

VISIE OP MORGEN

**DE FACILITAIRE
WERELD DRAAIT
DOOR. U OOK?**



Ellen van Loon,
architect OMA

'Rijnstraat 8
zit als een klok
in elkaar'



Ben Tiggelaar,
managementgoeroe

'Innoveren?
Creëer psychologische
veiligheid in team'



**Managers
van morgen**

Verander de wereld
op jouw manier!





Welkom in het kantoor van de toekomst!

Ruimte kenmerkt het hoofdkantoor van ISS in Kopenhagen misschien wel het meest. En dat blijkt belangrijk voor de productiviteit én het werkplezier van de mensen die er werken. ISS gebruikt het hoofdkantoor als proeftuin voor toekomstbestendige ideeën en slimme innovaties. Niet voor niets behaalt deze *futureproof* werkplek de hoogste score op de Leesmanindex. Meer lezen over dit onderwerp? Kijk op pagina 14.



2

Welkom

Het kantoor van de toekomst

6

Vooruitblik

Nieuws over het vak

8

Architect OMA, Ellen van Loon

'Vanaf dag één met facility management om tafel zitten, werkt echt'

14

Managing director Leesman Benelux, Gideon van der Burg

'Een gebouw moet zich aanpassen aan gebruikers, niet andersom'

18

Topkantoor!

Deze werkplek behaalde hoogste Leesmanscore ooit

20

Welkom op Schiphol

Een passagers journey

25

Meer dan een broodje bal

Zo verleiden deze ISS-professionals hun gasten

30

Gastvrouw De Librije, Thérèse Boer

'Nederland maakt culinaire inhaalslag'

34

Bon appétit

Maatwerk bij à-la-carte-restaurant Abacus van PwC

36

Vested

Win-winsituatie door gezamenlijke visie en een transparante relatie

39

Wastemanagement

Op naar een circulaire economie

40

Managementgoeroe, Ben Tiggelaar

'Innoveren? Neem alle mensen in je team serieus'

44

Innovaties

Kwalitatieve initiatieven

45

Managers van morgen

Corlijn, Manouk, Daan en Ron gaan het op hun manier doen

50

Grondlegger Best Value-model, Dean Kashiwagi

'Dit model minimaliseert fouten en maximaliseert opbrengsten'

54

Innoveren met impact

Facilitaire innovaties onder de loop bij Accenture Innovation Awards

58

Futuroloog Marcel Bullinga

'Blijf robots de baas'

62

Facility For The Future

Inspiratie-event voor de facilitaire branche

VISIE OP MORGEN

is een uitgave van
ISS Facility Services

Rijnzathe 8, Postbus 115
3454 ZJ De Meern
www.nl.issworld.com

ISS Facility Services dankt iedereen die zijn medewerking heeft verleend aan de totstandkoming van deze uitgave.

Redactie

Marcel Kalmeijer
Michel Pan
Kirsten Strengtholt

Heeft u vragen naar aanleiding van deze uitgave? Stuur een mail naar: communicatie@nl.issworld.com

Concept en realisatie

mooi mag.
www.mooimag.com
026-737 03 15

Grafisch ontwerp

Birgitta van Langeveld
www.birgittavanlangeveld.nl

Coverbeeld en achterpagina

Erik Flokstra,
Pixels & Inkt

Druk

Senefelder Misset

© 2016 Niets uit deze uitgave mag geheel of gedeeltelijk worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. De uitgever en de redactie sluiten iedere aansprakelijkheid voor schade als gevolg van druk- en zetfouten uit.

De facilitaire branche draait door. Doet u mee?



De eerste keer dat ik een computer aanraakte, was in de jaren 80. Ik weet het nog goed: het was tijdens mijn studie facility management aan Hogeschool Dierenoord. Mijn kinderen weten niet beter. Zij zijn opgegroeid met computers en apps, en ze kunnen niet meer zonder hun mobieltje. Wat dat betreft zijn de ontwikkelingen de afgelopen jaren razendsnel gegaan. Want ik kan inmiddels ook niet meer zonder mijn iPhone. Hetzelfde geldt voor de facilitaire branche: ook wij draaien door! Bij ISS zetten we vandaag in op de wereld van morgen. En dat is nodig om de beste serviceorganisatie van Nederland te worden. We zijn trots dat we bij ISS groei zien die zorgt dat onze service elke dag een beetje beter wordt. Steeds vaker kunnen we gebruikmaken van technisch vernuftige innovaties. En dankzij de inzet daarvan kunnen wij nog meer het verschil maken met onze persoonlijke manier van dienstverlening: de service with a human touch. In deze uitgave van Visie vindt u een scala aan artikelen waarin we laten zien wat de facilitaire branche te bieden heeft en wat er aan gaat komen. Weet u bijvoorbeeld al hoe hoog in uw bedrijf de Leesmanscore is; de graadmeter voor de effectiviteit van uw werkomgeving? Maar we nemen u ook met plezier mee naar Schiphol voor een kijkje achter de schermen. En kent u de markante futuroloog Marcel Bullinga al? Hij zet uiteen hoe hij de wereld van morgen voor zich ziet. Oordeel zelf of u het met hem eens bent. Naast technologische innovatie is sociale innovatie natuurlijk minstens zo belangrijk. In de vorm van eerlijke voeding bijvoorbeeld: wat doen we in onze restaurants om u te blijven verleiden? We zijn bijzonder trots dat Thérèse en Jonnie Boer van De Librije vertellen over hun manier van werken. En wat betekenen alle ontwikkelingen voor de manier van leidinggeven? Dr. Ben Tiggelaar vertelt over positief leiderschap. En zo hebben we nog een heel aantal inspirerende artikelen. Ik zou zeggen: zet uw mobiel op stil, pak een goed glas wijn en ga eens even lekker zitten voor een good old papieren magazine! Ik wens u veel leesplezier!

Kees Stroomer,
Algemeen directeur ISS Facility
Services Nederland

Nieuwe Generatie Z in de startblokken

Verspreid over de hele wereld zijn er zo'n twee miljard millennials, geboren tussen 1980 en 2000. In 2020 vormen zij de helft van de werkende bevolking. Maar pas op... Er staat alweer een nieuwe generatie in de startblokken: de groep die tussen 1990 en 2000 geboren is. Voor deze Generatie Z is digitale technologie de norm omdat ze ermee opgegroeid is. Hoe zien ambitieuze twintigers de toekomst van de facilitaire branche? Lees erover vanaf pagina 45.

VEILIGHEID VOOROP DOOR NIEUWE APP

Bij ISS zijn mensen het allerbelangrijkste kapitaal. Zij vormen het hart van de serviceorganisatie. Hun veiligheid en gezondheid is dan ook een zeer belangrijk goed. Omdat de meeste mensen bij opdrachtgevers op locatie werken, is het van het groot belang dat iedereen op de hoogte is van veiligheidsregels die gelden op de werkvloer. Als steuntje in de rug ontwikkelde ISS de HSE-app (Health, Safety and Environment app). Met deze app kan iedereen 24 uur per dag, zeven dagen in de week informatie raadplegen over Health, Safety en Environment. De app is tevens in het Engels beschikbaar en wordt nu ook uitgebracht in het Spaans, Duits, Frans en Pools. Interesse? De HSE-app is voor iedereen gratis te downloaden via de App Store of Google Play.



Voorleesboek voor volwassenen

Zijn wij wel voldoende met de toekomst bezig? Volgens veel kinderen niet. Zij vinden dat veel 'grote mensen' de weg een beetje kwijt zijn ...

NOG LANG EN GELUKKIG



Laurentien van Oranje
Jeroen Smit

Misschien hebben ze wel gelijk, dachten prinses Laurentien en journalist Jeroen Smit. En daarom schreven zij het boek 'Nog lang en gelukkig'. Daarin praten ze met CEO's en leiders over hun dilemma's en vragen ze kinderen om advies. De intuïtieve, heldere wijsheid van de jeugd helpt de leiders – en de lezer! – om anders te denken. Aan het boek werkten behalve negentien kinderen, onder anderen Ahmed Aboutaleb (burgemeester Rotterdam), Neelie Kroes (StartupDelta) en Herna Verhagen (PostNL) mee.

'Nog lang en gelukkig', uitgeverij Prometheus.

Meer lezen over managen nu en in de toekomst? Lees het interview met Ben Tiggelaar vanaf pagina 40.

Intelligente gebouwen

Een recente ontwikkeling op het gebied van building intelligence heet PIE (Position Intelligence Engine), een slim systeem dat werkt op basis van WiFi, driepuntsmetingen en de aanwezigheid van mobile devices. De PIE-technologie kan de positie van mensen in een gebouw berekenen. En dat is ontzettend handig als je als Vastgoed- of Facility Manager wil weten hoe de bezetting zich ontwikkelt, hoeveel ruimte je nu echt gebruikt en hoe bezoekersstromen in je gebouw verlopen. Want PIE genereert historische, realtime en zelfs voorspellende data over hoe de bezetting zich zal ontwikkelen.

PIE, in Amsterdam ontwikkeld door Lone Rooftop, is tevens een platform waarop app-ontwikkelaars specifieke toepassingen kunnen aansluiten. Met de data uit PIE kan een Facility Manager de schoonmaak bijvoorbeeld slimmer inzetten op basis van daadwerkelijk gebruik van ruimtes.

Binnen 24 uur een smart app

Tijdens een hackathon die softwareontwikkelaar Mendix onlangs organiseerde, ontwikkelde een team van IT-bedrijf TimeSeries binnen 24 uur een smart app voor ISS waarmee werkplekken kunnen worden geoptimaliseerd. Met behulp van sensordata zijn mensen met de app in staat hun ideale werkplek te vinden, te zien waar collega's zijn en welke vergaderruimtes gereserveerd kunnen worden. Bovendien kan de app signaleren welke ruimtes moeten worden schoongemaakt en welke planten bewaterd moeten worden. Mendix wilde laten zien dat met Mendix 7, de nieuwste software, smart apps binnen 24 uur ontwikkeld kunnen worden.

Bij consultancybureau Accenture is een technology team actief dat per jaar zo'n 1.500 innovaties beoordeelt. Lees erover vanaf pagina 54.

Internationaal & inspirerend: service-futures.com

Op de hoogte blijven van de toekomst van de service-industrie en de laatste trends en thema's volgen op het gebied van facility management, outsourcing en digitalisering? Volg dan het blog servicefutures.com. Dit internationale blog biedt inspiratie en informatie over alles op het gebied van FM. Met veel tips van mensen uit de branche.



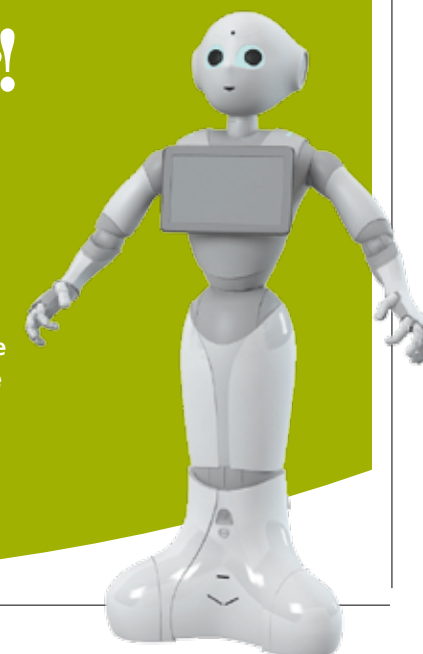
Zakelijk tinderen

Swipe, like, match en chat! Tinder? Nee hoor: het is de slogan van JobTalk, een nieuwe sollicitatie-app. De app is bedoeld om werkzoekenden en vacaturehouders aan elkaar te koppelen. Werkgevers kunnen een gratis vacature plaatsen. Wie meer functionaliteiten wil, kan een abonnement nemen afgestemd op de specifieke wensen. Werkzoekenden kunnen een anoniem profiel instellen. Daarmee kunnen ze voorkomen dat hun huidige werkgever hun profiel op JobTalk ziet of dat ze door potentiële werkgevers worden benaderd. JobTalk telt nu bijna 600 abonnees (werkgevers). Het aantal werkzoekenden is inmiddels al groter dan 10.000.

Meer sollicitatie-apps: OTSO of Cocoon. www.jobtalk.nl

Meet Pepper!

Kent u Pepper al? Wellicht is hij een van uw toekomstige collega's. Want deze robot is razend populair. Zo huurt een Japanse levensverzekeraar honderd exemplaren in om klanten te woord te staan. En dit voorjaar begon Pepper al als medewerker bij de Pizzahut. What's next? In deze uitgave van Visie is van alles te lezen over innovaties in de facilitaire branche. Zie onder meer pagina 44.



ONTWIKKELING
RIJNSTRAAT 8, DEN HAAG

‘De samenwerking liep als een zonnetje’

Naast Den Haag Centraal wordt hard gewerkt aan de oplevering van het eerste flexibele rijkskantoor van Nederland: Rijnstraat 8. De verbouwing en exploitatie zijn in handen van een consortium van BAM, ISS Facility Services en OMA. Ellen Gijsbers, tijdens de realisatie projectleider vanuit ISS, gaat in gesprek met architect Ellen van Loon over het ontwerp.

tekst Mirjam Streefkerk fotografie Arnold Reyneveld artistic impressions OMA

Wie is Ellen van Loon?

Ellen van Loon is sinds 2005 partner bij Office for Metropolitan Architecture, OMA. Dit bureau werd in 1975 opgericht door Rem Koolhaas. OMA heeft zeven partners en heeft naast het hoofdkantoor in Rotterdam ook vestigingen in New York, Beijing en Hong Kong. Van Loon ontwierp onder meer de Nederlandse ambassade in Berlijn en De Rotterdam, het grootste gebouw van Nederland. Zelf vindt Van Loon Casa da Musica in Porto een van haar meest bijzondere ontwerpen. Hiervoor won ze in de RIBA Award, een belangrijke internationale architectuurprijs.

Tijdens ons gesprek pakt Ellen van Loon er regelmatig een groot, dik boek met flinterdunne bladzijden bij. Het blijkt de basis geweest voor de gunning. De afbeeldingen in het boek laten zien wat de architect precies bedoelt. ‘Kijk, hier zie je die glazen gevel, prachtig toch?’

In het boek zijn tot in het kleinste detail het ontwerp, de inrichting en de toekomstige dienstverlening van Rijnstraat 8 beschreven. Het gebouw ondergaat momenteel een grootscheepse verbouwing en wordt vanaf 2017 in gebruik genomen als rijkskantoor voor verschillende ministeries en overheidsdiensten.

Het consortium PoortCentraal, met daarin bouwbedrijf BAM, architectenbureau OMA en ISS, won in 2014 de opdracht voor de verbouwing en exploitatie van het gebouw. Sinds vorig jaar is Ellen Gijsbers als projectleider vanuit ISS nauw betrok-

'Een kantoorgebouw van 100.000 vierkante meter is verplicht iets terug te geven aan de stad'

ken bij de uitvoering van de plannen die in het grote boek staan. Het mooie aan de samenwerking vindt ze dat de partijen als gelijkwaardige partners weliswaar veel hebben gediscussieerd, maar dat daar altijd mooie en werkbare oplossingen uit kwamen. Ze is dan ook erg benieuwd naar hoe architect Ellen van Loon dit hele traject ervaren heeft. Hoe is haar ontwerp tot stand gekomen? En wat vond ze er eigenlijk van dat al vanaf het begin een facilitaire partij aan tafel zat?

Wat waren je eerste gedachten over het gebouw?

'Het oorspronkelijke gebouw is ontworpen door Jan Hoogstad en werd begin jaren negentig opgeleverd. Het is een grootschalig kantoorgebouw dat qua ruimtelijke opzet koploper is in zijn soort, waardoor het een belangrijke positie in de Nederlandse architectuurgeschiedenis inneemt. Helaas liet die tijd niet toe dat alle ideeën zijn uitgevoerd, noch dat de kwaliteitseisen werden behaald die Jan Hoogstad oorspronkelijk in gedachte had. Het leek dus voor de hand te liggen het gebouw te respecteren als concept en die aspecten aan te pakken die wij minder geslaagd vonden.

De vele kantoren met gesloten gordijnen op de begane grond, in combinatie met de verscholen positie van de hoofdingang van dit gebouw in de onderdoorgang, resulteerden in een zeer gesloten plint, die geen enkele interactie aanging met de binnenstedelijke omgeving. De hoger



Ellen Gijsbers, projectleider van Rijnstraat 8 bij ISS, interviewt Ellen van Loon

in het gebouw gelegen kantoorverdiepingen kenmerkten zich door kilometerslange monotone donkere benepen gangen waar alleen de nummers op de deuren je een idee gaven van waar je was. De kopgevel was zeer gesloten vanuit de gedachte dat te veel uitzicht gebruikers zou afleiden van hun werk. Terwijl je juist daar een prachtig uitzicht kunt hebben over de hele Randstad.'

Er was genoeg ruimte voor verbetering dus. Wat zijn de belangrijkste aanpassingen?

'We hebben vijf grote ingrepen gedaan in het gebouw. We hebben de gehele begane grond plus de drie daarboven gelegen lagen aangepakt. De plint van het gebouw is nu gevuld met publieke en semipublieke functies. Aan de kant van het station hebben we een grote, vier verdiepingen hoge entree gemaakt, met daarboven de overlegfuncties ten behoeve

van alle ministeries in Den Haag. Door deze ingreep is de plint transparant en open geworden. De doorgang onder het gebouw richting de nieuwe ingang van het centraal station is verbreed. Door deze ingreep is de smalle voetgangersdoorgang een grote overdekte publieke ruimte geworden, het Rijksplein. De hoeveelheid retail rondom het Rijksplein wordt vergroot en krijgt een upgrade. De monotone gesloten kantoorverdiepingen zijn getransformeerd in transparante open kantoorverdiepingen met aan alle zijden uitzicht op de stad, variërend van enkelhoog tot dubbelhoog met als hoogtepunt een letterlijke 'kantortuin' waar je werkt onder de bomen. De gesloten bestaande kop van het gebouw is gesloopt. Dit deel van het gebouw is vervangen door een grote transparante wand en biedt nu een waanzinnig mooi uitzicht over de Randstad.

