zijn een linking pin binnen en tussen organisaties.
- 10 • Facility professionals realiseren (ruimtelijke en technische) voorzieningen en services *vanuit dialoog* met de opdrachtgever en de gebruikers. Zij hebben een onderzoekende houding die hun in staat stelt om in te gaan op de vraag achter de vraag, wat iets anders is dan een directe vraag te beantwoorden. Zij opereren klantgericht en mensgericht: voorzieningen en diensten worden gewaardeerd in klantbeleving. Trefwoorden zijn: communicatief, wederzijds, cocreatie, oog voor klantbeleving en het volledige proces doorlopen.
- 15 • Facility professionals opereren creatief, innovatief, ondernemend, proactief, steeds gericht op de verhoging van de toegevoegde waarde van facility management voor organisaties en gebruik. Zij initiëren nieuwe diensten en voorzieningen, gerelateerd aan de dynamiek in de omgeving van organisaties.
- 20 • Facility professionals betrekken afwegingen m.b.t. duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid bij de ontwikkeling en uitvoering van voorzieningen en diensten.
- Facility professionals handelen discipline-overstijgend. Ze betrekken andere disciplines bij de vormgeving van facility management.

2 HEO-STANDAARD

In het economische domein worden vier bachelorgebieden onderscheiden: de Bachelor of Business Administration, Bachelor of Arts, Bachelor of Science en Bachelor of Law. Binnen het economische domein vallen deze anno 2017 onder het profiel van het Hoger Economisch Onderwijs (profiel wendbare heo-professional; in dit document kortweg HEO-standaard 2017 genaamd¹⁷).

Binnen het vaste kader van de HEO-standaard 2017 vallen de opleidingen Facility Management onder de Bachelor of Business Administration. De opleiding Facility Management beschrijft hieronder haar visie op het bachelor niveau van de opleiding aan de hand van een combinatie van Dublin descriptor¹⁸ en de HEO-standaard 2017. LOOFD spreekt af dat alle opleidingen zich voor wat betreft het bachelor niveau verantwoordelijk over de wijze waarop deze standaards in hun curricula worden gerealiseerd.

2.1 Een gedegen theoretische basis.

HEO-standaard: een gedegen theoretische basis en Dublin descriptor: kennis en inzicht.

Facility professionals bezitten een gedegen theoretische en brede basis. Als T-shaped professional maken ze afwegingen die zijn gebaseerd op integratie van een breed scala aan verschillende professionele en toepassingsgerichte wetenschappelijke disciplines. Deze theoretische basis vormt een fundament waarop nieuwe kennis kan gedijen.

In dit Landelijk Opleidingsprofiel Facility Management wordt het overzicht van de theoretische basis van de facility professional in hoofdstuk 3 gegeven. Het LOOFD kiest daarbij voor een indeling die recht doet aan de eigen aard van facility management en aansluit bij de specifieke kernvakgebieden geschetst in hoofdstuk 1. Deze worden aangevuld met andere kennisgebieden uit de HEO-standaard 2017.

2.2 Onderzoekend vermogen

HEO-standaard: onderzoekend vermogen en Dublin descriptor: toepassen van kennis en inzicht.

“Een facility professional heeft het onderzoekend vermogen (niveau 3) om langs de weg van reflectie en evidence based practice tot (te commercialiseren) innovatie van producten, diensten en processen te komen. Daartoe heeft deze in de opleiding kennis en ervaring opgedaan met methoden en technieken van (praktijkgericht) onderzoek. Ook kan een facility professional daarop reflecteren. Hij of zij heeft in de afstudeerfase van de opleiding bewezen dit onderzoekend vermogen in een concrete beroeps/praktijksituatie te kunnen uitoefenen” (profiel wendbare HEO professional 2017).

Daarbinnen zijn twee categorieën te onderscheiden:

A. Kritische houding reflectieve professional

Facility professionals hebben inzicht in de relativiteit en beperkte geldigheid van theorieën en modellen. Daarbij zijn ze zelfkritisch en beschikken ze over een reflectieve houding.

B. Onderzoekende houding

- a. Kritisch zijn, willen begrijpen, willen bereiken, willen delen, willen vernieuwen, willen weten.
- b. Kennis uit onderzoek van anderen toepassen bij het maken van beroepsproducten.
- c. Zelf onderzoek doen.

¹⁷ Vereniging van Hogescholen, *HEO competentieprofiel*

¹⁸ Zie bijlage 3

2.3 Professioneel vakmanschap

HEO-standaard: *professioneel vakmanschap* en *Dublin descriptor: oordeelsvorming, communicatie en leervaardigheden*.

5 LOOFD ziet als kernen van professioneel vakmanschap een goed ontwikkeld oordeelsvermogen en daarop gebaseerd handelingsvermogen (ook het vermogen te besluiten en te handelen op beperkt beschikbare informatie) die hun basis vinden in het doorlopen van de professionele cyclus en het vermogen afwegingen te maken t.a.v. een breed scala aan factoren (integraal handelen). Het bepalen van de vraag achter de vraag en het komen tot oplossingen, is geen routinekwestie maar vraagt inventiviteit, reflectie en analyse.

10 Het LOOFD hanteert de 21^{ste} eeuwse¹⁹ vaardigheden (niveau 3): digitale vaardigheden (bijvoorbeeld informatievaardigheden, data-awareness instrumenteel, mediawijsheid), denkvaardigheden (bijvoorbeeld kritisch denken, probleemoplossend vermogen, creativiteit), interpersoonlijke vaardigheden (bijvoorbeeld onderhandelen, communicatie - mondeling/schriftelijk/digitaal/visueel - en Engelse taal (niveau 1), verbinden, multidisciplinaire samenwerking, adviseren, sociale en culturele vaardigheden) en intrapersoonlijke vaardigheden (bijvoorbeeld metacognitie, zelfregulatie, leervermogen²⁰, wendbaar²¹, proactief, ondernemende houding²², organisatie- en omgevings sensitief).

20 Met opzet worden deze vaardigheden in het volgende hoofdstuk niet gekoppeld aan de kennisgebieden. Hiermee worden arbitraire discussies voorkomen omdat deze vaardigheden uiteindelijke integratief en in meer of mindere mate bij alle kennisgebieden ter sprake komen. Het is aan de opleidingen om aan te tonen waar aan deze 21^{ste} eeuw vaardigheden wordt gewerkt.

25 2.4 Verantwoord handelen

HEO-standaard: *beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie* en *Dublin descriptor: oordeelsvorming*.

