FM PROVIDER PERFORMANCE

ONDERZOEK 2017

RANKING EN VOORSPELLERS VAN SUCCES

HOSPITALITYGROUP

PROVIDER PERFORMANCE ONDERZOEK 2017

RANKING EN VOORSPELLERS VAN SUCCES – HÉT ONAFHANKELIJKE ONDERZOEK OVER DE PRESTATIES VAN FACILITAIRE PROVIDERS

QUINCY VAN HEES | GEORGE MAAS | TIM VAN ASCH

HOSPITALITY GROUP

Hospitality Group
+31 (0)33 - 462 55 55
www.hospitality-group.nl
Quincy van Hees – q.vanhees@hospitality-group.nl
George Maas – g.maas@hospitality-group.nl
Tim van Asch – t.vanasch@hospitality-group.nl

© 2018 Hospitality Group

Behoudens uitzonderingen door de wet gesteld mag, zonder uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van de rechthebbenden c.q. door de rechthebbenden gemachtigden, niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking.

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING **5**

2. HOGE KNIP SOURCINGMODELLEN **7**

2.1 Multi Services 7

2.2 Managing Agent 7

2.3 Integrated Facility Management 8

3. PROVIDER PERFORMANCE SCORE **10**

3.1 Overall Provider Performance score 10

3.2 Multi service Provider Performance score 10

3.3 Managing agent 11

3.4 Integrated Facility Management 13

4. BEOORDELING OP THEMA'S **18**

4.1 Belang thema's 18

4.2 Confrontatie belang versus beoordeling thema's 19

4.3 Beoordeling thema's 20

5. BEOORDELING OP COMPETENTIES **28**

5.1 Onderzochte competenties 28

5.2 Integriteit & Betrouwbaarheid 30

5.3 Samenwerken 30

5.4 Betrokkenheid 31

5.5 Vakmanschap 31

5.6 Flexibiliteit 32

5.7 Organisatiebewustzijn 32

5.8 Proactiviteit 33

6. CONCLUSIES **36**

6.1 Performanceverschillen tussen de providers zijn groot 36

6.2 Verbetering in performance over de gehele linie 36

6.3 Proactiviteit is de grootste kans voor providers 37

6.4 Providers scoren in 2017 significant beter op Innovatie 37

6.5 Beste performance voor het Managing agent model 38

6.6 Opdrachtgevers van kleinere organisaties zijn meer tevreden 38

6.7 Meer klanttevredenheid genereren is niet ingewikkeld 38
6.8 Soft service providers outperformen hard service providers 38
6.9 Een paar leuke lijsten 40

7. ONDERZOEKSOPZET 44

7.1 In dialoog met de markt 44
7.2 De onderzoeksmethodiek 44
7.3 Onderzoeksgebieden 44
7.4 Provider Performance score 45
7.5 Betrouwbaarheid onderzoek 46
7.6 Providers opgenomen in het onderzoek 46

8. PROVIDER PROFIELEN 49

8.1 BAM FM 50
8.2 CBRE Global Workplace Solutions 52
8.3 Compass Group / Eurest Services 54
8.4 D&B The Facility Group 56
8.5 ENGIE 58
8.6 Facilicom Solutions 60
8.7 HEYDAY Facility Management 62
8.8 ISS Integrated Facility Services 64
8.9 KIEN Facility Management 66
8.10 Sodexo 68
8.11 Strukton Worksphere 70
8.12 VINCI Facilities 72
8.13 Yask Facility Management 74

9. ENGLISH SUMMARY 76

9.1 Sourcing Models 76
9.2 Provider Performance Score 77
9.3 Theme Assessments 77
9.4 Conclusions 78

OBJECTIEF EN **ONAFHANKELIJK** INZICHT IN DE KLANTTEVREDENHEID VAN ALLE NEDERLANDSE PROVIDERS

1. INLEIDING

Voor u ligt alweer de tweede editie van het Provider Performance Onderzoek. Dit onderzoek richt zich op de prestaties van facilitaire dienstverleners in Nederland bij wie sprake is van hoge-knip-sourcingmodellen. Onder hoge-knip-sourcingmodellen verstaan wij sourcingmodellen waarbij een deel van de regie- en coördinatie-activiteiten is uitbesteed aan externe dienstverleners. In dit onderzoek onderscheiden we de volgende drie vormen van hoge-knip-sourcingmodellen: Multi services, Managing agent en Integrated Facility Management (IFM).

Uitbesteden met een hoge knip

In Nederland is uitbesteden met een hoge knip de afgelopen 20 jaar sterk gegroeid. Exacte cijfers van de omvang van dit deel van de facilitaire outsourcingmarkt zijn niet bekend. In vergelijking met single service outsourcing is hoge-knip-outsourcing relatief bescheiden qua omvang maar het is anno 2018 zeker geen niche meer. De corporates lijken de afgelopen jaren massaal te kiezen voor IFM-oplossingen. In de farmaceutische industrie, zakelijke dienstverlening, maakindustrie, agri en IT was IFM al het dominante outsourcingmodel. In de financiële dienstverlening (banken en verzekeraars) was het nog een relatief onbekend fenomeen. Nu ING in 2017 al haar facility-managementactiviteiten in Europa in een IFM-contract heeft uitbesteed, is onze verwachting dat andere partijen in de financiële sector ook gaan kiezen voor deze vorm van uitbesteden.

Hoge-knip-uitbesteden gaat niet alleen over Integrated Facility Management. Wij zien in alle sectoren (privaat en publiek) dat supply chains efficiënter worden ingericht. Dit betekent minder dienstverleners door het bundelen van contracten waardoor dienstverleners ook verantwoordelijk worden voor het managen van de interfaces tussen de verschillende diensten uit het contract. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het uitbesteden van alle hard services aan één dienstverlener die integraal verantwoordelijk wordt voor alle onderhoudswerkzaamheden, inclusief de onderhoudswerkzaamheden die worden uitgevoerd door onderaannemers (liftonderhoud, onderhoud aan beveiligingsinstallaties, e.d.). Het bundelen van contracten in multi service hoeft niet noodzakelijkerwijs te betekenen dat alle hard services of alle soft services worden gebundeld in één contract. Bundelen van contracten zien wij ook op kleinere schaal, bijvoorbeeld bij het bundelen van alle schoonmaakactiviteiten - inclusief ongediertebestrijding, dieptereiniging, glasbewassing en sanitairy supplies - in één contract of alle hospitalitydiensten (catering, receptie, beveiliging, servicedesk, floorsupervisors).

In onze adviespraktijk krijgen wij vaak de vraag naar een volledig overzicht van de Nederlandse dienstverleners in dit deel van de facility-managementmarkt. Verder wordt ons geregeld gevraagd naar een objectieve en onafhankelijke beoordeling van de verschillende dienstverleners. Omdat deze informatie niet objectief en volledig beschikbaar is hebben wij in 2016 het initiatief genomen om deze informatie in kaart te brengen.

Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag luidt: *Hoe presteren Nederlandse facility management providers in 2017 in uitbestedingsmodellen waarbij met een hoge knip is uitbesteed*? Het woord 'Nederlandse' in de vraagstelling moet worden gelezen als 'actief in Nederland'.

Objectief en onafhankelijk

Kenmerkend voor het Provider Performance Onderzoek is dat de beoordeling van de performance van providers door opdrachtgevers gebeurt. Het is daarmee per definitie een *objectief* en *onafhankelijk* onderzoek. Het merendeel van de opdrachtgevers van de verschillende providers die zijn opgenomen in het onderzoek is benaderd en bevraagd naar hun mening over het presteren van hun provider. De steekproef is tot stand gekomen mede met hulp van de providers die de onderzoekers hebben voorzien van namen en contactgegevens van hun opdrachtgevers. Daarnaast hebben wij geput uit onze eigen marktkennis en zijn er ook opdrachtgevers benaderd die niet door de providers zijn aangedragen. In totaal zijn bijna 100 opdrachtgevers geïnterviewd.

Ambitie

Onze ambitie met het Provider Performance Onderzoek is dat het als instrument fungeert om de markt van hoge-knip-outsourcing verder te professionaliseren. Het onderzoek creëert transparantie in de markt, geeft de

providers specifieke handvatten om hun performance te verbeteren en geeft inzicht in de behoeften van opdrachtgevers. Daarnaast kunnen de resultaten van waarde zijn voor bijvoorbeeld het definiëren van de eisen die worden gesteld aan providers bij de selectie van providers, als objectieve bron in de beoordeling en bij de preselectie van providers.

Als opmaat voor dit onderzoek ging George Maas van Hospitality Group in gesprek met een viertal providers en opdrachtgevers. Hoe zien zij de markt? Wat vinden ze van het PPO en wat hebben ze gedaan met de resultaten van vorig jaar? Deze vier interviews zijn verspreid door deze editie te lezen.

Wij bedanken alle opdrachtgevers en providers voor hun medewerking aan het onderzoek.

2. HOGE KNIP SOURCINGMODELLEN

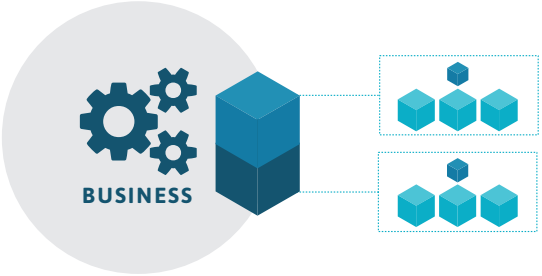
Het onderzoek richt zich op hoge-knip-outsourcing. Onder 'hoge knip' wordt verstaan dat een deel van de regie- en coördinatietaken ook bij de provider is belegd. Wij onderscheiden een drietal sourcingmodellen:

1. Multi services
2. Managing agent
3. Integrated facility management (IFM)

In dit hoofdstuk geven wij een beknopte beschrijving van de drie sourcingmodellen.

2.1 MULTI SERVICES

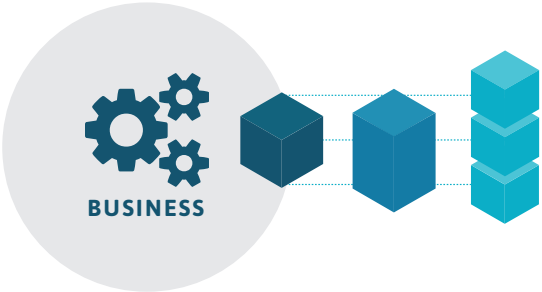
Bij het Multi-servicesmodel worden meerdere diensten gebundeld en vervolgens uitbesteed aan één provider. De provider richt zich op de operationele uitvoering van meerdere diensten, zorgt voor de integratie tussen diensten en fungeert als single point of contact voor de opdrachtgever. De uitvoering van de diensten vindt plaats door eigen medewerkers van de provider en/of door onderaannemers van de provider.



Een interessante vraag is hoeveel diensten moeten zijn gebundeld om te kunnen spreken van een multi-services-contract. In dit onderzoek is de ondergrens op vier operationele diensten gelegd.