De grote serres met het daarbij horen-

de grote glasdak schreeuwden om grootschalig groen. We hebben hier dan ook behoorlijk uitpakkt. Alle ingrepen zijn uitvoerig bediscussieerd met Jan Hoogstad. Het bleek dat hij veel van onze ideeën al eerder zelf wilde integreren in het gebouw, maar dat die destijds uit kostenoverwegingen zijn gesneuveld.'

Het commerciële restaurant dat wij bij ISS gaan exploiteren, vind ik zelf een van de meest bijzondere onderdelen in het gebouw. Dit wordt het grootste restaurant van Den Haag met diverse foodconcepten. Hoe kwam je op het idee?

'Een kantoorgebouw van 100.000 vierkante meter is naar mijn mening verplicht iets terug te geven aan de stad. Het restaurant wordt een grote kasachtige overdekte lobby voor de stad. Het Atocha Station in Madrid – een heel grote, in pandige openbare ruimte met veel groen – dien-



Image courtesy of PoortCentraal | OMA | BAM

de als inspiratie. Je zit daar eigenlijk altijd buiten, maar bent toch beschermd tegen regen en wind. Het restaurant van het Rijkskantoor wordt een café annex markt, waar iedereen gebruik van kan maken. Het ligt recht tegenover de Rijkslobby. Je kunt door het gebouw heen van de ene naar de andere lobby kijken, wat ik heel gaaf vind. Het restaurant zat niet in de opdracht, het was een extra vondst en ik ben heel blij dat de Rijksgebouwendienst hierin is meegegaan. Vaak wordt zoiets namelijk gezien als een onnodige extra uitgave. Ook jullie waren er meteen enthousiast over.'

Flexibiliteit was een belangrijk onderdeel van de opdracht. Hoe vinden we dat terug in het ontwerp?

'Het gebouw is ontworpen voor drie ministeries, maar er kunnen eventueel ook zes of tien ministeries in. Dit kan gerealiseerd worden met relatief kleine ingrepen. We hebben ook studies gedaan naar eventuele commerciële verhuur van delen van het gebouw. Dat was geen onderdeel van de opdracht, maar dat vonden we wel belangrijk. Ik weet hoe snel er dingen kunnen verschuiven in ministeries.'

Flexibiliteit hangt volgens jou ook nauw samen met duurzaamheid?

‘Veel mensen hebben het alleen over energieverbruik na oplevering als ze het hebben over duurzaamheid. Maar de meeste energie wordt verbruikt tijdens de bouw. Wanneer je dus gebouwen maakt die tientallen jaren meegaan, bezuinig je al heel veel. Dat hebben we hier proberen te doen. Daarnaast is ook het alledaagse verbruik laag. De gevels isoleren goed, alle verlichting is led en we gebruiken duurzame materialen met een lange levensduur. Doordat de PPS gepaard gaat met een exploitatiecontract hebben alle partijen belang bij die duurzaamheid. Als ik een gebouw maak met een ontwikkelaar, wordt vaak als eerste bezuinigd op duurzame ingrepen. Maar nu is het zo dat hoe minder energie het gebouw verbruikt, hoe meer het oplevert voor het consortium. Wij hebben als consortium bijvoorbeeld samen met de opdrachtgever geïnvesteerd in een inventieve installatie waarmee we gft-afval kunnen omzetten in energie, die weer terugvloeit naar het gebouw. De combinatie van bouw- en exploitatiecontract is er een die volgens mij veel vaker toegepast zou moeten worden.’

ISS heeft al vaker aan een Publiek-Private Samenwerking (PPS) in een consortium deelgenomen, voor jullie was het de eerste keer. Hoe is dat bevallen?

‘Ik vond het een groot voordeel om vanaf dag één met facility management om de tafel te zitten. Normaal komt deze partij pas aan boord na oplevering en dan moeten vaak nog behoorlijk wat zaken worden aangepast. Afvalstromen, logistiek, schoonmaakkasten, de inrichting van balies, de afmetingen van garderobes: we hebben er pittige discussies over gevoerd, maar we zijn er helemaal uitgekomen. Ik vond dat de PPS als een zonnetje liep. Wij hadden bijvoorbeeld

kamerbrede tapijten bedacht met nogal wilde patronen, maar uit schoonmaakoverwegingen wilden jullie liever tegels. Ik begreep dat, maar dat paste weer niet in het ontwerp. Uiteindelijk vonden we een samenwerking met een tapijtlevancier, die andere maten tegels bleek te kunnen maken. Zo zijn er meer nieuwe producten gebruikt dankzij onze discussies: krasvrije oppervlaktes voor de balies, nieuwe stoffen op banken die niet kapot te krijgen zijn. De kritiek van ISS op onze ideeën, heeft ons ertoe aangezet om nieuwe oplossingen en nieuwe materialen te vinden.’

Dat is mooi om te horen. Voor ons geldt juist dat wij door de samenwerking met jullie iets minder traditioneel zijn gaan denken, meer buiten de gebaande paden!

‘Wij zijn creatief in het vinden van non-conventionele oplossingen. In ons ontwerp proberen we altijd de confrontatie op te zoeken. Ik wilde in dit gebouw per se dat de ministers gezien worden als ze in groot overleg zitten. Ze hebben nog wel de keuze om de gordijnen dicht te doen, maar doen ze dat niet, kan iedereen zien dat de top in overleg is. Transparantie in zo’n grote organisatie is volgens mij erg belangrijk.’



‘Veel mensen hebben het alleen over energieverbruik na oplevering als ze het hebben over duurzaamheid. Maar de meeste energie wordt verbruikt tijdens de bouw’

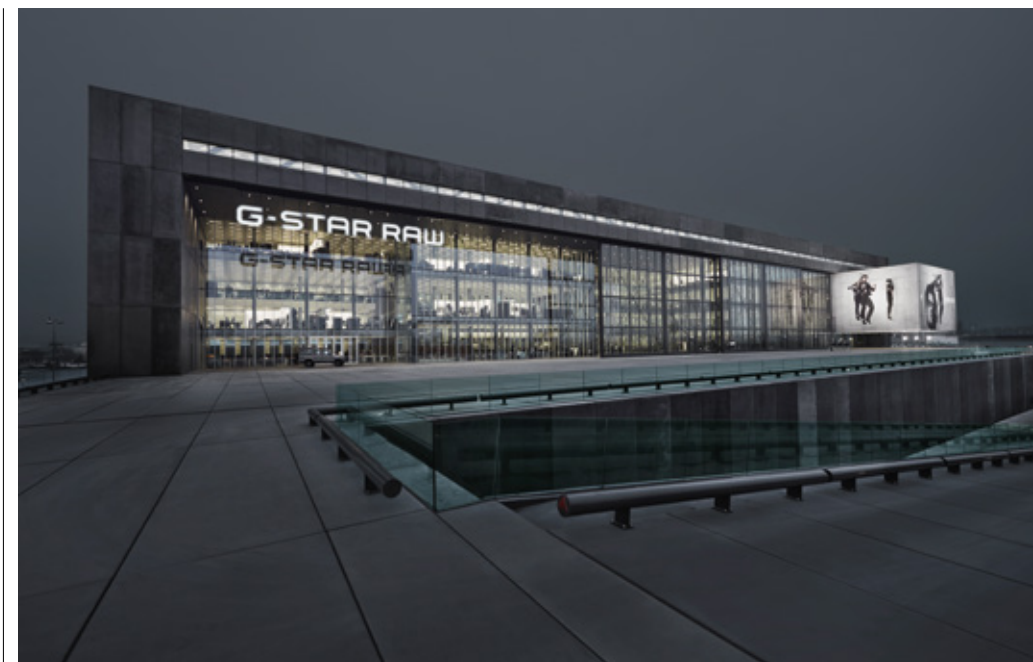
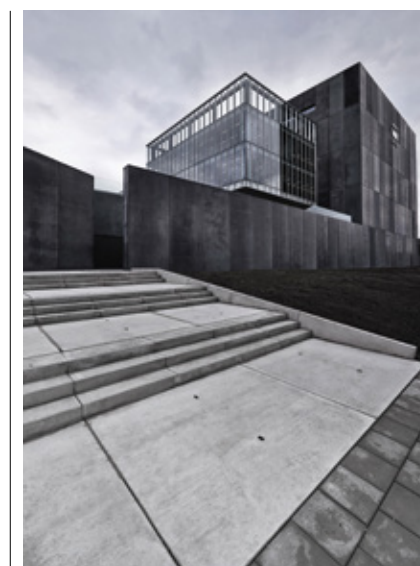


Image courtesy of OMA. By Lesley Weitjes © G-Star RAW

We naderen inmiddels de voltooiing van het gebouw. Vanuit het oogpunt van facility management wordt het een heel goed werkbaar gebouw. Doordat we vanaf het begin konden meedenken, zit alles op een logische plaats, wat het heel makkelijk maakt om nieuwe facilitaire medewerkers in te werken. Zijn er voor jou misschien nog zaken die je achteraf gezien anders had willen doen?



‘Het klinkt misschien arrogant, maar ik denk echt dat het gebouw als een klok in elkaar zit. We hadden al heel snel een goed concept, dat we vervolgens met BAM en ISS hebben doorontwikkeld. De discussies die we hadden, zijn goed: die sporen mij ook aan om harder na te denken. Vorige week was ik bij het gebouw en ik loop daar dan met een trots gevoel rond. We hebben dit met z’n drieën toch maar gewoon voor elkaar gekregen.’

G-Star RAW Headquarters
Een van de meest in het oog springende ontwerpen waaraan Van Loon bijdroeg is het hoofdkantoor van G-Star in Amsterdam, dat in 2014 werd opgeleverd. Rem Koolhaas zei over het gebouw dat OMA nog nooit zo vulgair was geweest. Het 140 meter lange gebouw oogt als een hangar, opgebouwd uit glazen boxen en kan volledig als billboard dienen voor de duizenden automobilisten die het gebouw dagelijks over de A10 passeren.

Leesmanindex
toont aan:

VEEL MENSEN BLIJKEN ONTEVREDEN OVER WERKOMGEVING

Een objectieve methode om tevredenheid, gezondheid en arbeidsproductiviteit van medewerkers te meten in hun werkomgeving: dát is de Leesmanindex. Hoe hoger de score, hoe hoger de productiviteit van de medewerkers en hoe lager het ziekteverzuim. Gideon van der Burg is managing director Benelux van Leesman: 'Meer dan een derde van de pandgebruikers blijkt nu ontevreden over hun werkomgeving.'

tekst Dorine van Kesteren fotografie Leesman illustratie Pixels & inkt

Wat is de Leesmanindex?

De Leesmanindex is een onafhankelijke methode om de effectiviteit van de werkomgeving te meten. Dat gebeurt door middel van een online vragenlijst voor alle medewerkers van een bedrijf. De vragen hebben betrekking op de werkzaamheden die mensen verrichten, de fysieke werkomgeving en de faciliteiten die voor hen beschikbaar zijn. De vragenlijst is in 27 talen beschikbaar; het invullen ervan kost gemiddeld 11 minuten en de gemiddelde respons is 63 procent. Hier rolt een Leesmanscore uit op een schaal van 1 tot 100, waaruit blijkt in hoeverre het kantoorgebouw het werk van de medewerkers ondersteunt. De Leesmanindex wordt wereldwijd gebruikt door allerlei organisaties die personeel huisvesten, van 50 tot 50.000 medewerkers.

Wat is eigenlijk een goede werkomgeving? Het lijkt een simpele vraag, maar toen oprichters Annie Leeson en Tim Oldman in 2009 op zoek gingen naar een objectieve methode om een werkplek door te meten, bleek die er niet te zijn. Ja, wel als het gaat om vierkante meters, bezettingsgraden en kosten van een pand, maar niet als het gaat om tevredenheid, gezondheid en arbeidsproductiviteit van de medewerkers. Met de Leesmanindex – een samenwerking van hun beider namen – wilden Leeson en Oldman, de huidige CEO van het bedrijf, dit gat vullen.

Radioloog

'De Leesmanindex maakt het mogelijk om een directe relatie te leggen tussen de werkomgeving en de opbrengsten', vertelt Gideon van der Burg, managing director Benelux van Leesman. 'Hoe hoger de index, hoe hoger de productiviteit van de medewerkers en hoe lager het ziekte-

verzuim. Je moet ons zien als een soort radioloog: wij maken een röntgenfoto van het kantoorpand en leggen de pijnpunten bloot. Uiteindelijk helpen wij bedrijven die hun werkomgeving willen (her)inrichten om te beslissen op basis van data. En wij helpen te voorkomen dat er op basis van intuïtie of de mening van de CEO beslist wordt. Ofwel: wij stimuleren evidence based design.'

Online vragenlijst

Het werkt als volgt. Een bedrijf dat Leesman inschakelt, stuurt naar al zijn medewerkers een online vragenlijst. Die vullen zij volledig anoniem in. Alle vragen op de lijst vallen uiteen in twee deelvragen. Hoe belangrijk vindt u dit aspect? En hoe tevreden bent u erover? Het eerste hoofdstuk bevat vragen over het soort werkzaamheden dat mensen verrichten. Daarna komen de fysieke omgeving – de inrichting van het gebouw, akoes-

tiek, klimaat, groen – en de faciliteiten – ict, beveiliging, parkeren, kantine, sport- en ontspanningsmogelijkheden – aan de orde. Er wordt ook gevraagd naar de design impact van het gebouw: stelt de werkomgeving u in staat om productief te werken? En is het een plek waar u met trots bezoekers ontvangt? De antwoorden op alle vragen monden uit in een Leesmanscore op een schaal van 1 tot 100.

Goede koffie

In totaal heeft Leesman inmiddels wereldwijd ruim 182.000 mensen ondervraagd die werkzaam zijn in 1.500 gebouwen. De gemiddelde respons is 63 procent. Zo is volgens Van der Burg een mooie benchmark ontstaan. ‘De drie belangrijkste activiteiten op het werk zijn: geconcentreerd werken achter het bureau, geplande vergaderingen en telefoongesprekken’, somt hij op. ‘In de fysieke omgeving hechten mensen de meeste waarde aan hun bureau, hun stoel en de temperatuurregeling. En de drie belangrijkste faciliteiten zijn koffie, schoonmaak en de computerapparatuur. Het belang van goede koffie moet je echt niet onderschatten, haha.’

Akoestiek blijkt bron van irritatie

Het blijkt dat een derde van de mensen ontevreden is over hun werkomgeving. Circa 15 procent is neutraal. Slechts 56 procent van de mensen vindt dat hun kantoor hen in staat stelt om productief te werken. ‘Dat is schrikbarend laag: als maar iets meer dan de helft van de mensen productief kan zijn, is er echt iets mis met de werkomgeving.’

‘De akoestiek in een gebouw is de beste voorspeller van productiviteit’

Overall ter wereld is de akoestiek de grootste dissatisfier: 77 procent van alle werknemers vindt de akoestiek in het gebouw belangrijk, en maar liefst 46 procent is hier ontevreden over. Van der Burg: ‘De akoestiek in een gebouw is de beste voorspeller



‘Een prettige werkomgeving zou eigenlijk een soort secundaire arbeidsvoorwaarde moeten worden’

Facts & figures

- Bijna 1/3 van de medewerkers is ontevreden over hun kantoor.
- De meest effectieve kantoorpanden hebben niet meer dan 5 verdiepingen.
- Koffie is voor mensen van groter belang dan een goed functionerende ict.
- 36,8 is de laagste Leesman-score ooit gemeten. En 81,7 is de hoogste score ooit.
- De hoogste score is behaald door het hoofdkantoor van ISS in Kopenhagen.
- Tot nu toe hebben er maar 2 gebouwen in Nederland een Leesman+-score gehaald: het pand van Heerema Marine Contractors in Leiden en dat van Plantronics in Hoofddorp.

van productiviteit: een bedrijf dat slecht scoort op akoestiek, scoort ook slecht op de vraag of mensen productief kunnen werken. Architecten werken tegenwoordig graag met materialen als beton, glas en staal – zij ontwerpen voor het oog, en niet voor het oor. Gelukkig wordt een goede akoestiek steeds vaker opgenomen in het programma van eisen voor bouwplannen. En ook in bestaande gebouwen zijn allerlei oplossingen mogelijk, zoals stilteruimtes of geluidsabsorberende schermen.’

Bestaand gebouw

Het advies van Leesman is: zet niet eerst een kantoorgebouw neer, maar luister vooraf goed naar wat de medewerkers willen en gebruik hun wensen als basis voor het bouwplan. Ook bestaande gebouwen kunnen worden aangepast naar aanleiding van de Leesmanindex. ‘Dat is

tiever. Maar in de praktijk gebeurt dit nog niet op grote schaal: het ligt in de menselijke aard om te blijven zitten waar je zit. Dus ook bedrijven die een grote variëteit aan werkplekken bieden – om te vergaderen of om alleen of met zijn tweeën te werken – moeten hun medewerkers stimuleren en opvoeden om ook daadwerkelijk van werkplek te switchen als de activiteit dat vraagt.’

Sociale infrastructuur

Wereldwijd zijn er 44 kantoorpanden die een Leesmanscore van 70 of hoger hebben gehaald. Het ISS-hoofdkantoor in Kopenhagen wordt het allerhoogst beoordeeld. Het pand wordt gezien als de meest productieve en effectieve werkomgeving ter wereld. De bedrijven in de Leesman+-categorie onderscheiden zich volgens Van der Burg vooral door hun goede sociale infrastructuur. ‘Hun gebouw stimuleert en faciliteert samenwerking. Er zijn dus bijvoorbeeld goede vergaderplekken, voor grote én kleine gezelschappen. Mensen kunnen elkaar ook informeel ontmoeten en er is aandacht voor ontspannen en relaxen. Dit zijn dingen die moeilijker zijn te rechtvaardigen in het budget, maar zeer belangrijk blijken voor de medewerkers – en dus voor de organisatie.’

