

# De bakermat van facility management. Een historische verkenning

Wessel Ytsma en Michiel Ytsma

1.	Inleiding	3
2.	De Gouden zeventiende Eeuw: dienstverlening, soberheid, properheid	4
2.1	Dienstverlening	4
2.1.1	Opbloei van de handel	5
2.1.2	Intermediairs bij uitstek	6
2.1.3	Dienstverlening en facility management	7
2.2	Soberheid	8
2.2.1	Strengte zin en kleur van het leven	8
2.2.2	Eenvoud en soberheid met statie en waardigheid	9
2.2.3	Soberheid en facility management	9
2.3	Properheid	9
2.3.1	Schoonvegen van de ziel	10
2.3.2	Wie moest het vuile werk doen?	10
2.3.3	Properheid en facility management	11
2.4	Conclusie	11
3.	Welvaart en Welzijn, pijlers van facility management	12
3.1	Werkloosheid en armoede	12
3.2	Krullen- en loopjongens	13
3.3	Modern times	13
3.4	Industriële paradox	14
3.5	Het facilitaire gevolg	15
3.6	Conclusie	17
4.	De sociale wetgeving en het opkomende Taylorisme	18
4.1	Arbeidsomstandigheden	18
4.2	Arbeidsdeling	19
4.3	Scheiding van primaire en secundaire processen	20
4.4	Conclusie	21
5.	Invloeden op het facility management na de Tweede Wereldoorlog	21

**3075-2** De bakermat van facility management. Een historische verkenning

5.1	‘Een geschenk zoals dit in de wereldgeschiedenis nog niet is voorgekomen’	21
5.2	De invloed van de Verenigde Staten en de Nederlandse eigenheid	22
5.3	Een andere naoorlogse ontwikkeling: de verzorgingsstaat	23
5.4	Conclusie	23
6.	De institutionalisering van facility management	24
6.1	De eerste voetstappen	24
6.2	Op weg in de eenentwintigste eeuw	25
6.3	Conclusie	26
7.	Tot slot	26
8.	Literatuur	27

*‘Het komt mij voor, dat wij van een soort zijn die in de jeugd enigszins slecht met geld omgaat, maar wanneer we oud zijn zullen we het beter doen, net als onze vader.’*

Dit schreef Willem van Oranje in 1564 aan zijn broer Lodewijk. Willem de Zwijger ondervond al als jonge man aan den lijve hoe kostbaar dienstverlening kan zijn. Zijn hofhouding met 160 man personeel kostte zoveel dat hij enorme bedragen bij de bank moest lenen en op een bepaald moment geen kredieten meer kreeg. Hij gaf zijn adviseurs, zoals dat ook gebruikelijk is in de facilitaire wereld, opdracht uit te zoeken waar het mis ging en hoe er bespaard kon worden. In het rapport van de adviseurs in 1554 stond 52.000 gulden aan jaarlijkse hofhoudingskosten vermeld. Er werd een bezuiniging van 28.000 gulden voorgesteld zodat de jaarlijkse kosten nog maar 24.000 gulden zouden bedragen. De oplossing voor het probleem lag volgens de raad van adviseurs in een verandering van Willems levensstijl. Willem deed zijn best en ontsloeg een groot deel van zijn personeel. Hij hield zijn goede voornemens niet lang vol en in 1560 gaf hij op jaarbasis alleen al aan reizen 90.000 gulden uit. Zijn schuldenlast bedroeg inmiddels 900.000 gulden.

## 1. Inleiding

Wie een speurtocht door de geschiedenis maakt, zal snel tot de conclusie komen dat de woordcombinatie facility management vroeger niet voorkwam. Facility management, de ondersteunende diensten in een organisatie, in zijn huidige gedaante verscheen pas in de tweede helft van de twintigste eeuw in Nederland – en daarbuiten – op het toneel. Medio jaren tachtig werd Nederland voor het eerst geconfronteerd met deze managementdiscipline, maar pas in de loop van het daaropvolgende decennium kreeg het als vak echt voet aan de grond.

Facility management is volgens velen een nakomertje. Financieel, operationeel, personeels- en zelfs IT-management zijn al veel eerder op de kaart gezet en hebben een stevige plek in de structuur van organisaties verworven. Maar is FM echt wel zo nieuw en zijn de collegamangementdisciplines zoveel ouder? Het hangt ervan af hoe je ernaar kijkt. Willem van Oranje zag zich immers al geconfronteerd met het feit dat de kosten van dienstverlening hem financieel de das om konden doen. Als we verder wroeten in de geschiedenis, vinden we zelfs tot in de Romeinse tijd voorlopers. Zo kenden de Romeinen geavanceerde ondersteunende processen voor het onderhouden van de legers

en werden de Romeinse badhuizen verzorgd door de major Domus. Jazeker: de huismeester ofwel de facility manager.

Hoewel dus zelfs de Romeinen zich bezighielden met ondersteuning, begint dit artikel bij de zeventiende eeuw. Dit artikel richt zich op de karakteristieken van het Nederlandse facility management en achterhaalt waar deze historisch gezien vandaan komen. We starten daarom in de Gouden Eeuw, omdat daar vooral de wortels liggen van de Nederlandse cultuur en de facilitaire couleur locale. Vervolgens richten we ons op de industrialisatie rond 1900 en brengen een tweedeling aan in ondersteunende diensten gebaseerd op welzijn en welvaart. Tot slot kijken we naar de periode na de Tweede Wereldoorlog waarin de grondslag ligt van de formalisering en institutionalisering van facilitair management.

## 2. De Gouden zeventiende Eeuw: dienstverlening, soberheid, properheid

Facility Management is in Nederland sterk dienstengeoriënteerd. Dat betekent dat Nederland zijn facilitaire organisaties primair bouwt vanuit het leveren van diensten. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld Amerika, dat meer vanuit het belang van de huisvesting opereert, de bakstenen dus. Wat zijn de typisch Nederlandse trekjes die van invloed zijn geweest op de vorm van FM in ons land? De vraag is natuurlijk hoe het komt dat de facilitaire dienstverlening in Nederland zo sterk is gericht op het verlenen van diensten en veel minder een benadering kent vanuit de bakstenen. Om daar antwoorden op te vinden, komen we uit bij de karakteristieken van de Nederlandse cultuur in de zeventiende eeuw. Een periode waarin ons land, overigens net als vandaag, een culturele smeltkroes was van allerlei volken uit Europa. Een periode waarin Nederland een enorme hoogbloei kende, maar die tevens gekenschetst wordt door soberheid en properheid. In deze eeuw ontstond een manier van denken en leven die de bakermat vormt voor de stijl van facility management. Een onderzoek naar de geschiedenis van FM is dus een onderzoek naar het culturele en economische leven en denken in de eerste eeuw van de Republiek der Verenigde Nederlanden.

### 2.1 Dienstverlening

*‘De Nederlanders moet men zien zoals ze werkelijk zijn, de tussenpersonen in de handel, de commissionairs en makelaars van Europa ... zij kopen om weer te verkopen, nemen aan om te verzenden, en hun uitge-*

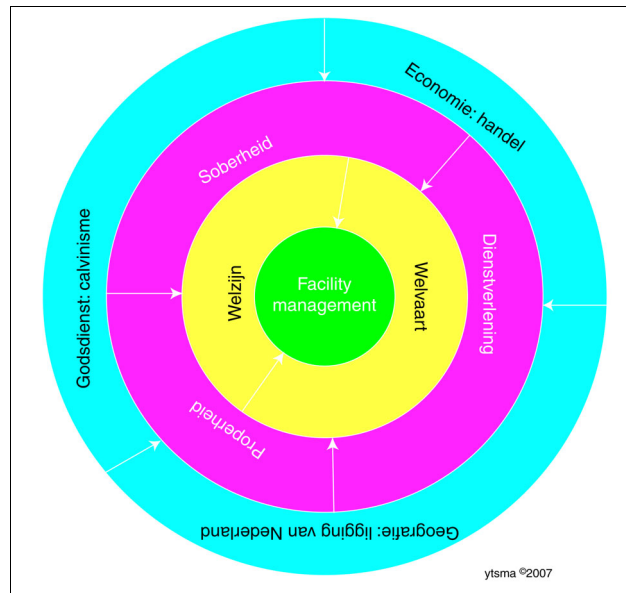
*breide handel bestaat grotendeels daaruit dat zij voorzien worden uit alle delen van de wereld opdat zij de hele wereld kunnen voorzien.*' (Schrijver Daniël Defoe, die leefde van 1660 tot 1731, over Nederlanders in zijn tijd)

### 2.1.1 *Opbloei van de handel*

Vanaf de veertiende eeuw werden in de Nederlanden de voorwaarden geschapen voor de prominente handelspositie in de zeventiende eeuw. In Schonen, op de Zuidwestpunt van Zweden, verwierven de Hollanders de rechten op de visvangst. Ook vonden ze nieuwe haringgebieden ten noorden van Schotland. Zout was nodig bij de bereiding van haring en kaas. Van de landen aan de Atlantische kust verkregen de Hollandse koopmannen goedkoop zout. Ze importeerden het in grote hoeveelheden om het vervolgens dicht bij huis te raffineren. Van dit geraffineerde zout verkochten ze een deel in het buitenland, en zo ontstond de eerste aanzet tot het latere handelsnetwerk.