2.2 MANAGING AGENT

In het Managing-agentmodel contracteert de opdrachtgever zelf de operationele dienstverleners en daarnaast een Managing agent die verantwoordelijk is voor de dagelijkse operationele coördinatie en de aansturing van de operationele dienstverleners (tactische regie).

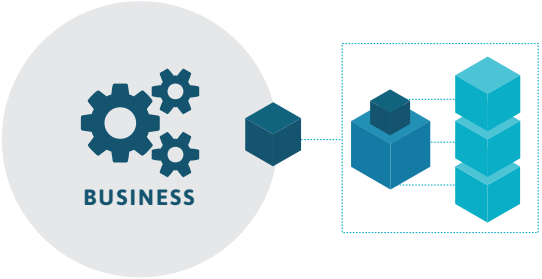


De scope van de tactische regietaken van de Managing agent kent in de praktijk een grote bandbreedte. In het onderzoek is als ondergrens aangehouden dat een Managing agent minimaal drie regietaken uit onderstaande opsomming structureel moet uitvoeren.

- *Klantmanagement*: Realiseren en onderhouden van een optimale klantrelatie tussen de facilitaire organisatie en verschillende organisatieonderdelen.
- *Service Management:* Vertalen van de high level service-designconcepten naar specifieke dienstverleningsconcepten voor diensten en naar SLA's en KPI's.
- *Projectmanagement:* Doorvoeren van wijzigingen in de dienstverlening of in de eigen organisaties, door middel van projecten.
- *Tactische inkoop:* Selecteren en contracteren van de juiste leveranciers binnen gestelde kaders.
- *Contractmanagement:* Optimaal benutten van bestaande contracten en het risicomanagement op contracten voor de organisatie uitvoeren.
- *Gebruikerscommunicatie:* Interface tussen de gebruikers en leveranciers voor aanvragen, standaard dienstverlening, vragen en klachten.
- *Locatiecoördinatie:* Integrale dagelijkse coördinatie van de dienstverlening en het managen van de lokale vraag waarbij afstemming wordt gerealiseerd t.a.v. op locatie geleverde diensten.
- *Servicecontrol:* Monitoren van de prestaties van dienstverlening gerelateerd aan afspraken en doelen (kwaliteit, duurzaamheid, tevredenheid, kosten e.d.) en op basis daarvan managementinformatie genereren.

2.3 INTEGRATED FACILITY MANAGEMENT

In dit model is de provider verantwoordelijk voor management, coördinatie en uitvoering van de operationele facilitaire diensten.



In dit sourcingmodel sluit de opdrachtgever een contract met één dienstverlener voor zowel de operationele diensten als een belangrijk deel van de operationele, tactische en in sommige gevallen zelfs een deel van de strategische regietaken. Integrated facility management kent twee verschijningsvormen:

- operationele diensten zijn volledig uitbesteed aan onderaannemers (subcontracted IFM);
- de IFM-dienstverlener voert de operationele diensten uit met eigen medewerkers (self-delivery IFM).

In het onderzoek is een contract als Integrated facility management beoordeeld wanneer minimaal tien operationele diensten en drie regietaken (zie hoofdstuk 3.2 voor een overzicht van regietaken) in scope van het contract zijn.

2.3.1. SUBCONTRACTED IFM

Dit sourcingmodel kenmerkt zich door het door de opdrachtgever afsluiten van een contract met één dienstverlener voor zowel de operationele activiteiten als een belangrijk deel van de operationele en tactische regietaken. De operationele activiteiten besteedt de IFM-dienstverlener in dit model volledig uit aan meerdere onderaannemers, maar voor de performance van deze onderaannemers is de IFM-dienstverlener volledig verantwoordelijk. De dienstverleningsscope kan breed (soft services, hard services, document management, vastgoedbeheer) of smal zijn (bijvoorbeeld alleen de soft services).

Kenmerkend voor subcontracted IFM is dat de IFM-dienstverlener zich focust op de regietaken en de aansturing van de onderaannemers en zich minder bemoeit met de uitvoering van de operationele activiteiten. De IFM-dienstverlener is onafhankelijk ten aanzien van de supply chain en daardoor bereid de opdrachtgever te consulteren bij de keuze voor de onderaannemers en te werken met best-in-class onderaannemers. Overigens leert de praktijk dat de IFM-dienstverlener wel strategische supply chain partners heeft.

2.3.2. SELF-DELIVERY IFM

Self-delivery IFM onderscheidt zich in ideaaltypische zin sterk van subcontrated IFM doordat de IFM-dienstverlener zelf de operationele diensten uitvoert. De IFM-dienstverlener is dus minder afhankelijk van onderaannemers en kan de operationele processen directer aansturen. Dit maakt het ook eenvoudiger om dienstverlening te integreren door bijvoorbeeld het samenstellen van multifunctionele teams, die verantwoordelijk zijn voor een groot aantal taken. Dit model is vergelijkbaar met het subcontracted IFM-model voor de regietaken waarvoor de IFM-dienstverlener verantwoordelijk kan zijn.

Self-delivery IFM komt in zijn volledige hoedanigheid niet voor omdat er geen dienstverleners zijn die de volledige scope van facility management met eigen medewerkers kunnen uitvoeren. Een deel van de dienstverlening moet toch altijd worden uitbesteed aan onderaannemers. Denk daarbij onder andere aan warmedrankautomaten, bouwkundig en installatietechnisch onderhoud, beveiliging, groenvoorziening of ongediertebestrijding.

GEMIDDELD SCOREN DE PROVIDERS IN 2017 EEN **7,4** TEN OPZICHTE VAN EEN **6,9** IN 2016

3. PROVIDER PERFORMANCE SCORE

De Provider Performance Score is een overall score waarin alle aspecten van het onderzoek zijn opgenomen. In hoofdstuk 7 wordt de methodiek beschreven van de totstandkoming van deze scores. Omdat een groot aantal providers actief is in meerdere sourcingmodellen berekenen we de Provider Performance Score zowel overall als per sourcingmodel. In dit hoofdstuk bespreken we de Provider Performance Scores van alle in het onderzoek van 2017 opgenomen providers waarbij we tevens een vergelijk maken met de scores uit 2016. Een en ander hebben we overzichtelijk weergegeven in figuren, waarin ook de trends zichtbaar zijn.

3.1 OVERALL PROVIDER PERFORMANCE SCORE

De overall Provider Performance Score geeft een goed beeld van hoe opdrachtgevers hun provider integraal beoordelen. Figuur 1 geeft de Provider Performance Scores van alle in het onderzoek betrokken providers weer, inclusief de score uit 2016. De bandbreedte tussen de best en de minst scorende providers is ook dit jaar groot. Engie scoort met een 6,3 in 2017 als laagste en KIEN met een 8,8 als hoogste. Gemiddeld worden de providers met een 7,4 beoordeeld.

Overall stijging in scores in 2017

In vergelijking met 2016 is een aantal verschillen zichtbaar. Zo worden de providers die van oorsprong gericht zijn op het leveren van hard services minder goed beoordeeld; die zijn dus vooral onderaan in de lijst terug te vinden. Opvallend is de forse daling bij Engie die als één van de weinige providers lager scoort dan in 2016. Dit terwijl er geen wijzigingen waren in beoordelende opdrachtgevers. De overall score is bij bijna alle providers gestegen ten opzichte van 2016 en daarmee ook de gemiddelde marktscore. Op plek 1 staat wederom Kien die ook in 2017 veruit de beste score behaalt.

3.2 MULTI SERVICE PROVIDER PERFORMANCE SCORE

In de categorie Multi services zijn in 2017 zeven providers beoordeeld. Dit is er één meer dan in 2016. D&B heeft in 2017 ook voldoende respondenten en is daarom dit jaar ook in deze categorie opgenomen.

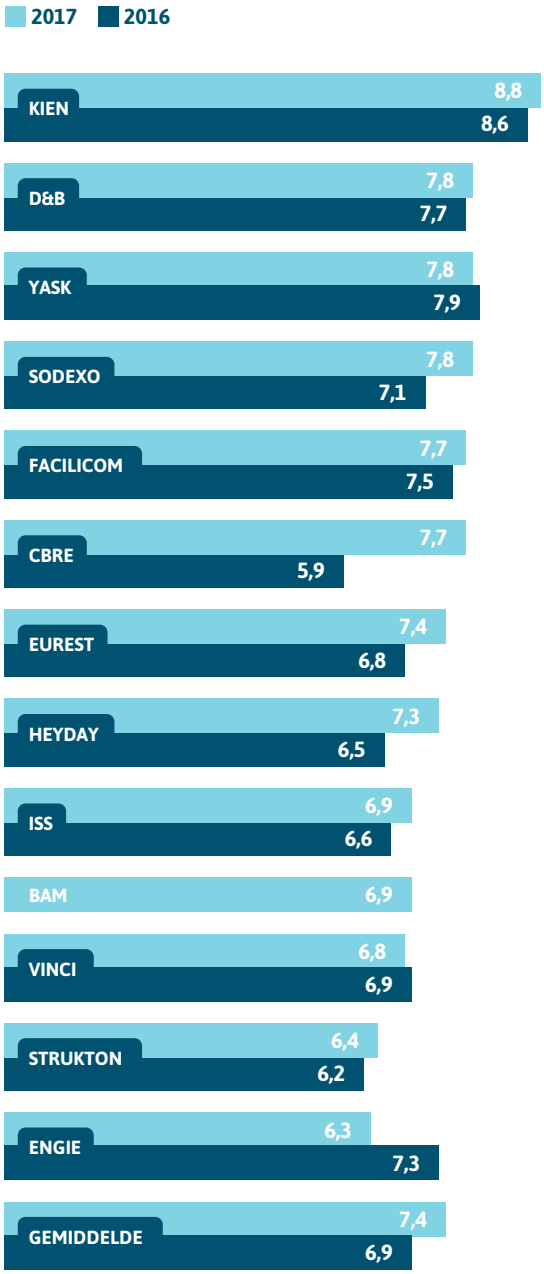


***Fig. 1** - Overall Provider Performance Score*

De gemiddelde Provider Performance Score in deze categorie is een 7,4, waarmee ook hier een stijging ten opzichte van 2016 te zien is. De verschillen tussen de providers zijn door de toevoeging van D&B in verhouding een stuk groter. Strukton scoort met een 6,4 nog steeds als laagste en D&B met een 8,5 als beste Multi service provider. Opvallend is de daling van VINCI van plaats 1

naar plaats 6. Dit kan wellicht verklaard worden doordat in 2017 een aantal andere opdrachtgevers van VINCI hebben deelgenomen aan het onderzoek. Verder is ook hier bij de meeste providers een stijgende lijn te zien.