Natuurlijk kunnen lager geklasseerde bedrijven de kunst afkijken bij de top van de Leesmanlijst. Maar wat voor het ene bedrijf werkt, hoeft bij het andere niet te werken, benadrukt Van der Burg. ‘Dat ligt aan het soort werkzaamheden, het DNA van het bedrijf en ook de leeftijd van de medewerkers. Bij Google werkt een glijbaan in het pand misschien fantastisch, maar dat hoeft bij een advocaten- of accountantskantoor natuurlijk niet het geval te zijn. Het is dus niet verstandig om lukraak een paar zitzakken en een pingpongtafel aan te schaffen en dan te denken dat het goed komt.’

Secundaire arbeidsvoorwaarde

Eigenlijk, filosofeert Van der Burg, zou een prettige werkomgeving een soort secundaire arbeidsvoorwaarde moeten worden. Het bedrijfsvastgoed als verantwoordelijkheid van de HR-afdeling – dat idee. ‘Het kantoorpand is niet alleen van finan-

Wat is activity based working?

Activity based working is een werkstijl waarbij mensen tijd- en plaats-onafhankelijk hun werkzaamheden uitvoeren. Behalve een werkomgeving met daarin diverse soorten werkplekken, vraagt deze werkstijl vooral een ondersteunende werkcultuur en stijl van leidinggeven. Een van de grote uitdagingen is leidinggeven op afstand: medewerkers niet direct en altijd in het zicht hebben is bijvoorbeeld een van de grote uitdagingen. Maar ook hoe je samenwerking continueert of zelfs verbetert als een team niet altijd bij elkaar is. Veldhoen + Company, grondlegger van activity based working, ondersteunt organisaties in deze omslag en werkt sinds vier jaar nauw samen met Leesman. De Leesmanindex maakt goed inzichtelijk waar de verbeterpunten zitten qua werkomgeving en faciliteiten maar is met behulp van Veldhoen + Company nu ook uitgebreid met een module die de werkcultuur en readiness van een organisatie in kaart brengt.

ciële, maar bovenal van menselijke waarde. Steeds meer bedrijven beseffen gelukkig dat de werkomgeving geen kostenpost of belegging is, maar een middel om organisatie-doelen te bereiken. Zij leggen de focus niet meer op het aantal mensen per vierkante meter, maar op het welbevinden van de medewerkers. Dankzij de moderne technologie kunnen veel mensen hun werk overall doen. Zorg dus dat ze graag naar kantoor komen! Dat kan alleen door een gebouw te creëren rond de werknemer – en geen werknemer rond het gebouw.’

DIT IS HET KANTOOR MET DE HOOGSTE LEESMANSCORE OOIT

Topkantoor!

Daglicht, stilteruimtes, bewegingsvrijheid en ademruimte in overvloed... Het hoofdkantoor van ISS Facility Services in Kopenhagen haalde de allerhoogste Leesmanscore ooit. Wat maakt dit gebouw zo bijzonder?

tekst Dorine van Kesteren fotografie Archief ISS



Ruimte... Dat is het meest opvallende kenmerk van het hoofdkantoor van ISS Facility Service in Kopenhagen. Er werken relatief weinig mensen in verhouding tot het aantal vierkante meters. De ruimtes zijn open en groot; geen vaste werkplekken meer, maar wel bewegingsvrijheid en ademruimte in overvloed. 'Onderzoek maakt duidelijk dat mensen die opeengepakt hun werk moeten doen, minder productief zijn. Afgelopen jaar bleek bijvoorbeeld nog uit een intern onderzoek van Google dat 58 procent van de medewerkers in Engeland verwachtte dat hun arbeidsproductiviteit zou stijgen als hun werkruimte groter was', aldus Simon Svegaard, business analytics manager van ISS.

Het kantoor beschikt over kleinere vergaderruimtes en videoconference-systemen voor de medewerkers die collega's of zakenpartners in een ander land of werelddeel moeten spreken. Er zijn stiltezones waar mensen rustig kunnen werken. Centraal ligt een gemeenschappelijk atrium. Deze ruimte brengt lucht en daglicht in het gebouw, en verbindt alle verdiepingen met elkaar.

Maximaal productief

Wat opvalt is dat het gebouw er ook nog eens prachtig uitziet. Maar toch was het primaire doel van ISS om zijn mensen er prettig en maximaal productief te laten werken. Daarom heeft het bedrijf gebruikgemaakt van de Leesmanindex

(lees erover op pagina 14 tot en met 17). Dit is een methode die de effectiviteit van kantoorpanden doormet en een relatie legt tussen het gebouw en de productiviteit van de medewerkers. Svegaard: 'Je kunt alleen een goede werkomgeving creëren als je de wensen van de medewerkers verwerkt in het ontwerp van het gebouw. Het klinkt eenvoudig, maar lang niet alle bedrijven brengen dit in praktijk.' Hij vervolgt: 'Voorheen zaten wij verspreid over vier kantoren in het oude gedeelte van Kopenhagen. De kamers waren klein, er was een wirwar van gangen en de medewerkers zaten tamelijk geïsoleerd: het was niet efficiënt en er waren weinig mogelijkheden tot samenwerking.'

Homogene groep

Bij de Leesmanmethode vullen alle medewerkers een vragenlijst in over het type werk dat zij doen, de fysieke omgeving en de faciliteiten in het kantoor. Hieruit blijkt in hoeverre de werkomgeving hen ondersteunt bij het verrichten van hun taken, en wat anders of beter kan. De antwoorden op alle vragen monden uit in een Leesmanscore op een schaal van 1 tot 100. Dit kantoor had een score van 81,7: de hoogste score ooit. 'We hadden hier het voordeel dat de medewerkers op het hoofdkantoor een relatief homogene groep vormen. Zij bekleeden vergelijkbare kantoorfuncties en benaderen hun werk op dezelfde manier. Hun voorkeuren voor de werkomgeving lagen dus behoorlijk

op één lijn, en dat maakte het natuurlijk gemakkelijker om daaraan tegemoet te komen', aldus Svegaard.

Proeftuin

ISS gebruikt het hoofdkantoor als proeftuin voor nieuwe ideeën en innovaties. Vernieuwing is noodzakelijk omdat de facilitaire branche permanent verandert. Zo zijn contracten voor integrale facilitaire dienstverlening de laatste jaren gemeengoed geworden en kiezen steeds meer opdrachtgevers voor een resultaatgerichte benadering. 'Het is voor ons belangrijk om te begrijpen hoe de werkomgeving zich in de toekomst ontwikkelt. Hoe kan de facilitaire dienstverlening in een bedrijf eraan bijdragen dat de

medewerkers productief zijn en goed samenwerken?'

Niet achterover leunen

Dat dit kantoor de hoogste Leesmanscore ooit heeft gehaald, betekent niet dat ISS nu achterover gaat leunen. 'Wij blijven altijd streven naar verbetering, dat zit in onze cultuur. Een aandachtspunt is bijvoorbeeld op welke manier telefoongesprekken het beste kunnen plaatsvinden. Oorspronkelijk hadden we telefooncellen bedacht, maar dat bleek in de praktijk niet te werken. Daarom denken we nu na over een oplossing die zowel esthetisch verantwoord als praktisch is.'

WIE OP SCHIPHOL WERKT, IS SCHIPHOL

Wat zien en ervaren passagiers als zij op Schiphol verblijven? De redactie van Visie maakte een passenger journey over onze nationale luchthaven. Service met een glimlach blijkt essentieel. Ook van ISS'ers die de schoonmaak op Schiphol verzorgen.

tekst Pauline Mulder, mooi mag. fotografie Rogier Veldman

De NS brengt me in minder dan 75 minuten van station Arnhem naar Schiphol Airport. Door de vakantieperiode is het rustig in de coupé. Hoe anders is het als ik aankom op Schiphol Plaza: het gebied vóór de paspoortcontroles van onze luchthaven. Spaans, Italiaans, Chinees en talen die ik niet kan thuisbrengen, klinken door elkaar. Mensen maken foto's met hun iPad en drinken ondertussen koffie, toeristen zeulen hun halve inboedel mee en zakenlieden worden opgewacht door mannen met naambordjes omhoog. Welkom op Schiphol!

220.000 passagiers

Sinds 1 april van dit jaar is ISS verantwoordelijk voor de schoonmaak, groenvoorziening en het technisch onderhoud van het sanitair van het gebied voor de paspoortcontrole. 'Een prachtige klus', vertelt accountdirecteur Dominique Topper van ISS, die ik samen met de fotograaf tref bij het rood-wit geblokte meetingpoint. 'Maar door de eenvoud ervan, ontzettend complex. Moet je je voorstellen: afgelopen vrijdag heeft Schiphol 220.000 passagiers verwerkt. Daarvan waren er 80.000 vertrekkend. Wij zeggen dan tegen elkaar: "Als de helft ervan naar het toilet moet..." Iedereen beseft dan wel hoe complex ons werk kan zijn. Het beweegt hier altijd. Dat is natuurlijk heel erg leuk, maar dat betekent ook dat ons werk nooit af is. Ook 's nachts gaat het door, maar dan hebben we wel wat meer tijd en ruimte om periodiek werk te doen. Overdag is dat heel lastig: hoe drukker het is, hoe groter de noodzaak om schoon te maken, maar ook hoe lastiger het is.'





Toiletpapier

Samen met Dominique volgen we de route die veel vertrekkende passagiers ook nemen voordat ze op reis gaan. Eerst naar het toilet dus. Het sanitair tegenover de Seafoodbar is splinternieuw en oogt fris. Maar ook drukbezocht. En daardoor is het toiletpapier op in een aantal wc-hokjes. Ik meld het Dominique en zonder aarzelen belt ze een collega. In minder dan een minuut komt voorman Johan Pflug aansnellen. 'Het is heel moeilijk om dit goed te plannen. Maar o zo belangrijk', vertelt Dominique. 'Want mensen beoordelen een locatie op de kwaliteit van het sanitair. Al is de rest nog zo netjes of chique, als de toiletten niet schoon zijn, zullen mensen zich dát herinneren.' We zien Johan alweer een andere kant op benen met onder zijn arm diverse pakken papieren handdoekjes. 'Het punt is dat we niet veel bergruimte hebben hier en in de terminals. We moeten dus logistiek slim omgaan met onze materialen.'

Optimale beleving

Op naar de terminal. De route is duidelijk aangegeven: niet alleen op de elektronische borden die overal hangen, maar ook de bewegwijzering op de grond maakt duidelijk welke route waar naartoe leidt. Mochten mensen toch de weg kwijtraken dan kunnen medewerkers helpen. 'Onze schoonmaakmedewerkers krijgen ook vragen van passagiers', vertelt Dominique. 'Bijvoorbeeld van mensen die de weg niet kunnen vinden. Op de werkwagens hebben we daarom heldere plattengronden staan zodat iedereen passagiers de weg kan wijzen. Die extra service is belangrijk. Want wie op Schiphol werkt, is Schiphol. Met elkaar zorgen we voor de kwaliteit van onze luchthaven en voor een optimale beleving van de passagiers. Het zijn de details die dat kunnen maken of kraken.'

Wachtverzachters

In vertrekhal 1 is het een drukte van belang: honderden mensen staan in de rij bij de tientallen incheckbalies. Het wachten van de passagiers wordt vergemakkelijkt door zogenaamde wachtverzachters. Verklede mensen die Schiphol in de drukere periodes inzet en die de passagiers animeren. Tussen de wachtende passagiers spotten we een bekende Nederlander: cabaretier Najib Amhali met zijn gezin. Ook hij is vast op weg naar zijn vakantieadres.

Wij besluiten een cappuccino te gaan halen bij een van de vele coffee corners. Ondertussen wijst Dominique ons op dingen waar we normaal geen oog voor zouden hebben: 'Kijk, die grote planten onderhouden wij ook. En de kunstwerken die je overal ziet, zoals die grote appel daar, die maken wij ook schoon. Er is een beheerder van alle kunst hier op Schiphol die ons instrueert welke materialen we moeten gebruiken.'

Tijdens de koffie zien we weer andere schoonmaakmedewerkers voorbijkomen. Herkenbaar aan hun uniformen én hun glimlach. 'Onze mensen werken in zones en zijn continu bezig met het gewone, dagelijkse werk. Maar er komen natuurlijk altijd extra dingen bij. Het regiecentrum van Schiphol geeft ons op een dag zo'n veertig meldingen. Bijvoorbeeld als er ergens een beker cola is omgevallen of als er ergens is overgegeven ... Tja, dat hoort er ook bij.'

Duurzaamheid

Even later zien we onder de trap een lege koffer liggen. Dominique licht toe: 'Omdat steeds meer luchtvaartmaatschappijen extra geld rekenen voor ruimbagage laten veel mensen hun koffer leeg achter. Ze trekken dan allerlei lagen kleding over elkaar aan en laten hun koffer in de vertrekhal staan. Wij krijgen dan een

Constructieve samenwerking

Sinds 1 april 2016 verzorgt een team van zo'n 100 ISS'ers 'cleaning plus' op Schiphol. Na de gunning van de aanbesteding heeft ISS ongeveer 95 mensen die al op Schiphol werkten, overgenomen van concurrenten, en is nu verantwoordelijk voor de schoonmaak van het hele openbare gebied vóór de security, inclusief verschillende kantoorruimtes. Andere schoonmaakbedrijven verzorgen de zones achter de douane en de bagagekelders. Omdat Schiphol het belangrijk vindt dat er eenduidigheid is in de beleving, dragen alle schoonmakers – ongeacht hun werkgever – dezelfde uniformen. Ieder met het logo van zijn eigen bedrijf erop. Bovendien vraagt Schiphol de verschillende schoonmaakbedrijven om intensief en constructief samen te werken. Daarmee zijn gezamenlijk extra contractjaren te verdienen boven op de vijf jaar die er nu zijn afgesloten. De samenwerking op Schiphol met de collega's van Asito, Hago en Riggers is uniek. De partijen delen actief inzichten, ideeën en innovaties met elkaar.

belletje van het regiecentrum dat we die koffer moeten opruimen nadat deze gecheckt is.'

Het inzamelen van het afval gebeurt overigens volledig gescheiden. Duurzaamheid is een speerpunt van Schiphol, dus alle afvalbakken zijn gesplitst in een papier-, plastic- en restafvalgedeelte. 'En het afval wordt opgehaald in zakken met een verschillende kleur', licht Dominique toe. 'En natuurlijk in afgesloten karren.'

Hello goodbye

Via de trap gaan we naar de aankomsthal. Ook hier wemelt het van de mensen.





In een levensgrote motor en neus van een KLM-vliegtuig mogen kinderen spelen. De geur van gebakken eieren, friet en sushi verspreidt zich. 'De horecagelegenheden en winkels op Schiphol zijn verantwoordelijk voor hun eigen schoonmaak', vertelt Dominique. 'Maar deze klimtoestellen en de ruimtes eromheen vallen weer wel onder onze verantwoordelijkheid. We moeten natuurlijk enorm flexibel zijn. Want bij een staking bijvoorbeeld, kunnen passagiers niet vertrekken. Of als een vliegtuig vertraging heeft, moeten de ophalers veel langer wachten. Dat zorgt voor extra werk.' Een gezin met spandoek staat inderdaad al een tijdje gespannen naar de dichte deuren te turen. Elk moment kan daar een familielid uit komen, maar er komen steeds andere mensen tevoorschijn. Op de deuren zijn Delfts blauwe poppetjes te zien die elkaar kussen als de schuifdeuren dichtgaan: normaal een mannetje en een vrouwtje, maar omdat deze weken de Europride plaatsvindt in Amsterdam, zijn het nu twee mannetjes en twee vrouwtjes die elkaar kussen. Aan alles is hier gedacht: welkom op Schiphol!



Schiphols Passenger journey

Ruim 63 miljoen passagiers maken dit jaar gebruik van Schiphol. Om het verblijf van deze mensen op de luchthaven zo aangenaam mogelijk te maken, heeft Schiphol hoge kwaliteitscriteria ontwikkeld. Schoonmaak is een belangrijk onderdeel daarvan. Bianca Jansen, is junior adviseur Asset Planning PAX op Schiphol. In die rol is ze verantwoordelijk voor de afspraken met haar interne klanten, waaronder de afdeling Passenger Facilities.

'Mijn afdeling – de afdeling Planning & Portfoliomanagement – vertaalt de functionele wens van interne klanten naar oplossingen. De afdeling Passenger Facilities contracteert vervolgens onder meer op basis van deze wensen, de juiste partijen en stuurt deze aan. Onze dienstverlening is voor de bezoeker van Schiphol vanzelfsprekend. Maar niets is vanzelfsprekend in zo'n complexe omgeving als deze. Schiphol heeft de ambitie om Europe's

preferred airport te zijn. Er is een passengers journey beschreven: een reis van binnenkomst tot het verlaten van de luchthaven. Op die weg kom je eye catchers tegen die voor passagiers belangrijk zijn en waar focus op ligt: draaideuren, toiletten, vloeren, vuilnisbakken en de horeca. Die punten moeten top zijn. En natuurlijk schoon. Daar speelt ISS een belangrijke rol bij. Schoonmaken is specialistisch werk en dat besteden we dus heel bewust uit. Je kunt als bedrijf nou eenmaal niet overal goed in zijn. Door mijn collega's van de afdeling Passenger Facilities zijn heldere afspraken gemaakt over de gewenste kwaliteit en zij sturen op resultaat. Ik vind het knap hoe ISS zich het werk in zo'n korte tijd eigen heeft gemaakt. Zeker in deze dynamische omgeving!