De handelsroutes in deze periode ontstonden door scheepsbouw, scheepvaart en een tekort aan broodgranen in onze eigen gebieden. Eigen producten werden voor de export bestemd om de broodgranen te kunnen inkopen. Als retourlading boden de handelaren laken, haring en zout aan. In deze periode ontstond al de handelsgeest die voor de economische opbloei van de Gouden Eeuw van groot belang is geweest.

In 1609 sloten de noordelijke Nederlandse provinciën het Twaalfjarig Bestand met Spanje. Ondanks veertig jaren oorlog waren ze economisch op hun sterkst, met Amsterdam als bloeiend middelpunt. De stad Amsterdam groeide eind zestiende, begin zeventiende eeuw uit tot het financieel en handelscentrum van een uitgebreide wereldhandel. De beroemde Franse filosoof René Descartes verwoordde het als volgt: *'In deze grote stad waar behalve ikzelf niemand woont die geen handel drijft, is iedereen dusdanig op zijn eigen voordeel uit dat ik hier mijn hele leven zou kunnen doorbrengen zonder ooit een sterveling te ontmoeten.'*



Figuur 1 De historische grondslag van het Nederlandse facility management

### 2.1.2 Intermediairs bij uitstek

De Nederlanders kregen mede door de slimme handelsgeest het vervoer, de opslag en de distributie van de handelsgoederen in handen. De stapelmarkt in Amsterdam had een dienstverlenend karakter; veelal produceerden en consumeerden de Nederlanders de producten niet. Ze werden ernaartoe vervoerd, opgeslagen en vervolgens verder getransporteerd naar diverse gebieden. Historicus Clé Lesger noemt daarom de Amsterdamse koopmansstand ‘*intermediairs bij uitstek*’. In dit verband is het interessant te vermelden dat zelfs de voormalige vijand Spanje zich gedwongen zag te handelen met de Nederlanders. Verarmd door de kostbare oorlogsvoering en de hieruit voortvloeiende leningen moesten de veroveraars van weleer zich wenden tot de Nederlanders. Alleen zo kon Spanje de broodnodige producten verkrijgen om het volk te voeden. Dit geeft aan in hoeverre de Republiek in de zeventiende eeuw de spil in de Europese dienstverlenende handel was geworden. Volgens een tijdgenoot waren de Hollanders een onge-

kende unieke gemeenschap, die haar diensten verleende aan de handel en zelf uit de handel was voortgekomen.

De Nederlandse gemeenschap richtte de samenleving dus in ten behoeve van de handel. De politiek en filosofisch denker Bernard de Mandeville schreef hierover minachtend: *‘Als de Nederlanders dat willen, mogen ze hun huidige grootheid toeschrijven aan de deugd en zuinigheid van hun voorouders, maar wat dat verachtelijke stuk grond zo’n belangrijke positie onder de Europese mogendheden heeft gegeven, is hun wijze politiek om alles ondergeschikt te maken aan de handel, zeevaart...’*. In de Republiek ontstonden financiële instanties, veelal op initiatief van de overheid, met een dienstverlenende functie. De belangrijkste hiervan was de in 1609 opgerichte Wisselbank. In binnen- en buitenland gingen handelaren betalen met bankwissels van de in hun ogen zeer betrouwbare Amsterdamse Wisselbank. De bank deed hierdoor tevens betalingen tussen verschillende rekeningen en het betalingsverkeer vergemakkelijkte aanzienlijk. Het vertrouwen van de handelaren in financiële instellingen, een belangrijke graadmeter voor de economie, zorgde ervoor dat ze ongestoord hun vleugels in de hele wereld konden uitslaan. In volle vlucht op zoek naar rijkdom en succes.

Niet alleen de koopman richtte zich op de dienstverlenende handel, de hele maatschappij, politiek en economie van de Nederlanden werden ingericht ter bevordering ervan.

### *2.1.3 Dienstverlening en facility management*

Zo zien we in het voorgaande dat de Republiek als voorloper van Nederland uitblonk in de dienstverlenende handel. Ons land had natuurlijk, zoals wij beschreven, qua voorwaarden alles mee. Toch moest wel worden ingespeeld op de kansen en mogelijkheden om de leidende positie in de dienstverlenende wereldhandel te verkrijgen. Onze handelaren blonken daarin uit en een echte Hollandse traditie ontstond. Een ware handelsgeest zat in de Republiek en zij stelde alles in dienst van deze handel. In facility management in het Nederland van vandaag komt duidelijk de oriëntatie op dienstverlening terug die we in de zeventiende eeuw in de Nederlanden zien ontstaan.

## 2.2 Soberheid

*‘Hun sobere en zuinige levensstijl die zo ver gaat dat een koopman met een vermogen van 100.000 pond per jaar nauwelijks zo veel uitgeeft als een koopman met een vermogen van 1500 pond in Londen.’* (Een buitenlandse tijdgenoot)

### 2.2.1 Strenge zin en kleur van het leven

De toenemende rijkdom zorgde voor ongemakkelijke gevoelens in de Lage Landen. Nederland was een streng calvinistisch land geworden in de eeuw voorafgaand aan de Gouden Eeuw. In het midden van deze zestiende eeuw kwam de calvinistische religie via de zuidelijke Nederlanden, het gebied dat wij nu als België kennen, overwaaien uit Frankrijk. De verschijningsvorm verschilde per land en cultuur. De predikanten in de Nederlanden benadrukten vooral de soberheid en properheid om hierdoor het geloof op een goede manier te belijden. Het geloof beleed de gemiddelde Nederlander strikt en fanatiek. *‘De strenge zin en kleur van het leven werd vers gehouden door de voortdurende aanraking met de kerk, van zondag tot zondag, en bij alles wat het leven aan persoon of kind bracht,’* merkte historicus Johan Huizinga hierover op. In de zeventiende eeuw noteerde Temple, een gezant uit Engeland, de volgende woorden: *‘een diep geloof lag ten grondslag aan het gehele nationale leven, een geloof dat bij de Nederlander in zijn hart zetelde.’* Alle lagen van de bevolking participeerden in het godsdienstige leven. De gereformeerde Nederlanders hadden voor het christendom een zeer ruime plaats in hun leven ingeruimd. Ze bezaten en lazen zoals gezegd een bijbel, gingen elke week netjes naar de kerk en zongen daar uit volle borst de psalmen. De leraar op school was gereformeerd, kinderen werden gedoopt, trouwen deed men in de kerk en begrafenissen kregen eveneens een christelijke invulling. De zondag besteedde de gelovige volledig aan de Heer. Hij of zij ging meestal meerdere keren naar de kerk, waar dan zo’n twee à drie uur doorgebracht werd. Preken vulden het grootste deel van de dienst. Saai, zal de lezer misschien denken. Niks is minder waar, de dominees spraken vaak de taal van het volk. Ze hielden de preken eenvoudig en wisten hoe ze de onontwikkelde mensen konden blijven boeien. Als ware taalkunstenaars, geliefd bij het volk, konden ze heel beroemd worden. Voor bepaalde predikanten stonden mensen zelfs uren in de rij.