30 Een pas afgestudeerde facility professional is zich bewust van de maatschappelijke context van zijn gedurende de opleiding opgedane kennis en vaardigheden. Hij of zij weet dat ethisch handelen onderdeel van zijn of haar professioneel vakmanschap is en moet zijn. Maatschappelijk verantwoord ondernemen, bedrijfsethiek, compliance en duurzaamheid zijn onderwerpen van debat in de opleiding²³.

35

¹⁹ De toekomst begint vandaag: 21^{ste} eeuwse vaardigheden in het beroepsonderwijs, strategische visie van #hbo2025: *Wendbaar & Weerbaar*

²⁰ Dublin descriptor

²¹ HEO profiel 2017

²² HEO profiel 2017

²³ Vereniging van Hogescholen, *HEO competentieprofiel*

3 EEN GEDEGEN THEORETISCHE BASIS

Om te voorkomen dat het landelijk opleidingsprofiel normerend werkt voor de opleidingen qua didactiek en werkvormen, worden in dit landelijk opleidingsprofiel de eindkwalificaties van de facility manager neutraal geformuleerd als *kerngebieden* (paragraaf 3.1), aangevuld met *kennisgebieden* uit de HEO-standaard (paragraaf 3.2). Samen vormen ze de benodigde body of knowledge and skills (paragraaf 3.2 respectievelijk paragraaf 2.3). In dit landelijk opleidingsprofiel Facility Management worden geen uitspraken gedaan over de manier waarop opleidingen hun eindkwalificaties formuleren: als competenties, als learning outcomes, als eindtermen of anderszins. Elke opleiding werkt vanuit een eigen visie op hoe zij haar eindkwalificaties formuleert, in lijn met wat hierin het hogeschoolbeleid is. Deze kerngebieden, kennisgebieden, kernvaardigheden en de body of knowledge vormen het landelijk gevalideerde referentiekader waaraan de landelijke opleidingen Facility Management hun eindkwalificaties ijken.

Onder de *kerngebieden* beschrijven we de kerntaken en deeltaken van facility managers van de in het eerste hoofdstuk beschreven kerngebieden. In die zin kunnen deze kerngebieden worden opgevat als een overzicht van de kerntaken die facility managers moet kunnen uitvoeren, inclusief een aantal uitgewerkte deeltaken. Onder de *kernvaardigheden* verstaan we die vaardigheden van facility managers die op elk van de kerngebieden van betekenis zijn en die het beroep karakteriseren. De kernvaardigheden staan vermeld in hoofdstuk 2. Onder de 'body of knowledge' geven we een beschrijving van hetgeen het LOOFD verstaat onder de kennisgebieden.

De kerngebieden, kennisgebieden, kernvaardigheden en body of knowledge zijn zo geformuleerd dat ze de verschillende stakeholders (opleidingen, werkveld, studenten) een duidelijk beeld geven van wat afgestudeerde facility managers weten en kunnen doen. Ze bieden de opleidingen een bindend kader voor het formuleren van eigen eindkwalificaties. Ze zijn daarbij zo beschreven dat ze de opleidingen ruimte bieden voor een eigen inkleuring en/of een eigen accentuering. De afspraak die de opleidingen in het Landelijk Overleg Opleidingen Facility Management hebben gemaakt, is dat het **Landelijk Opleidingsprofiel Facility Management leidend is voor de inhoud van ten minste zeventig procent van elk curriculum Facility Management.**

In hoofdstuk 3.2 wordt aan de body of knowledge een niveau gekoppeld.

3.1 Uitwerking kerngebieden facility professionals

Kerngebieden

1. **Ruimte.** Facility professionals dragen bij aan (her)ontwerp, ontwikkeling, verwerving, inrichting, beheer en het onderhoud van de gebouwde, virtuele en/of tijdelijk omgeving die toegevoegde waarde heeft voor organisaties.

1.1 Zij verrichten onderzoek (laten onderzoek verrichten) naar de voor organisaties en gebruik passende ruimtelijke omgeving, resulterend in een beargumenteerd volledig toekomstbestendig programma van eisen en in verschillende beargumenteerde scenario's, inclusief visualisaties, inclusief een kostenparagraaf, inclusief afwegingen betreffende duurzaamheid.

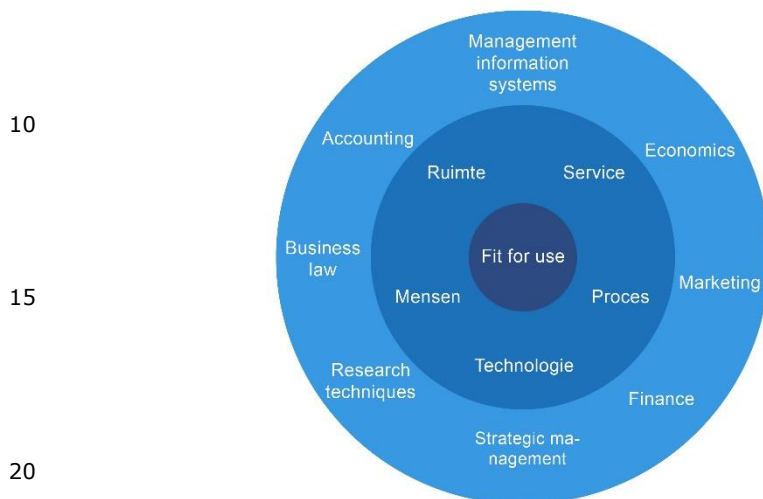
1.2 Zij richten processen van (her)ontwerp, ontwikkeling, verwerving, inrichting, beheer en onderhoud van de gebouwde en/of virtuele omgeving in en coördineren en monitoren deze processen.