Er is bewust voor gekozen om meerdere schoonmaakbedrijven in te huren: ISS werkt voor de paspoortcontroles, andere bedrijven werken aan airside. Dit moet de bedrijven scherp houden. Belangrijke criteria voor alle dienstverleners zijn flexibiliteit en tijdigheid – hoe sneller een organisatie kan schakelen, hoe beter. Daarnaast verwachten we dat bedrijven met ons mee ontwikkelen. Schiphol blijft zelf ook continu vernieuwen en innoveren. Dat is in deze tijd superbelangrijk. Zo is onlangs Lounge 2 geopend, dat ingedeeld is in zeven themawerelden waarin de reiziger centraal staat. Voor de inrichting is voornamelijk gebruikgemaakt van duurzame materialen zoals houtwerk met het FSC-keurmerk en ledverlichting met aanwezigheidsdetectie. Ja, dat soort duurzame slimigheden zijn erg belangrijk voor ons. We verwachten dat onze leveranciers ook blijven innoveren op hun vakgebied. Op die manier kunnen wij waarde blijven toevoegen aan het verblijf van onze passagiers. Daar doen we het voor.'

DE KUNST VAN HET VERLEIDEN

Bedrijfscatering anno nu is veel meer dan alleen een broodje bal en een kop koffie. De vier ISS-professionals op de volgende pagina's vertellen hoe zij hun gasten elke dag weer weten te verrassen.

tekst Pauline Mulder, mooi mag. fotografie Rogier Veldman

Behalve zo'n 1.100 medewerkers telt het Deltion College in Zwolle ongeveer 16.000 mbo-studenten. En na een lange dag in de schoolbanken hebben zij honger! ISS Catering Services zorgt er al drie jaar voor dat hun magen gevuld worden. Het liefst met gezonde voeding. Marcel van Haren vertelt erover:

‘Binnen de catering bieden wij horeca aan. Daarmee bedoel ik dat we vraag en aanbod op elkaar afstemmen op alle vier de outlets die we hier exploiteren. Dat lukt alleen als we heel goed luisteren naar onze gasten. Vragen ze om lahmacun – een soort Turkse pizza – dan zorgen wij dat we dat volgende week in ons assortiment hebben. Zo bieden we ook halalvlees voor de medelander die hier studeren of werken. Maar we luisteren natuurlijk ook goed naar Deltion. Want zij – en wij ook – hechten waarde aan het keurmerk Gezonde Schoolkantine. Met dat keurmerk voldoen we aan de richtlijnen van het Voedingscentrum. En daar zijn we trots op, want studenten van het middelbaar beroepsonderwijs zijn niet altijd bewust met hun gezondheid bezig. Maar toch zijn tegenwoordig de smoothies niet meer aan te slepen en ook de saladebar loopt als een trein. Dat komt ook door onze eigen motivatie. En natuurlijk omdat we alles – elke dag – zelf maken. Daarmee kunnen we maatwerk bieden: lust iemand geen komkommer op z'n wrap, dan laten we die weg. En dat het vers is, proef je. Dat wordt gewaardeerd. En die versbereiding zal in de toekomst waarschijnlijk nog belangrijker worden.’



Cateringmanager
Marcel van Haren

‘Wij luisteren vooral heel goed naar de wensen van onze gasten’

Barista
Ronny Heeg

Elke shot espresso moet mijn lucky shot zijn’



Op de zestiende verdieping van internationaal organisatieadviesbureau Accenture in Amsterdam, exploiteert ISS espressobar Buzzybean. De bar heeft een belangrijke vergader- en ontmoetingsfunctie. Maar veel mensen hebben er ook hun werkplek van gemaakt. En dat zou zo maar eens mede te danken kunnen zijn aan de koffiezetkunsten van barista Ronny Heeg die er de scepter zwaait:

‘Ik heb denk ik zo’n tweehonderd vaste gasten hier en die drinken voor een deel hun koffie met de ogen. Dat betekent dat de koffie die ik zet, er smaakvol moet uitzien. Maar de kwaliteit moet natuurlijk ook top zijn! Daar betalen ze voor. Van de meeste klanten weet ik wat ze drinken: espresso, cappuccino of latte macchiato. Soms bestellen mensen een koffie verkeerd maar dan bedoelen ze een latte. Ik probeer ze dan uit te leggen wat het verschil is. Er is veel onwetendheid over koffie. Ik zie het als mijn taak als barista niet alleen lekkere koffie te zetten, maar mensen ook kennis bij te brengen. Want koffie is net als wijn: geen boon is hetzelfde. De smaak van een boon uit bijvoorbeeld Ethiopië is veel fruitiger dan de smaak van een boon uit Brazilië, die meer naar mokka smaakt. Maar in Nederland zijn we eigenlijk alleen maar platgebrande bonen gewend, daar zit weinig smaak meer aan. Het is mooi dat we nu met een cateringconcept als dit mensen kunnen meenemen in onze passie. Consumenten ontdekken zo de prachtige wereld van de koffie.’

Op de Rotterdamse locatie van PwC, exploiteert ISS à-la-carterestaurant Abacus. Om te kunnen voldoen aan de hoge eisen die gesteld worden, moet gastheer Jasper van 't Hoff flink aanpoten. Maar hij doet dat met liefde én flair:

'Sinds de opening eind mei, overtreft het bezoekersaantal onze verwachtingen. Geweldig natuurlijk. Maar dat betekent ook dat chef-kok Evert en ik in de praktijk alles met zijn tweeën doen. Ik ontvang de gasten, adviseer ze over de wijnkaart, serveer de gerechten, maar ik poleer ook het bestek en de glazen en maak de tafels schoon. Mijn functie is dus echt heel breed. Maar het allerbelangrijkste vind ik dat de gasten zich hier welkom voelen en het fijn hebben. Het zijn mensen met volle agenda's. Bij ons moeten ze even hun momentje kunnen pakken. Daarom moet onze service een balans zijn tussen een uitmuntende kaart, een open en gast-vriendelijke houding én goede service. De lat ligt hoog want onze gasten zijn een hoge standaard gewend en dus best kritisch. Dat mag natuurlijk ook, want dat houdt ons scherp. Natuurlijk heb ik veel bijgeleerd en mezelf ontwikkeld. Vooral op het gebied van wijnen en gerechten.'

Lees meer over Abacus op pagina 34 en 35



Gastheer
Jasper van 't Hoff

**'Ik wil dat gasten
zich hier altijd
welkom voelen'**

Medewerker
banqueting
Daniël van Belzen

**'In dit vak
passen geen
chagrijnige
gezichten'**



Met goed gastheerschap staat of valt je succes als cateraar. En zeker in een omgeving als dat van een ziekenhuis. Daniël van Belzen, werkzaam als medewerker banqueting bij KADE 80 – een van de restaurants die ISS exploiteert in Erasmus MC – snapt dat als geen ander: 'Ik probeer altijd vriendelijk en open over te komen. In dit vak passen geen chagrijnige gezichten. Ik wil service verlenen met een glimlach. Dat gaat me goed af, want ik vind mijn werk gewoon heel erg leuk! Het contact met telkens weer andere mensen past heel goed bij me. En ik vind het heerlijk dat ik nooit stil zit en overal naartoe mag. We verzorgen namens restaurant KADE 80 lunches, koffie en borrels voor het personeel van het Erasmus MC, Sophia Kinderziekenhuis en oncologisch centrum Daniel den Hoed. Maar ook hier op de universiteit die bij het medisch centrum hoort. Zo verzorgen we tijdens de informatiedagen volgende week dagelijks de lunch voor 250 personen. Best een klus, maar ik probeer het voor de gasten altijd zo gemakkelijk en aangenaam mogelijk te maken: geen borden naast het drinken bijvoorbeeld. Ik denk met mijn klanten mee. En ik probeer me altijd in te leven hoe ik zelf zou willen worden behandeld als ik gast of opdrachtgever was. Dat helpt me. Maar die blijdschap van mensen als je binnenkomt met een kan koffie, daar doe ik het voor. Nu en de komende jaren!'

Het succes van De Librije

Wie een tafel wil reserveren bij De Librije in Zwolle moet er vroeg bij zijn: de eerste zes maanden is er meestal geen plek meer vrij bij het driesterrenrestaurant. Waar komt dit succes vandaan en wat kan de bedrijfscatering van deze gastronomen leren? Thérèse Boer: 'Het zit in de totaalbeleving. We proberen continu onze gasten in hogere sferen te brengen.'

tekst Pauline Mulder, mooi mag. fotografie Archief De Librije

Chef-kok Jonnie Boer van driesterrenrestaurant De Librije in Zwolle kookt vooral met authentieke producten uit de streek waar hij en zijn vrouw Thérèse opgroeiden. Zo staat er Kamper lam op de kaart, en Raalter asperges. De gerechten in De Librije hebben een 'idiosyncratisch handschrift', zo staat op de menukaart: een totaal eigen, afwijkend karakter. 'Inderdaad,' legt gastvrouw en sommelier Thérèse Boer uit, 'onze gerechten zijn echt helemaal onze eigen stijl. Onze kaart weerspiegelt wie we zijn. Alles wat we doen, komt voort uit onze eigen creativiteit. Het is heel moeilijk uit te leggen waar dat precies in zit. De Librije laat echt onze eigen ik zien.'

Pindasaus

Kalfszwezerik met ananas en pindasaus. Of aardappel-uitlek met konijnennietjes Het zijn gerechten die op papier niet bijster smaakvol klinken. Maar als ze op de kaart van De Librije staan, is het anders. Dan reizen mensen van heinde en verre er speciaal voor naar Zwolle. 'Dat succes zit 'm in de combinatie van smaken', legt Thérèse uit. 'Bij de zwezerik met pindasaus bijvoorbeeld, is die zó bijzonder. Dat gerecht wordt geserveerd met garnaltjes en limoengras. Samen met de zoetzure ananas en de fijne, zachte smaak van de kalfszwezerik is het echt verrukkelijk!' Voordat een gerecht als dit op de kaart komt bij De Librije is er heel

wat mee geëxperimenteerd. Soms gaan er wel drie maanden overheen voordat een gerecht op de kaart komt. 'Maar die zwezerik hebben we al jaren op de kaart staan, hoor. Dat is een klassieker.'

Eigen gevoel

Minstens twee keer in de week experimenteert het team van De Librije met nieuwe combinaties van smaken en producten. 'Inspiratie halen we vooral uit onszelf. Wij volgen geen trends. Als trends komen, zijn wij al weer een stap verder', vertelt Thérèse. 'We luisteren vooral heel goed naar ons eigen gevoel. Misschien is dat wel ons grootste talent. Overal waar we zijn, kijken we heel goed

Wie is Thérèse Boer?

Thérèse Boer-Tausch (1971) is getrouwd met chef-kok Jonnie Boer en gastvrouw en sommelier van De Librije. Sinds 2009 ontwikkelt zij haar eigen wijnlijn: Kus van Thérèse. De wijnen worden onder andere gemaakt op Wijngoed Gelders Laren. Drie van haar wijnen werden op een internationaal wijnconcours direct bekroond met een zilveren medaille.



De Librije
Jonnie Boer (1965) wordt op vier-entwintigjarige leeftijd chef-kok bij Restaurant De Librije dat ruim 25 jaar lang huisde in het gelijknamige kloostercomplex in de binnenstad van Zwolle. Enkele jaren later neemt hij het restaurant over, samen met zijn vrouw Thérèse. In 1993 wordt De Librije bekroond met haar eerste Michelinster. In 1999 volgt de tweede. Daarmee is Jonnie de jongste tweesterrenkok in Nederland. In 2004 wordt De Librije beloond met een derde ster. In januari 2015 heropende De Librije in de voormalige rijksmonumentale gevangenis Het Spinhuis waar ook Librije’s Hotel, Librije’s Atelier en Librije’s Winkel zijn gevestigd. Behalve dat ze eigenaar zijn van kroonjuweel De Librije, hebben Jonnie en Thérèse Boer een adviserende rol met betrekking tot Librije’s Zusje Amsterdam. Dit restaurant is gevestigd in het Waldorf Astoria. Onder leiding van chef-kok Sidney Schutte verwierf Librije’s Zusje Amsterdam in 2014 binnen zeven maanden na opening twee Michelinsterren.

om ons heen. In de natuur dicht bij huis, maar ook tijdens de vele reizen die we maken. En we gaan natuurlijk vaak bij collega’s eten. Ook daar letten we goed op wat we zien. Zo waren we onlangs bij een collega in België. Daar zag ik erg leuke ligkussens in het restaurant. Daar word ik dan zo enthousiast van; misschien kan ik met iets soortgelijks de melkkrukjes vervangen die we hier hebben staan. Daar zijn wij echt continu mee bezig: hoe kunnen we het nóg beter doen?!

Te verfijnd
Dat ook de inrichting essentieel is bij De Librije zal niet als een verrassing komen.

‘Wij verbouwen ons restaurant sowieso eens in de zeven jaar. In 2015 zijn we verhuisd naar een nieuwe locatie, dus toen hadden we de kans om details die nog niet perfect waren aan te pakken. Zo hebben we in ons nieuwe restaurant klimaatbeheersing. Wel zo prettig op hete dagen. Want dat komt de kwaliteit van ons eten ten goede. De invloed van het weer is ook de reden dat je bij ons nooit buiten kunt eten. Daar is ons eten gewoon te verfijnd voor. De afstanden van de keuken naar de tafel zijn te groot om het gerecht optimaal te presenteren. Bovendien bereiden we ook nog veel aan de tafel van de gast. Nee, buiten eten is echt not done bij ons.’

Akoestiek
Ook akoestiek blijkt een cruciale factor voor een optimale smaakbeleving. ‘We hebben tijdens de verbouwing van ons nieuwe restaurant een glazen dak laten plaatsen over de binnenplaats hier. Dat zorgde ervoor dat de akoestiek niet prettig was: het was alsof je in een kerk zat. En dat kan natuurlijk niet; mensen zitten hier wel vijf of zes uur te eten. Wij willen dat ze in die tijd optimaal genieten. Daarom hebben we experts laten uitzoeken wat we daaraan konden doen. Zij adviseerden om zo’n driehonderd vierkante meter stof te gebruiken in de inrichting. Dat hebben we gedaan en nu is het top. Dit soort ogenschijnlijke details zorgen ervoor dat de totaalbeleving klopt en mensen met een lach op hun gezicht hier de deur uit gaan.’

Oh... Lekker!
Wat kunnen cateringconcepten in de facilitaire branche van De Librije leren? ‘Tja ...,’ zegt Thérèse bescheiden, ‘dat vind ik zo moeilijk om zo te zeggen. Want wij

doen het vooral op onze eigen manier. Dat zou iedereen eigenlijk moeten doen: zichzelf blijven. Maar andere belangrijke aspecten zijn: nooit verslappen, nooit concessies doen op kwaliteit en altijd eerlijk zijn. En het allerbelangrijkste is toch wel goed geschoold personeel. Je moet mensen hebben die weten wat ze doen; die verstand van zaken hebben. Je kunt nog zo’n goed concept hebben neergezet, maar als de service niet goed is, wordt het niks. Het is belangrijk dat je mensen hebt die de gerechten snappen en dat weten over te brengen. Kijk, je kunt zeggen: “Hier heb je tarbot, eet smake-lijk.” Maar je kunt mensen ook in hogere sferen brengen, door ze te vertellen wat je met die tarbot gedaan hebt. Waarom je dat gedaan hebt. Je moet het je gasten zo vertellen dat ze denken: oh ... Lekker! Daar heb ik écht zin in! Ze moeten het met hun hele ziel beleven. En je moet ervoor zorgen dat je je gasten altijd een stapje voor bent. Je moet opletten of ze genieten, hoe ze hun gerecht eten. Dat is de kunst van goed gastheerschap als je het mij vraagt.’

Eetcultuur
Thérèse vindt het een goede zaak dat er in de bedrijfscatering ook steeds meer à-la-carteconcepten ontstaan. ‘Dat zijn mooie initiatieven. En het is goed voor de eetcultuur in Nederland! Veel beter dan dat je onder werktijd met je broodtrommeltje op een bankje moet gaan zitten ... Wat dat betreft zijn we in Nederland een inhaalslag aan het maken. Dat zien Jonnie en ik trouwens ook bij de restaurants in Nederland: er zijn echt heel goede concepten bij gekomen. Ook op het gebied van gastvrijheid zien we de laatste paar jaar

duidelijk een stijgende lijn. In Amsterdam bijvoorbeeld, zitten nu echt een paar heel mooie zaken!’ Nee ... ze noemt liever geen namen. ‘Dat vind ik lastig. Dan stoot ik mensen die ik niet noem voor het hoofd. Dat wil ik niet.’

Leuke conceptjes
Voor Thérèse is het belangrijk dat ze continu kan blijven ontwikkelen. ‘Dat geldt zowel voor Jonnie als voor mij. We willen creatief blijven groeien. We vormen echt een team want we vullen elkaar perfect aan: wat de ene iets minder goed kan, doet de ander en andersom.’ Ambities zijn er dan ook nog genoeg: ‘We willen ook graag van De Librije laten horen in het buitenland. Daarom zijn we bezig met leuke conceptjes in onder meer Dubai en Saipan. Maar dat is nog allemaal in ontwikkeling. En Librije’s Zusje Amsterdam heeft pas twee sterren, hè?!’, lacht ze. ‘Ja, daar zijn we eerlijk in: als het kan met de chef-kok en het team daar, dan gaan we daar natuurlijk ook voor drie sterren. Waarom niet?’ Misschien is dát wel het geheim van het succes van de De Librije: hoe goed je ook bent, het kan áltijd beter.



‘Het is mooi dat ook in de bedrijfscatering steeds meer à-la-carteconcepten ontstaan. Dat is goed voor de eetcultuur in ons land’

Bon appétit!