### 2.2.2 Eenvoud en soberheid met statie en waardigheid

De calvinistische dominees predikten soberheid als uitvloeisel van de calvinistische leer en dit werd de norm in ons land. Zoals Johannes Calvijn het geschreven had: *‘laten zij die overvloed hebben eraan denken dat ze zijn omgegeven met doornen, en laten ze goed oppassen dat ze er niet door geprikt worden.’* Het Nederlandse volk was eenvoudig in het denken en in zijn manieren. Dit uitte zich dan weer in de woning en de wijze van kleden. Huizinga wees op het stemmige zwart dat gedragen werd als méér dan een uiting van mode; het was deftig en hierin gingen *‘eenvoud en soberheid met staatsie en waardigheid samen’*. De dominee hield de soberheid van zijn gemeente nauwlettend in de gaten. Hij leek soms wel iets tegen alle geneugten van het bestaan te hebben. De kerk streed tegen op het oog onschuldige vormen van vermaak, zoals bijvoorbeeld toneel en dans. Op zondag was er voor de zeventiende-eeuwse Nederlander geen lol te beleven. Op deze dag moest de soberheid fanatiek worden beleden. Vandaag de dag trekken Nederlanders op mooie zondagen als kuddedieren de weinige overgebleven bossen in, driehonderd jaar geleden zagen de predikanten een klein wandelingetje in de natuur op deze dag als zondig en afkeurenswaardig. De handel lag stil, de stadspoort van Amsterdam bleef dicht en de straten leken uitgestorven.

### 2.2.3 Soberheid en facility management

Het calvinisme en de soberheid die er als ideologie uit voortkwam, bepaalden sterk de levenswijze en mentaliteit van de Nederlanders in de Gouden Eeuw. Ondanks dat het ideaal van soberheid soms op een wat schijnheilige manier hoog gehouden werd, bleef het een grote rol van betekenis spelen in de gedachtewereld van de Nederlanders. Hoewel grote groepen zich er in het Nederland van nu weinig van aantrekken, blijven wij ons vaak voorstaan op een zekere zuinigheid en soberheid. Facility management in ons land is hierop geen uitzondering. *‘Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg’* blijft het motto.

### 2.3 Properheid

*‘Ze zouden liever, temidden van hun blinkende potten en pannen van de honger sterven dan iets klaar te maken dat de boel in wanorde brengt.’* (Frans filosoof en schrijver Jean-Paul Sartre over de Nederlanders)

### 2.3.1 *Schoonvegen van de ziel*

Direct naast het ideaal van soberheid stond dat van properheid. Om rein van geest te kunnen zijn diende de omgeving eveneens rein te zijn. In het Nederland van de Gouden Eeuw groeide dit idee uit tot onderdeel van een ware levensfilosofie. Een klein beetje vuil beschouwden de inwoners van ons land al als een blamage. Het schoonmaken van het huis en de directe omgeving was meer dan een technische zaak vanwege de dicht op elkaar staande huizen in de steden. Het kan ook gezien worden als onderdeel van een zedenpakket waar de zeventiende-eeuwse Nederlander aan moest en wilde voldoen. Huizinga wees erop dat de behoefte aan een schoongepoetste omgeving diep verankerd lag in het volkarakter. *‘De Nederlander heeft steeds de dingen van het gewone leven hoog geschat en de waarde van het alledaagse begrepen. Het strookte met zijn innigste vroomheid dit alles te waarderen als gaven Gods, en die waardering deed ze hem genieten als schoonheid en maakte ze hem de moeite waard om ze heel te houden en als nieuw te onderhouden’*. Het ging hierbij niet om materiële zaken. Het schoonmaken van een tafel kwam dus niet voort uit een grote liefde voor deze tafel, het stomme ding reinigen was een deugd op zichzelf, ook al was het niet eens vies. De properheid lag in dezelfde ideologische lijn als de soberheid. Het was geen kwestie van het simpelweg schoonhouden en poetsen van de omgeving. De ziel moest schoongeveegd van zonden. De aanwezigheid van vuil en/of rommel gaf aan dat die persoon er een zondige en losbandige levensstijl op nahield.

Schoonmaken werd ook gebruikt als symbool voor succes en volharding. De bezem groeide uit tot symbool voor het schoonvegen van de wereldzeeën door de handels- en oorlogsvloot. Ook bekende personen pasten vaak binnen dit ideaal. Zo bestaat er een verhaal over een Franse officier die zich erover verbaasde dat de bekende zeekapitein Michiel De Ruyter in 1666 direct na de vierdaagse slag met Engeland zijn vertrekken ging schoonvegen, om vervolgens zijn kippen te gaan voeren. Deze anekdote geeft aan dat De Ruyter perfect voldeed aan het calvinistische ideaal van properheid en soberheid. Hij droeg altijd de meest eenvoudige zeekapiteinskleeding.

### 2.3.2 *Wie moest het vuile werk doen?*

Het ideaal van een proper huis kwam volledig op de schouders van moeder de vrouw te liggen. Op dit gebied had de Nederlandse huisvrouw een onovertroffen reputatie. Ze kreeg eer van haar werk door de properheid van het huis en het meubilair. In een in 1678 uitgegeven

boekje *Les Delices de la Hollande* beschreef de Franse schrijver Jean-Nicolas Parival de wijze waarop de Nederlandse vrouwen hun huis proper hielden: *‘op een wijze die alle fantasie te boven gaat. Alle houten meubels worden steeds afgesopt en geboend, tot aan banken en plankjes toe, maar ook de traptreden; men doet onderaan de trap zijn schoenen uit, om naar boven te gaan. Als er gasten komen staan er dikwijls muilen van stro klaar, waar men met schoenen en al in stapt, of minstens zijn er matten of dweilen om de voeten zorgvuldig aan af te veegen. Men zou niet durven spuwen in de kamers; ook is het geen gewoonte om in zakdoeken te spuwen; zodat men wel kan nagaan dat degenen die last van slijm hebben zich benard moeten voelen.’*

### 2.3.3 *Properheid en facility management*

In de zeventiende eeuw bestond er een preoccupatie met properheid die in Nederland grotendeels is blijven bestaan. Wie ooit wel eens op vakantie is geweest, zal geconstateerd hebben dat ons land vaak relatief schoner is dan andere landen. Het facility management in Nederland heeft ook een preoccupatie met properheid. Al rond 1900 bestonden er gespecialiseerde schoonmaakbedrijven en tegenwoordig zijn gebouwen van organisaties en de werkplekken schoon en goed onderhouden. Deze properheid vindt duidelijk haar oorsprong in de zeventiende eeuw van de Republiek.

### 2.4 *Conclusie*

We hebben drie facetten van het dagelijks leven in de zeventiende eeuw blootgelegd, namelijk dienstverlening, soberheid en properheid. Deze zijn ontstaan door de geografische ligging van Nederland waardoor ons land ideaal geschikt was als handelsland. Het calvinisme heeft vervolgens een onuitwisbare imprint gemaakt op het Nederlandse denken en doen. Deze drie componenten hebben zich in de cultuur genesteld en zijn nog steeds herkenbaar in de Nederlandse tradities. We zien ze overtuigend terug in de wijze waarop in Nederland vorm gegeven is aan het latere facility management.

### 3. Welvaart en Welzijn, pijlers van facility management

De karakteristieken van het Nederlandse facility management – dienstverlening, soberheid en properheid – vinden dus hun oorsprong in de zeventiende eeuw. De periode van de industrialisatie na 1800 is juist van fundamenteel belang voor het latere ontstaan van facility management. Niet omdat we in deze roerige tijd daadwerkelijk facilitaire organisaties aantreffen. Integendeel, zelfs van het begin van de negentiende eeuw tot halverwege de twintigste eeuw is er in de verste verte nog geen facilitaire structuur te ontdekken. Maar waarom is deze tijd dan wel van belang? Het antwoord zit in de ontwikkeling van de industrie en haar focus op het primaire proces. Daarin zien we twee ontwikkelingslijnen.

- De eerste is dat men in bedrijven de tradities van eeuwen voortzette, namelijk aandacht voor de arbeid, maar niet voor de mens. Een veronachtzaming van de sociale en arbeidsomstandigheden die niet langer meer door de werknemers werd geaccepteerd. Zo ontstond de sociale wetgeving en zijn de arbeidsomstandigheden op de agenda gekomen van de werkgevers.
- De tweede ontwikkeling ontstond vanuit de behoefte om de productie te versnellen; daartoe analyseerde en rationaliseerde men de werkprocessen. De bedrijven pasten arbeidsdeling toe en creëerden een onderscheid tussen primaire activiteiten en alles wat dat niet was: het secundaire proces.