- 1.3 Zij dragen bij aan processen van herbestemmen of afstoten van vastgoed (huur, koop) en locatiebepaling.
- 2 **Technologie.** Facility professionals dragen bij aan de (her)ontwikkeling, (her)inrichting en het beheer van het geheel aan technische voorzieningen (technische infrastructuur) die toegevoegde waarde hebben voor organisaties, zoals bouwtechnische voorzieningen, informatietechnologische voorzieningen en veiligheidsvoorzieningen.
- 2.1 Zij verrichten onderzoek (laten onderzoek verrichten) naar (prestaties van) technische voorzieningen die noodzakelijk zijn voor organisaties inclusief kostenafwegingen, inclusief afwegingen inzake duurzaamheid.
- 2.2 Zij richten processen van (her)ontwikkeling, verwerving en ingebruikname van technische voorzieningen in, wat ook kan inhouden: scholing van eindgebruikers en coördineren en monitoren van deze processen. Zij dragen bij aan de afstemming van beoogd en feitelijk gebruik (prestaties).
- 2.3 Zij dragen bij aan de inrichting en uitvoering van onderhoudsprocessen en onderhoudsactiviteiten op de technische voorzieningen.
- 3 **Services.** Facility professionals dragen bij aan de (her)ontwikkeling, (her)inrichting en het beheer van het geheel aan producten en diensten (services) die toegevoegde waarde hebben voor organisaties, zoals catering, veiligheid, servicedesk en werkplekbeheer.
- 3.1 Zij verrichten onderzoek (laten onderzoek verrichten) naar (prestaties van) services die noodzakelijk zijn voor organisaties inclusief kostenafwegingen, inclusief afwegingen betreffende duurzaamheid.
- 3.2 Zij richten processen van (her)ontwikkeling, verwerving en ingebruikname van services in, wat ook kan inhouden: scholing van eindgebruikers en coördineren en monitoren van deze processen. Zij dragen bij aan de afstemming van beoogd en feitelijk gebruik (prestaties).
- 4 **Mensen.** Facility professionals maken afwegingen over de passende aansluiting van ruimtelijke voorzieningen, technologische voorzieningen en diensten op de vraag, de beleving en het welzijn van mensen (de verschillende stakeholders) van organisaties.
- 4.1 Ze begrijpen de behoeften en drijfveren van mensen en weten daarin te voorzien. Ze maken daartoe afwegingen over de productiviteit, samenwerking, communicatie, de beleving, de tevredenheid van mensen bij de inzet van facilitaire diensten en voorzieningen. Ze ondersteunen hun expertiseontwikkeling bij ingebruikname van nieuwe diensten en voorzieningen.
- 4.2 Ze dragen bij aan een duurzame inrichting van de (gebouwde, virtuele) omgeving die de effectiviteit van organisaties ondersteunt en bevordert en die door mensen als aantrekkelijk en efficiënt wordt ervaren (gedragsbeïnvloeding).
- 5 **Processen.** Facility professionals ontwikkelen, implementeren, coördineren en evalueren facilitaire diensten die toegevoegde waarde hebben voor organisaties. Ze inventariseren de vraag naar -, dragen bij aan vraagarticulatie van -, stellen specificaties op van -, selecteren -, contracteren -, organiseren, monitoren -, verbeteren -, borgen -, verantwoord - en evalueren (PDCA, LEAN, Scrum).
- 2.1 Zij analyseren, onderzoeken en beschrijven in dialoog met de proceseigenaren de ondersteuning van het primaire proces (Service Level Agreement).
- 2.2 Zij adviseren de organisatie over de uitvoering van o.a. services (in eigen beheer, outsourcing) inclusief overwegingen inzake business- en verdienmodellen (bedrijfseconomische afwegingen) en duurzaamheid.
- 2.3 Zij ontwerpen in de SLA's overeengekomen services binnen de vastgestelde kaders (strategie, organisatie, bekostiging), maken i.h.b. afwegingen t.a.v. digitalisering, circulaire economische kansen en doelstellingen.

- 2.4. Zij implementeren of verwerven de services, zodanig dat uitvoering van het betreffende proces wordt ondersteund, bevordert en gewaarborgd (kopen in, stellen contracten op en zorgen voor business continuity).
- 5 2.5 Zij monitoren in dialoog met uitvoerders/leveranciers en proceseigenaren de kwaliteit van de geleverde services (aan de hand van uit de SLA's voortvloeiende KPI's). Zij brengen afwijkingen op inzichtelijke wijze onder de aandacht en stellen verbeterplannen op (kwaliteitszorg/kwaliteitsmanagement).
- 10 2.6 Zij dragen bij aan de ontwikkeling van facilitair beleid dat van toegevoegde waarde is voor de doelstellingen van organisaties. Zij maken daarbij verschillende overwegingen expliciet zoals bedrijfseconomische afwegingen, duurzaamheidsoverwegingen, belevingsoverwegingen. Zij dragen daarmee ook bij aan de reputatie van organisaties.
- 15 2.7 Ze dragen bij aan het ontwerp en de inrichting van een voor de verschillende facilitaire processen passende facilitaire organisatie binnen de vastgestelde kaders van de organisatie, die gekarakteriseerd worden door voor de organisatie relevante en herkenbare termen/afdelingen zoals inkoop, technische dienst, ICT-services, receptie.
- 20 2.8 Ze ontwerpen vraaggestuurde facilitaire projecten, interne en externe samenwerkingsverbanden, richten projecten in (inclusief financiële onderbouwing), opereren als projectleider en realiseren samenwerking door processen, afdelingen en medewerkers te verbinden.
- 25 2.9 Ze geven leiding aan facilitaire processen en diensten. Ze sturen, stimuleren, enthousiasmeren facilitaire medewerkers/teams/opdrachtnemers, bouwen consensus, brengen verschillende opvattingen samen en dragen bij aan resultaatgericht werkende teams. Ze versterken het lerend vermogen van facilitaire teams en ondersteunen expertiseontwikkeling van facilitaire medewerkers en teams. Ze maken overzichten van mensen en middelen die aansluiten op de facilitaire diensten, op de facilitaire organisatie en coördineren werving (intern, externe leveranciers).
- 30 2.10 Ze onderzoeken verwerving van diensten en voorzieningen (inkoop), stellen inkoopcontracten op, sluiten ze af en geven sturing aan uitvoering van (interne en externe) opdrachtnemers, monitoren uitvoering en coördineren verbetering.
- 35 2.11. Scenario-denken (what-if-then-else) is hun niet vreemd.

3.2 Body of Knowledge van de kennisgebieden

Binnen onderstaande figuur vormen de kerngebieden als kennisgebied het uitgangspunt. Deze worden aangevuld met andere kennisgebieden. Per kennisgebied wordt een omschrijving gevolgd door trefwoorden. Deze dienen ter verduidelijking en zijn niet limitatief.



Figuur: 5

Facility professionals hebben kennis van- en inzicht in:

1. Ruimte

De facility professional draagt passend binnen de strategie van een organisatie bij aan de processen van toekomstbestendig (ver)bouwen, herbestemmen, verwerven of afstoten van vastgoed (huur, koop en locatiebepaling) voor tijdelijke en blijvende objecten (niveau 1).