Zo'n tweeduizend gasten per dag maken gebruik van een van de zeven bedrijfsrestaurants van PwC die ISS Integrated Facility Services exploiteert. A-la-carterestaurant Abacus op de PwC-locatie in Rotterdam is misschien wel de meest in het oog springende horecagelegenheid binnen PwC. Klaartje Vanwesenbeeck, programmamanager Hospitality van ISS vertelt waarom: 'PwC in Rotterdam werkt volgens het werk-

plekconcept Activity Based Working. Dit houdt in dat er gekeken wordt wat de activiteit is van medewerkers en welke werkplek daarbij past. Dat betekent ook dat de horecagelegenheden hierop zijn aangepast. Op de plaza zijn onder meer een bedrijfsrestaurant te vinden, een espressobar en à-la-carterestaurant Abacus. Eind mei opende Abacus zijn deuren. En we mogen best stellen dat het niet onder-

doet voor reguliere à-la-carterestaurants of brasseries. Ons doel was om met Abacus diverse doelgroepen te bedienen die zich thuis moeten voelen: van de directie die met haar relaties hier dineert in plaats van buiten de deur, tot aan teams die iets te vieren hebben en hier komen borrelen! Die missie lijkt gelukt. Een bezoek aan Abacus is voor de meeste mensen echt een rustmoment op hun werkdag. Omdat

mensen hier flexibele werktijden hebben, is het ook belangrijk dat ze op flexibele tijden kunnen eten. Bovendien zijn er veel PwC'ers die overwerken. En waar ze in het verleden een pizzakoerier belden of Chinees aten achter hun bureau, nemen ze nu pauze om even rustig van een goede en gezonde maaltijd te genieten. Ook overdag is het restaurant drukbezocht: vooral de clubsandwich en de omelet vin-

den gretig afrek. Om ons aanbod gevarieerd te houden, veranderen we elke twee weken de topics van de menukaart. En bovendien breiden we ons aanbod steeds verder uit om zo goed mogelijk aan te sluiten op de behoeften van de mensen en om het hen gemakkelijk te maken. Zo kan het personeel bij Abacus ook een complete maaltijd mee naar huis nemen of de losse ingrediënten plus het recept. Voor

hun hele gezin! Dat scheelt ze een bezoek aan de supermarkt en ze hoeven het thuis alleen nog maar te bereiden. Een volgende stap is dat we kookworkshops aan gaan bieden. Maatwerk in gezondheid en vitaliteit is belangrijk: de mensen zijn tenslotte het belangrijkste kapitaal van PwC.'



Vested: businessmodel
voor strategisch partnership

ÉÉN VISIE, TWEETWEE WINNAARS

Opdrachtgever en dienstverlener hebben geen tegengestelde belangen, maar een gezamenlijk belang. Dat is het uitgangspunt van Vested, een businessmodel dat ISS samen met een aantal belangrijke klanten implementeert. Een gezamenlijke visie en een transparante relatie leiden tot een win-winsituatie.

tekst Berber Bijma illustratie Erik Flokstra, Pixels & Inkt



Het is fantastisch om te zien dat een businessmodel dat een aantal jaren geleden in de Verenigde Staten is voortgekomen uit onderzoek, in Europa landt en in de praktijk van ISS ook echt blijkt te werken. Dat is de kick die Herman Knevel krijgt van Vested, een model voor strategische partnerships in de outsourcing-industrie. Het model is ontwikkeld aan de Universiteit van Tennessee door Kate Vitasek, die er diverse prijzen mee won en genoemd wordt in ranglijsten van invloedrijke innovatiedenkens.

Knevel is Director Innovation & Strategic Development bij ISS Facility Services. Hij kwam twee jaar geleden tijdens een zoektocht naar innovatieve samenwerkingsconcepten op het spoor van Vested. Met Vested introduceert Vitasek een heel nieuwe manier van denken over de relatie tussen opdrachtgever en dienstverlener. Waar voorheen termen als kosten, opbrengsten, transacties en klanttevredenheid centraal stonden in die relatie, gaat het in het Vested-model om het vinden van gezamenlijke waarden en belangen. Opdrachtgever en dienstverlener staan niet tegenover elkaar, maar zitten naast elkaar. Een strategische relatie die gebaseerd is op vertrouwen, gefocust op resultaat en bedoeld voor de lange termijn – dat is waar het om draait.

Bijdragen aan bedrijfsstrategie

Wat dat in de praktijk betekent? Knevel: 'Dat je als opdrachtgever en dienstverlener samen om tafel gaat zitten om tot een gezamenlijke visie en gezamenlij-

DE 5 UITGANGSPUNTEN VAN VESTED

1. Focus op resultaten, niet op transacties.
2. Focus op het 'wat', niet op het 'hoe'.
3. Formuleer samen heldere en meetbare resultaten.
4. Hanteer een prijsmodel met prikkels die het resultaat optimaliseren.
5. Geef inzicht voorrang boven supervisie.

Meer informatie:
www.vestedway.com

ke waarden te komen. De centrale vraag is: hoe kunnen het facility management en vastgoed bijdragen aan de strategische koers van de core business van de opdrachtgever? De eerste partner met wie wij begonnen te werken volgens het Vested-model, is organisatieadviesbureau Accenture. Samen met Ricco Groeneveld van Accenture hebben wij Kate Vitasek opgezocht in Kopenhagen. Een belangrijke uitdaging voor Accenture is de werkplek als stimulator van de werkcultuur, de manier van werken en de "war on talent": hoe krijg je de meest getalenteerde werknemers binnen en hoe hou je die vast? Onze gesprekken gaan dus onder meer over de manier waarop workplace en user experience kunnen bijdragen aan het winnen van die war on talent.

De rol van ISS zit onder meer in het zorgen voor een optimale workplace experience, die bijdraagt aan hogere productiviteit en optimale werknemertevredenheid. Knevel: 'ISS is dus niet



Vested-masterclass

In september 2016 nam ISS vertegenwoordigers van twee grote klanten, Accenture en PwC, mee naar een masterclass van Kate Vitasek in Wenen. Vitasek was er op uitnodiging van ISS International. Eerder verzorgde ze ook een masterclass op het ISS-hoofdkantoor in Kopenhagen. Naar aanleiding daarvan concludeerde zij dat het Vested-model goed aansluit bij de openheid van Europese bedrijven en hun bereidheid om bestaande werkwijzen te vernieuwen. ISS ging met Accenture en PwC naar de cursus om - behalve meer over Vested te weten te komen - 'de huidige samenwerking te benchmarken aan het optimale businessmodel', aldus Herman Knevel.

de partij die schoonmaakt of de catering verzorgt, maar de samenwerkingspartner die de service verleent waardoor werknemers in staat zijn hun werk uitstekend te doen. Wij willen ons op dat vlak meten met bedrijven als Singapore Airlines en Walt Disney, die internationaal bekend staan als serviceorganisaties met een bijzonder hoge mate van user experience.'

Win-win

De relatie tussen opdrachtgever en dienstverlener verandert fundamenteel door samen te bouwen aan een strategisch partnership en een gezamenlijke visie. In de woorden van Vitasek: What's in it for Me verandert in What's in it for We. De aansluiting zoeken tussen het facility management en de bedrijfsvisie van de opdrachtgever heeft namelijk niet alleen voordelen voor die opdrachtgever, maar ook voor de partner. Voor Knevel is de win-winsituatie duidelijk: 'Je bouwt samen aan een langdurige relatie, waarin wij als ISS onze internationale ervaring en onze service steeds kunnen blijven innoveren. Contracten voor korte termijn waarin beide partijen zoveel mogelijk hun eigen belangen proberen te realiseren, passen niet in de Vested-gedachte en de strategie van ISS.'

Vertrouwen

Bij het Vested-model hoort ook dat partijen elkaar de ruimte geven. Een opdrachtgever die diensten uitbesteedt, kijkt daarom naar het resultaat en niet naar de werkwijze. De reden van het uitbesteden van bepaalde diensten is namelijk precies dat je als opdrachtgever niet genoeg kennis of middelen in huis hebt om die diensten zélf uit te voeren. 'Een belangrijke valkuil in de outsourcingsector',

herkent Knevel. 'Diensten uitbesteden en vervolgens toch zelf willen managen. De Vested-methode daarentegen is juist gebaseerd op vertrouwen, loslaten en focussen op het resultaat.' Ook de openheid die inherent is aan het Vested-model, heeft grote meerwaarde. 'De samenwerking is niet in de eerste plaats gericht op een zo goed mogelijk resultaat tegen zo laag mogelijke kosten, maar op waarde die je creëert voor de langere termijn. We kunnen dat eerlijk op tafel leggen. Een ongezonde marge is immers ook niet in het belang van de opdrachtgever, die ook een langdurige relatie wil aangaan.'

Waarde van de werkplek

Behalve met Accenture en internationale klanten als Novartis en Sony gaat ISS ook met andere klanten onderzoeken of het Vested-model kan worden gebruikt in partnerships, bijvoorbeeld met PwC. Samen met vertegenwoordigers van Accenture en PwC reisde Knevel in september 2016 af naar Wenen voor een masterclass van Kate Vitasek (zie kader links op deze pagina). Klanten met een hoge mate van professionaliteit hebben veel belangstelling voor Vested, merkt hij. 'Strategisch samenwerken waarbij de waarde van Real Estate & Facility Management (REFM) wordt ingezet om bij te dragen aan het realiseren van de doelstellingen, en voor behoud en aantrekken van talent is de sleutel. Workplace experience is bij zulke bedrijven van grote waarde. Werknemers die de kwaliteit van hun werkplek als zeer goed ervaren, hechten daar veel waarde aan en zorgen voor betere bedrijfsresultaten. Alle reden dus om daar met het Vested-model op in te zetten.'

Van koffiebeker naar toiletpapier

Ten minste twee kopjes in de ochtend, nog eens twee tijdens de vergadering en dan in de middag drie bakjes... Nederlanders drinken onder werktijd heel wat koffie (of thee). Dat zijn dus ook heel wat papieren koffiebekers die weggegooid worden! Zonde, vond King Nederland. En daarom lanceerde het bedrijf CupR! Dit concept biedt organisaties de mogelijkheid om papieren koffiebekers apart in te zamelen. De beker worden opgehaald en vervolgens verwerkt. Het pulp wordt gebruikt voor wc-papier! Voortaan kunt u met een gerust hart nog een bekertje nemen dus.

ISS Facility Services had dit jaar de primeur met CupR. Op het hoofdkantoor in De Meern zamelen medewerkers de koffiebekers van kantoor apart in en 'zien' ze later terug als toiletpapier. Ook relaties van ISS kunnen gebruikmaken van CupR en daarmee verdere invulling geven aan hun MVO-beleid.

WASTE MANAGEMENT

Mooie initiatieven waarin een tweede leven van producten centraal staat: op naar een circulaire economie!

74 bomen per gebruiker per jaar

Paper for Paper helpt bedrijven om duurzamer te ondernemen én helpt bomen te overleven... Het bedrijf zamelt oud papier in bij bedrijven en maakt er nieuwe mooie papierproducten van. En die worden uiteindelijk weer geleverd aan de deelnemende bedrijven. Zo worden bomen, water en CO2-uitstoot bespaard. Bovendien hebben deelnemende bedrijven geen omkijken meer naar de af- en aanvoer van hun papier.

De inzameling en verwerking van oud papier en de aankoop en aflevering van gerecyclede papierproducten loopt via partners van Paper for Paper.

Waste? Taste!

Bij restaurant Instock koken de chefs met producten die normaal gesproken ons bord niet halen. De oogst van de dag komt onder meer uit de winkels van Albert Heijn in Amsterdam waar ook de roots liggen van de culinaire wereldverbeteraars die achter Instock zitten. Het vlees komt van Hilton Meats: deze leverancier heeft vaak producten die niet meer naar de winkel kunnen vanwege een overschot of een te korte houdbaarheidsdatum. De vis van de dag komt van de vishandel Jan van As: die spaart restanten voor Instock op die niet mooi gesneden zijn. En de koks zorgen elke dag weer voor een inventieve menukaart.

Natuurlijk houdt Instock zich bij de bereiding van de gerechten aan de Voedsel- en Warenwet en is de voedselveiligheid gegarandeerd. Naast de restaurants die in Amsterdam en Den Haag gevestigd zijn, is er een Instock-toko in Amsterdam en een foodtruck die te boeken is voor diverse events. www.instock.nl

(H)eerlijke bitterbal

Wist u dat er nu ook bitterballen en burgers zijn die gekweekt worden op koffiedik? Bij FrieslandCampina wordt alle koffiedik ingezameld. Dit afval gaat naar een oesterzwamkwekerij en wordt gebruikt om oesterzwammen mee te kweken. Van die zwammen worden oesterzwamburgers, -kroketten en -bitterballen gemaakt. In het bedrijfsrestaurant van FrieslandCampina vinden ze al gretig aftrek. Lekker? Heerlijk! En bovendien: eerlijk! Want de snacks zijn niet alleen vegetarisch; ze zijn ook op een duurzame manier geproduceerd. Eet smakelijk!



‘Als je als bedrijf wilt ontwikkelen, het iedere dag een stukje beter wilt doen, dan heb je je eigen mensen keihard nodig’

BEN TIGGELAAR:

Innoveren? Neem je eigen mensen serieus’

‘Weet je waar ik vreselijk allergisch voor ben?’, zegt hij aan het einde van ons gesprek licht geëmotioneerd, ‘voor mensen die neerkijken op laaggeschoold werk. In Den Haag worden mensen met een taakstraf nu ingezet om stadsreining te doen. Daarmee zet je een complete beroepsgroep toch volledig verkeerd neer? Dan denk je als schoonmaker toch: ik heb dus levenslang een taakstraf?! Dat kan en mag gewoon niet, vind ik!’

Dr. Ben Tiggelaar groeide op in een Gronings arbeidersgezin. Zijn ouders en grootouders waren laaggeschoold. Hard werken diende in zijn familie voornamelijk één doel: geld verdienen. Zijn oma van moederskant was ervan overtuigd dat wie voor een dubbeltje geboren was, nooit een kwartje zou worden, zo staat te lezen in zijn boek Mooi werk (dat nu gratis online verkrijgbaar is). ‘Dus als mensen denigrerend doen over laagopgeleiden, dan hebben ze het over mijn familie. De waarde van het eenvoudige werk mag nooit onderschat worden! Daar moet iedereen van doordrongen zijn.’

De implementatie van technologische en sociale innovaties is volop gaande en ook de komende jaren zal de facilitaire wereld verder vernieuwen. Wat betekent dit voor de manier waarop we moeten leidinggeven? Managementgoeroe en gedragswetenschapper Ben Tiggelaar geeft advies.

tekst Pauline Mulder, mooi mag. fotografie Elisabeth Ismail

Net dat beetje extra

Een mooi onderzoek vindt Tiggelaar dan ook dat van de Amerikaanse psycholoog Amy Wrzesniewski. Zij deed research onder schoonmakers in een ziekenhuis. ‘Ze ontdekte dat er drie groepen zijn. Ze onderscheidde een groep schoonmakers die hun werk primair als hun ‘job’ zien. Die hebben een mentaliteit van: ik doe mijn ding, ga om vijf uur naar huis en dan zit mijn werkdag erop. Daarnaast onderscheidde ze een groep die hun werk als onderdeel van hun loopbaan zien; mensen die zich als het ware prepareren voor

een volgende stap in hun loopbaan. Zij willen bijvoorbeeld – in tegenstelling tot de eerste groep – ook graag opleidingen doen om zich te ontwikkelen. En dan is er een derde groep; de gelukkigste groep. Dit zijn mensen die een stuk roeping in hun werk zien. Deze mensen zeggen: “Ja, ik verschoon bedden. En daarmee draag ik bij aan de patiëntveiligheid.” Deze groep is ook bereid om mee te denken over de manier waarop het werk beter kan; waar kunnen we processen aanpakken om net dat beetje extra service te verlenen? Eigenlijk is dat gewoon één stap verder

denken dan het directe effect van je werk. En zo’n instelling is heel waardevol voor een organisatie. Zeker wanneer je als organisatie wilt innoveren.’

Psychologische veiligheid

Om een dergelijke instelling te stimuleren, is het wel belangrijk dat mensen met frisse moed hun werk kunnen doen, stelt Tiggelaar. En wanneer doen mensen dat volgens hem? ‘Door geloof in hun eigen bijdrage. En door positief leiderschap van de direct leidinggevende. Want daar zit crux. Direct leidinggeven hebben nou eenmaal de grootste impact op een medewerker. Ze hebben een voorbeeldfunctie: als zij zich morgen anders opstellen richting hun medewerkers, heeft dat de meeste impact. Zij geven het voorbeeld en kunnen de ruimte bieden die nodig is.’ Voor organisaties die willen vernieuwen is het natuurlijk interessant om te weten wat managers moeten doen om innovatie van binnenuit te bevorderen. Een leuk onderzoek dat daar antwoord op geeft, komt uit de Google-organisatie, vertelt Tiggelaar. ‘Dat onderzoek heet Project Aristoteles. Dik twee jaar hebben ze binnen Google twee dingen gedaan. Ze hebben met 250 teams van alles getest en uitgeprobeerd. Daarnaast hebben ze een review gedaan van de wetenschappelijke literatuur: wat zijn de harde data op het gebied van teamprestaties? En wat kwam eruit? Met kop en schouders: dat het creëren van psychologische veiligheid de allerbelangrijkste voorwaarde is om een team te laten innoveren.’

Ik mag er zijn

Maar hoe creëer je dat, psychologische veiligheid? Tiggelaar: ‘Het is ontzettend belangrijk dat iedereen zich gezien en gehoord weet in een team. Alle teamleden moeten een gevoel hebben: ik mag er gewoon zijn in dit team. Mijn colle-

‘Het aansturen van mensen begint met een goede vertrouwensband. Niemand laat zich bij sturen door een eikel’

ga’s en mijn direct leidinggevende zijn blij met mij en met wat ik in te brengen heb. Als je erover nadenkt is het zo ontzettend logisch! Als je als bedrijf wilt ontwikkelen, het iedere dag een stukje beter wilt doen, dan heb je die eigen mensen keihard nodig. Kijk, je kunt consultants van buitenaf inhuren die je adviseren over hoe te innoveren of je kunt het een paar bazen vragen, maar je kunt veel beter de mensen op de vloer vragen waar zij kansen zien ter verbetering. Alleen de vraag is: durven zij die kansen op tafel te leggen? Durven zij hun ideeën die nog niet af zijn, waar ze over twijfelen, te delen met hun team en hun leidinggevende? Dat zullen mensen alleen doen als ze zich veilig genoeg voelen.’