#### 3.1 *Werkloosheid en armoede*

De eerste helft van de negentiende eeuw was nu niet direct een welvarende periode. De nijverheid beperkte zich tot de grotere steden zoals Amsterdam en Maastricht, waar Petrus Regout de scepter zwaaide, en enkele textielindustriegebieden in Twente en Noord-Brabant. En dat was het wel. Over het algemeen was het met de hygiëne slecht gesteld en waren er allerlei epidemische ziekten. Nederland zat in een diep dal met veel werkloosheid, armoede en slechte behuizing. De arbeiders hadden het in de fabrieken al loodzwaar en kregen er in de huiselijke omstandigheden nog extra zorgen bij. Kortom, de rampspoed van het leven zette zich vaak voort in de fabrieken. Er heerste werkloosheid, dus nam men elke arbeid voor lief, inclusief de omstandigheden. Geen enkele arbeider kon het zich permitteren nee te zeggen tegen werk. Opstand tegen de sociale omstandigheden in de fabrieken was al helemaal niet aan de orde en sociale wetgeving ontbrak in die tijd.

### 3.2 Krullen- en loopjongens

Ondersteunende activiteiten waren er natuurlijk wel, maar van aparte aandacht daarvoor was geen sprake. Vragen rondom verbetering van huisvesting, catering of arbeidsomstandigheden kwamen niet aan de orde. De ambachtslieden werkten daar waar het goedkoop was, het pakje brood werd van huis meegenomen en tussendoor verorberd en de rommel werd tijdens het werk opgeruimd. In timmermanswerkplaatsen moest de jongste gezelschapsgenoot zorgen dat de schaafkrullen bijeengeveegd werden en mocht daarom de titel krullenjongen voeren. Andere bedrijven kenden een vergelijkbare functie. Bijvoorbeeld bakkerijen of kleermakerijen waar het regelmatig voorkwam dat pakjes rondgebracht moesten worden. Er was geen fietscultuur of openbaar vervoer en de pakjes moesten lopend worden bezorgd. De loopjongen voerde deze taak uit, vaak ook weer een jongste bediende die daardoor klanten leerde kennen. Zijn loon vulde hij aan met fooien.

Werd het bedrijf een tikje groter, zeg een man of tien, dan begon het administratieve proces een rol te spelen. De boekhouding was nog steeds een zaak van de baas zelf of, iets wat veel voorkwam, van mevrouw. Zij zwaaide in veel gevallen de scepter over de centen. Soms was er een klerk of schrijver die, staande achter de schrijftafel, de administratie bijhield. Een groot aantal bedrijven werkte met kost en inwoning. Vooral in de landbouw kwam dit nogal eens voor. Maar ook in de nijverheid zien we dit verschijnsel. Zo woonden en werkten timmerlieden, smeden, schoenmakers en allerlei knechten dag in dag uit tegen kost en inwoning in watermolens en op zolder in de werkplaatsen. Vaak ook nog onder de voorwaarde dat ze na afloop van de werkzaamheden de werkplaatsen op orde brachten en de materialen verzorgden.

### 3.3 Modern times

Het proces van industrialisatie had gedurende bijna een eeuw lang heel Europa in zijn greep. De negentiende eeuw begon met het uitwerken en implementeren van een reeks achttiende-eeuwse uitvindingen in de verschillende ondernemingen, zoals de stoommachine en de lopende band. De industriële bedrijven ontstonden schoorvoetend. Sommige kwamen en gingen, andere bleven kleinschalig, maar een aantal breidde zich uit tot machtige internationale ondernemingen, later bekend onder namen als bijvoorbeeld Unilever en Shell.

Met de ontwikkeling en toepassing in de loop van de negentiende eeuw van bijvoorbeeld de benzinemotor, de telefoon, het gebruik van mechanische aandrijving, lopende banden en bureaucratie, veran-

derde het ondernemingsbeeld in Europa en, een tikje later, in Nederland.

S. Eikelboom schreef een dissertatie (*De industriële paradox*, 1986) over dit onderwerp. Hij noemde zes dominante regels die bij industrialisatie gevolgd werden.

De regels zijn:

1. Rationalisatie van het productieproces
2. Deling en automatisering
3. Standaardisatie
4. Versnelling van de productie
5. Massale productie
6. Kwantitatieve kosten-batenanalyse van arbeid.

Deze regels komen in het kort op het volgende neer: de arbeid wordt in kleine mootjes gehakt, de werkprocessen worden gestandaardiseerd en gelijke activiteiten worden samengevoegd. Zo ontstond heel specialistisch werk, waardoor arbeiders in een heel klein gebied van de productie hun werk verrichtten. Uiteraard heeft dit sociale consequenties. Met de concentratie van taken werd de mens een machine, een automaat die steeds maar weer dezelfde handeling verrichtte. Vooral in het begin van de twintigste eeuw leidde dit tot grote protesten. Een van de meest markante criticasters van de moderne ontwikkeling was de komiek Charlie Chaplin, die in zijn film *Modern times* de draak stak met lopende banden en dodelijk saai werk in de fabrieken.

Toen de automatisering oprukte, kwam de mens er nauwelijks meer aan te pas en versnelde de productie. Er kwam een verdeling in mensen die geprogrammeerde arbeid uitvoerden en mensen die de zaak programmeerden. Met name die laatsten werden steeds belangrijker en steeds groter in aantal. Productieprocessen dienden geleid en georganiseerd te worden. Door de ingewikkelde mechanisatie en rationalisatie van werk waren meer 'witte boorden' nodig.

### 3.4 *Industriële paradox*

De eerdergenoemde Eikelboom (1986) maakt een onderscheid tussen twee soorten bedrijven: de ene is meer op productie/markt en de ander op research/marketing gericht. De organisatie van de eerste is van een tamelijk eenvoudige structuur. De geproduceerde goederen zoals grondstoffen, hout, plaatstaal, maar ook eenvoudige kleding en brood moeten hun plaats vinden in de markt, wat op zich niet zo ingewikkeld is, want de markt is bekend en tamelijk statisch. De productie is ook simpel: rechthoek, rechtaan.

De tweede soort bedrijven is complexer van aard, er worden nieuwe producten en nieuwe productieprocessen ontworpen voor een gevarieerde en beweeglijke markt. De wetenschappelijke kennis wordt toegepast en nieuwe markten worden ontwikkeld. Denk hierbij aan kunstzijde, olieraffinaderijen en technische producten als lampen en radio's.

Het is een vrij grofmazig en rigide onderscheid, maar toch wel handzaam omdat volgens Eikelboom een verschuiving plaatsvindt van meer productiegerichte bedrijven naar meer researchgerichte bedrijven. Het Verenigd Koninkrijk is hierin de trendsetter. De start van dit proces is 1870, maar in Nederland duurde het nog jaren voordat bedrijven in een versnelling kwamen en een aantal doorgroeide naar de tweede structuur zoals Eikelboom die schetst. Het systematisch onderzoek naar nieuwe producten nam rond 1900 toe en ging gepaard met kostbare investeringen. Er ontstonden fabriekslaboratoria bij onder andere Van den Bergh in de margarine-industrie, bij de Gist- en Spiritusfabrieken in Delft en natuurlijk bij het gloeilampenonderzoek van Gerard Philips, om maar een paar te noemen.

### 3.5 *Het facilitaire gevolg*

Waarom is deze verdeling nu zo interessant voor het facilitaire denken? Welnu, omdat met de ontwikkeling naar onderzoek en marketing een andere organisatiestructuur ontstaat. Volgens Eikelboom *'onderscheidt men een aantal zelfstandig opererende divisies. Er zijn grote stafafdelingen, zowel op het gebied van ondersteunende faciliteiten zoals rechtskundige adviezen, verzekeringen, public relaties enzovoorts als ten aanzien van de beherende taken op onder andere financieel en sociaal gebied. Een ver uitgewerkte topstructuur met een groot aantal programmerende functies.'*

Deze ontwikkeling van differentiatie van functies zien we in het begin van de twintigste eeuw ontstaan. Het zijn voorlopers van de ondersteunende processen die men uit het primaire proces haalde, maar waar men relatief weinig aandacht aan besteedde en die men zeker niet expliciet als bedrijfsproces benoemde. Daarmee werd er een etiket opgeplakt dat nog tot ver in de volgende eeuw bleef kleven.

Van een geïntegreerde en systematische aanpak van facilitaire processen was noch in de industriële noch in de kantooromgeving op enigerlei wijze sprake. In de regel was het gebouwbeheer nog steeds een zaak van de financiële leiding van het bedrijf. Daarnaast zien we portiersfuncties met een breed takenpakket ontstaan en begint de splitsing van arbeid op de werkvloer waardoor onder andere gereedschapsbeheer wordt ingericht. Maar organisatorisch is dit alles tot ver in de twintig-

ste eeuw versnipperd ondergebracht onder diverse chefs en hoofden van het bedrijf.