Trefwoorden in dit kader zijn: (meer)jarenonderhoudsplan, lezen van bouwtekening, materialenkennis, duurzaamheid (isolatie, hergebruik), veiligheid.

2. Technologie

De facility professional is gesprekspartner van specialisten op het gebied van technologische installaties (niveau 1).

Trefwoorden in dit kader zijn: licht-, lucht-, warmte-, watertechnieken (klimaatbeheersing, (elektro)technische installaties, geel(grijs water) circuit, warmtekrachtkoppeling, zonne-energie, waterbesparing en energiebesparing. Ook: energiemangement (EPN), warmtepomp, krachtstroom, access points, healthy building (legionella), ICT, internet of things.

3. Processen²⁴

De facility professional is in staat het dienstverleningsproces efficiënt en effectief te laten verlopen (niveau 3). Trefwoorden in dit kader zijn: Organisatiestructuur,

managen dienstverleningsproces, projectmanagement, netwerkplanning, werkmethoden, procesmanagement, kwaliteitszorgsystemen, capaciteitsmanagement, activiteitenplanning, onderhoudsmanagement, leveranciersmanagement, performance management, prestatie-indicatoren, kritische succesfactoren, critical control points.

²⁴ Binnen de voormalige BBA competenties werden processen geduid als operations management.

4. **Mensen**²⁵

De facility professional beschikt over de basiskennis en -vaardigheden die hem in staat stellen om effectief leiding te geven (niveau 3). Trefwoorden in dit kader zijn:

leiderschapsstijlen, gedrag en motivatie, HRM, arbo, cultuur, cross cultural management, managementvaardigheden, communicatie en besluitvormingsmodellen.

De facility professional houdt rekening met factoren die van invloed zijn op het slagen van verandermanagement (niveau 2). Trefwoorden in dit kader zijn:

veranderingsstrategieën, weerstand en interventies.

5. **Services (toolbox)**

De facility professional richt processen in van reguliere producten en diensten ondersteunend aan de werk- en leefomgeving (niveau 2).

Trefwoorden in dit kader zijn: servicedesk, catering, HACCP, concepten, ontkoppeld-gekoppeld, bestek, basiskennis voeding, schoonmaak: VSR bestek, methodes (input - output), beveiliging, RIE, arbo, calamiteiten, vergaderruimte, kleding, afval, pdc, wagenpark, verzekering, vergunning, groen, service, receptie, multifunctionals, ict, acces points en diverse concepten voor gebruikersafhankelijkheid.

De facility professional richt duurzame fysieke en digitale werkomgevingen in die voldoen aan de wensen en eisen van de gebruikers, waarbij de effectiviteit van een organisatie ondersteund en bevorderd wordt (niveau 2).

Trefwoorden in dit kader zijn: werkplekmanagement, herhuisvesting (vlekkenplan, verhuizing, arbo, inrichting (interieur) en werkplekconcepten.

6. **Accounting**

De facility professional kan bedrijfsprocessen plannen en beheersen (niveau 2).

Trefwoorden in dit kader zijn: planning & control cyclus, begroten, budgetteren, (investeren versus exploitatie), kostenverbijzondering, verschillenanalyse en benchmarking (leesmanindex, NFC).

De facility professional kan beslissingsondersteunende calculaties maken (niveau 2).

Trefwoorden in dit kader zijn: businesscase, kosten-batenanalyse, kostprijsmethoden en -begrippen, kostenverbijzondering (doorbelasting), kopen/huren/leasen en investeringsselectiemethoden.

7. **Finance**

De facility professional is ingeleid in de financiële verslaggeving van een organisatie en kan de financiële structuur beoordelen (niveau 1). Trefwoorden in dit kader zijn:

investeringsbegroting, financieringsplan, lezen van een balans en resultatenrekening, balansrubricering, vermogensonderdelen, waarderingmethoden en kengetallen (ratio's).

8. **Business law**

De facility professional kan juridische termen plaatsen en is gesprekspartner van juridisch specialisten (niveau 1). Trefwoorden in dit kader zijn:

ondernemersrecht (ondernemingsvormen), overeenkomstenrecht (contractrecht, koopovereenkomst, huurrecht, eigendomsrecht), arbeidsrecht, Europese wet- en regelgeving inzake inkoopbeleid, aansprakelijkheid, vergunningen, aanbesteding en milieueisen.

9. **Management information systems**

De FM'er kent in grote lijnen de toegevoegde waarde van (geautomatiseerde) (Facility) Management Informatie Systemen, waarmee de kwaliteit van de dienstverlening gemonitord kan worden (niveau 2). Trefwoorden in dit kader zijn:

analyse informatiebehoefte, data awareness, data-verzameling en -analyse, advisering, procesmanagement, managementrapportages, benchmarking en kengetallen, sturen en

²⁵ Binnen de voormalige BBA competenties werd mensen aangeduid als organisational behaviour.

rapporteren van managementinformatie, software/hardwarematige ondersteuning van bedrijfsprocessen, dashboard en prestatie-indicatoren.

10. Economics

5 De facility professional heeft zicht op de externe omgeving van de organisatie (niveau 1). Trefwoorden in dit kader zijn: politieke, landelijke en mondiale ontwikkelingen, marktpartijen (leveranciers, klanten) en (technologische) innovatie.

11. Marketing

10 De facility professional kan de marktomgeving (interne en externe) analyseren (niveau 2). Trefwoorden in dit kader zijn: SWOT, CRM, klantgedrag, marktonderzoek, segmentatie van klantgroepen en positionering.

15 De facility professional kan producten en diensten afstemmen op (interne en externe) markt/klanten (niveau 2). Trefwoorden in dit kader zijn: kenmerken van dienstverlening (managen van onzekerheid, managen klant, managen van de heterogene kwaliteit, managen van capaciteit, managen van persoonsintensiteit), gastvrijheidsconcepten, beleving, customer excellence, hospitality management, accountmanagement marketingcommunicatie, waardepropositie, conceptontwikkeling, dienstverleningsmodel, ondernemen en ondernemersrisico. In mindere mate de marketingmix (product, prijs, plaats en promotie).

12. Research techniques²⁶

20 De facility professional kan met behulp van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoekstechnieken tot onderbouwde beslissingen komen waarbij de keuze van de juiste onderzoekstechniek, alsmede de inrichting van het meetinstrument onderbouwd kan worden (niveau 2). Trefwoorden in dit kader zijn: onderzoeksopzet (fasen), data-verzamelen, diepte-interview, observatie, case study, beschrijvende en inductieve statistiek (frequentieverdeling, centrummaten, samenhang tussen variabelen, steekproef, betrouwbaar, valide).