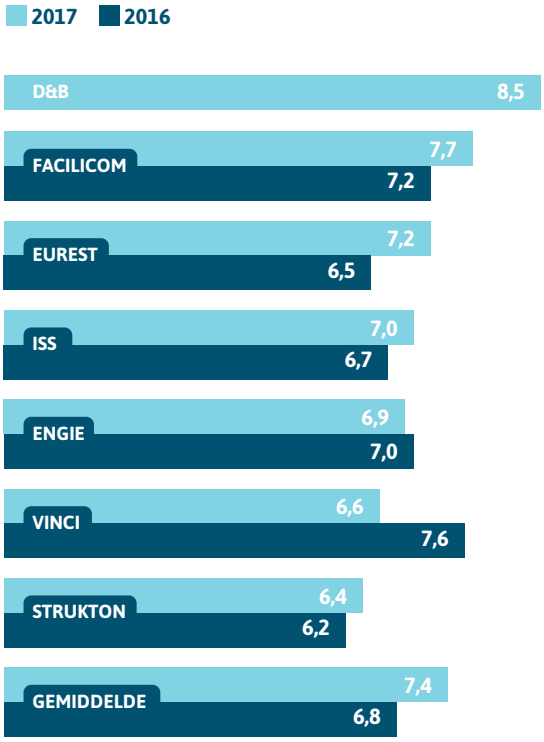


***Fig. 2** - Multi service Provider Performance Score*

Rapportages en financieel beheer minst belangrijk maar scoort het hoogst bij Multi service providers

De opdrachtgevers van Multi-servicescontracten vinden *Rapportages en financieel beheer* het minst belangrijk van alle thema's. Van alle contractuele thema's is dat wel het thema waar zij het meest tevreden over zijn. En die tevredenheid is ten opzichte van 2016 ook meest gestegen. Mogelijk komt dit doordat de rapportages minder complex zijn geworden omdat ze vooral gericht zijn op de kwaliteit van uitvoering van operationele diensten.

Contract compliance is het meest belangrijk voor opdrachtgevers van Multi service providers

Uit het onderzoek blijkt dat de opdrachtgevers van Multi service providers *Contract compliance* het meest belangrijk vinden. Het hoge belang dat hieraan wordt gehecht is logisch omdat opdrachtgevers de aansturing van de dienstverlening zelf verzorgen. Het uitvoeren van gemaakte afspraken is dus belangrijk voor het managen van de eigen dienstverlening.

Stijgende lijn in innovatie en continu verbeteren bij Multi service providers

Overall is een stijgende lijn te zien in de tevredenheid over het thema *Innovatie en continu verbeteren*. Ondanks dat de tevredenheid over dit thema nog wel het laagst ligt van alle thema's zijn ook opdrachtgevers van Multi-servicecontracten hier in 2017 meer tevreden over. In vergelijking met de andere twee sourcingmodellen scoort Multi service hier hoger. Mogelijk is dit te verklaren doordat opdrachtgevers minder verwachten van een Multi service provider op het gebied van *Innovatie en continu verbeteren* dan van Managing agent of IFM-provider.

Flexibiliteit vraagt meer aandacht bij Multi service providers

In vergelijking met de andere twee sourcingmodellen ligt de tevredenheid over de competentie flexibiliteit lager bij opdrachtgevers van Multi service providers.

Deze opdrachtgevers zijn met name minder tevreden over de mate waarin klantmanagement wordt afgestemd op de individuele klant. Dit is te verklaren uit het feit dat het tactisch en strategisch management van de dienstverlening wordt verzorgd door de opdrachtgevers zelf. Zij schakelen veelal met rayon- of regiomanagers die meerdere klanten bedienen. In deze standaard overlegstructurenis vaak minder ruimte voor maatwerk dan wanneer wordt gekozen voor een uitbesteding met hoge knip.

3.3 MANAGING AGENT

In de categorie Managing agent zijn vijf providers beoordeeld. Dit aantal is beperkt doordat het Managing agent-model als model minder vaak voorkomt. Opvallend zijn de grote verschillen tussen de providers. KIEN is met een 8,8 in 2017 wederom de beste Managing agent en Facilicom scoort met een 6,6 het laagst. Dit is een opvallende daling aangezien Facilicom in 2016 op de tweede plek eindigde. De gemiddelde Provider Performance Score in dit sourcingmodel is een 7,7. Ook dit jaar is dit de hoogste score in vergelijking met de andere twee sourcingmodellen.

HET VERSCHIL TUSSEN DE **LAAGST** SCORENDE EN DE **HOOGST** SCORENDE PROVIDER IS **2,5 PUNTEN** OP EEN 10-PUNTSSCHAAL!

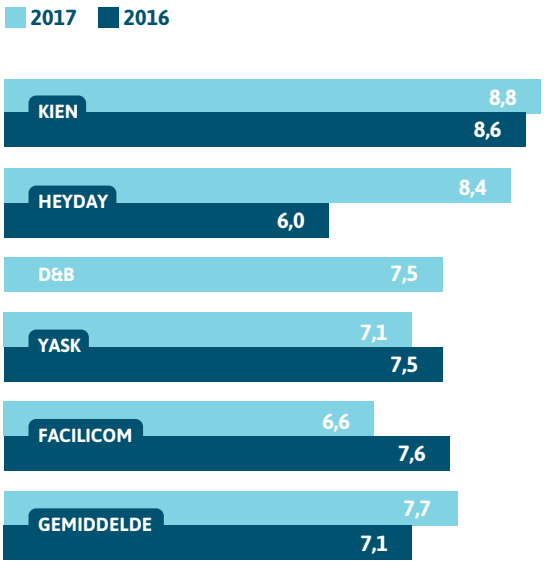


***Fig. 3** - Managing agent Provider Performance Score*

Ook in 2017 sluit Management agent het meest aan op de behoefte van opdrachtgevers

Managing agent is een managementoplossing waarbij de provider voornamelijk verantwoordelijk is voor het management en de coördinatie van de uitvoering (regie). Deze is dus de schakel tussen de organisatie en de operatie. Deze taak vervullen de providers ook in 2017 goed waardoor dit sourcingsmodel de hoogste score behaalt in vergelijking met Multi Service en IFM. Opdrachtgevers zijn vooral meer tevreden over de thema's *Aansluiting op de corebusiness*, *Contract compliance* en *Klantmanagement*.

Betrokkenheid is het succes van de Managing agent

Opdrachtgevers van Managing agent providers zijn significant meer tevreden over de betrokkenheid van de providers bij de organisatie dan opdrachtgevers van andere sourcingvormen. Deze competentie wordt dan ook het hoogst gewaardeerd van alle competenties en laat een forse stijging zien ten opzichte van 2016. Managing agent providers bereiken deze hoge scores doordat zij veelal handelen in het belang van de opdrachtgever en hun verantwoordelijkheid nemen voor de dienstverlening.

Opdrachtgevers meer tevreden over contractuele kant van de dienstverlening

De opdrachtgevers zijn in 2017 meer tevreden over de contractuele en financiële afspraken over de dienstverlening dan in 2016. Dit betekent dat providers zich zowel hebben verbeterd in het maken van heldere en meetbare afspraken alsook in het nakomen van de afspraken en het continueren hiervan. Daarnaast zijn zij beter in staat om transparant te rapporteren zodat opdrachtgevers meer inzicht hebben in de gestelde KPI's en de mate waarin deze worden behaald. Dit is mogelijk ook te danken aan het feit dat steeds meer providers online dashboards inrichten waarmee een opdrachtgever realtime inzicht heeft in de prestaties. Verbeterpotentieel ligt nog in de toepasbaarheid van deze informatie voor opdrachtgevers.

Ook bij Managing agent blijft Innovatie en continu verbeteren het grootste aandachtspunt

Ondanks de stijging in tevredenheid over het thema *Innovatie en continu verbeteren* blijft dit het grootste aandachtspunt. Vooral de tevredenheid over de mate waarin providers actief op zoek gaan naar innovaties en verbetermogelijkheden blijft achter. We zien hier dan ook een relatie met een lagere tevredenheid over de competentie *Proactiviteit*. Opdrachtgevers verwachten dat providers zelf onderzoek doen naar verbetermogelijkheden en innovaties en hier proactief over communiceren naar hun opdrachtgevers. Hier ligt dan ook een kans voor de providers.

3.4 INTEGRATED FACILITY MANAGEMENT

In de categorie Integrated Facility Management zijn elf providers beoordeeld. De gemiddelde Provider Performance Score voor dit sourcingmodel is een 7,3. De verschillen tussen de providers zijn groot. Engie scoort met een 5,7 als laagste en Kien, dit jaar nieuwkomer in deze categorie, wordt met een 8,8 beoordeeld als de beste IFM-provider. CBRE laat dit jaar een opvallende stijging zien van de laatste plek naar de vijfde plek. De stijging van CBRE wordt onder andere veroorzaakt doordat een aantal contracten afgelopen jaar expireerden en niet zijn verlengd en dus niet zijn meegenomen in het onderzoek van dit jaar. Daarnaast heeft CBRE het afgelopen jaar actief gewerkt aan haar performance zoals ook te lezen is in het interview met Rick Jacobs op pagina 34. Engie laat daarentegen een forse daling zien in 2017. Deze daling is terug te zien in alle onderliggende liggende thema's en competenties.

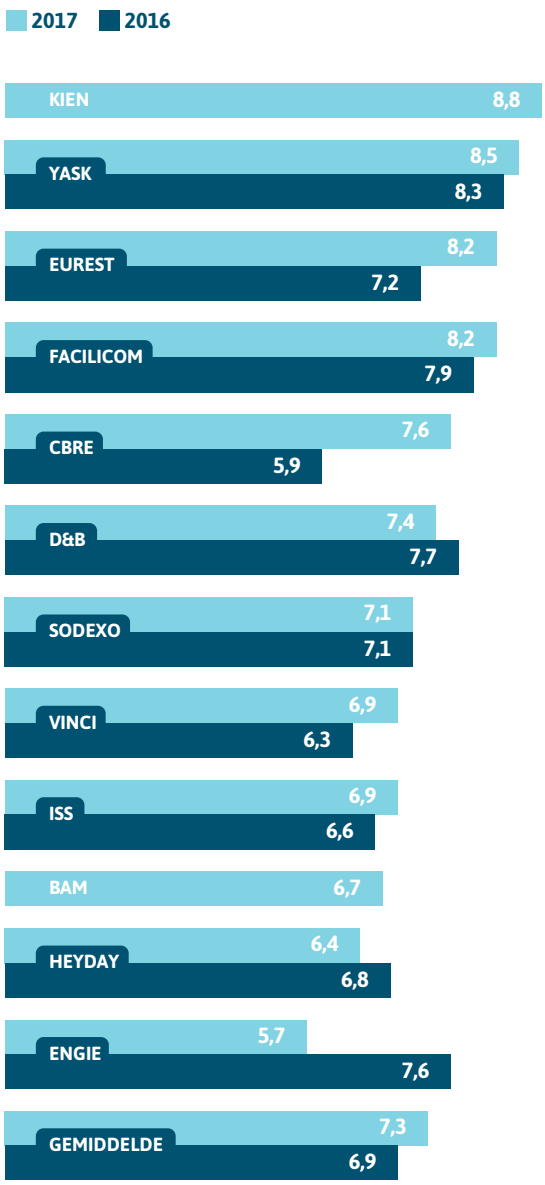


***Fig. 4** - Integrated Facility Management Provider Performance Score*

Lagere tevredenheid op belangrijkste thema's ten opzichte van andere sourcingmodellen

Ook in 2017 vinden opdrachtgevers die kiezen voor Integrated Facility Management de thema's *Contract compliance* en *Rapportages & financieel beheer* het belangrijkst. Opvallend is dat juist op deze thema's de scores iets lager zijn dan bij de andere sourcingmodellen waar in 2017 juist een hogere score werd behaald. Mogelijk zijn opdrachtgevers van Integrated Facility Management providers hier kritischer over omdat zij deze thema's ook het meest belangrijk vinden. Deze opdrachtgevers zijn in vergelijking met opdrachtgevers van de overige twee sourcingmodellen vooral kritischer over de competentie Organisatiebewustzijn. Dit gaat onder andere over inzicht in geldende wet- en regelgeving binnen organisaties en de bruikbaarheid van de analyses en rapportages voor opdrachtgevers.