Evenredige spreektijd

Tiggelaar vervolgt: ‘Eigenlijk is het heel eenvoudig ... Want die psychologische veiligheid in een team is met heel simpele, praktische dingen te creëren. Dat blijkt ook uit het Google-onderzoek. Een ervan is een evenredige verdeling van spreektijd. Als mensen bij elkaar zitten, moet niet alleen de baas maar kletsen of de drie meest extraverte types uit het team... Nee, iedereen moet aan bod komen! De teamleider moet dit echt in de gaten houden en actief vragen: “Ik heb jou al een tijdje niet gehoord, maar wat vind jij er nou van?” En – dit is het volgende belangrij-

ke aspect om veiligheid te creëren – ook al zegt iemand iets wat helemaal niet zo spannend is, neem het als leidinggevende volstrekt serieus! Want alles wat in een team gezegd wordt, telt. Ik vind dit een heel zinvolle uitslag van dat Google-onderzoek waar bedrijven veel van kunnen leren. Want als je het hebt over een bedrijf waar voortdurend met succes wordt geïnnoveerd, dan is het wel Google.’

Hitteschild

Vanzelfsprekend is het ook van groot belang dat de leider van zo’n team bekwaam is. En dat begint met goede selectie bij de poort en sterk leiderschap. ‘Daarbij is het allerbelangrijkste dat de manager voor zijn team staat. Dat er – ook als mensen uit het team fouten maken – vertrouwen is. Zeker als je wilt dat mensen iets nieuws proberen, moet je als manager als een soort hitteschild fungeren.’ Tiggelaar snapt dat het soms ook gewoon nodig is om mensen bij te sturen op productiviteit of op output. ‘Natuurlijk, er moet ook gewoon geld verdiend worden. Maar aansturen van mensen begint – ook weer zo logisch – met een goede vertrouwensband. Kijk, niemand laat zich bijsturen door een eikel. Dan doe je het als medewerker misschien een keer anders, maar de feedback beklijft niet. Bijsturen met straf en dreigementen noemen we negative reinforcement. Dat leidt niet tot duurzame verandering en ondermijnt het onderlinge vertrouwen. Positive reinforcement – waarbij je mensen aanmoedigt bij de dingen die ze goed doen – is veel krachtiger. Daarmee investeer je bovendien in de relatie en dat is essentieel: een relatie waar je geen energie in stopt, bloedt dood. Ik geloof heilig in positief leiderschap waarbij je expliciet de keuze maakt als manager: wat ik doe moet een positieve impact hebben op mijn omgeving.’



Wie is Ben Tiggelaar?

Dr. Ben Tiggelaar (1969) is onafhankelijk schrijver, spreker en gedragswetenschapper. Tiggelaar studeert al ruim 25 jaar op de onderwerpen leiderschap en verandering. Hij verwierf bekendheid bij het grote publiek met boeken als ‘Dromen, durven, doen’ en ‘Dit wordt jouw jaar!’, zijn seminars als ‘MBA in één dag’ en zijn columns voor NRC Handelsblad. Hij is tevens ‘visiting professor’ op het gebied van leiderschap en verandering aan IE Business School in Madrid. Hij focust in zijn werk vooral op positief leiderschap en positieve verandering.

Disney

Het intermenselijke contact blijft volgens Tiggelaar sowieso belangrijk, ook in het contact naar klanten. ‘Maar dan moet je het wel echt serieus nemen. Veel bedrijven denken dat ze service bieden aan klanten. Maar de enige vraag die telt, is of de klant dit ook zo ervaart. De opkomst van e-commerce is dan ook veelzeggend: blijkbaar missen heel veel klanten de “service” van veel winkels niet.’ Tiggelaar denkt dat in veel bedrijven – ook in de facilitaire branche – persoonlijke service essentieel is, mits je daarin goed onderzoekt wat de klant echt waardeert en vervolgens duidelijke standaarden

met elkaar afspreekt. ‘Supermarktketen Tesco in Engeland hanteert bijvoorbeeld de ‘3 yard rule’. Wanneer de klant binnen drie yards staat, dan laat je als medewerker merken dat je hem ziet. Als je goede service wilt bieden als organisatie, dan moet je net als Tesco of het Nederlandse Jumbo weten welk gedrag van medewerkers daarbij hoort. En dat gedrag moet je vastleggen én faciliteren. Disney doet dat bijvoorbeeld erg goed. Daar zijn ze ontzettend duidelijk in wat ze verwachten van mensen. Dat gedrag hebben ze helder omschreven en medewerkers weten daardoor precies wat er van hen wordt verwacht. Ik begrijp wel dat sommige

mensen daar niet van houden, maar je bent natuurlijk ook niet verplicht om bij Disney te gaan werken. Kijk, als je niet van legergroen houdt, moet je niet bij het leger gaan. En als je niet van service verlenen houdt, moet je niet bij een bedrijf gaan werken waar hospitality hoog in het vaandel staat.’ Bang voor een keurslijf is Tiggelaar niet. ‘Je kunt nooit alles voorschrijven en dat moet je ook niet willen. Ik pleit altijd voor ruimte voor eigen invulling. Dat kan ook prima bij laaggeschoold personeel. Maar dan moet je op de cruciale punten heel duidelijk zijn. En tegelijkertijd je mensen uiterst serieus nemen.’



Hygiënisch uw handen wassen en drogen met één apparaat? Het kan met Hydrowashing. Met het nieuwe, slimme apparaat zijn zeep en handdoekjes overbodig. Nooit meer lege dispensers of volle prullenbakken dus! Bovendien is er maar een heel klein beetje water per keer nodig: het apparaat blaast miljarden microscopisch kleine druppeltjes waardoor de handen net zo schoon worden als met gewoon wassen.

Nieuw: nanocoating

Ziekenhuis Nij Smellinghe in Drachten rondde samen met Nanocoat Nederland en ISS Facility Services een succesvolle pilot af waarbij hoogwaardige coatings werden gebruikt voor de bescherming en behandeling van badkamers. Dankzij een ultradun vuil- en vochtwerend laagje dat aangebracht wordt, zijn er geen periodieke reinigers meer nodig, wat kosten reduceert. Bovendien ontlast nanocoating het milieu want het gebruik van chemische stoffen wordt geminimaliseerd én de coating zorgt ervoor dat de kwaliteit van de ondergrond voor langere tijd behouden blijft. Maar er is ook ergonomisch voordeel: als een ondergrond is voorzien van de nanocoating, vergemakkelijkt dit de schoonmaak sterk. Een schoonmaker hoeft dus minder kracht te gebruiken en kan sneller werken. www.nanocoat.nl

Slim, slimmer, slimst

ISS Facility Services en IBM Watson gaan samenwerken om met behulp van Internet of Things (IoT) slimme gebouwen verder te ontwikkelen. Sensoren en apparaten die op deuren en stoelen, of in vergaderzalen en vuilnisbakken worden aangebracht, geven informatie door die zeer waardevol is voor onder meer facilitair managers. Nu al werkt ISS met een dergelijk IoT-platform onder de naam ISI FM. In de toekomst gaat ISS hiervoor gebruikmaken van IBM's Watson IoT-platform. Een voorbeeld van de mogelijkheden is dat via een sensor in een vergaderzaal een medewerker weet wanneer de ruimte schoongemaakt moet worden. Op deze manier worden gebouwen steeds gebruiksvriendelijker én slimmer, want het werk kan steeds nauwkeuriger afgestemd worden op de behoeften van de gebruikers.

Het ISS-hoofdkantoor in Kopenhagen dient als innovatielab voor de samenwerking met IBM. Lees er over op pagina 18 en 19.

Game on met Share@ISS

Steeds meer ISS'ers zijn in het bezit van een smartphone met de Share@ISS-app erop. Daarmee is het nog veel eenvoudiger om grote en kleine problemen in gebouwen van opdrachtgevers te rapporteren. Want lopen medewerkers door een gebouw en zien ze bijvoorbeeld dat er een kabel los ligt, dan kunnen ze dat eenvoudig rapporteren met de app: foto maken, locatie toevoegen, druk op de knop en klaar! Alle meldingen worden centraal geregistreerd zodat de verantwoordelijke persoon direct actie kan ondernemen. Door het doorvoeren van gamification – het toepassen van gametechnieken in een gewone omgeving – worden medewerkers aangespoord om meldingen te doen. Het spelelement maakt het leuk voor de medewerker om deel te nemen. De Share@ISS-app wordt getest bij opdrachtgevers Accenture en PwC.



Are you happy?

Met de hAppy-app kunnen gebruikers direct aangeven hoe tevreden ze zijn over de dienstverlening van ISS. Bij zo'n twintig opdrachtgevers van ISS hangen in sanitaire ruimtes en bedrijfsrestaurants tablets waarop de app getoond wordt. Aan gebruikers van de ruimte wordt de vraag gesteld hoe tevreden ze zijn. Ze kunnen antwoorden met een groene smiley: tevreden! Een gele smiley betekent neutraal. En met een rode smiley geeft de gebruiker aan ontevreden te zijn. Bovendien kan dan met de app direct een melding worden gedaan van de oorzaak van de negatieve beoordeling. Het systeem registreert hoeveel positieve of negatieve ervaringen er zijn in een periode, zodat waar nodig actie kan worden ondernomen.



MANAGERS VAN MORGEN

Ze staan aan het begin van hun carrière in de facilitaire branche en geloven in hun vak: 'De wereld verandert elke dag. Verander de wereld op jouw manier!'

tekst en fotografie Ivo Hutten

‘**N**a mijn studie bedrijfskunde wilde ik het facilitaire vak leren kennen. Zo kwam ik als trainee bij ISS terecht. Dit najaar werk ik in dé proeftuinen voor innovatie in onze branche: bij Nordea Bank en op het ISS-hoofdkantoor in Kopenhagen. Perfect, want ik wil niet meedoen met iets wat al bedacht is, maar juist aan de voorkant staan van nieuwe ontwikkelingen. Door te innoveren kun je een bedrijf veranderen. En – met de impact die ISS heeft – kun je zelfs de markt of de markt van onze klanten veranderen. Drie maanden werken in Kopenhagen zie ik daarom als een fantastische kans. Bij Nordea wordt onze dienstverlening van de toekomst ontwikkeld. Ik ga me daar vooral bezighouden met het project Searching for the ‘I’ in IFS. Daarin zoeken we naar mogelijkheden om de integratie van onze diensten naar een hoger niveau te tillen. Het gebruik van nieuwe technologie hoort daarbij en speelt de komende jaren een grote rol in de ontwikkeling van ons bedrijf. Niet alleen om de kwaliteit van onze dienstverlening te verhogen, of de kosten ervan te verlagen, maar ook ter verbetering van de meetbaarheid van onze dienstverlening. Zo maken we onze toegevoegde waarde voor de klant nóg beter zichtbaar! Ik verheug me erop te zien hoe deze innovaties de markt veranderen. Aan de andere kant zal het belang van technologie altijd complementair blijven aan de sociale kernwaarden van ons werk: Service with a Human Touch. De menselijke hand is onmisbaar, want daarin ligt de basis van onze dienstverlening.’



Daan de Geus
26 jaar, is internationaal managementtrainee bij ISS.

‘Door te innoveren kun je een markt veranderen’

Corlijn Steen
24 jaar, is internationaal managementtrainee bij ISS.

‘Medewerkers maken het verschil, ook in de toekomst’



‘**I**k had door mijn opleiding aan de hotelschool en mijn studie facility management al best veel van het vak gezien. En toch is me bij ISS opgevallen hoe specifiek onze service is en hoe gericht we inspelen op de behoefte van onze klanten. Op veel verschillende accounts heb ik het afgelopen jaar meegedraaid en overall ging het net even anders. Er is dus geen vast recept voor de manier waarop facilitaire dienstverlening werkt. Wat wel overal hetzelfde is, is het ontzorgen van de klant. Integrated Facility Services (IFS) spelen daar een grote rol in. In steeds meer kantoorgebouwen worden services geboden die verder gaan dan standaard cleaning, catering, receptie of beveiliging. Ik zie in de toekomst ook meer kantoren voor me waar de gebruiker nog vollediger ontzorgd wordt. Waar je ’s ochtends ook je pak naar de stomerij brengt, goede koffie drinkt, ’s middags alvast een gezonde warme maaltijd eet en waar je ’s avonds de files omzeilt door eerst te sporten in de fitnessruimte. Dat gaat zich vast nog verder ontwikkelen, er verandert veel. Maar één ding weet ik zeker: cruciaal is het belang van onze eigen medewerkers. Als toekomstig leidinggevende wil ik heldere taal spreken, weten wat collega’s op de werkvloer beweegt en wat ze doen. Ik wil ze stimuleren en motiveren. Blijve medewerkers die lekker in hun vel zitten, maken het verschil. Dat was al zo en dat blijft zo.’

‘Modern vastgoedbeheer en -onderhoud begint al aan de teken-
tafel van de architect. Zowel bij nieuwbouw als bij de transformatie van bestaande bouw zie je steeds meer dat het uiteindelijke gebruik een zwaar stempel drukt op het ontwerp. In het verleden was dat niet altijd vanzelfsprekend. Esthetiek voerde toen vaker de boventoon, maar in deze tijd kun je het echt niet meer maken een gebouw te ontwerpen dat niet duurzaam te exploiteren is. En dat gaat verder dan alleen energiegebruik. Het primaire bedrijfsproces is het uitgangspunt voor het dienstverleningsconcept, de materiaalkeuzes en logistieke inrichting. Anders kun je de plank behoorlijk mislaan. Bedrijfsmatig is het ook slim om al vroeg betrokken te zijn bij het ontwerp: in vergaande contractvormen zoals Design, Build, Finance, Maintain en Operate (DBFMO) is een facilitair dienstverlener na oplevering nog voor 25 jaar of langer verantwoordelijk voor alle facilitaire diensten. Dan wil je grip op het gebouw hebben. In dat spanningsveld van vastgoedontwikkeling en facilitair management doe ik mijn werk. Ik onderzoek de bedrijven en hun cultuur en adviseer een passend concept en aansturingsmodel. Interessant vind ik de bedrijven die hun filosofie tot in de puntjes hebben doorgevoerd in de huisvesting. Het nieuwe werken is voor mij het nauwer aansluiten van de werkomgeving op de strategie, cultuur en het imago van het bedrijf. Een werkomgeving die optimaal aansluit bij de werkprocessen en activiteiten van de medewerker. Met de groei van zzp'ers en start-ups groeit ook het aantal bedrijfsverzamelgebouwen, waarin ontmoeten en kennis delen centraal staan en de werkomgeving algemener is. De ontwikkeling van dit soort netwerkorganisaties met gedeelde diensten en faciliteiten zet de komende jaren nog wel door.’



Manouk de Weert
27 jaar, werkte vier jaar bij ISS
aan verschillende PPS-projecten en
is nu senior consultant bij
Brink management/advies.

‘Modern vast-
goedbeheer
begint aan de
teken-
tafel’

Ron Simpson
32 jaar, is oprichter en
creative director van
24K AGENCY.

‘Suffe ideeën
draai ik graag
helemaal om’



‘Met 24K AGENCY ontwikkel ik concepten en strategieën voor grote merken als Red Bull, Nike en MTV. De bekende weg is niet echt mijn stijl. In alles wat ik creëer probeer ik heersende tradities, routes en denkbeelden te doorbreken. Waarom doet iedereen dit zo? Kan het anders? Beter? Toffter? Mooier? Niet om bewust tegendraads te zijn, maar juist om je een blijvende herinnering te geven. Naast 24K AGENCY treed ik met Girls Love DJ's op over de hele wereld en organiseer ik jaarlijks zo'n 150 toffe feesten. Daarnaast ben ik manager van verschillende topartiesten en acteurs. Suffe ideeën draai ik graag helemaal om. Een jaarlijkse open dag voor een cultureel centrum? Boring. Het werd een gesloten dag. Invite only. En voilà: een rij voor de deur. Een boeklancering met drankjes en hapjes? Nee, wij lanceerden dat boek letterlijk met een middeleeuwse katapult. Zo wist ik zeker dat de pers wat unieks had om te vertellen. Voor Red Bull Culture Clash ontwikkelde ik een online social battle vol toffe prank video's tussen artiesten als Typhoon en Mr. Polska en verraste ik nog zeventig artiesten met een op maat gemaakte giftbox om ze zelf over het event te laten praten. Het is geweldig om een paar miljoen mensen te bereiken in een paar dagen. Elke dag mag ik wat nieuws bedenken en daar word ik lachend voor wakker. Ik wil verrassen, meer geven dan je verwacht, grenzen doorbreken en soms gewoon lekker shockeren. Question everything! Ik denk over de gekste dingen na en deel het op social media. De feedback die je terug krijgt is verbazingwekkend – ik heb 13,5 duizend volgers op Instagram: discussies, voorbeelden, inspiratie, grappen en zelfs nieuwe klussen. De wereld verandert elke dag en ik verander de wereld op mijn manier.’

GRONDLEGGER DEAN KASHIWAGI OVER BEST VALUE

Ruimte voor professionaliteit is de toekomst'

Meer dan twintig jaar geleden creëerde Dean Kashiwagi Best Value Procurement, een inkoopmethodiek waarbij kwaliteit en efficiëntie zwaarder tellen dan de laagste prijs. Nederland is een van de landen waar het model goed aanslaat. Aanleiding voor een gesprek met de bedenker.

tekst Berber Bijma fotografie Archief Kashiwagi en archief ISS

Dean Kashiwagi diende van 1978 tot 1992 in de United State Air Force – de Amerikaanse luchtmacht – voor hij begon aan een wetenschappelijke carrière aan de Arizona State University. Zijn ideeën zijn inmiddels wijdverbreid, ook in Europa. Kashiwagi ontwikkelde een filosofie en een model voor dienstverlening, waarbij meer oog is voor de kosten van de opdrachtgever en de opbrengsten voor de uitvoerder. In het Best Value-model (zie

kader op pagina 53) krijgen uitvoerende partijen meer ruimte om hun expertise aan te tonen en worden contracten minder 'dichtgetimmerd'. Best Value procurement is een inkoopstelsel dat bij de selectie van leveranciers of aannemers niet alleen kijkt naar de prijs, maar ook naar factoren zoals kwaliteit en expertise. Ook Nederlandse overheidsinstellingen gebruiken het model bij uiteenlopende projecten. Wisse Stenchak, Senior

Solutions Development Manager bij ISS, is zeer geïnteresseerd in Best Value vanwege de veelbelovende resultaten. Via een beeldverbinding gaat hij in gesprek met Kashiwagi.