13. Strategic management

30 De facility professional levert op basis van externe en interne ontwikkelingen op een transparante wijze bijdragen aan het beleid en de strategie van de organisatie (niveau 2). Trefwoorden in dit kader zijn: SWOT-analyse (confrontatiematrix), Balanced Score Card, (CANVAS-)businessmodel, Porter, marktonderzoek, make, buy or ally, beleidsplan lezen en schrijven, PDCA, besluitvorming, communicatie, maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en Pareto-analyse.

35

²⁶ Binnen de voormalige BBA competenties werd research techniques aangeduid als quantitative techniques

BIJLAGE 1 NIVEAUBEPALINGEN

Niveautabel Landelijk Opleidingsprofiel Facility Management	
Niveau 1	<p>De student levert een beroepsproduct op:</p> <ul style="list-style-type: none"> • onder begeleiding • in een niet-complexe situatie • met een gering aantal variabelen • op basis van aangeleverde gegevens • waarbij sprake is van een standaard-aanpak • waarbij basiskennis en vaardigheden worden gebruikt • waarbij verantwoording voor eigen takenpakket wordt afgelegd • in een bepaalde context.
Niveau 2	<p>De student levert een beroepsproduct op:</p> <ul style="list-style-type: none"> • onder indirecte begeleiding • in een meer complexe situatie • met meer variabelen • waarbij sprake is van een standaard-aanpak, met de mogelijkheid van een creatieve oplossing • waarbij uitgebreide kennis en vaardigheden worden gebruikt • waarbij resultaatgericht gewerkt wordt en keuzes worden gemaakt en verantwoord over trajecten • in diverse contexten.
Niveau 3	<p>De student levert een beroepsproduct op:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zelfstandig • in complexe situaties • met veel variabelen • waarbij nieuwe procedures of een nieuw plan van aanpak worden ontwikkeld, waarbij creativiteit wordt gebruikt • op basis van specialistische kennis en vaardigheden • waarbij zelfstandig nieuwe kennis en vaardigheden worden verworven • waarbij op diverse niveaus keuzes en oplossingen worden verantwoord • vanuit een overstijgende kijk op problemen.

Een voorbeeld:

- 5 Roel heeft een financiële achtergrond (opleiding en ervaring) en werkt al langere tijd voor een cateraar bij een universiteit. Voor het afsluiten van contracten die niets met de universiteit van doen hebben, is Roel juridisch niet onderlegd. Wel weet hij dat algemene voorwaarden gebruikelijk zijn bij een contract. Hij voelt zich absoluut niet bekwaam en roept de steun in van de juridische afdeling. Hier is sprake van niveau 1.
- 10 Ondanks het feit dat Roel financieel onderlegd is, moet hij zich conformeren aan de landelijke richtlijnen van de cateraar inzake prijsbepalingen. Daar deze regelmatig gewijzigd worden, laat hij zich door de afdeling Financiële Zaken ondersteunen. Zo ook inzake de maandelijkse voortgangsgesprekken met betrekking tot de realisatie van zijn begroting. Roel functioneert hier op niveau 2.
- 15 Ten aanzien van personeel (planning, inzet, teambuilding) is Roel door cursussen en ervaring een specialist. Hoewel hij wel eens een advies inwint, kan hij volledig zelfstandig besluiten nemen en deze besluiten evalueren. Inzake personeel functioneert Roel op niveau 3.

BIJLAGE 2 AFKORTINGEN

	BBA	Bachelor of Business Administration
	DBFMO	Design, Build, Finance, Maintain en Operate
5	EN	Europese Norm
	FMN	Facility Management Nederland
	HBO	Hoger Beroepsonderwijs
	HEO	Hoger Economisch Onderwijs
	HRM	Human Resource Management
10	ICT	Informatie- en CommunicatieTechnologie
	IFMA	International Facility Management Association
	KPI	Kritische Prestatie-indicator
	LOOFD	Landelijk Overleg Opleidingen Facility Management (voorheen: Facilitaire Dienstverlening)
15	MER	Management Economie en Recht
	NEN	Nederlandse Norm
	PDCA	Plan Do Check Act
	SLA	Service Level Agreement
	ZZP	Zelfstandige Zonder Personeel
20		

BIJLAGE 3 DUBLIN DESCRIPTOREN

Dublin Descriptoren	Kwalificaties Bachelor	Kwalificaties Master
1. Kennis en inzicht	Heeft aantoonbare kennis van en inzicht in een vakgebied, waarbij wordt voortgebouwd op het niveau bereikt in het voorgezet onderwijs en dit wordt overtroffen; functioneert doorgaans op een niveau waarop met ondersteuning van gespecialiseerde handboeken enige aspecten voorkomen waarvoor kennis van de laatste ontwikkelingen in het vakgebied vereist is.	Heeft aantoonbare kennis en inzicht, gebaseerd op de kennis en het inzicht op het niveau van Bachelor en die deze overtreffen en/of verdiepen, alsmede een basis of een kans bieden om een originele bijdrage te leveren aan het ontwikkelen en/of toepassen van ideeën, vaak in onderzoek verband.
2. Toepassen van kennis en inzicht	Is in staat om zijn/haar kennis en inzicht op dusdanige wijze toe te passen, dat dit een professionele benadering van zijn/haar werk of beroep laat zien, en beschikt verder over competenties voor het opstellen en verdiepen van argumentaties en voor het oplossen van problemen op het vakgebied.	Is in staat om kennis en inzicht en probleemoplossende vermogens toe te passen in nieuwe of onbekende omstandigheden binnen een bredere (of multidisciplinaire) context die gerelateerd is aan het vakgebied; is in staat om kennis te integreren en met complexe materie om te gaan.
3. Oordeelsvorming	Is in staat om relevante gegevens te verzamelen en interpreteren (meestal op het vakgebied) met het doel een oordeel te vormen dat mede gebaseerd is op het afwegen van relevante sociaal-maatschappelijke, wetenschappelijke of ethische aspecten.	Is in staat om oordelen te formuleren op grond van onvolledige of beperkte informatie en daarbij rekening te houden met sociaal-maatschappelijke en ethische verantwoordelijkheden, die zijn verbonden aan het toepassen van de eigen kennis en oordelen.
4. Communicatie	Is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op een publiek bestaande uit specialisten of niet-specialisten.	Is in staat om conclusies, alsmede de kennis, motieven en overwegingen die hieraan ten grondslag liggen, duidelijk en ondubbelzinnig over te brengen op een publiek van specialisten of niet-specialisten.
5. Leervaardigheden	Bezit de leervaardigheden die noodzakelijk zijn om een vervolgstudie die een hoog niveau van autonomie veronderstelt aan te gaan.	Bezit de leervaardigheden die hem of haar in staat stellen een vervolgstudie aan te gaan met een grotendeels zelfgestuurd of autonoom karakter.

bron: nvaio.net

BIJLAGE 4 HEO PROFIEL 2017

A. Een gedegen theoretische basis

5 De theoretische basis (kennis, vaardigheden en attitude) wordt per opleiding verantwoord en vastgesteld door het Landelijk Opleidingsoverleg in het landelijk opleidingsprofiel.