Het succes van IFM is terug te zien in de tevredenheid over Integratie van dienstverlening

De naam Integrated Facility Management geeft eigenlijk al aan wat de voordelen van deze contractvorm zouden moeten zijn, namelijk het integreren van facilitaire diensten en management. Dit voordeel komt daadwerkelijk tot uiting in de hoge score op het thema *Integratie van dienstverlening*. Dit is vooral te danken aan de mate waarin providers onderling samenwerken bij de inzet van diensten, middelen en mensen en het uniform uitvoeren van de dienstenverlening. Opdrachtgevers zijn meer tevreden over de flexibiliteit van de providers en vooral over het vermogen om de dienstverlening aan te passen bij wijzigende omstandigheden.

Minst tevreden over Innovatie en continu verbeteren van alle sourcingsvormen

Opdrachtgevers van Integrated Facility Management providers zijn in vergelijking met de opdrachtgevers van andere sourcingvormen het minst tevreden over *Innovatie en continu verbeteren*. Wel is een forse stijging zichtbaar ten opzichte van 2016. Mogelijk hebben opdrachtgevers nog wel hogere verwachtingen omdat zij de verantwoordelijkheid van de gehele dienstverlening beleggen bij een expert. Hierdoor zou het goedkeuren en doorvoeren van verbetervoorstellen en innovaties gemakkelijker moeten verlopen en kennis over innovaties in de markt meer proactief met de opdrachtgever moeten worden gedeeld.

FLEXIBILITEIT VRAAGT **MEER AANDACHT** BIJ MULTI-SERVICE PROVIDERS

GEORGE MAAS IN GESPREK MET
MICHEL VAN WISSEN | ING

De toekomst van FM binnen ING

Kun je ons iets vertellen over wat ING gaat doen op FM-gebied? Om deze vraag te beantwoorden vertelt Michel eerst iets over de strategie van ING. "ING is bezig om de strategie 'Think Forward' voor één global bank fors aan te zetten. We zijn nu echt alle modellen van onze bancaire diensten op elkaar aan het afstemmen. Heel relevant hierbij is de integratie van de totale dienstverlening van de Belgische en Nederlandse markt. Willen we dit vanuit support goed kunnen faciliteren, moeten we ook de supportprocessen standaardiseren en uniformeren. Dan heb je het bijvoorbeeld over één IT-platform en één manier van werken.

Als we het bij ING over FM hebben dan gaat het over (corporate) Real Estate Management en Facility Services samen. We noemen dat CREFS." Voor FM legt Michel de link naar de verschillende sourcingsmodellen. "In de verschillende landen worden verschillende sourcingmodellen gehanteerd. Dat zijn voornamelijk single- of multi-services sourcingmodellen met een vrij lage knip. We zijn nu aan het bewegen naar een integrated FM-model en gaan dit over meerdere landen heen implementeren.

Dat heeft vanzelfsprekend ook consequenties voor de besturingsorganisatie. Je krijgt een global besturingssorganisatie en een besturingsorganisatie per land. Hiervoor is een robuust model voor de grotere landen zoals Nederland en Belgie ontwikkeld en een kleiner model voor de kleinere landen. Enerzijds zijn we dus een hoge knip outsourcing aan het implementeren en anderzijds FM global aan het organiseren. Gezamenlijk bouwen we aan een echte FM community."

Drivers voor de nieuwe sourcingstrategie

Wat waren de belangrijkste drivers voor de nieuwe sourcingstrategie? "Allereerst gaan we natuurlijk mee in de ING totale global strategie. Er gaat veel geld om in ons werkveld en daar willen we meer transparantie in. Zeker als je kijkt naar de kosten van corporate Real Estate. We hebben bijvoorbeeld een langere-termijn-vastgoedstrategie ontwikkeld en daarmee al enorme kostenefficiency gerealiseerd. We willen nu transparantie creëren in de hele portefeuille over alle landen. Alleen al de definitie van FM had overal een andere lading. Daarom hanteren we nu overal de NEN-EN 15221 norm.

Een ander belangrijke driver is de customer journey en user experience. Wat is de beleving van onze medewerkers en klanten als ze bij ING komen? Je ziet dat ook die overal verschillend is doordat bankkantoren en werkomgeving en vooral vanuit lokale gedachten zijn ontwikkeld en vormgegeven. Wanneer een medewerker bijvoorbeeld in meerdere landen werkt heeft hij nu nog meerdere toegangspasjes. Nog een belangrijke driver is informatietechnologie. We wilen niet dat landen individueel aan de slag gaan met technologie, maar juist hun innovatiekracht mobiliseren. Ook willen we een beweging maken van opinion based besluiten over FM naar veel meer fact based decision making.

Als laatste gaat het uiteraard ook over efficiëntie. Sinds eind 2014 zijn we al onderweg. Tussentijds hebben we een RFP gedraaid over meerdere landen heen. Toen was IFM nog niet in scope, maar is eerst gekeken of we niet van een Single service model naar Multiple service of Managing agent model konden gaan. Dat leverde potentieel gewoon niet voldoende voordelen op. Vandaar dat de doorstart is gemaakt naar het Integrated model."

Eén provider voor Facility Services en Real Estate

Wat waren de belangrijkste redenen waarom ING gekozen heeft voor één provider die zowel voor Corporate Real Estate activiteiten als Facility Services verantwoordelijk wordt? "In 2008 hebben we het FM-werkveld in Nederland gereorganiseerd. ING legt een duidelijke relatie tussen het managen van je portfolio aan real estate en de facilitaire dienstverlening in gebouwen. Real Estate en Faciliy Services worden al jarenlang integraal bestuurd. In de tender hebben we het wel opgesplitst in Real Estate en Facility Services activiteiten. Partijen zijn uitgenodigd op één van de gebieden of op beide te bieden. Dan blijkt wel dat in de markt niet alle partijen beide competenties in huis hebben."

Volwassenheid van aanbieders

Heb je het gevoel dat marktpartijen voldoende zijn geëquipeerd om dergelijke enorme outsourcingstrajecten succesvol te implementeren? Met andere woorden, hoe kijk je aan tegen de volwassenheid van de Europese IFM-markt? "The proof of the pudding is natuurlijk in the eating, maar ik denk dat er partijen zijn die dat inderdaad kunnen. Als je kijkt naar hun aanpak, naar hun visie op het overnemen van personeel of hun visie op transitie dan zie je gewoon dat ze voor ING niet eens zozeer maatwerk hebben moeten maken. Het aardige is dat de visie die ze hebben eigenlijk best overeenkomt. Wat je wel merkt uit hun supply-chain-strategie is het verschil in herkomst. Komen ze uit de hard of soft services? Dat merk je in de aanvliegroute.

Met alle partijen hebben we intensief gesproken en behoorlijk wat workshops gedaan. Onze subject matter experts hebben de partijen flink doorgezaagd. Uit die workshops blijkt dan ook wel wat de oorsprong is van partijen. De ene partij is dus juist steviger in hard services en de andere juist in soft services. Ik denk overigens dat we binnen ING nu ook volwassen genoeg zijn om de markt te kunnen beoordelen. We hebben onze requirements goed op orde en we zijn veel meer output based. Dat maakt de interactie makkelijker omdat je op een ander abstractieniveau met elkaar praat. De markt is daar ook klaar voor."

Toegevoegde waarde Provider Performance Onderzoek voor tender

Kun je eens beschrijven of en hoe jullie het Provider Performance Onderzoek in jullie tender hebben gebruikt? "Dat hebben we zeker gedaan de afgelopen jaren. Het rapport heeft ons behoorlijk geinspireerd om de providers te challengen ondanks dat het rapport op Nederland is gericht en wij internationaal bezig zijn. De aspecten uit het rapport zijn gebruikt om de aandachtsgebieden te formuleren. Dan hebben we het bijvoorbeeld over contract compliance, klantmanagement, innovatie etc. We hebben over die onderwerpen vanuit verschillende invalshoeken vragen gesteld aan de providers.

Het Provider Performance Onderzoek probeert inzicht te geven in de verschillen tussen providers. Hebben jullie tijdens jullie tender grote verschillen gemerkt tussen providers? De verschillen tussen partijen lagen met name zoals eerder aangegeven in hun herkomst, soft services of hard services. Vanzelfsprekend krijg je in de gesprekken ook een indruk van hoe ze bijvoorbeeld naar innovatie kijken. Daarnaast moeten onze mensen goed kunnen landen in de organisatie van de provider. Dan hebben we het over 'cultural fit'; daar hebben we veel verschillen gezien." ■

4. BEOORDELING OP THEMA'S

In het onderzoek is opdrachtgevers gevraagd op zeven verschillende thema's het belang dat zij aan dat thema hechten en de beoordeling die ze hun provider op dat thema geven aan te geven. Deze thema's zijn:

- Contract compliance
- Klantmanagement
- Goed werkgeverschap
- Rapportage & financieel beheer
- Integratie van dienstverlening
- Innovatie & continu verbeteren
- Aansluiting op de core business

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de individuele thema's, de verschillen tussen de sourcingmodellen en de performance van de providers op de thema's. De beoordeling van de providers op de thema's drukken we uit in sterren, waarbij 5 sterren de hoogst haalbare score is.

4.1 BELANG THEMA'S

Aan de opdrachtgevers is gevraagd welk belang zij hechten aan de verschillende thema's. Alle thema's worden door de opdrachtgevers als (zeer) belangrijk beoordeeld. Dit is begrijpelijk omdat bij het bepalen van de thema's onderwerpen zijn gekozen die relevant zijn. Het thema *Contract compliance* wordt als meest belangrijk ervaren.

Contract compliance
Contract compliance gaat over het nakomen van afspraken, continueren en monitoren van de dienstverlening en naleving van organisatiestandaarden en wet- en regelgeving.

Klantmanagement
Klantmanagement gaat over de verbinding van de provider met de 'interne' klanten van de opdrachtgever op managementniveau.

Goed werkgeverschap
Bij outsourcing zijn sociale aspecten van groot belang omdat medewerkers vaak overgaan naar de provider of in under management komen van de provider. Het thema *Goed werkgeverschap* gaat over de wijze waarop providers invulling geven aan hun rol van goede werkgever.