***Intermezzo: Ondersteuning bij Scholten***

*De eerste echte industriële ondernemer in Nederland was Willem Albert Scholten. Een rasondernemer bij uitstek, die onder de latere bedrijfsnaam Eureka een woud aan activiteiten ontwikkelde. Hij richtte in 1838 zijn eigen handelsonderneming in verfstoffen op, in de keuken van zijn huis in Warnsveld in de Achterhoek. Na enige tijd verlegde hij zijn werkzaamheden naar de veenkoloniën in Oost-Groningen, waar het broodnodige water een kwaliteit had die geschikt was voor de productie van aardappelzetmeel en strokarton. Bovendien waren er ruim voldoende en goedkope werknemers voorhanden in de door werkloosheid geteisterde veenkoloniën. Vanaf de oprichting van de eerste aardappelmeelfabriek in Foxhol in 1841 tot ver in de twintigste eeuw leverde de firma Scholten een grote bijdrage aan de industriële ontwikkeling van Nederland. Maar men beperkte zich niet tot de nationale grenzen. Al in 1866 stichtte de firma een fabriek in Duitsland. Landen als Hongarije, Rusland en Oostenrijk zouden volgen. Daarmee kunnen we Eureka de eerste Nederlandse industriële multinational noemen.*

*De grootste groep werknemers bestond uit fabrieksarbeiders die voor veel verschillende taken ingezet konden worden. Er waren taken als aardappelscheppen en -kruien en bij de raspen, zeven en slempbakken. Verder waren er meer gespecialiseerde taken, zoals het stoken van de stoommachines, het stroopkoken en andere werkzaamheden, alles onder erbarmelijke arbeidsomstandigheden. Daarnaast waren ambachtslieden in de fabriek werkzaam die zorgden voor het onderhoud of de nieuwbouw van de fabriek of voor de aanmaak van kratten voor het vervoer. Dit waren timmerlieden, metselaars, smeden, koperslagers en kuipers. Ten behoeve van het transport werden schippers ingehuurd. De ondersteuning hoorde gewoon bij het directe proces en viel onder een voorman of opzichter.*



*Willem A. Scholten begon met een klein kantoor bij de eerste fabriek in Foxhol. De vestigingsdirecteuren hadden vervolgens kleine kantoren bij de fabrieken. Die werden onderhouden door de jongste knechten en werkmeiden. Een groot administratief apparaat had men niet. Het kantoorpersoneel bestond uit een directeur, een boekhouder en enkele klerken. Binnen de fabrieken werkten vaak jongelui onder de zestien, die functioneerden als loopjongens op het kantoor. De noodzaak ontbrak om een soort huismeester aan te stellen die de kantoren en kantines regelde, omdat deze er gewoonweg niet waren. De gemiddelde fabriek bestond immers slechts uit vijftig man vast personeel. Toen Scholten zijn fabrieken begon uit te breiden deed zich de vraag naar huisvesting voor. Onder andere in Londen. Een facility manager of medewerker vastgoed kende Scholten niet, vandaar dat de boekhouder van het bedrijf, D.J. Sikkema, in 1882 naar Londen ging om locatieonderzoek te doen. Naar aanleiding van deze geschiedenis verbaast het ons dus niet dat in latere jaren de boekhouder de verantwoordelijkheid kreeg voor huisvestingszaken. We zien zelfs nu nog dat facilitaire diensten en hun pendanten vaak vallen onder de financiële afdeling.*

*Toen de zaken zich uitbreidden, werd er op aandringen van zijn zoon Evert Jan Scholten een hoofdkantoor ingericht in het riante woonhuis in Groningen: het Scholtenshuis. De meeste administratie werd daar geconcentreerd. Overigens met enige tegenzin want Scholten gaf zelf de voorkeur aan decentralisatie. Een oude discussie die met de ontwikkeling van Shared Service Centra aan actualiteit niets heeft ingeboet. Om te voorkomen dat hij het zicht op zijn fabrieken kwijtraakte, toerde de hoofddirecteur dagelijks langs alle fabrieken: management by riding around.*

### 3.6 Conclusie

Hoewel men wel differentiaties in ondersteunende werksoorten en -taken erkende, maakte men nog geen onderscheid in *arbeidsdeling* in termen van primair en secundair. De facilitaire activiteiten zaten gedurende de industrialisatie nog verborgen in het primaire proces en werden niet als zelfstandige, betekenisvolle entiteit geïdentificeerd. De diverse ondersteunende activiteiten werden versnipperd her en der in het bedrijf ondergebracht. Onder andere bij de vrouw van de directeur zelf, de boekhouder van het bedrijf of de opzichter van werkplaats. Ieder deed wat hij doen moest en pakte op wat aan werk voorhanden was. Wel ontstonden staffuncties in grote bedrijven. Sociale regelin-

gen voor werknemers waren er nog vrijwel niet; arbeid was als productiemiddel geen schaarsteartikel. Investeren in de arbeidsomstandigheden was vanuit bedrijfsoogpunt bezien dan ook geen issue. Het integrale denken over ondersteunende diensten was zelfs bij bedrijven met een aanzienlijke omvang niet aanwezig.

#### 4. De sociale wetgeving en het opkomende Taylorisme

Tijdens de hoogbloei van de industrialisatie zien we twee ontwikkelingen ontstaan. Enerzijds een toenemende aandacht voor de arbeidsomstandigheden van de werknemers, anderzijds een focus op de efficiency en effectiviteit van de arbeidsprocessen. De eerste ingegeven door de werknemers zelf en enkele werkgevers als C.T. Stork en J.A. van Marken, die beiden een sociaal gevoel hadden voor het welzijn van hun medewerkers. De tweede ontwikkeling werd geïnitieerd door de eigenaren en managers van bedrijven die louter oog hadden voor winstmaximalisatie en toenemende eigen welvaart.

##### 4.1 Arbeidsomstandigheden

Toen de industrialisatie zich voortzette en de arbeidsomstandigheden in de fabrieken eerder verslechterden dan verbeterden, braken tussen 1890 en 1920 meerdere stakingen uit in de textielindustrie, de aardappelpelmeelsector en bij de havenarbeiders in Rotterdam. Enkele radicale en militante hervormers sloten zich aaneen en raakten slaags met de politie en de sociale acties kregen een steeds grimmiger aanzien. Het ging er tijdens deze stakingen niet altijd even genuanceerd aan toe, aldus de grootindustriële en grondlegger van de Steenkolen Handels Vereniging SHV Willem D.G. van Beuningen in zijn memoires: *‘Van de bestuurstafel klinken, voor zover verstaanbaar door de herrie in de zaak, scheldwoorden aan het adres van de havenbaronnen, uitzuigers en uitbuiters, waarbij alle werkgevers over een kam worden geschoren en alle sprekers tot dezelfde conclusie komen: staken.’*

Maar de stakingen hadden succes, want op velerlei gebied kregen de vakbonden nu een vinger in de pap ter verbetering van de arbeidsomstandigheden. A.J.W. Cawijn schrijft daarover: *‘Ondernemers en werklieden begonnen te beseffen dat men diende samen te werken. Overigens kwamen ook de werkgevers tot vormen van vereniging. Stap voor stap kwam het tot sociale wetgeving. In 1914, vlak voor de Eerste Wereldoorlog, was de vakbond een belangrijke factor in de maatschappelijke ontwikkeling geworden.’*

De volgende wetten zijn in dit verband van belang geweest:

1874	Kinderarbeidwet
1889	Arbeidswet en Arbeidsinspectie
1895	Veiligheidswet ter Verbetering van Werkomstandigheden
1900	Leerplichtwet
1901	Ongevallenwet
1907	Wet op het Arbeidscontract
1911	Herziening Arbeidswet
1913	Invaliditeitswet
1913	Ziektewet

De verantwoordelijkheid voor de interne handhaving van de wetten lag bij de leiding van het bedrijf, die met grote regelmaat de wetten aan haar laars lapte. Vooral Scholten en Regout waren hier berucht om. De schaarse personeelsafdelingen kregen hier ook taken in en deden hun best. Vooral de sociale ondernemers leefden naar de wetten, maar in de regel hadden juist zij de wetgeving niet meer nodig. Met name de noodzaak om de vragen rondom huisvesting en arbeidsvoorzieningen in kaart te brengen en te coördineren deed in latere jaren de roep om concentratie in aansturing ontstaan. De taken werden vervolgens belegd bij personeelszaken en de voorlopers van de facilitaire afdelingen.