B. Onderzoekend vermogen

10 Een pas afgestudeerde heo-professional heeft het onderzoekend vermogen om langs de weg van reflectie en evidence based practice te komen tot (te commercialiseren) innovatie van producten, diensten en processen in zowel de private als de publieke sector. Daartoe heeft de heo-professional in de opleiding kennis en ervaring opgedaan met methoden en technieken van praktijkgericht onderzoek. Een pas afgestudeerde heo-professional is in staat te reflecteren op onderzoek en onderzoeksresultaten. Hij of zij heeft daarbij inzicht in de relativiteit en beperkte
15 geldigheid van theorieën en modellen en beschikt ook over zelfkritiek en een reflectieve houding. De heo-professional heeft in de afstudeerfase van de opleiding bewezen dit onderzoekend vermogen in een concrete beroeps- of praktijksituatie te kunnen uitoefenen.

C. Professioneel vakmanschap

Ondernemende houding

20 De afgestudeerde heo-professional is in staat zelf verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar handelen en in staat zelfstandig beslissingen te nemen. Hij of zij komt tot acties en implementeert oplossingen op basis van een analyse van een specifieke beroeps- of praktijksituatie.

Wendbaar

25 De afgestudeerde heo-professional kan proactief inspelen op veranderingen in het werk en de context van het werk. Hij of zij kan omgaan met weinig structuur en onzekere factoren: 'knowing what to do, when you don't know what to do'. Hij of zij ontwikkelt hiertoe voortdurend de eigen professionaliteit en draagt bij aan de ontwikkeling van zijn of haar professe in de breedte. Daarbij is de heo-professional in staat doelen voor de korte termijn te verbinden met
30 ambities voor de lange termijn en houdt daarbij oog voor de snel veranderende omgeving en de grote hoeveelheden beschikbare informatie (big data).

Brede en internationale oriëntatie

35 De afgestudeerde heo-professional heeft een brede naar buitengerichte blik, weet wat er in de samenleving speelt en is op de hoogte van vernieuwingen en innovaties die relevant kunnen zijn voor zijn of haar beroepspraktijk. Vanwege het toenemend belang van de internationale omgeving van de beroepspraktijk, kan de heo-professional zich niet alleen handhaven in een internationale omgeving, maar daar ook gebruik van maken. De heo-professional is in staat globale ontwikkelingen te vertalen naar de eigen omgeving. Hij of zij houdt daarbij rekening met cultuurverschillen (intercultural awareness).

Interdisciplinair werken

40 De afgestudeerde heo-professional heeft het vermogen om een actieve bijdrage te leveren aan het realiseren van de doelstellingen van het bedrijf of instelling waar hij of zij werkzaam is en werkt daarbij samen over de grenzen van het eigen vakgebied heen.

Je kunnen verplaatsten in klant/ doelgroep/ consument

45 De afgestudeerde heo-professional heeft inzicht in psychologische processen zoals keuzegedrag, besluitvorming en motivatie.

Uitdrukkingsvaardigheid

50 De afgestudeerde heo-professional is in ieder geval in staat zich goed uit te drukken in de voertaal van de opleiding.

D. Beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie

De afgestudeerde heo-professional is zich bewust van de maatschappelijke context waarin hij of zij werkzaam is en kan rekenschap geven van de eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid.

5 In voorbereiding hierop is er in de opleiding aandacht voor onderwerpen als maatschappelijk verantwoord ondernemen, bedrijfsethiek en duurzaamheid.

Bron: vereniging hogescholen 2017

5 BIJLAGE 5 TOTSTANDKOMING

Van januari 2014 tot en met december 2015 zijn de LOOFD-vergaderingen (3 à 4 per jaar) voorafgegaan door lezingen van facilitaire marktpartijen die hun visie op de ontwikkelingen in het werkveld schetsten. Parallel hieraan zijn diverse vakgroepen van de LOOFD-opleidingen bij elkaar gekomen om de leerlijnen waarvoor zij verantwoordelijk zijn, uit te wisselen en van commentaar te voorzien. Van al deze bijeenkomsten zijn verslagen gemaakt.

De voorliggende versie van het Landelijk Opleidingsprofiel is gerealiseerd in de periode van december 2015 tot juli 2016. Het LOOFD heeft daarbij de volgende procedure gevolgd:

- 15 • In de periode van december 2015 tot en met maart 2016 zijn drie conceptversies besproken op speciaal belegde bijeenkomsten van het LOOFD, waarin vertegenwoordigers van de opleidingen, aangevuld met enkele experts aanwezig waren. Conceptversies zijn besproken binnen verschillende opleidingen. Hun feedback is ingebracht op de verschillende bijeenkomsten. Een en ander betekent dat langs deze 20 weg de verschillende opleidingen vanaf de start invloed hebben kunnen uitoefenen op de inhoud.
- In april 2016 en juni 2016 zijn twee aparte expertbijeenkomsten belegd. Hieraan namen experts facility management en lectoren facility management deel. Op deze bijeenkomsten is gekomen tot een meer afgewogen terminologie en systematiek.
- 25 • In oktober 2016 is de conceptversie opleidingsprofiel in het LOOFD besproken.
- Tussen oktober 2016 en mei 2017 is de conceptversie binnen de opleidingen en de afzonderlijke werkveldcommissies van de LOOFD-leden, EuroFM, FMN en studenten besproken, gericht op zowel finetuning als op validatie van de voorgestelde 30 eindkwalificaties. Specifiek aandachtspunt was de nadere uitwerking van de body of knowledge.
- 20 juni 2017 heeft het LOOFD de definitieve versie vastgesteld.
- Medio juli 2017 is deze aangeboden aan de sectorraad.

De benadering heeft geborgd dat opleidingen gevoel hebben kunnen ontwikkelen voor het kader als geheel en dat zij t.z.t. kunnen werken met het landelijk opleidingsprofiel.