Rapportage & Financieel beheer
Dit thema gaat over de toegevoegde waarde van de door facilitaire dienstverlener uitgevoerde (financiële) analyses, opgestelde rapportages en juistheid van facturatie.

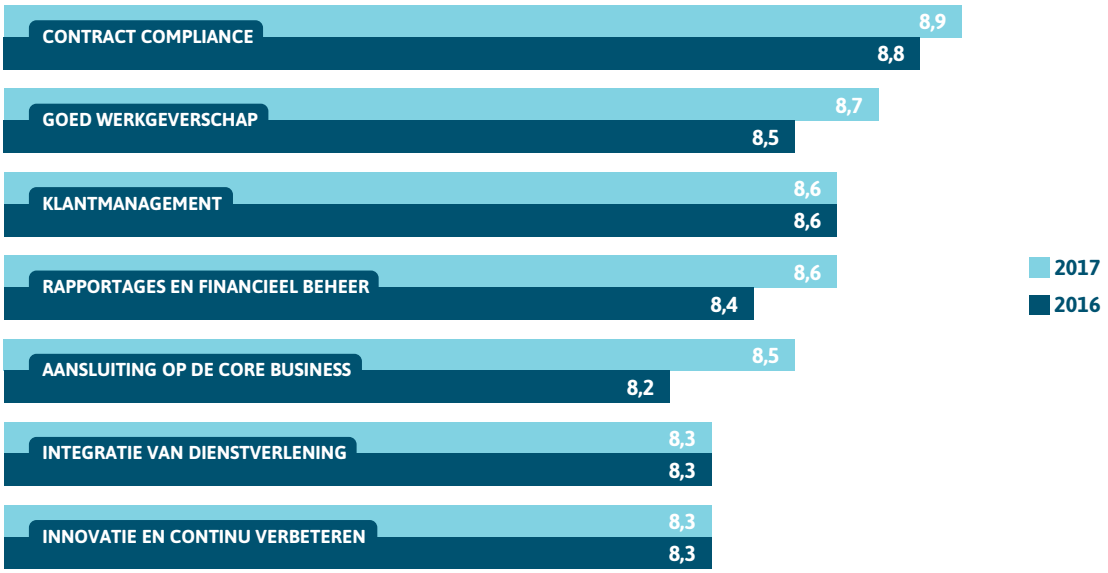


***Fig. 5** - Scores op het belang van de thema's*

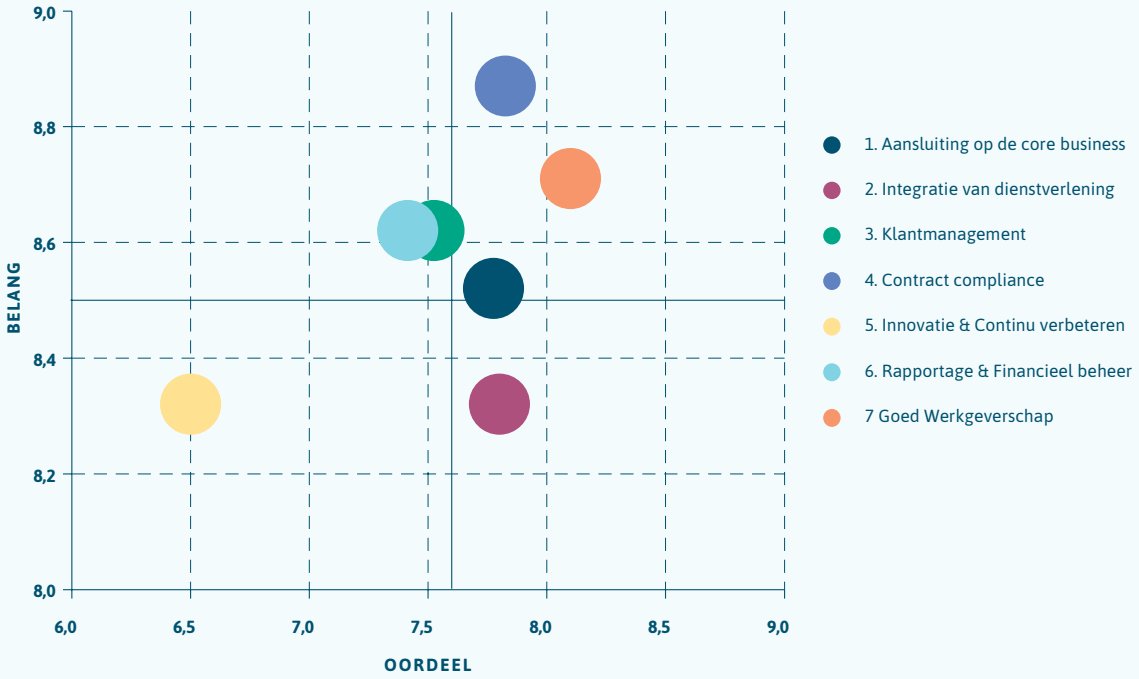


***Fig. 6** - Prioriteitenmatrix*

Integratie van dienstverlening
Integratie van dienstverlening gaat over de mate waarin de provider een integrale benadering hanteert bij de inzet van diensten, middelen en/of medewerkers.

Innovatie & Continu verbeteren
De mate waarin de facilitaire dienstverlener nieuwe ideeën, goederen, diensten en processen aandraagt/implementeert voor het realiseren van dienstverlening die beter aansluit bij de behoeften van de opdrachtgever.

Aansluiting op core business
De mate waarin de provider in staat is om aansluiting te vinden op de behoeften van de core business en op die manier waarde weet toe te voegen.

4.2 CONFRONTATIE BELANG VERSUS BEOORDELING THEMA'S

In deze paragraaf vergelijken we het belang dat aan de diverse thema's wordt toegekend met de beoordeling op deze thema's. De relatie tussen belang en beoordeling is uitermate belangrijk omdat het de delta is tussen belang en beoordeling die iets zegt over de tevredenheid van opdrachtgevers en daarmee het presteren van de providers.

In figuur 6 geven we het belang en de beoordeling in een prioriteitenmatrix weer, waarbij de horizontale as de tevredenheidsscore weergeeft en de verticale as het belang. De thema's in het kwadrant linksboven hebben dus een hoog belang maar een relatief lage score. Deze thema's moeten maximale prioriteit krijgen van de providers. De thema's in het kwadrant rechtsboven hebben een hoog belang en tevens een relatief hoge score. In de prioriteitsstelling zijn deze thema's dus van ondergeschikt belang.

Figuur 6 laat zien dat het belang op alle thema's hoger scoort dan de beoordeling. Dit is overigens een normaal beeld dat ook in ander onderzoeken naar voren komt. In dit onderzoek is de afwijking tussen het belang en de beoordeling gemiddeld 1,0 punt.

De delta is met een afwijking van 1,8 punt het grootst op het thema *Innovatie & continu verbeteren*. De delta is met 0,5 punt het kleinst bij *Integratie van dienstverlening*. De delta's zijn in 2017 in het algemeen een stuk kleiner dan in 2016. Dit komt doordat de tevredenheid over alle thema's in 2017 is gestegen en het belang dat aan de verschillende thema's wordt gehecht gelijk is gebleven aan dat in 2016.

4.3 BEOORDELING THEMA'S

In deze paragraaf analyseren wij de beoordeling op de verschillende thema's en geven wij de performance van de individuele providers in sterren weer.

4.3.1. CONTRACT COMPLIANCE

TEVREDENHEID NAAR PROVIDER	
KIEN	★★★★★
HEYDAY	★★★★½
D&B	★★★★½
CBRE	★★★★½
SODEXO	★★★★½
EUREST	★★★★☆
FACILICOM	★★★★☆
VINCI	★★★★☆
YASK	★★★★☆
STRUKTON	★★★★☆
ENGIE	★★★½☆
ISS	★★★½☆
BAM	★★★½☆
GEMIDDELDE MARKTSCORE	★★★★☆

Fig. 7 *- Scores Contract compliance*

Providers scoren in 2017 op het gebied van *Contract compliance* gemiddeld 4 sterren. Aan het thema *Contract Compliance* hechten opdrachtgevers ook dit jaar het hoogste belang. Daarnaast is de tevredenheid over dit thema ook zeer bepalend voor de totale tevredenheid over een provider.

Het verschil tussen de hoogste en laagste score is 1,5 ster. Kien behaalt met 5 sterren de hoogste score en BAM, Engie en ISS scoren met 3,5 ster het laagst. Wel laat de tevredenheid over dit thema een stijging zien. In 2016 werden nog scores van 1,5 ster behaald. Opvallend is dat vooral providers die vorig jaar onderaan in de lijst stonden, zoals HEYDAY en CBRE, sterk zijn verbeterd op dit thema.

Basis goed op orde belangrijkste uitgangspunt

De tevredenheid over *Contract compliance* wordt met name bepaald door de mate waarin providers de continuïteit van de dienstverlening borgen.

Ook het maken van heldere en meetbare afspraken vinden opdrachtgevers belangrijk; wanneer dit goed wordt gedaan zorgt dat direct voor een positieve bijdrage aan de totale tevredenheid over *Contract compliance*. Uiteindelijk is het leveren van wat je hebt afgesproken op de juiste manier de basis voor een goede en langdurige samenwerking.

Als deze basis op orde is hebben providers meer ruimte voor bijvoorbeeld onderdelen als *Innovatie* en *Klantmanagement*. Kansen om te verbeteren liggen in het maken van heldere en meetbare afspraken. Het gaat hier met name om het herzien van afspraken gedurende de contractperiodes om aan te blijven sluiten bij de behoefte van de opdrachtgever.

Opdrachtgevers van Managing Agent providers meer tevreden over dit thema

Opdrachtgevers van Managing Agent providers zijn meer tevreden over *Contract Compliance* dan opdrachtgevers van andere outsourcingsmodellen. Opdrachtgevers geven aan dat Managing-Agentpartijen meer inzicht hebben in geldende procedures, protocollen en standaarden van de organisatie van de opdrachtgevers en deze beter naleven. Aangezien Managing Agents verantwoordelijk zijn voor de aansturing van de operatie en niet voor de uitvoering kunnen zij zich waarschijnlijk meer richten op de organisatie van de opdrachtgever. Wel laten alle sourcingvormen op dit onderdeel een stijging zien in vergelijking met 2016.

4.3.2. GOED WERKGEVERSCHAP

TEVREDENHEID NAAR PROVIDER	
KIEN	★★★★★
HEYDAY	★★★★☆
D&B	★★★★☆
EUREST	★★★★☆
FACILICOM	★★★★☆
SODEXO	★★★★☆
YASK	★★★★☆
ENGIE	★★★★☆
ISS	★★★★☆
CBRE	★★★★☆
VINCI	★★★½☆
BAM	★★★½☆

STRUKTON	★★★☆☆
GEMIDDELDE MARKTSCORE	★★★★½

***Fig. 8** - Scores Goed werkgeverschap*

Providers scoren op *Goed werkgeverschap* gemiddeld 4,5 ster. Dit is net als in 2016 de beste score van alle bevraagde thema's. Daarnaast vinden opdrachtgevers dit thema belangrijk. Zij hechten waarde aan samenwerkingen met bedrijven die goed voor medewerkers zorgen. Veel opdrachtgevers geven wel aan minder zicht te hebben op hoe providers nu echt met medewerkers omgaan en welke mogelijkheden zij binnen de organisatie aanbieden. Niet alle respondenten hebben de vragen van dit thema dan ook beoordeeld.