Wat was voor u de reden om het Best Value-model te ontwikkelen?

'Bij het uitbesteden van diensten wordt vaak een denkfout gemaakt. Dat zie je ook in de facilitaire sector. Bedrijven beste-



‘Het doel: kennis van deskundigen implementeren om zo te komen tot een traject met de meeste waarde voor beide partijen’

den hun facilitair management uit, omdat ze denken dat dat goedkoper is. Maar het bedrijf dat dat werk uitvoert, moet uiteindelijk wel precies hetzelfde doen als wat de opdrachtgever voorheen zelf deed. Dus hoezo goedkoper? Om de kosten te drukken proberen uitvoerende partijen zoveel mogelijk te snijden en op de kosten te drukken, zodat het werk inderdaad goedkoper wordt. Maar dat is niet de juiste aanpak.’

Welke oplossing biedt Best Value daarvoor?

‘In het Best Value-model draait alles om optimalisering van de dienstverlening doordat de leverancier zo efficiënt mogelijk werkt. Daardoor gaat de prijs omlaag, maar niet ten koste van de kwaliteit. Zo creëer je dus precies de win-win-situatie waar beide partijen baat bij hebben. Om efficiënt te kunnen zijn, heb je als bedrijf experts nodig, die toekomstige ontwikkelingen kunnen voorspellen en daar rationele oplossingen voor bedenken. De echte experts zitten bij de uitvoerende partij, niet bij de opdrachtgever. Daarom zijn kleine contracten belangrijk, die de uitvoerder de ruimte geven om het werk op de beste manier te verrichten. Deskundigheid en transparantie zijn kernelementen van het Best Value-model.’

Uw model wordt inmiddels wereldwijd toegepast, ook in hybride vormen. Hoe waarborgt u dat de essentie van uw denken daarbij bewaard blijft?

‘Dat kan ik niet en daar ben ik ook niet op uit. Het doel van mijn model is dat je de kennis van deskundigen implementeert en zo komt tot een traject met de meeste waarde – Best Value – voor beide partijen. Als dat in hybride vormen met andere modellen voor aanbestedingen plaatsvindt, is het prima. Zolang daarbinnen maar de kern van Best Value bewaard blijft.’

‘Bij een goede toepassing van Best Value worden fouten geminimaliseerd en de opbrengsten gemaximaliseerd’

Kunt u een project noemen waarop u trots bent?

‘Er zijn talloze voorbeelden van aanbestedingstrajecten die volgens het Best Value-model zijn gegaan en die tot uitstekend resultaat hebben geleid. Ook in Nederland. Nederland is een land waar Best Value heel goed aanslaat, omdat nergens anders zakelijke partijen zozeer op zoek zijn naar win-winsituaties. Maar ook elders bewijst ons model zijn kwaliteit. We testen het al 23 jaar in allerlei sectoren en steeds weer zijn de voordelen aantoonbaar.’

In het Best Value-model spelen aantoonbare resultaten uit het verleden – metrics – een belangrijke rol. Wat betekent dat voor innovatie? Van nieuwe producten of werkwijzen is immers nog geen bewijs voorhanden.

‘Een innovator heeft altijd een track record. Aan de innovatie in kwestie zijn altijd eerdere innovaties voorafgegaan. Als mensen weten wat ze doen, kunnen ze laten zien wat ze in het verleden hebben gedaan – ook met cijfers en statistieken. Die mensen zijn de experts die je nodig hebt. Er is altijd iets wat een innovator heeft gebracht op de plek waar hij nu is, zelfs als het gaat om een start-up.’

Hoeveel ruimte biedt het Best Value-model om fouten te maken? Innoveren gaat niet zonder fouten te maken.

‘Dat is een groot misverstand! Hoe vaak wordt er niet gezegd, als er fouten worden gemaakt: “Dat komt omdat we aan het innoveren zijn; innoveren gaat nu eenmaal met vallen en opstaan.” Lariekoek. Natuurlijk, er zullen fouten worden gemaakt, ook bij partijen die werken volgens het Best Value-model. Maar steeds opnieuw vallen, dat doen alleen blinde mensen. Bij een goede toepassing van Best Value worden fouten geminimaliseerd en de opbrengsten gemaximaliseerd, juist omdat deskundigen de ruimte krijgen om de koers uit te zetten. Het gaat erom dat je binnen een organisatie de blinden van de deskundigen scheidt, met andere woorden: de reactieven van de proactieven. Deskundigen zijn mensen die in de toekomst kunnen kijken op basis van hun ervaring. Van zulke logisch denkende visionairs moet je een klein clubje bij elkaar zetten om basale vragen te beantwoorden: hoe ziet onze toekomst eruit, met welke risico's heeft onze organisatie te maken, hoe kunnen we onze prestaties verbeteren? Dat kleine clubje moet de lijn voor de toekomst uitzetten.’

Hoe ziet u de toekomst van de facilitaire branche?

‘Er moet veel veranderen in die branche. Facilitaire bedrijven, ook ISS, gaan nu grote risico's aan door zich te veel te concentreren op de financiële kant van een contract, terwijl ze de prestaties op niveau proberen te houden. Dat is voor de opdrachtgever, die steeds minder verstand heeft van facilitair management, een groot risico. Er moet een cultuur ontstaan waarin facilitaire bedrijven meer ruimte krijgen hun professionaliteit in te zetten. Met contracten op hoofdlijnen, aantoonbare prestaties uit het verleden en uiteraard goede relaties. Alleen dan worden de risico's beheersbaar.’



Wisse Stenclak, Senior Solutions Development Manager bij ISS, interviewt Dean Kashiwagi

Wat is Best Value?

Best Value Procurement – in het Nederlands ook wel prestatie-inkoop genoemd – is een inkoopmethodiek die gebruikt wordt bij grote aanbestedingen. Bij Best Value wordt gezocht naar de meeste waarde voor de laagste prijs door uitvoerende partijen de ruimte te geven de vraag van de opdrachtgever op te lossen. Aantoonbare resultaten uit het verleden zijn een belangrijk element in de gunning. Best Value wordt uitgevoerd in vier fasen: voorbereiding, beoordeling, concretisering en uitvoering. Het model werd zo'n 23 jaar geleden ontwikkeld door Dean Kashiwagi aan de Arizona State University in de Verenigde Staten.

Innoveren met impact

De facilitaire branche staat niet bepaald bekend om haar innovatieve slagkracht. Toch wordt er op dit moment een inhaalslag gemaakt, waardoor veel mooie innovaties het licht zien. ISS participeert in de Accenture Innovation Awards: een innovatieprogramma voor Nederlands meest innovatieve producten, diensten en concepten. 'Blijf niet over innovatie praten, maar ga écht aan de slag.'

tekst Mirjam Streefkerk fotografie Rogier Veldman

Dit jaar beleven de Accenture Innovation Awards (AIA) alweer hun tiende editie. Pieter Paul van Oerle bedacht ze toen hij tien jaar geleden in dienst trad bij Accenture. Nu werkt hij bij de nieuwe unit Accenture Digital, maar destijds werd hij verantwoordelijk voor klanten in de media-industrie. Hij trof een sector die enorm onder druk stond. 'Iedereen wist dat er allerlei nieuwe verdienmodellen aan zaten te komen, maar niemand wist wat nou echt zou werken', blikt hij terug. Het was voor hem aanleiding om met een innovatieprijs voor de media op de prop-pen te komen. 'Daarmee konden media-bedrijven zien welke innovaties er in hun branche waren, ervaringen uitwisselen en uitvogelen welke innovaties het meest kansrijk waren.'

Na een succesvolle eerste editie bleek er ook uit andere sectoren interesse voor het innovatieprogramma. 'En dus reikten we al snel per sector een prijs uit', vertelt Van Oerle. 'Twee jaar geleden hebben we dat weer aangepast. We reiken nu prijzen uit op basis van de belangrijkste innovatiethema's, vanuit de gedachte dat een innovatie nooit maar één sector beïnvloedt of uit één sector afkomstig is. Kijk maar de Ubers en Airbnb's van deze wereld.' Veilingsite Catawiki en betaalservice

Adyen zijn maar twee van de klinkende namen die in de afgelopen jaren bij de AIA deelnamen en inmiddels zijn uitgegroeid tot miljoenenbedrijf.

Ideaal innovatieklimaat

In de tien jaar dat de awards bestaan is het belang van innovatie in Nederland alleen maar gegroeid, stelt Van Oerle vast. 'Tien jaar geleden stonden we op geen enkel lijstje, maar inmiddels staat Amsterdam in de top 3 van innovatie-

Innovatieprogramma

De Accenture Innovation Awards is een jaarlijks innovatieprogramma voor de meest innovatieve Nederlandse producten, diensten en concepten. Naast het evenement rondom de prijsuitreiking eind oktober zijn er ook verschillende andere netwerkbijeenkomsten waar grote bedrijven en start-ups met elkaar in contact kunnen komen. Kijk voor meer informatie over de awards op www.innovation-awards.nl.

'We geven start-ups het hele jaar door een kans om te experimenteren'



‘Innoveren met impact kan alleen als je van een innovatieproject meer maakt dan alleen een papieren tijger’

steden, en volgens het World Economic Forum zijn we een van de toplanden als het gaat om het gebruik van digitale technologie.’ ‘Er heerst hier een ideaal innovatieklimaat’, vult Herman Knevel aan, Director Innovation & Strategic Development bij ISS Facility Services. ‘In Nederland zijn we internationaal georiënteerd en ondernemend, zijn we direct en durven we fouten te maken: dat is allemaal essentieel voor innovatie. Gelukkig zien we dit nu terug in de ranglijsten.’ Van Oerle en Knevel hebben de laatste tijd veel contact omdat ISS en Accenture Workplace sinds kort ook participeren in de Innovation Awards. Accenture Workplace is het onderdeel van Accenture dat zich bezighoudt met de REFM-oplossingen (Real Estate & Facility Management) op de verschillende kantoren van de organisatie. Ook Accenture Workplace Lead Ricco Groeneveld schuift bij hun gesprekken aan.

Waarde toevoegen

In de relatie tussen ISS en Accenture Workplace stond innovatie altijd al centraal. ‘Ruim vijf jaar geleden hebben wij binnen onze outsourcingrelatie een belangrijke shift gemaakt’, zegt Knevel. ‘Alles wat we doen bij Accenture moet waarde toevoegen en daarbij zijn we continu op zoek naar verbetering en vernieuwing. En ook al is facility management nog een vrij traditioneel vakgebied, we proberen continu te onderzoeken welke innovaties of nieuwe manieren van werken relevant kunnen zijn’, vertelt Knevel. ‘Zo werken wij met start-ups, en testen we nieuwe technologieën. We onderzoeken bijvoorbeeld of robots



Pieter Paul van Oerle trad in 1998 in dienst bij Accenture als managementconsultant. Vanaf 2000 werkte hij als zelfstandig ondernemer en in de directie van een internationaal digital agency, om in 2007 weer terug te keren bij het organisatieadviesbureau. Naast zijn werk voor de Accenture Innovation Awards is hij betrokken bij digitale innovatieprojecten bij klanten van Accenture. Van Oerle zit ook in het bestuur van de 1%CLUB, een Nederlands ‘crowd giving-platform’.

zwaar schoonmaakwerk kunnen overnemen en schalen nu in het vergaren van data met sensoren, om zo informatie te verkrijgen over het gebruik van het pand en de werkplekken. We leren hiervan en vragen ons continu af wat deze uitkomsten kunnen toevoegen. Onze deelname in de AIA en daarmee deelname aan het innovatie ecosysteem sluit naadloos aan op hoe wij naar innovatie kijken.’

Geen vuistdikke contracten

De samenwerking in het kader van de AIA behelst onder meer dat Accenture

Workplace en ISS start-ups het hele jaar door een kans geven om te experimenteren. ‘Dat past goed bij de nieuwe weg die de awards dit jaar inslaan’, zegt Van Oerle. ‘Tot nu toe waren we wat beschouwend en traden we vooral op als verbinder. Nu worden we actiever: als je als klein bedrijf in één keer bij een grote klant terecht kunt, waar je je product kunt testen en ervaring op kunt doen, is dat enorm waardevol. Samen bieden we kleine bedrijven nu ook bij ons die mogelijkheid en we hopen dat andere bedrijven dat ook gaan doen. En dan zonder dat die start-ups meteen een vuistdik contract moeten ondertekenen.’

Uit de lijst met inzendingen selecteerden Knevel en Van Oerle onder meer WasteWatchers. Deze start-up ontwikkelde een methode om voedselverspilling te beperken op basis van data en algoritmes. Knevel: ‘Zij krijgen nu de ruimte om hun model hier bij Accenture te testen en wij leveren hun hiervoor de data.’ Ook bieden de twee bedrijven nu continu nieuwe fair-food-producten van start-ups binnen het voedingsprogramma van Accenture. ‘De medewerkers van Accenture kunnen hier vervolgens feedback op geven, wat voor een start-up uiteraard zeer waardevol is.’ Zoals de projecten die deze maanden bij Accenture lopen laten zien, is technologie niet de enige drijver achter innovatie. Sociale innovatie is minstens zo belangrijk en krijgt dus ook veel aandacht. In de vorm van eerlijke voeding bijvoorbeeld, waarvan de productie minder ingrijpend is voor het milieu, maar ook met aandacht voor de participatiemaatschappij: bij Accenture werken namens ISS bijvoorbeeld ook enkele Wajongers,



Herman Knevel werkt sinds 2000 binnen outsourcing en facility management. Eerst bij biotech Genzyme (overgenomen door Sanofi) en sinds 2010 bij ISS. Sinds begin vorig jaar is hij daar werkzaam als Director Innovation & Strategic Development. Knevel is ook betrokken bij de Global Corporate Garage van ISS waar ideeën tot innovaties ontwikkelen.

‘Sociale innovatie is minstens zo belangrijk. In de vorm van eerlijke voeding bijvoorbeeld’

jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt. Van Oerle: ‘Dat waardeert iedereen hier enorm. We zien dat deze mensen net zo goed een waardevolle bijdrage aan een organisatie kunnen leveren als ieder ander.’

Durf te doen

‘Grote organisaties zijn zeker niet kansloos op het gebied van innovatie, in tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht’, zegt Van Oerle. ‘Zij hebben veel slagkracht en

een groot netwerk, wat enorm kan helpen bij het in de markt zetten van een product of dienst.’ ‘Start-ups aan de andere kant zijn vaak sneller en creatiever in de oplossingen’, vult Knevel aan. ‘Ze winnen ook vaker de Innovation Award. Maar je ziet ook dat maar een klein deel in staat is om door te groeien naar een scale-up: een bedrijf dat al binnen een paar jaar een serieuze omzet heeft.’ Volgens Knevel en Van Oerle kunnen er pas echt grote innovatiestappen worden gezet als de kracht van de grote bedrijven wordt gecombineerd met het disruptieve – het ontwrichtende – denken van de start-ups. Met de AIA willen ze daaraan een bijdrage leveren. Maar ze hebben ook advies. Van Oerle: ‘Grote bedrijven zouden meer kunnen investeren in het opbouwen van een netwerk in de wereld van de start-ups. Dan weet je wat er speelt. Bedenk ook goed naar wat voor innovaties je op zoek bent.’

Er is veel enthousiasme voor innovatie, stelt het tweetal vast. Maar bij veel organisaties ontbreekt het soms nog wat aan daadkracht. Knevel adviseert daarom nog: ‘Durf te doen, blijf er niet alleen over praten, maar ga aan de slag. Maak van een veelbelovend idee niet gelijk een enorm project binnen de bestaande structuren, waardoor snelheid en creativiteit verloren gaan. Vergaar je data en valideer je hypothesen, stel bij en schaal.’ Van Oerle: ‘Innoveren met impact kan alleen als je van een innovatieproject meer maakt dan alleen een papieren tijger.’

Belangrijke innovaties in de facilitaire branche

Leesmanindex, een onafhankelijke benchmark waarmee organisaties de productiviteit van hun werkplekken kunnen meten, en vergelijken met die van andere organisaties. Al meer dan 1.200 bedrijven in 50 verschillende landen deden mee aan deze benchmark (zie pagina 14).

Hydrowashr ontwikkelde een product waarmee in toiletten het handenwassen en -drogen geïntegreerd worden. De handen zijn binnen 15 seconden gewassen en gedroogd, zonder dat er zeep en handdoekjes gebruikt hoeven te worden (zie pagina 44).

Vested is een outsourcing businessmodel voor het creëren van collaboratieve strategische relaties, die erop gebaseerd zijn dat beide partijen evenveel baat hebben bij de relatie en dat ze zich beiden evenveel inzetten voor elkaars succes (zie ook pagina 36).

WasteWatchers biedt bedrijven op basis van data en algoritmes inzicht in de oorzaken van hun voedselverspilling en helpt ze deze te verminderen.

Sensoren die data verzamelen in en om gebouwen - daar houden steeds meer start-ups en bedrijven zich mee bezig. Hiermee wordt inzicht verkregen in het gebruik van werkplekken.