40

45

Aan de totstandkoming van dit opleidingsprofiel werkten mee:

Projectleider en auteur:

- 5 Roel Hamers voorzitter LOOFD
 Ton Flierman extern adviesbureau

LOOFD-leden

Opleiding	Vestiging	Achternaam	Voornaam	Functie
De Haagse Hogeschool	Den Haag	Moonen	Marjolein	Head of Facility Management Studies
Hanze Hogeschool Groningen	Groningen	Snippert	Martin	Dean a.i. Instituut voor Facility Management
Hogeschool InHolland	Diemen	Berkhout	Elske	Manager opleiding Facility Management; Manager opleiding Vrijtijdsmanagement
Hogeschool Rotterdam	Rotterdam	Ronteltap	Hans	Onderwijsmanager Facility Management
Hogeschool Utrecht	Amersfoort	Smet	Aukje	Teamleider opleiding Facility Management
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN)	Nijmegen	Burger	Ellen	Facility Management-Academie
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN)	Nijmegen	Roggeveen	Arianne	Facility Management-Academie
NHTV	Breda	Gooskens	Wil	Programma Manager
Saxion Hospitality Business School	Deventer	Kostverloren	Beryl	Teammanager Facility Management
Zuyd Hogeschool	Heerlen	Hamers	Roel	Directeur Opleiding Facility Management/Voorzitter LOOFD

10 **Expertgroep:**

Achternaam	Voornaam	Email	functie
Beckers	Ronald	Ronald.Beckers@han.nl	Docent HAN
Bergsma	Feike	f.h.j.bergsma@saxion.nl	Docent Saxion
Bruijn de	Hans	j.h.a.debruijn@hhs.nl	Docent HHS
Duren	Joop van	Joop.vanduren@zuyd.nl	Lector Zuyd Hogeschool
Gooskens	Wil	Gooskens.W@nhtv.nl	Programma Manager NHTV
Krips	Jelmer	j.krips@pl.hanze.nl	Docent Hanze
Mobach	Mark	m.p.mobach@pl.hanze.nl	Lector Hanze
Mulder	Rianda	rianda.mulder@hu.nl	Docent HU
Zonneveld	Dirk	Dirk.zonneveld@inholland.nl	Docent InHolland
Zuijderwijk	Tanja	w.c.zuijderwijk@hr.nl	Docent HRO

Werkveld:

Opleiding	Naam	Aanhef	Voork.	Bedrijf	Functie
HAN	Aalbers	Dhr.	L.	HAN - FM	Opleidingscommissie
HAN	Benneker	Dhr.	P.	Han-FM	Opleidingscommissie
HAN	Bouwmeester	Dhr.	B.	AAFM Facility Management	Directeur
HAN	Elbers	Dhr.	R.	Pro Persona	Facility Manager
HAN	Haase	Mevr.	M.	Han-FM	Opleidingscommissie
HAN	Kotvis	Dhr.	R.	Han	www.spm-facility.nl
HAN	Peters	Dhr.	N.	Han-FM	Opleidingscommissie
HAN	Schmitz	Dhr.	J.J.	Radboud UMC	Hospitality officer Cv B
HAN	Staaltekker	Dhr.	J.F.	Ministerie van buitenlandse zaken	Programmadirecteur
HAN	Teeuwen	Mevr.	E.	Han-FM	Opleidingscommissie
HAN	van der Knaap	Mevr.	E.	Arrow Management&Advies	Eigenaar bureau
HAN	van Diepen	Mevr.	C.	Twijnstra Gudde	Partner
HAN	van Doorn	Mevr.	M.	Han-FM	Opleidingscommissie
HAN	van Vlijmen	Dhr.	J.	HAN - FM	Opleidingscommissie
HAN	Vollenberg	Mevr.	A.	Bartholomeus Gasthuis	Manager
HAN	Welles	Mevr.	M.	Han-FM	Opleidingscommissie
Hanze	Flim	Dhr.	J.J.	Draaijer + Partners	Adviseur huisvesting en organisatie
Hanze	Halkes	Mevr.	M.	SENSZ	Senior Consultant
Hanze	Hesse	Dhr.	E.J.	Novon Schoonmaak BV	Algemeen Directeur
Hanze	Hillebrand	Mevr.	M.	Universitair Medisch Centrum Groningen	Senior stafmedewerker Bouw en Facilitair
Hanze	Jong, de	Dhr.	E.	Sodexo Facility Services	Director FM Platform Benelux
Hanze	Seffinga	Dhr.	B.	Cosis	Projectleider MVO
Hanze	Toornstra	Dhr.	D.	Zelfstandig ondernemer	Zelfstandig ondernemer
HHS	Beurden, van	Dhr.	L	Pro 10 inkoopadvies Den Haag	Directeur
HHS	Brik	Mevr.	R	Brik Advies _ Interim B.V. Utrecht en omgeving	Directeur
HHS	Rappard	Mevr.	A	Rabobank	Projectmanager
HHS	Riet, van	Dhr.	B	Ernst _ Young	Directeur
HRO	Bruins	Dhr.	R.	Flexim	Directeur/eigenaar
HRO	Kooyman	Dhr.	W.	Capa	Consultant FM
HRO	Ras	Dhr.	M.	AAG vastgoed	Vastgoed en FM-adviseur
HRO	Verlinden	Mevr.	A.	ISS integrated services	Consultant FM
HRO	Vos	Mevr.	L.	Erasmus Medisch Centrum	Manager Frontservices en inrichting
HU	Bont	Dhr.	R.	Bont Facility Management BV	Programmamanager faciliteiten nieuwbouw (Meander ziekenhuis)
HU	Grootveld, van	Dhr.	T.	TMS Interim	Adviseur mobiliteit
HU	Jongbloed	Mevr.	A.	CBS	Contractmanager Facilitair bedrijf
HU	Mak	Dhr.	B.	VFM Facility Experts	Consultant
HU	Mol	Mevr.	M.J.	Universitair Medisch Centrum	Directeur
HU	Ravenzwaay	Dhr.	J.J.J.	Holland Food Service	Commercieel Directeur
HU	Vries, de	Dhr.	N.J.	Draaijer + Partners B.V.	Senior adviseur huisvesting & vastgoed
HU	Wiegand	Mevr.	E.M.	Politie	Dienstenmanager Huisvesting/PDM