Transitie van bestaande medewerkers naar provider grootste impact

Voor opdrachtgevers die zicht hebben gehad op dit onderdeel is vooral de tevredenheid over de transitie van bestaande medewerkers naar de provider het meest van impact op de totale tevredenheid over *Goed werkgeverschap*. Dit is logisch omdat de overgang van eigen medewerkers naar een externe partij altijd een lastige keuze is die onzekerheid en weerstand met zich meebrengt.

Opvallend is wel dat vooral opdrachtgevers van IFM providers, zeker in vergelijking met de andere twee sourcingvormen, hier minder tevreden over zijn. Een mogelijke verklaring is dat de overgang van medewerkers vaak een grotere omvang heeft bij een IFM-model dan bij één van de andere sourcingvormen.

4.3.3. KLANTMANAGEMENT

TEVREDENHEID NAAR PROVIDER	
KIEN	★★★★★
FACILICOM	★★★★½
YASK	★★★★½
HEYDAY	★★★★☆
D&B	★★★★☆
SODEXO	★★★★☆
BAM	★★★★☆
EUREST	★★★½☆
ISS	★★★½☆

CBRE	★★★½☆
VINCI	★★★☆☆
STRUKTON	★★½☆☆
ENGIE	★★☆☆☆
GEMIDDELDE MARKTSCORE	★★★★☆

***Fig. 9** - Scores Klantmanagement*

Providers scoren op het thema *Klantmanagement* gemiddeld 4 sterren. Bij Klantmanagement is de bandbreedte tussen providers zeer groot. Waar Engie in 2017 in totaal 2 sterren behaalt, scoort KIEN dat jaar 5 sterren. Hiermee is Engie opvallend gedaald ten opzichte van de derde plaats die zij vorig jaar had.

Ook klantmanagement speelt een belangrijke rol in de totale tevredenheid van een opdrachtgever, waarbij aandacht voor het opbouwen en behouden van een optimale klantrelatie belangrijk is. Het gaat dan vooral om aandacht voor en het herkennen van de individuele behoefte van een opdrachtgever en om flexibiliteit in de mate waarin klantmanagent is afgestemd op de individuele klant. Op beide onderdelen ligt nog ruimte voor verbetering.

Hardservice providers over het algemeen minder aandacht voor Klantmanagement

Wanneer we de scores van de verschillende providers met elkaar vergelijken valt het op dat vooral de hardservice providers minder gericht zijn op Klantmanagement dan de softservice providers.

Wel scoren hard-service providers beter dan in 2016, maar hier liggen nog wel kansen voor verbetering. Aandacht voor de individuele klant maakt juist in deze tijd het verschil en het uitsluitend hebben van contactmomenten op basis van contractueel vastgelegde overlegstructuren is daarom niet langer voldoende.

Ook in 2017 scoren Managing agents beter op Klantmanagement

Managing agents scoren ook dit jaar op dit thema beter dan Multi service of Integrated Facility Management providers.

De opdrachtgevers van Managing agents zijn vooral meer te spreken over de kennis en het inzicht dat providers hebben in de behoeftes van en de ontwikkelingen bij de klant. De tevredenheid hierover is fors gestegen evenals de tevredenheid over de transparantie in communicatie, die nu het hoogste scoort.

4.3.4. RAPPORTAGES & FINANCIEEL BEHEER

TEVREDENHEID NAAR PROVIDER	
KIEN	★★★★★
HEYDAY	★★★★½
D&B	★★★★½
CBRE	★★★★½
EUREST	★★★★☆
VINCI	★★★★☆
FACILICOM	★★★½☆
SODEXO	★★★½☆
YASK	★★★½☆
STRUKTON	★★★½☆
ENGIE	★★★☆☆
BAM	★★★☆☆
ISS	★★½☆☆
GEMIDDELDE MARKTSCORE	★★★½☆

Fig. 10 - *Scores Rapportages & financieel beheer*

Providers scoren op *Rapportages & financieel beheer* gemiddeld 3,5 sterren. Hiermee behaalt dit thema de op een na laagste score. De opdrachtgevers vinden dit thema wel even belangrijk als *Klantmanagement* en dat betekent dat er binnen dit thema de meeste kansen voor verbetering liggen. Dit blijkt ook uit de matrix in figuur 6 op pagina 19. De tevredenheid over dit thema laat wel een grote stijging zien ten opzichte van 2016. Vooral HEYDAY laat hier een mooie stijging zien, waar ISS juist opvallend is gedaald. Ook voor dit thema is de spreiding in scores groot; tussen de 2,5 sterren voor ISS en 5 sterren voor Kien.

Blijvende aandacht voor bruikbaarheid en relevantie van rapportages

Ook dit jaar is ondanks een verbetering de bruikbaarheid van de rapportages het belangrijkste aandachtspunt. Waar providers steeds beter zijn in het genereren van verschillende vormen van data is de relevantie van de gegevens niet altijd even zichtbaar en bruikbaar.

Providers moeten onderzoeken welke behoefte de klant heeft en welke data hierop aansluit. Een overload aan informatie maakt het voor opdrachtgevers juist lastiger om de cijfers toe te passen. Opdrachtgevers willen graag samen met de provider de behoefte in kaart brengen en vervolgens een advies over relevantie en toepassing van data en rapportages.

Groot belang voor Rapportage & Financieel beheer door Integrated Facility Management opdrachtgevers

Ook in 2017 zien we dat opdrachtgevers van een Integrated Facility Management model *Rapportages & Financieel beheer* significant belangrijker vinden dan opdrachtgevers van de andere modellen. De tevredenheid over dit onderwerp is voor alle sourcingvormen wel nagenoeg gelijk.

Providers kunnen eigen data nog beter gebruiken

Opdrachtgevers zien ook nog een kans in de forecasting op basis van historische data. Dat wil zeggen dat providers zich meer bewust mogen zijn van de data die zij zelf beschikbaar hebben en kunnen inzetten om de dienstverlening verder te verbeteren of optimaliseren. Zij mogen hierin naar opdrachtgevers een proactieve houding innemen om hen te overtuigen van voorstellen of ideeën die gebaseerd zijn op informatie uit het verleden.

4.3.5. AANSLUITING OP DE CORE BUSINESS

AANSLUITING OP DE CORE BUSINESS	
D&B	★★★★½
KIEN	★★★★½
ISS	★★★★½
YASK	★★★★½
EUREST	★★★★☆
FACILICOM	★★★★☆
SODEXO	★★★★☆
BAM	★★★★☆
HEYDAY	★★★½☆
ENGIE	★★★½☆
CBRE	★★★½☆
VINCI	★★★½☆
STRUKTON	★★★½☆
GEMIDDELDE MARKTSCORE	★★★★☆

Fig. 11 - *Scores Aansluiting op de Core Business*

Providers scoren op *Aansluiting op de Core Business* gemiddeld 4 sterren. De scores voor dit thema zijn het afgelopen jaar fors verbeterd waardoor de spreiding loopt van 3,5 tot 4,5 sterren. Opdrachtgevers vinden dit thema iets belangrijker dan in 2016 en de tevredenheid hierover is maatgevend voor de totale tevredenheid over de providers. De stijging in score op dit thema heeft dan ook een positief effect op de totaalscore.

Verbeterde samenwerking heeft geleid tot hogere tevredenheid

Providers hebben het afgelopen jaar ten aanzien van dit thema beter ingezet op het onderdeel samenwerken. Dit betekent dat vanuit de providers meer aandacht is besteed aan het meewerken aan gemeenschappelijke doelen. De tevredenheid hierover laat een mooie stijging zien en aangezien de tevredenheid over dit onderdeel het meest bepalend is voor de totale tevredenheid over *Aansluiting op de Core Business* is ook hier een stijging zichtbaar.

Kansen liggen in het signaleren van relevante organisatie ontwikkelingen

Ook de tevredenheid over het onderdeel signaleren van relevante organisatieontwikkelingen is bepalend voor de totale tevredenheid over het thema *Aansluiting op de corebusiness*. De tevredenheid hierover is echter lager waardoor hier het grootste verbeterpotentieel ligt. Wel is de tevredenheid over dit aspect al verbeterd ten opzichte van 2016.

Opdrachtgevers verwachten van providers een meer signalerende rol als het gaat om veranderingen in de organisatie die consequenties hebben voor de dienstverlening. Zo vraagt bijvoorbeeld een nieuw werkconcept om een andere manier van schoonmaken of zorgt dit voor andere piekmomenten. Uit de resultaten blijkt dat Managing agent providers hier tot op heden beter toe in staat zijn dan de providers van de andere twee sourcingvormen.

4.3.6. INTEGRATIE VAN DIENSTVERLENING

INTEGRATIE VAN DIENSTVERLENING	
D&B	★★★★½
FACILICOM	★★★★½
KIEN	★★★★½
CBRE	★★★★½
YASK	★★★★½
HEYDAY	★★★★☆
SODEXO	★★★★☆
EUREST	★★★½☆
ISS	★★★½☆
VINCI	★★★½☆
STRUKTON	★★★½☆
ENGIE	★★★☆☆
BAM	★★★☆☆
GEMIDDELDE MARKTSCORE	★★★★☆

Fig. 12 *- Scores Integratie van dienstverlening*

De gemiddelde beoordeling voor *Integratie van dienstverlening* bedraagt 4 sterren. De bovenste vijf providers hebben met 4,5 ster een mooie score laten staan.

Ook hier laat Engie een opvallende daling zien en CBRE een forse stijging. De tevredenheid over dit thema is in grote mate bepalend voor de totale tevredenheid over een provider. Dit is logisch aangezien dit onderdeel veel raakvlakken heeft met de daadwerkelijke uitvoering van de dienstverlening, evenals *Contract compliance*. Opdrachtgevers vinden dit thema echter minder belangrijk als zij de verschillende thema's met elkaar vergelijken. Dit is mogelijk te verklaren doordat opdrachtgevers dit thema als onderdeel zien van afspraken die gemaakt zijn in het contract. Om diezelfde reden bestempelen ze *Contract compliance* vermoedelijk als zeer belangrijk.

Opdrachtgevers al zeer tevreden over de integrale benadering

Opdrachtgevers zijn al zeer tevreden over de integrale benadering die providers hanteren bij het inzetten van middelen, mensen en diensten. De tevredenheid over de onderlinge samenhang tussen mensen, middelen en diensten is dan ook het meest bepalend voor de totale tevredenheid over dit thema. De verbinding tussen multidisciplinaire kennis en kunde zou volgens opdrachtgevers, ondanks de stijgende tevredenheid, nog iets beter kunnen. Het minder werken vanuit zuilen (b.v. losse diensten) en de dienstverlening meer als totaalpakket zien, zorgt in combinatie met de grote mate van kennis en kunde die providers in huis hebben, dat opdrachtgevers nog meer tevreden worden over dit onderdeel en indirect ook voor een hogere tevredenheid op totaalniveau.