#### 4.2 Arbeidsdeling

De onderzoeker Frederic Taylor (1856-1915) werkte in nog geen 150 pagina's een theorie uit die van enorme invloed zou zijn op fabrieken en kantoren. Het boekje *The principles of scientific management* verscheen in 1911 en was na twee jaar vertaald in bijna tien talen. In dit boek deed de schrijver een systeem uit de doeken dat een verdubbeling van de productiviteit van de arbeider tot gevolg zou hebben, evenals een stijging van de lonen en een groei van de economie. Taylor ging ervan uit dat in veel systemen arbeiders en werkgevers tegengestelde belangen hadden. Zij denken volgens hem dat hoge lonen ten koste gaan van de winst en omgekeerd.

Waar het bij Taylor om draait, is dat *'de realiteit is dat veel werknemers hun best doen om zo weinig mogelijk werk uit te voeren, vaak niet meer dan een derde van wat je zou mogen verwachten. Bovendien blijken zij die wel hun best doen, niet efficiënt te werk te gaan. Dit komt voornamelijk doordat werknemers hun werkmethode afkijken van hun collega's of zelf bedacht hebben.'* 'Maar', zegt Taylor, *'er kan maar één*

*methode de beste, snelste en dus efficiëntste zijn. De managers moeten nu zorgen dat ze alle kennis die de arbeiders hebben verzamelen en analyseren, vermoedens classificeren en vereenvoudigen tot regels en wetten.* Deze spelregels komen tot stand in een soort planningskamer of, zoals Taylor zegt, een planningsdepartement. Aldaar vindt standaardisatie plaats, worden tijdstudies verricht en het routingsysteem bedacht. Een belangrijke voorwaarde voor het werk is het aanstellen van een functional foreman. Deze bazen houden op verschillende deelgebieden de zaken in de gaten: routing, tijd, instructie en reparaties. Er vindt dus een absolute arbeidsdeling plaats op zowel het niveau van de arbeider als van de baas.

#### 4.3 Scheiding van primaire en secundaire processen

Taylor's theorie is volgens de econoom Daniel Nelson (1980) samen te vatten in vijf hoofdelementen:

- voorbereidende technische en organisatorische verbeteringen, beter gebruik van kostenberekeningen, systematisch inkoopbeleid, voorraadbeheer, inrichting van gereedschapsmagazijnen;
- een planningsdepartement;
- functionele indelingen;
- tijdstudie;
- een beloningssysteem dat harder werken aanmoedigt.

Volgens Nelson is het eerste punt het belangrijkste en tevens het meest gerealiseerde aspect. De organisatorische ingrepen hebben uiteindelijk geleid tot de inrichting van aparte sectoren voor ondersteunende processen. Kenmerkend voor scientific engineering is het concentreren van bepaalde handelingen, dus één taak voor één functie op basis van wetenschappelijke analyse. Daarmee reduceerde men de taak van de arbeider tot de primaire functie. De secundaire of ondersteunende taken werden losgeweekt en ondergebracht in specifieke taken. Zo ontstonden, mede dankzij Taylor, huismeesters, logistiek medewerkers, magazijnbeheerders, chefs van typekamers en medewerkers in schaftlokalen. Wat dit laatste betreft, zien we dat lopendebandmedewerkers in diensten gaan werken en gelegenheid en plek moeten krijgen om hun boterhammen op te eten. Maar de genoemde functies waren restfuncties die overbleven na de technisch-organisatorische en de economische rationalisaties. De reorganisatie van de secundaire processen was hiervan duidelijk een gevolg en geen doel op zichzelf. Met andere woorden: de ondersteunende processen waren afgeleiden en daardoor ook nog geen point of interest. Wat dit aangaat schaarde dit verschijnsel zich dus in de traditie van voorgaande eeuwen.

#### 4.4 Conclusie

Samengevat mogen we stellen dat vanuit de welzijnsgedachte in het begin van de twintigste eeuw sociale voorzieningen zijn ontstaan waardoor medewerkers betere arbeidsomstandigheden kregen. De zorg voor deze taken is in de latere facilitaire organisatie terechtgekomen. Vanuit de welvaartsgedachte, namelijk het meer winst maken door efficiëntere arbeidsdeling, zijn eveneens ondersteunende functies ontstaan. In een groot aantal gevallen zijn ook deze in de latere facilitaire organisatie terechtgekomen.

### 5. Invloeden op het facility management na de Tweede Wereldoorlog

Facility management ontstond pas in de jaren tachtig als term en als vakgebied. Daarvoor vond er in de jaren vijftig en zestig een aantal economische en sociale ontwikkelingen plaats die van belang zijn geweest voor faciliteiten en de manier waarop daarmee werd omgegaan. Deze ontwikkelingen concentreren zich wederom rond welvaart en welzijn. Van belang waren de wederopbouw en het Marshallplan. Dit hulpprogramma zorgde voor gerichtheid op en contacten met de Verenigde Staten. Daarnaast groeide de welvaart erdoor, wat het ontstaan van de verzorgingsstaat mogelijk maakte. Dit beïnvloedde ondersteunende processen, met een centrale rol voor regelgeving.

#### 5.1 *'Een geschenk zoals dit in de wereldgeschiedenis nog niet is voorgekomen'*

Dit hulpprogramma is de geschiedenisboeken ingegaan als het Marshallplan. Het is genoemd naar de toenmalige minister van Buitenlandse Zaken van de Verenigde Staten, George C. Marshall. Volgens Marshall zaten de Europese landen gevangen in een vicieuze cirkel. De eerste prioriteit van de regeringen lag namelijk bij het redden van de bevolking van de hongersdood en vrieskou. Daarom ging het grootste deel van het regeringsbudget van deze landen op aan voedsel en brandstof. Geld dat vervolgens niet nog een keer aan de structurele wederopbouw besteed kon worden. Met behulp van de Marshallfondsen werd van de Nederlandse invoer uit de Verenigde Staten in de jaren 1949 en 1950 de helft door de Amerikaanse regering betaald. De hulp werkte door in de gehele Nederlandse economie. Maar liefst 4100 bedrijven importeerden goederen die door het Marshallplan gefinancierd werden. Naast de bedrijven profiteerde met name de bevolking

van de steun. Graan, vetten, suiker en tabak vonden hun weg naar Nederland om de behoeften van de burgers te bevredigen. Direct na de Tweede Wereldoorlog was er voor faciliteiten ten behoeve van de werknemer weinig ruimte. De boodschap was helder en duidelijk: er moest hard worden gewerkt om weer wat van Nederland te maken.

### *5.2 De invloed van de Verenigde Staten en de Nederlandse eigenheid*

De Marshallhulp zorgde voor vele contacten tussen Nederland en de Verenigde Staten. Nederlandse bedrijven gingen zich door de hulp, veelal noodgedwongen door het gebonden karakter ervan, voornamelijk richten op Amerika.

Op vele terreinen werkte de invloed van de Verenigde Staten door. Naast Hollywoodfilms kwamen Amerikaanse reclame, muziek, Coca-Cola en niet te vergeten Mickey Mouse naar Nederland. Diverse Amerikaanse cultuurelementen gingen onderdeel uitmaken van de Nederlandse cultuur, ons land veramerikaniseerde. Zo bezien lijkt het alsof Amerika bepaalde of en zo ja, op wat voor manier cultuuraspecten een plaats kregen in de Nederlandse samenleving. Niets is minder waar. De Nederlanders bepaalden welke en hoeveel Amerikaanse elementen werden overgenomen. Jeans en T-shirts werden hier bijvoorbeeld wel een succes, het in Amerika zeer populaire American Football daarentegen niet. Veelal werden de cultuurelementen enigszins aangepast aan de Nederlandse wensen. Met betrekking tot het beheer van de ondersteunende diensten, en dan met name de huisvestingsgerelateerde, keken Nederlanders veel af van de Amerikanen. Toch gold ook hier dat ons land zijn eigen weg ging, met als grondslag de karakteristieken: soberheid, properheid en dienstverlening, die zoals we die eerder hebben besproken.

Ook in het bedrijfsleven heeft de culturele politiek van de Amerikanen grote invloed gehad. In het kader van een Technical Assistance Program probeerden de Amerikanen het Nederlandse bedrijfsleven te bewegen hun manier van denken over te nemen. Het Nederland van na de Tweede Wereldoorlog vond in Amerika een land waar het van kon afkijken hoe de moderne welvaartmaatschappij in elkaar zat. In het management werd in de jaren vijftig sowieso veel gekopieerd. De managementtheorieën uit de Verenigde Staten gingen uit van het controleren van de informele groepsprocessen op de werkplek en het beïnvloeden van het welzijn van de arbeider. Deze basisprincipes moesten leiden tot een optimale bedrijfsvoering. Ze werden, met hier en daar

wat aanpassingen, gretig overgenomen door Nederlandse bedrijfsleiders. In deze vijftiger jaren ontstond in het management duidelijk de gerichtheid op Amerika die we later bij facility management – een uit Amerika overgenomen term – zien terugkomen. De groei van de economie en de welvaart vanaf 1950 zorgde ervoor dat er steeds meer ruimte ontstond in organisaties om tijd en geld te steken in ondersteunende diensten als aparte discipline.