TRENDWATCHER
MARCEL BULLINGA:

'ZORG DAT JE ROBOTS DE BAAS BLIJFT'

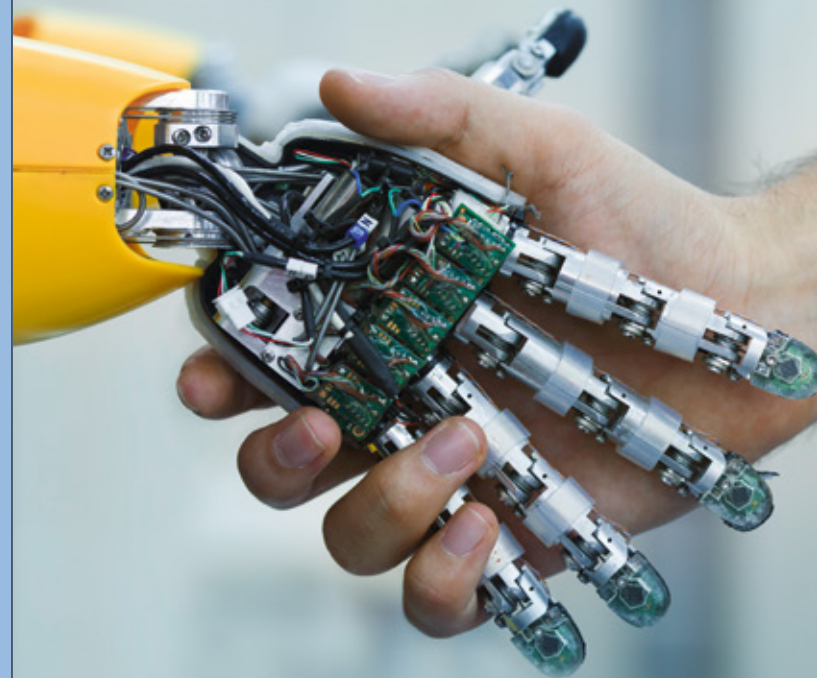
Het is onvermijdelijk: robots gaan in de nabije toekomst een groot deel van ons werk overnemen. Trendwatcher Marcel Bullinga denkt daarom dat veel beroepen – ook in de facilitaire branche – gaan verdwijnen. Maar dat hoeft helemaal niet erg te zijn. Besef dat je dingen moet gaan doen die robots niet kunnen.'

tekst Berber Bijma fotografie Alex Dokter, iStock

'Misschien vinden we het bijvoorbeeld wel fijn om de koffieautomaat weer te vervangen door een koffiedame'

Marcel Bullinga verzint geen sprookjes, benadrukt hij bijna aan het eind van het gesprek. De ontwikkeling die hij voorspelt, is al begonnen. Die ontwikkeling is: robots gaan steeds meer werk van mensen overnemen. Het zijn job killers. Waarbij 'robots' niet van die nagebouwde mensfiguren zijn die schokkerig en lomp bewegen. Het kunnen ook drones zijn, 3D-printers of apps. 'Een mobieltje is ook een robot', vindt Bullinga. Die ontwikkeling wordt al een aantal jaren voorspeld, maar is nu echt aan het doorbreken, merkt hij. 'Onlangs hoorde ik nog dat een groot bedrijf alle medewerkers van de helpdesk heeft ontslagen; hun werk wordt nu door robots gedaan.'

Het verdwijnen van banen is overigens helemaal niet nieuw; dat gebeurt al eeuwen. 'Maar de snelheid waarmee dat gebeurt, is nog nooit zo hoog geweest. Verzet heeft geen zin. Kijk maar naar de kaarsenmakers die ooit nog hebben geprobeerd elektriciteit bij wet te verbieden.'





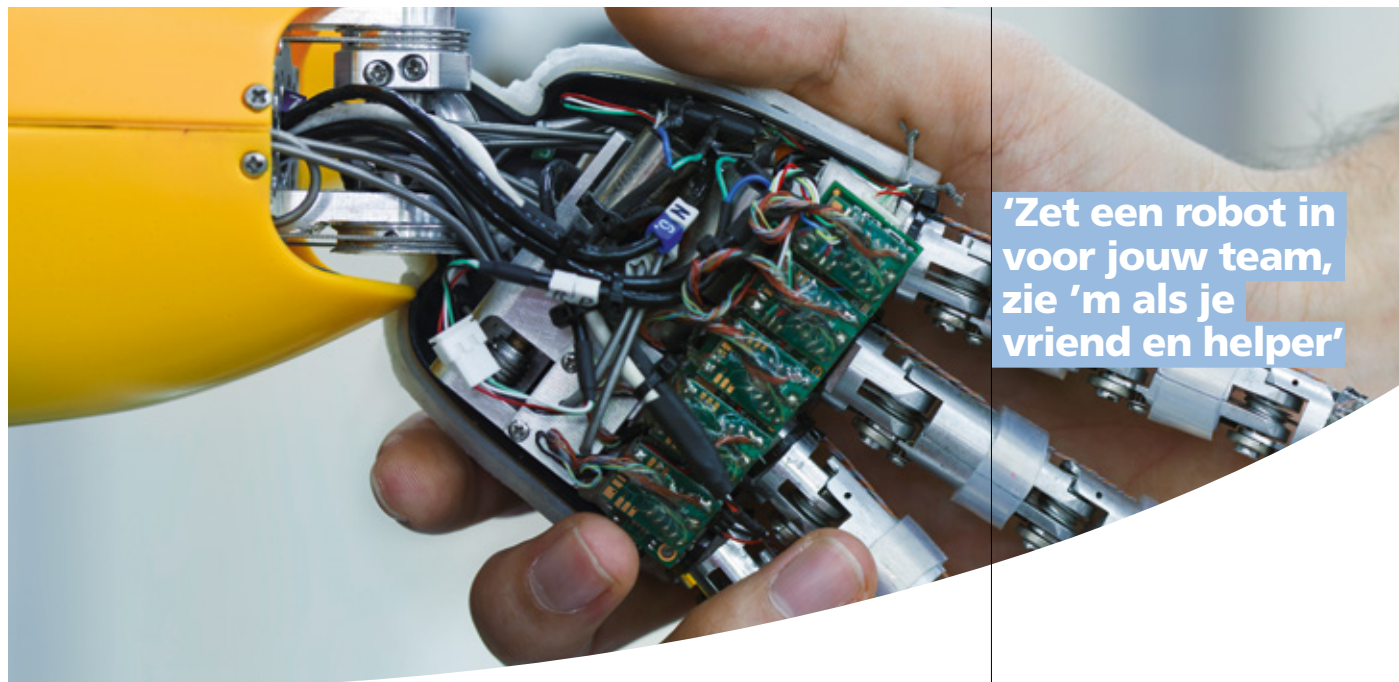
Wie is Marcel Bullinga?

Marcel Bullinga is trendwatcher en futurist. Hij verzorgt sinds ruim twintig jaar keynote speeches en dagvoorzitterschappen over de toekomst. Bullinga geeft een online training over trends en toekomst. www.futurecheck.nl

Wat betekent de robotisering voor de facilitaire branche?

‘De toekomst van de facilitaire branche is onderhevig aan precies dezelfde trends als alle branches: we printen alles in 3D, we weten alles en we kunnen daardoor heel veel zelf, waar we nu nog professionals voor nodig hebben. Die drie trends en de robotisering die daarmee samenhangt, bepalen de komende tien tot vijftien jaar hoe we ons organiseren en hoe we produceren.

Gebouwen worden levende wezens, afgestemd op de gebruikers en het gebruik. Functies van gebouwen en ruimten daarbinnen worden flexibeler. Bedrijven gaan gebouwen delen met elkaar en met hun omgeving; één gebouw voor één bedrijf wordt zeldzaam. Tegelijk gaan senso-



rische technieken ervoor zorgen dat een gebouw veel meer zelf gaat nadenken. Gebouwen herkennen bijvoorbeeld binnenkomende gasten.

Deze verandering in gebouwen heeft grote gevolgen voor de mensen die erin werken. Routinematige, uitvoerende werkzaamheden worden over vijftien jaar niet meer door mensen gedaan. Je ziet nu al robots achter balies. Die functioneren nog matig en worden ook vaak weer ‘ontslagen’, zogezegd. Maar de ontwikkeling van kunstmatige intelligentie is fenomenaal. Binnen een paar jaar zijn robots in staat allerlei balietaken uit te voeren en zelfstandig kleine beslissingen te nemen.’

Maar een balie is toch typisch een plek waar gastvrijheid en service tot uiting komen. Dat kan een robot toch niet overnemen?

‘Klopt. Maar het is de vraag of je dat menselijke aspect op die plek en op dat moment wilt inzetten. De vragen ‘Wie bent u en voor wie komt u?’ hoeven in de toekomst echt niet meer gesteld te worden. Dat heeft het gebouw bij binnenkomst namelijk al lang gezien, met behulp van senso-

rische technieken. Een welkomstbalie is dus in principe overbodig en het is een financiële afweging of je die vanwege het menselijke aspect toch wilt handhaven. Dat menselijke aspect kun je misschien ook op andere plekken of momenten integreren. Misschien vinden we het bijvoor-

‘Kaarsenmakers hebben ooit nog bij wet geprobeerd elektriciteit te verbieden’

beeld wel fijn om de koffieautomaat weer te vervangen door een koffiedame. De allergrootste verandering voor de facilitaire branche is trouwens dat veel kantoren zélf gaan verdwijnen. Mensen werken wanneer en waar het hen uitkomt en komen samen op een afgesproken plek, die niet altijd dezelfde hoeft te zijn.

‘Zet een robot in voor jouw team, zie 'm als je vriend en helper’

Ook die ontwikkeling is al een tijd gaande. Over een aantal jaren is een kantoor nog minder een vanzelfsprekende plek waar iedereen tegelijk werkt. En als er geen kantoor is, hoeft er helemaal niet meer gecaterd, verwelkomd, beveiligd en schoongemaakt te worden.’

En de schoonmaker stond ook al op uw lijstje van ‘verdwinbanen’.

‘Schoonmaakwerk kan ook steeds meer door robots gedaan worden. Dat zie je bijvoorbeeld aan de robotschrobzuiger die inmiddels actief is. Maar ook dat is een begin, want zo’n ding kan nu alleen nog maar schrobben en schrobt bij wijze van spreken ook plantenbakken mee. We gaan toe naar multifunctionele, drone-achtige apparaten die door een gebouw heen zwermen – die vanwege slim materiaalgebruik overigens grotendeels zelfreinigend zijn – en uiteenlopende schoonmaaktaken uitvoeren.

Voor de beveiligingssector geldt dat ook. Je ziet nu soms beveiligingsrobots met armen en benen – dat wordt ‘m niet, dat is net zo’n oude T-Ford voorgetrokken door paarden. Maar beveiliging door middel

van zwermen drones wordt volgens mij wél de toekomst.’

Wat betekent dit volgens u voor de gemiddelde ISS-medewerker?

‘Besef dat beroepen weliswaar verdwijnen, maar dat je ze ook futureproof kunt maken! Ga dingen doen die robots niet kunnen: creatief zijn, onderhandelen, leidinggeven, innoveren. Als die aspecten belangrijker worden in het werk van een schoonmaker of baliemedewerker, dan neemt daarmee de kans flink toe dat dat beroep blijft bestaan. Maar beroepen veranderen hoe dan ook.

Vergelijk het met het verschil tussen een hypotheekadviseur en een financieel adviseur. Hypotheekadviseurs bestaan binnen vijf jaar niet meer. Het enige wat zij doen is verschillende gegevens op een rij zetten; dat kan een appje – dat is ook een robot! – beter en sneller. Een financieel adviseur daarentegen begeleidt mensen bij het maken van financiële keuzes in hun leven en voorkomt de stress die dat oplevert. Dat kan een robot niet.’

Is dat een typisch voorbeeld van wat u noemt een ‘superprofessional’?

‘Inderdaad. Hoe concreter het werk – uitvoerend, administratief, controlerend – hoe groter de kans dat de baan verdwijnt. Wie zich kan ontwikkelen tot iemand die dingen doet die een robot niet kan én ideeën heeft over hoe je robots kunt inzetten, heeft de grootste kans aan het werk te blijven. Het is dus belangrijk proactief te zijn. Veel mensen hebben daar moeite mee; dat is jammer! In mijn presentaties vind ik het belangrijk om over te dragen dat meegaan in deze verandering ook ontzettend leuk en spannend kan zijn.’

Wie is eigenlijk de baas van een robot?

‘Haha, goede vraag! Als je het goed doet, zorg je dat jij dat zelf bent. Robots vormen namelijk onze toekomstige welvaart. Zo hou je werk, bijvoorbeeld als leidinggevende van een zwerm schoonmaakrobots die je erop uit stuurt door een gebouw heen. Of als taxichauf-

Wat vindt ISS van robotisering?

Michel Pan, Directeur Corporate Development ISS: ‘Onze slogan luidt niet voor niets *the power of the human touch*. Het bedienen van onze gasten in bedrijfsrestaurants, de gastvrije ontvangst in kantoren: het blijven ook in de toekomst vooral activiteiten waarbij de menselijke factor juist de toegevoegde waarde is. Onze mensen zijn oneindig veel beter in staat om te luisteren naar een klant en vervolgens actie te ondernemen op basis van een wens of een klacht. Robots zijn vooral nuttig in het wegnemen van fysiek belastend werk. Daarmee kunnen machines een bijdrage leveren aan het verbeteren van de werkomstandigheden. En daarnaast kunnen robots efficiënt worden ingezet op saai of eindeloos repeterend werk. Bovendien bieden robots snel toegang tot data, zodat we relaties en klanten sneller kunnen informeren. Desondanks zal bij ISS de menselijke maat altijd de boventoon blijven voeren!’

feur die tien zelfrijdende robotauto's voor zich laat rijden. Zet een robot in voor jouw werk of jouw team, zie ‘m als je vriend en helper.

Er ontstaat binnen een paar jaar een interessant spanningsveld tussen bedrijf, medewerker en – in het geval van ISS – opdrachtgever. Mijn advies? Je moet niet afwachten! Het is slimmer om als werknemer en als toelevancier te verrassen met innovatie.’

INSPIRATIE-EVENT OM
MEERWAARDE TE CREËREN

FACILITY FOR FUTURE

Facility for Future is de naam van een nieuw, driedaags vakevent dat in januari 2017 plaatsvindt. Beroepsvereniging FMN heeft met een aantal toonaangevende organisaties uit het vak - waaronder ISS Facility Services - en beursorganisator 2XPO daartoe het initiatief genomen. De eerste editie vindt plaats in 1931 Congresscentrum en de naastgelegen Brabanthallen in Den Bosch.

Een dagelijks topseminar, visies van keynote speakers van binnen en buiten het vakgebied, een thematisch ingerichte beursvloer, belevingspleinen op het gebied van onder meer veilig & gezond werken en de circulaire economie, en het gebouw van de toekomst... Een bezoek aan Facility for Future is als een customer journey: op inspirerende wijze wordt u als bezoeker meegenomen in de ontwikkelingen van het facilitaire vakgebied. En dat begint al direct bij de ingang van het recent gerestaureerde 1931 Congresscentrum: daar vindt u tien 'state of the art' facilitaire oplossingen, geselecteerd door een vak- en publieksjury.

Vernieuwing van het vak

De verschillende onderdelen op de beurs tonen onder meer aan dat facility management zich steeds meer ontwikkelt tot een belangrijk strategisch vakgebied, met toegevoegde waarde voor organisaties. Verspreid over het vakevent ontdekt u nieuwe oplossingen handig bijeen per thema op pleinen die bol staan van innovatie, inspirerende praktijkoplossingen en nieuwe technologie

De organisatie van Facility for Future 2017 is in handen van FMN, de onafhankelijke beroepsvereniging voor het facilitaire domein. Uit onderzoek van FMN bleek dat er in de branche een brede

Deze vakbeurs wordt een event van, voor, door en mét het totale vakgebied

behoefte was aan een inhoudelijk event rond ontwikkelingen en trends binnen het facilitaire werkveld. Om aan deze wens tegemoet te komen en om professionele groei te realiseren, heeft FMN de samenwerking gezocht met twaalf toonaangevende organisaties uit de branche. Deze organisaties zetten zich als ambassadeur in voor vernieuwing van het vak én het slagen van het event. Hiermee wordt de vakbeurs dan ook nadrukkelijk een event van, voor, door en mét het totale vakgebied. ISS is een van deze organisaties die zich als ambassadeur inzet voor Facility for Future.

www.facilityforfuture.nl

ISS heeft als een van de twaalf founders actief meegewerkt aan de ontwikkeling van het programma van Facility for Future. Wij hopen u van harte welkom te kunnen heten op stand nummer 215. Tijdens verfrissende ontbijtseminars, leerzame workshops en voordrachten van inspirerende sprekers laten we zien dat we klaar zijn voor de toekomst. Wij hopen u te ontmoeten op 18, 19 of 20 januari 2017 in 1931 Congresscentrum en de Brabanthallen in Den Bosch.

FACILITY MANAGEMENT GAAT VERANDEREN

Profiteer van de ontwikkelingen in het vakgebied



FACILITY^{FOR} FUTURE 2017

Powered by **FMN**

De uitdagingen waar het vakgebied voor staat

De wereld om ons heen verandert steeds sneller. Door de opkomst van nieuwe technologieën zoals smart buildings, connected office en robotisering, en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt verandert de inzet van facility management.

FMN, dé onafhankelijke beroepsvereniging voor het facilitaire domein, wil als inspirator en opinieleader bijdragen aan vakvernieuwingenprofessionele groei. Daarbij past het vernieuwende vakevent Facility for Future 2017, waar ontwikkelingen, trends en innovaties binnen het facilitaire werkveld samen komen. Waar kennis delen en netwerken centraal staan.

Hoogwaardig event toont nieuwe kansen

Op inspirerende wijze laat Facility for Future 2017 u ontdekken hoe meerwaarde te creëren voor uw organisatie, klanten en werknemers. Met 'out of the box' visies in het theaterprogramma en leerzame workshops. Ervaar zelf de 'state of the art' hospitality concepten en hoe adequaat in te spelen op actuele thema's op de interactieve exposities.

Een bezoek aan Facility for Future is als een customer journey. Beleef het; woensdag 18, donderdag 19 of vrijdag 20 januari a.s. en profiteer van de nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied. **Facility for Future 2017; ontdekken, ontmoeten, verbinden.**

Hét inspiratie event voor het creëren van meerwaarde
18 t/m 20 januari Brabanthallen 's-Hertogenbosch en 1931 Congresscentrum



**Innoveren met impact kan alleen als je
van een innovatieproject meer maakt
dan een papieren tijger.
Blijf er dus niet alleen over praten,
maar ga aan de slag!**