Tevredenheid voor alle sourcingvormen vergelijkbaar

Voor dit thema is de tevredenheid voor alle sourcingvormen vergelijkbaar. De tevredenheid over de mate van integratie is dus niet direct afhankelijk van het type sourcingmodel dat een opdrachtgever kiest. Wel vinden opdrachtgevers van Managing agent providers dit thema belangrijker. Mogelijk is de verklaring hiervoor dat sommige opdrachtgevers juist een Managing agent inzetten om meer integratie tussen diensten te bewerkstelligen.

4.3.7. INNOVATIE & CONTINU VERBETEREN

INNOVATIE & CONTINU VERBETEREN	
KIEN	★★★★½
FACILICOM	★★★½☆
SODEXO	★★★½☆
STRUKTON	★★★½☆
D&B	★★★☆☆
EUREST	★★★☆☆
ISS	★★★☆☆
YASK	★★★☆☆
CBRE	★★½☆☆
HEYDAY	★★☆☆☆
VINCI	★★☆☆☆
BAM	★★☆☆☆
ENGIE	★½☆☆☆
GEMIDDELDE MARKTSCORE	★★★☆☆

Fig. 13 - *Scores Innovatie & continu verbeteren*

Providers scoren op *Innovatie & continu verbeteren* gemiddeld 3 sterren. Dit is hiermee het laagst scorende thema. De tevredenheid over *Innovatie & continue verbeteren* laat wel de grootste stijging zien van alle thema's. Als we kijken naar de delta tussen tevredenheid en het belang zien we een groot verschil en ook de spreiding met 3 sterren in scores is groot. Waar Engie 1,5 ster behaalt, scoort KIEN met 4,5 ster veruit het beste. De tevredenheid over dit thema is bepalend voor de totale tevredenheid. Het afgelopen jaar heeft een groot deel van de providers hier wel meer aandacht aan besteed met hogere scores als resultaat.

Proactievere houding ten aanzien van innovatie zorgt voor een stijging in tevredenheid

Doordat providers dit jaar proactiever te werk zijn gegaan rondom het thema *Innovatie & continu verbeteren* is de tevredenheid hierover gestegen. De mate waarin de provider actief zoekt naar innovaties en verbetermogelijkheden is samen met het inschatten van de haalbaarheid van innovaties en verbetervoorstellen bepalend voor de tevredenheid over dit thema. De grote stijging in tevredenheid is dit jaar een mooi resultaat, maar dit thema verdient gezien de laagste scores nog steeds grote aandacht. Het is belangrijk om over dit onderwerp in gesprek te gaan met opdrachtgevers om behoeftes te pijlen en continu te blijven verbeteren. Dit geldt zonder uitzondering voor alle sourcingvormen.

BETROKKENHEID IS HET **SUCCES** VAN DE MANAGING AGENT

GEORGE MAAS IN GESPREK MET
MAARTEN VERWER | KIEN

Ontstaan van Kien

"We bestaan stiekem al best lang hoor", is het antwoord van Maarten als George vraagt hoe en wanneer Kien is ontstaan. "In 2004 is Kien al opgericht door Pepijn Reijnders. We zijn toen gestart met het Managing agent model. MKB bedrijven en scholen waren heel veel tijd bezig met facilitair en Pepijn is in dat gat gesprongen. Zelf ben ik in 2009 bij Kien gekomen met als focus de kantorenmarkt. De organisaties waar we voor werken zijn steeds groter geworden.

In 2013 hebben we ons de vraag gesteld 'waar zijn we nu echt van?' Dit betekende dat we een aantal zaken waar we niet zo goed in waren, zoals onze huismeesteractiviteiten, hebben verkocht. We richten ons nu nog op twee dingen. Facility management als Managing agent of in een IFM model. Handymandiensten doen we voor partijen waar we binnen zijn en niet meer als Single service. Business consultancy doen we als ondersteuning voor ons eigen primaire proces."

Managing agent model

Kun je aangeven hoe het Managing agent model bij jullie werkt en wat de voordelen zijn? "Het basisprincipe is dat je FM uitbesteedt van tactisch niveau naar operationeel niveau. Als opdrachtgever ben je eigenaar van de single-service-contracten en draai je zelf aan de knoppen als je dat wilt. Dat geeft een stukje extra flexibiliteit. Wat soms lastig is, is dat je het tactisch niveau op verschillende manieren kunt invullen. De opdrachtgever zit op tactisch niveau en de Managing agent ook. Je moet goed afstemmen hoe je daarmee omgaat. Wij faciliteren in ons model bijvoorbeeld contractmanagement, maar er zijn ook opdrachtgevers die dat zelf willen doen.

Je hoort wel eens dat opdrachtgevers in het Managing agent model onderdeel zijn van de competentiestrijd tussen Managing agent en Single service provider. "Ik zie daar niet veel verschil met het IFM-model", geeft Maarten aan. "Wij zijn als Managing agent het single point of contact en zijn zowel met opdrachtgever als Single service provider in gesprek. Aan de voorkant zie ik het ook steeds meer gebeuren dat eerst de Managing agent wordt gecontracteerd en daarna de Single service providers. Dan ben je als Managing agent onderdeel van de keuzes die worden gemaakt. Met één mond spreken, dat is waar we met z'n allen achterstaan. Transparantie en jezelf kwetsbaar opstellen zijn dan de sleutelwoorden.

De voordelen van het model zijn dus dat opdrachtgevers zelf aan de knoppen draaien en dat geeft het gevoel van samen doen. Je kunt daardoor ook meer samen ontwikkelen met de opdrachtgever. Daarnaast moeten we niet vergeten dat het model heel transparant is. Er zijn geen verborgen marges. Je weet als opdrachtgever precies wat de kosten zijn van onderliggende diensten. Bij IFM is dat meer een blackbox.

Hoge scores bij het Provider Performance Onderzoek

Het waren in het afgelopen jaar vooral de kleine providers die goed scoorden in het Provider Performance Onderzoek. Heb je hiervoor een verklaring? "Ik vond het op zich wel meevallen. Wij waren een kleinere partij die heel hoog scoorde, maar Facilicom stond bijvoorbeeld ook drie keer op de tweede plek. Het waren alleen de heel grote partijen die het minder goed hebben gedaan. Hoe groter je wordt hoe moeilijker het is om dicht bij de klant te staan. Wij weten echt precies wat er bij al onze klanten speelt."

Aandacht voor innovatie

Geef eens aan wat je als provider met de resultaten van het Provider Performance Onderzoek hebt gedaan.

"Allereerst heeft het ons geholpen onszelf op de kaart te zetten. Laten we wel wezen, het is heel mooie promotie. Als je kijkt naar de inhoud wilden wij er ook graag wat van leren. Wat ik afgelopen jaar zag is dat we allemaal als providers nog tekortschieten op innovatie. Wij hebben daar echt aan proberen te werken. Zo hebben we samen met onze eigen mensen en mensen van de klant onderwerpen bij de kop gepakt die hebben geleid tot verbeteringen en ook innovaties. We hebben bijvoorbeeld de ketenapp ontwikkeld. Het doel van deze app is iedereen in zijn kracht te krijgen en met de neuzen gericht op hetzelfde doel. De app zorgt ervoor dat iedereen bij een opdrachtgever van elkaar weet wat hij moet doen en hoe je elkaar kunt helpen. De klant heeft hier direct profijt van en merkt dit in alle opzichten."

Toekomst van FM-outsourcing

Welke ontwikkelingen verwacht jij de komende jaren in FM-outsourcing? Als Maarten naar het outsourcen van facilities kijkt ziet hij twee ontwikkelingen. De eerste ontwikkeling is die van IFM naar Managing agent. "Je ziet dat er wat gaat gebeuren binnen markten waar men teleurgesteld is geraakt. Dat organisaties zelf weer meer aan de knoppen willen draaien kan het gevolg zijn. De andere ontwikkeling is juist dat een heleboel markten opengaan, zoals onderwijs, zorg en gemeenten. Daar is juist door outsourcing nog een heleboel efficiëntie en kwaliteitsverbetering te behalen.

Wat we ook zien binnen FM is de verdere integratie met HR en IT. Dat lijkt soms nog wel eenrichtingsverkeer vanuit facilities. Ik hoop dat we er met de markt in slagen om dat te gaan doorbreken. Gezamenlijke onderwerpen als vitaliteit, gezondheid en war of talent krijgen dan veel meer een podium." ■

5. BEOORDELING OP COMPETENTIES

De vaardigheden waarmee providers zich kunnen onderscheiden bij hun opdrachtgevers zijn onderzocht door de opdrachtgevers zeven competenties voor te leggen die hierna nader worden toegelicht. De scores van de providers op de competenties drukken we weer uit in sterren, waarbij 5 sterren de hoogst haalbare score is.

5.1 ONDERZOCHTE COMPETENTIES

Onderstaande competenties zijn onderzocht:

Integriteit & betrouwbaarheid: De mate waarin de facilitaire dienstverlener handelt – in woord en gedrag – in lijn met de afgesproken kaders en doelstellingen en de geldende normen en waarden bij de opdrachtgever. Verder wordt binnen deze competentie de nadruk gelegd op de betrouwbaarheid en continuïteit van de dienstverlening.

Samenwerken: De bereidheid en het vermogen van de facilitaire dienstverlener om samen te werken aan de gemeenschappelijk doelen van de opdrachtgever.

Betrokkenheid: De mate waarin de facilitaire dienstverlener zich verbindt met – en loyaal is aan – de organisatie van de opdrachtgever en handelt in het belang van zijn opdrachtgever.

Vakmanschap: De mate waarin de facilitaire dienstverlener beschikt over inhoudelijke vakkennis, deskundigheid en vaardigheden om de dienstverlening voor de opdrachtgever adequaat uit te oefenen.

Flexibiliteit: De bereidheid en het vermogen van de facilitaire dienstverlener om zich effectief aan te passen bij wijzigende omstandigheden en problemen of kansen aan te pakken door de dienstverlening te wijzigen, met als doel om de doelstellingen te bereiken.

Organisatiebewustzijn: De mate waarin de facilitaire dienstverlener beschikt over het vermogen om relaties en effecten van krachtenvelden binnen (en buiten) de organisatie in te schatten en te begrijpen en op basis hiervan te handelen in zijn dienstverlening aan de opdrachtgever.

Proactiviteit: De mate waarin de facilitaire dienstverlener de (kwaliteit van de) dienstverlening bij opdrachtgever monitort en uit eigen beweging acties onderneemt en verbetervoorstellen doet ten aanzien van kansen en/of knelpunten.