### *5.3 Een andere naoorlogse ontwikkeling: de verzorgingsstaat*

Voor 1940 was de belangrijkste basis voor de verzorgingsstaat al gelegd. De sociale kwestie en wetgeving van rond 1900 waren daar het begin van geweest. Deze wetgeving was er vooral op gericht het grootste sociale onrecht, zoals arbeid van heel jonge kinderen, uit te bannen. Na de Tweede Wereldoorlog kwam er in Nederland geleidelijk een politiek tot stand, die hier wezenlijk van verschilde. De herinneringen aan de verschrikkingen van de oorlog zorgden ervoor dat vele Nederlanders een betere en rechtvaardige samenleving voor ogen stonden. Armoede en ellende mochten hierin geen plaats hebben, zo was de heersende opinie. De overheid ging zich actief bemoeien met allerhande zaken die het welzijn van de burgers aangingen, zoals de verdeling van werk en inkomen. Uiteindelijk leidde dit tot een maatschappij waarbij de inwoners als het ware van de wieg tot het graf werden verzorgd.

Zoals de overheid zich met vrijwel alle terreinen van het leven bemoeide, zo deed ze dat ook op het vlak van de arbeidsomstandigheden. Het begon met de Veiligheidswet van 1934 voor bedrijven en instellingen. Later kwam de Arbowet hieruit voort. De overheid controleerde of de regels en wetten nageleefd werden. Dit had zijn invloed op de faciliteiten. Een organisatie kon deze niet zomaar meer op haar eigen manier organiseren. Constant moesten managers zich nu afvragen wat voor gevolgen bepaald beleid voor de arbeidsomstandigheden had, met in hun achterhoofd de wetgeving en eventuele sancties. De zorg voor de mens culmineerde in de zogenaamde verzorgingsstaat die zijn grootste bloei beleefde in de jaren zeventig, met dank aan het kabinet-Den Uyl.

### *5.4 Conclusie*

De periode na de Tweede Wereldoorlog stond in het teken van wederopbouw en oriëntatie op de Verenigde Staten. Met name door de Marshallhulp deed Nederland kennis op van Amerikaanse manieren van denken, waaronder het belang van goed georganiseerde ondersteu-

nende diensten en verdergaande differentiaties in arbeidsdeling. Een ander facet in de jaren zestig en zeventig was de sociale bewustwording van de arbeider en de ontwikkeling van de verzorgingsstaat. Beide leidden tot een verhoogde aandacht voor de sociale omstandigheden en de rechten van de werkende mens, uiteindelijk resulterend in aandacht voor arbeidsomstandigheden.

## 6. De institutionalisering van facility management

In verschillende bedrijven en instellingen waren in de loop der jaren medewerkers aangesteld om verantwoordelijkheid te dragen voor elementen van de ondersteunende diensten. Dit zien we al terug in de zeventiende eeuw waar ‘vaders en moeders’ verzorgingshuizen bestierden. Ook in kantooromgevingen waren ‘jongelui’ belast met het regelen van de huishoudelijke zaken. Kortom, de functie zoals wij die kennen onder de naam facilitair medewerker of facilitair manager bestond al wel maar onder een andere vlag. De eerste formele functies ontstaan in de eerste helft van de twintigste eeuw. En met de formalisering ontstaat ook de institutionalisering van de bedrijfstak.

Naast verpleging en medische zorg was er in ziekenhuizen en verpleeginrichtingen een categorie medewerkers die aangestuurd werd door een hoofd Huishoudelijke Dienst, later hoteldienst of civiele dienst. Deze hoofden waren de eersten die zich profileerden als managers van een geheel eigen discipline in hun eigen branche en zij organiseerden zich eveneens als eersten. Op 28 maart 1936 werd de Nederlandse Vereniging van Hoofden van de Huishouding in Ziekeninrichtingen te Deventer in de psychiatrische inrichting Brinkgreven opgericht. Zij had tot doel een platform te bieden aan de acht dames die tot haar oprichting besloten. Deze club vormde een van de pijlers van de latere vereniging Facility Management Nederland (FMN).

### 6.1 De eerste voetstappen

De eerste ‘echte’ facility managers, althans zij die zich zo betitelden, zien we verschijnen in de jaren tachtig van de vorige eeuw. In die jaren kreeg de interne dienst een geheel ander karakter. Diverse taken werden in de dienst geconcentreerd en voor het eerst stond een integraal beheer van voorzieningen centraal. De aanleidingen tot deze clustering van taken waren divers en hadden uiteraard te maken met de ontwikkelingen in de samenleving rond 1980 en daarvoor. Vooral in deze jaren lag een accent op kostenbeheersing en kostenreductie. Een groep managers had het bestaan van de term facility management in Amerika



ontdekt en besloot een excursie op touw te zetten en een congres bij te wonen van een organisatie die al enkele jaren aan de weg timmerde. Deze Amerikaanse vakvereniging heette de International Facility Management Association, de IFMA, maar was in de jaren tachtig minder internationaal dan de naam deed vermoeden. Deze overzeese excursie en het denken over de strategische vraagstukken, deden de Nederlandse Congresgangers inzien dat facility management in Nederland nog heel erg in de kinderschoenen stond.

Al snel werd besloten een spurt te maken met de ontwikkeling van het vakgebied. In 1988 werd een nieuwe vereniging opgericht de NEFMA, afkorting van Nederlandse Facility Management Associatie. Ook verscheen de eerste publicatie op het facilitaire terrein. De inhoud van het boek van J. Regterschot *Facility Management; het professioneel besturen van kantoorhuisvesting* uit 1988 betrof met name de huisvestingskant van de faciliteiten en was sterk geënt op het Amerikaanse denken. Met dit boek werden het begrip en het vak facility management (FM) op de kaart gezet. Het zou nog heel lang duren alvorens de publicatiestroom rondom facility management enigszins op gang zou komen. Pas halverwege de jaren negentig verschenen weer boeken van enige importantie en kreeg facility management een stevig fundament.

## 6.2 Op weg in de eenentwintigste eeuw

We mogen wel stellen dat in de jaren negentig vooral aan zelfanalyse werd gedaan. Er werd stevig gediscussieerd over aard en inhoud van het vak Facility Management. Met name de underdogpositie stond centraal en daarnaast vragen als: hoe kom ik aan de tafel van de directies en hoe wordt de FM-afdeling zelfstandig.

Door de enorme schaalvergroting in het bedrijfsleven krijgen Nederlandse bedrijven zoals Vendex, Unilever en iets later Ahold voet aan de grond in de Verenigde Staten. Interessant is dat in deze periode het Nederlandse facilitaire denken ook invloed krijgt in Amerika. Vooral de karakteristiek van de facilitaire dienstverlening krijgt hierdoor vorm, namelijk: dienstverlenend, soberheid en properheid. In de loop van de jaren negentig krijgt facility management meer kleur. De verschillende verenigingen slaan de handen ineen en fuseren tot één vereniging FMN, die stevig aan de weg timmert en het vak professionaliseert. Aarzelend verschijnen bovendien de eerste publicaties. De uitgevers zien vervolgens brood in het nieuwe vakgebied en diverse tijdschriften en handboeken verschijnen. We zien de gespecialiseerde FM-consultancyfirma's als paddestoelen uit de grond verrijzen en constateren dat de grotere organisatieadviesbureaus deze

nieuwe markt betreden. Ook het onderwijs werd volwassen en groeit uit van huishoudwetenschappen tot Facility Management. Er komt bovendien een nieuwe lichter facility managers, namelijk zij die hiervoor opgeleid zijn en zich terdege bewust zijn van het belang en de waarde van de ondersteuning. Een logische ontwikkeling is het voorzichtig dichtend van de kloof tussen de primaire en secundaire functies. Zo vroegen deskundigen zich terecht af of de keuken in een verpleeghuis nu een primair of secundair proces is, en of de facilitaire processen in het onderwijs een bepalende factor zijn voor de kwaliteit van het onderwijs. Met name in kennisintensieve organisaties bleken de voorzieningen voor de kenniswerkers fundamenteel te zijn voor hun functioneren en trokken primaire en secundaire activiteiten samen op.