InHolland	Biezen, van	Dhr.	W	Vivat (voorheen Zwitserleven)	Manager FM Regie & Services
InHolland	Dekker	Dhr.	S.	UWV	Facility manager
InHolland	Helmus	Dhr.	R	VGZ	Afdelingsmanager FM
InHolland	Ruijter, de	Mevr.	M	Schiphol Real Estate	Property manager
LOOFD	FMN voorzitter	Mevr.	N.	FMN	Hofman
NHTV	Bakker	Mevr.	J.	Gom Schoonhouden B.V.	Commercieel directeur
NHTV	Blanken	Dhr.	R.	Amgen	Global Head real estate
NHTV	Bruggen, van der	Dhr.	G.J.	TNO	Hoofd Facilitaire Zaken
NHTV	Claessens	Dhr.	C.	PriceWaterhouseCoopers Belgium bcvba	Director General Services / Bestuurder-zaakvoerder PwC Belgium
NHTV	Drion	Dhr.	B.	NHTV	Emeritus Professor en Voorzitter Werkveld advies commissie NHTV
NHTV	Eersel, van	Dhr.	F.	Google San Francisco Bay Area	Real Estate & Workplace Services
NHTV	Holleman	Dhr.	J. E.	ABN AMRO Facility Management	Manager Real Estate
NHTV	Kastelein	Dhr.	J.P.	Ynno	Managing partner / Senior Researcher - Nyenrode Business Universiteit
NHTV	Pots	Mevr.	A.	Hogeschool Ipabo	Manager Facilitaire Zaken
Zuyd	Bos	Dhr.	S.	BAM Bouw en Techniek	Manager commerciële zaken/technisch ontwikkelaar
Zuyd	Braeken	Dhr.	R.	Hago	Commercieel directeur Hago Nederland B.V
Zuyd	Claassens	Mevr.	J.	APG	Manager Business Support Facility Services
Zuyd	Creusen	Dhr.	E.	Waterleiding Maatschappij Limburg	Facility manager
Zuyd	Derksen	Dhr.	F.	Zuyd Dienst Facilitair	Facility manager
Zuyd	Hennen	Dhr.	J.	Werkvoorzieningsschap OZL	Facility manager
Zuyd	Kockelkoren	Dhr.	B.	Camille Oostwegel Holding	Hoofd Technische Dienst/Bouwcoördinator)
Zuyd	Kruse	Dhr.	M.H.E.	KRUSE & LAMPO	Eigenaar bureau commercieel vastgoedmanagement
Zuyd	Meeuwissen	Dhr.	F.	Rabobank Nederland	Projectmanager
Zuyd	Moosdijk, van de	Mevr.	A.	AAFM Facility Management BV	Customer Service Partner
Zuyd	Nicolaes	Dhr.	H.	GaiaZoo	Facility manager
Zuyd	Reijnders	Dhr.	P.	Kien Facility Management	Directeur
Zuyd	Schepers	Mevr.	N.	Kien	Staflid
Zuyd	Teensma	Dhr.	D.	Asito	Regiomanager
Zuyd	Wilmes	Dhr.	R.	UM dienst Facility Services	Hoofd vastgoed

Studenten

Opleiding	Naam		Voorletter	rol	volledige naam
HHS	Helvoort van	Mevr.	L.	studente	Lisa van Helvoort
HHS	Hogendoorn	Mevr.	N.	studente	Nina Hogendoorn
HHS	Popijs	Dhr.	M.	student	Menno Popijs
HRO	Helvoort, van	Mevr.	L.	student	Lisa van Helvoort
HRO	Hogendoorn	Mevr.	N.	student	Nina Hogendoorn
InHolland	Kragtwijk	Dhr.	B.	student	Bo Kragtwijk
InHolland	Warmerdam van	Dhr.	M.	student	Mike van Warmerdam
Saxion	Raaijmakers	Mevr.	F.	studente	Fleur Raaijmakers
Zuyd	Jaspers	Mevr.	H.	studente	Hélène Jaspers
Zuyd	Maat	Mevr.	D.	studente	Dominique Maat
Zuyd	Verheijen	Mevr.	J.	studente	Jillin Verheijen

BRONNEN

- 5 AAFM (2014) *Ontwikkelingen in FM vertaald naar competenties voor startende Facility Manager, LOOFD-lezing*
- Bussemaker (2015) *Strategische agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015-2025, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, De toekomst begint vandaag: 21^{ste} eeuwse vaardigheden in het beroepsonderwijs, 2016*
- Christoffels en Baay
- 10 Drion *Visie op FM, LOOFD-lezing 2014*
- Duren van *Diverse notities, 2016*
- Facilicom Facility Solutions *Rogier Verbeek *Facility Management, LOOFD-lezing, 2014**
- FMN www.fmn.nl/ (verdiepen, expertgroepen, best practice award, FMN connect)
- 15 FMN/Twijnstra Gudde *DE NEDERLANDSE FACILITY MANAGEMENT MARKT 2017*
- FMM *Facility Management 2020: Wat wordt uw nieuwe rol?, april 2016; <https://www.fmm.nl/topics/facilitaire-organisatie/downloads/facility-management-2020-wat-wordt-uw-nieuwe-rol>*
- 20 IFMA www.ifma.org/
- LOOFD (2012) *Landelijk Facility Management Competentieprofiel 2012*
- LOOFD (2016) *Verlagen diverse LOOFD-lezingen*
- Mobach *Facility Management, LOOFD-lezing, 2014*
- NEN (2007) *EN 15221, Facility Management*
- 25 Pine & Gilmore *De beleveniseconomie, Sdu Uitgevers Den Haag, 2012*
- Stichting Circulaire Economie *Erick Wuestman, *Facilitating the Future!*, LOOFD-lezing, 2014*
- Stichting Circulaire Economie *Brochure: *Ecosysteem Circulaire Economie en het programma RealICE**
- 30 Ministerie van OC&W *Strategische agenda Hoger onderwijs en onderzoek 2015-2025*
- Verkenningcommissie HEO *Wendbaar in een duurzame economie, 2014*
- Vereniging van Hogescholen *Standaard Bachelor of Business Administration ((herziene versie; vastgesteld door de Algemene Vergadering 15 juni 2012).*
- Vereniging Hogescholen *Kwaliteit als opdracht, augustus 2009*
- 35 Vereniging Hogescholen *Profiel wendbare HEO professional, 2017*
- Vereniging Hogescholen *Wendbaar in een duurzame economie, cie Sent, 2014*
- Vereniging Hogescholen *#hbo2025: Wendbaar & Weerbaar (strategische visie). 2015*
- 40