De trends in de jaren negentig zijn onder andere: organisatievormen, outsourcing, informatietechnologie en kengetallen. Na de eeuwwisseling komen daar andere accenten bij. Outsourcing wordt breder opgepakt als totale uitbesteding of maincontracting, vanuit de organisatiekunde wordt gekeken naar regieorganisaties, flexibele kantoren en Shared Service Centra, en nog steeds worden kengetallen ontwikkeld. Net als in alle andere disciplines heeft de facility manager van de eenentwintigste eeuw veel, heel veel te maken met informatietechnologie.

### *6.3 Conclusie*

De jaren zeventig en tachtig staan in het teken van de institutionalisering van facility management. Het aandachtsgebied wordt een apart vak en komt op de kaart van de directies. In de jaren negentig professionaliseert de facilitaire discipline. De thema's waar de vakbroeders en -zusters zich mee bezighouden zijn legio. Na de eeuwwisseling ontstaan verdiepingsslagen, mede dat het onderwijs een rol van betekenis gaat spelen en een nieuwe generatie managers het daglicht ziet. Het vak Facility Management is langzamerhand de kinderschoenen ontgroeid en is volwassen geworden.

## **7. Tot slot**

Facility Management staat na al die eeuwen op de kaart en is ook niet meer weg te cijferen. Of de faciliteiten nu uitbesteed zijn of niet, het werk moet gedaan worden en daar heb je facilitaire managers voor nodig. Maar daarmee poetsen we de voortgaande ontwikkeling niet

weg, want in alle sectoren zien we ontwikkelingen die van invloed zijn op het vak. Denk aan de privatisering in de zorg, de ontwikkeling van de Shared Service Centra, de toenemende off-shoring en near-shoring. Maar ook aan de invloed van de globalisering en de nadruk op de aandeelhouderswaarde door de toenemende invloed en druk van de investeringsfondsen (private equity funds). Dit zijn geen negatieve ontwikkelingen, integendeel. Juist door dit soort zaken wordt de betekenis van facility management alleen maar duidelijker en belangrijker. Wat daarbij echter wezenlijk is, is dat de Nederlandse manager zijn traditie kent en weet welke ontwikkelingen ten grondslag liggen aan zijn vak. En die gaan ver terug zoals we nu weten. De race voor erkenning is nog niet gelopen. Sommige bedrijven bezuinigen bijvoorbeeld in tijden van schaarste juist op de faciliteiten of verplaatsen hun productiefuncties naar landen met lage lonen, goedkope voorzieningen en slechte arbeidsomstandigheden in de stijl van Regout en Scholten. De bestuurders hechten blijkbaar weinig waarde aan het kostbare erfgoed dat vertaald is in bijvoorbeeld arboregels, cateringvoorzieningen, goede huisvesting, veiligheid en schoonmaak. Deze maken allemaal deel uit van een moeizaam bevochten facilitair gebied. De geschiedenis leert ons dat de facilitaire voorzieningen geen luxe waren: het welzijn van de medewerker ging hand in hand met de welvaart van het bedrijf. Kortom, goedlopende facilitaire processen zijn onmisbaar en noodzakelijk in de huidige economische wereld, die immers voor een groot deel draait om de productieprestaties van bedrijven. Uit de ontwikkeling van facility management is gebleken dat in dit geval ervaringen uit het verleden wél een garantie bieden voor de toekomst.

## 8. Literatuur

- Bloemen, E.S.A., *Scientific management in Nederland 1900-1930*, Amsterdam 1988.
- Blok, P., *The life of admiral De Ruyter*, Londen 1933.
- Blom, J.C.H. en E. Lamberts ed., *Geschiedenis van de Nederlanden*, Baarn 2003.
- Boxer, C.R., *Jan Compagnie in oorlog en vrede. Beknopte geschiedenis van de VOC*, Bussum 1977.
- Busken Huet, C.D., *Het land van Rembrandt*, 's-Gravenhage 1974.
- Burgmans, I.J., *Paardenkracht en Mensenkracht, sociaal-economische geschiedenis van Nederland 1795-1940*, Den Haag 1961.
- Camijn, A.J.W., *Een eeuw vol bedrijvigheid. Industrialisatie van Nederland, 1814-1914*, Utrecht 1987.

- Chandler, A.D., *The visible hand, the managerial revolution in American business*, Cambridge 1977.
- Chandler, A.D., *Strategy and structure; chapters in the history of industrial enterprise*, Cambridge 1963.
- Creemer, J.J., *Fabriekskinderen*, Groningen 1863.
- Dankbaar, W.F., *Calvijn. Zijn werk en leven*, Nijkerk 1982.
- Deursen, A.Th. van, *Maurits van Nassau*, Amsterdam 2000.
- Dorren, Gabrielle, *Eenheid en verscheidenheid. De burgers van Haarlem in de Gouden Eeuw*, Amsterdam 2001.
- Eikelboom, S.D., *De industriële paradox. Toenemende industrialisatie en afnemend welzijn*, Rotterdam 1986.
- Frijhoff, Willem en Maarten Prak ed., *Geschiedenis van Amsterdam. Deel II-1 Centrum van de wereld. 1578-1650*, Amsterdam 2004.
- Frijhoff, Willem en Maarten Prak ed., *Geschiedenis van Amsterdam. Deel II-2 Zelfbewuste stadstaat. 1650-1813*, Amsterdam 2005.
- Gaastra, Femme S., *De geschiedenis van de VOC*, Zutphen 2002.
- Haan, Hans den, *Moedernegotie en grote vaart. Een studie over de expansie van het Hollandse handelskapitaal in de zestiende en zeventiende eeuw*, Amsterdam 1977.
- Haley, K.H.D., *The Dutch in the seventeenth century*, Londen 1971.
- Hartveld, F.M., *Moderne zakelijkheid. Efficiency in wonen en werken in Nederland 1918-1940*, Amsterdam 1994.
- Hoeven, Pien van der, *Hoed af voor Marshall. De Marshallhulp aan Nederland 1947-1952*, Amsterdam 1997.
- Huizinga, Johan, *Nederlandse beschaving in de zeventiende eeuw. Een schets*, Amsterdam 1998.
- Jonge, J.A. de, *De industrialisatie van Nederland tussen 1850 en 1914*, Amsterdam 1968.
- Knaap, Dorien, *Voor geld is altijd wel een plaats te vinden. De firma W.A.Scholten*, Assen 2004.
- Kooy, T.P. van der, *Hollandse stapelmarkt en haar verval*, Amsterdam.
- Leffingwel, W.H., *Scientific office management*, Chicago 1917.
- Loo, L. Frank van, *'Den arme gegeven...'. Een beschrijving van armoede, armenzorg en sociale zekerheid in Nederland, 1784-1965*, Amsterdam 1987.
- Magnusson, Lars, *Mercantilism. The shaping of an economic language*, Londen 1994.
- Nelson, Daniel, *Frederic Taylor and the rise of scientific management*, Londen 1980.
- Prak, Maarten, *Gouden Eeuw. Het raadsel van de Republiek*, Nijmegen 2002.

- Price, J.L., *Culture and society in the Dutch Republic during the 17<sup>th</sup> century*, Londen 1974.
- Roos, H. ed., *Van marketentster tot logistiek netwerk. De militaire logistiek door de eeuwen heen*, Amsterdam 2002.
- Schama, Simon, *Overvloed en onbehagen. De Nederlandse cultuur in de Gouden Eeuw*, Amsterdam 1998.
- Taylor, Frederic Winslow, *The principles of scientific management*. Republication, New York 1998.
- Vetter, Klaus, *Aan het hof van Willem van Oranje*, Haarlem 1992.
- Verwey, Gerlof, *Geschiedenis van Nederland. Levensverhaal van zijn bevolking III. Culturele explosie*, Amsterdam 1996.
- Vries, B.M.A. de ed., *Van agrarische samenleving naar verzorgingsstaat. Demografie, economie, maatschappij en cultuur in West-Europa, 1450-2000*, Groningen 2000.
- Wijnen, Harry van, *D.G.van Beuningen. Grootvorst aan de Maas*, Balans 2005.
- Ytsma, Wessel en Michiel Ytsma, *Geschiedenis van Facility Management (FMN)*, Naarden 2005.
- Ytsma, Wessel, *De vele gezichten van Facility Management*, Deventer 1996.
- Zumthor, Paul, *Het dagelijks leven in de Gouden Eeuw. Deel I en II*, Utrecht 1962.