Providers behalen gemiddeld 4 sterren of meer op de competenties

De overall conclusie is dat opdrachtgevers in 2017 alle competenties met een voldoende beoordelen en dat vijf van de zeven competenties vier sterren of meer behalen. De competentie *Proactiviteit* blijft het grootste aandachtspunt met 2,5 ster. Providers scoren, net als in 2016, gemiddeld het hoogst op *Integriteit & betrouwbaarheid*. Maar daar zijn dit jaar ook de competenties *Samenwerken*, *Betrokkenheid en Vakmanschap* bijgekomen. De grootste stijger is de competentie *Organisatiebewustzijn*, met de stijging van een hele ster ten opzichte van 2016. In figuur 14 hieronder zijn de gemiddelde scores op de zeven competenties grafisch weergegeven.

	2017	2016
INTEGRITEIT/BETROUWBAARHEID	★★★★½	★★★★½
SAMENWERKEN	★★★★½	★★★★☆
BETROKKENHEID	★★★★½	★★★★☆
VAKMANSCHAP	★★★★½	★★★½☆
FLEXIBILITEIT	★★★★☆	★★★½☆
ORGANISATIEBEWUSTZIJN	★★★½☆	★★½☆☆
PROACTIVITEIT	★★½☆☆	★★☆☆☆

***Fig. 14** - Gemiddelde beoordeling competenties*

DE COMPETENTIES **ORGANISATIEBEWUSTZIJN** EN **VAKMANSCHAP** LATEN IN 2017 DE HOOGSTE STIJGING ZIEN

5.2 INTEGRITEIT & BETROUWBAARHEID

INTEGRITEIT & BETROUWBAARHEID	
FACILICOM	★★★★★
KIEN	★★★★★
HEYDAY	★★★★½
D&B	★★★★½
EUREST	★★★★½
ISS	★★★★½
CBRE	★★★★½
SODEXO	★★★★½
VINCI	★★★★½
YASK	★★★★½
STRUKTON	★★★★½
ENGIE	★★★½☆
BAM	★★★½☆
GEMIDDELDE MARKTSCORE	★★★★½

Fig. 15 - *Scores Integriteit & betrouwbaarheid*

Integriteit & betrouwbaarheid is in het onderzoek gedefinieerd als de mate waarin de facilitaire dienstverlener – in woord en gedrag – handelt conform de afgesproken kaders en doelstellingen en de bij de opdrachtgever geldende normen en waarden.

Opdrachtgevers beoordelen deze competentie met gemiddeld 4,5 sterren. Twee providers scoren de maximale 5 sterren en twee providers scoren 3,5 sterren. Alle overige providers scoren 4,5 sterren.

Opdrachtgevers zijn net als vorig jaar vooral tevreden over de mate waarin providers handelen naar de normen en waarden van de opdrachtgeversorganisaties.

5.3 SAMENWERKEN

SAMENWERKEN	
KIEN	★★★★★
YASK	★★★★★
HEYDAY	★★★★½
D&B	★★★★½
EUREST	★★★★½
FACILICOM	★★★★½
ISS	★★★★½
CBRE	★★★★½
SODEXO	★★★★½
BAM	★★★★½
VINCI	★★★★☆
STRUKTON	★★★★☆
ENGIE	★★★½☆
GEMIDDELDE MARKTSCORE	★★★★½

Fig. 16 - *Scores Samenwerken*

Onder *Samenwerken* verstaan we in het onderzoek de bereidheid en het vermogen van de facilitaire dienstverlener om samen te werken aan de gemeenschappelijk doelen van de opdrachtgever. De gemiddelde score hiervoor bedraagt 4,5 sterren. Twee providers scoren de maximale 5 sterren en één provider scoort 3,5 sterren.

De providers scoren vooral goed op het aspect meewerken aan gemeenschappelijke doelen. Op dit onderdeel scoren de providers in 2017 significant beter dan in 2016.

5.4 BETROKKENHEID

BETROKKENHEID	
D&B	★★★★★
KIEN	★★★★★
YASK	★★★★★
HEYDAY	★★★★½
FACILICOM	★★★★½
ISS	★★★★½
CBRE	★★★★½
SODEXO	★★★★½
EUREST	★★★★☆
BAM	★★★★☆
ENGIE	★★★½☆
VINCI	★★★½☆
STRUKTON	★★½☆☆
GEMIDDELDE MARKTSCORE	★★★★½

Fig. 17 - *Scores Betrokkenheid*

Met *Betrokkenheid* bedoelen we de mate waarin de facilitaire dienstverlener zich verbindt met – en loyaal is aan – de organisatie van de opdrachtgever en handelt in het belang van zijn opdrachtgever. Vooral het handelen in het organisatiebelang van de uitbestedende organisatie scoort hoog en is ook zeer bepalend voor de algemene tevredenheid van opdrachtgevers. Opdrachtgevers hebben het gevoel dat providers echt in hun belang handelen en niet alleen in hun eigen belang. Vooral de Managing agents scoren erg hoog op deze competentie.

De gemiddelde score bedraagt 4,5 sterren, maar de verschillen tussen de providers zijn net als in 2016 groot met een bandbreedte van 2,5 tot 5 sterren.

5.5 VAKMANSCHAP

VAKMANSCHAP	
KIEN	★★★★★
D&B	★★★★½
EUREST	★★★★½
FACILICOM	★★★★½
ISS	★★★★½
CBRE	★★★★½
YASK	★★★★½
ENGIE	★★★★☆
STRUKTON	★★★★☆
BAM	★★★★☆
HEYDAY	★★★½☆
SODEXO	★★★½☆
VINCI	★★★½☆
GEMIDDELDE MARKTSCORE	★★★★½

Fig. 18 - *Scores Vakmanschap*

Vakmanschap is de mate waarin de facilitaire dienstverlener beschikt over inhoudelijke vakkennis, deskundigheid en vaardigheden om de dienstverlening adequaat uit te oefenen.

In 2016 waren opdrachtgevers vooral ontevreden over de mate waarin providers kennis delen over relevante innovaties. In 2017 scoren providers op dit aspect veel beter. De gemiddelde marktscore bedraagt 4,5 sterren en dat is aanzienlijk beter dan de 3,5 sterren van 2016. Deze competentie kent daarmee samen met organisatiebewustzijn de hoogste stijging ten opzichte van 2016.

5.6 FLEXIBILITEIT

FLEXIBILITEIT					
KIEN	★	★	★	★	★
SODEXO	★	★	★	★	★
D&B	★	★	★	★	½
FACILICOM	★	★	★	★	½
ISS	★	★	★	★	½
CBRE	★	★	★	★	½
YASK	★	★	★	★	½
EUREST	★	★	★	★	☆
HEYDAY	★	★	★	½	☆
VINCI	★	★	★	½	☆
BAM	★	★	★	½	☆
ENGIE	★	★	★	☆	☆
STRUKTON	★	★	☆	☆	☆
GEMIDDELDE MARKTSCORE	★	★	★	★	☆

Fig. 19 - *Scores Flexibiliteit*

Onder *Flexibiliteit* verstaan wij in het onderzoek de bereidheid en het vermogen van de facilitaire dienstverlener om zich aan te passen aan wijzigende omstandigheden. De markt is overwegend tevreden over de flexibiliteit van de providers. De providers worden gemiddeld beoordeeld met 4 sterren. De verschillen tussen de providers zijn echter aanzienlijk. Twee providers scoren de maximale 5 sterren en één provider scoort 2 sterren.

Multi service providers scoren op dit onderdeel slechter dan Managing agents en IFM-providers. Vooral de mate waarin Multi service providers oog hebben voor verschillende behoeften van verschillende bedrijfsonderdelen scoort significant slechter.

5.7 ORGANISATIEBEWUSTZIJN

ORGANISATIEBEWUSTZIJN					
D&B	★	★	★	★	½
KIEN	★	★	★	★	½
CBRE	★	★	★	★	☆
SODEXO	★	★	★	★	☆
YASK	★	★	★	★	☆
HEYDAY	★	★	★	½	☆
EUREST	★	★	★	½	☆
FACILICOM	★	★	★	½	☆
ISS	★	★	★	½	☆
ENGIE	★	★	★	☆	☆
BAM	★	★	★	☆	☆
VINCI	★	★	½	☆	☆
STRUKTON	★	★	☆	☆	☆
GEMIDDELDE MARKTSCORE	★	★	★	½	☆

Fig. 20 - *Scores Organisatiebewustzijn*

Organisatiebewustzijn wordt gedefinieerd als de mate waarin de facilitaire dienstverlener beschikt over het vermogen krachtenvelden binnen (en buiten) de organisatie in te schatten en te begrijpen en op basis hiervan te handelen in zijn dienstverlening aan de opdrachtgever.

De gemiddelde score van de providers is in 2017 3,5 sterren. Dat is 1 volle ster meer dan in 2016 toen deze competentie ronduit slecht scoorde. Twee providers scoren 4,5 sterren en één provider slechts 2 sterren. Managing agents scoren op deze competentie beter dan Multi service providers en IFM-providers. Zij worden vooral geroemd om hun inzicht in de behoeften van en ontwikkelingen binnen de organisatie van de opdrachtgever.

5.8 PROACTIVITEIT

PROACTIVITEIT	
KIEN	★★★★☆
FACILICOM	★★★½☆
SODEXO	★★★½☆
D&B	★★★☆☆
EUREST	★★★☆☆
ISS	★★★☆☆
CBRE	★★★☆☆
YASK	★★½☆☆
HEYDAY	★★☆☆☆
VINCI	★★☆☆☆
BAM	★★☆☆☆
ENGIE	★½☆☆☆
STRUKTON	★½☆☆☆
GEMIDDELDE MARKTSCORE	★★½☆☆

Fig. 21 *- Proactiviteit*

Onder *Proactiviteit* verstaan we de mate waarin de provider de (kwaliteit van de) dienstverlening bij opdrachtgever monitort, en uit eigen beweging acties onderneemt en verbetervoorstellen doet voor kansen en/of knelpunten.

De opdrachtgevers beoordelen de providers op dit punt gemiddeld met een magere 2,5 sterren. Dat is weliswaar een halve ster meer dan in 2016 maar nog steeds niet goed. Twee partijen scoren zelfs een zeer magere 1,5 sterren! Opdrachtgevers vinden de providers niet proactief genoeg. Bij de beoordeling weegt het actief vooruitkijken naar toekomstige gebeurtenissen en het actief zoeken naar kansen voor de dienstverlening zwaar mee in het oordeel.

Het onderdeel *Proactiviteit* is een absolute kans voor providers. De gemiddelde score is erg laag en de mate waarin de tevredenheid over proactiviteit de overall tevredenheid beïnvloedt is erg groot.

GEORGE MAAS IN GESPREK MET
RICK JACOBS | CBRE

Opvallend hoog niveau van denken

Rick is recent overgestapt van de cateringindustrie, waar hij werkte voor Compass, naar de IFM-industrie. Als George vraagt wat Rick opvalt aan de FM-sector is zijn antwoord resoluut: het hoge niveau van denken. "Het gaat niet alleen om het invullen van diensten maar allereerst goed nadenken over de beste oplossingen die passen bij individuele opdrachtgevers. Je zult moeten doorgronden hoe de toekomstige organisatie eruit gaat zien en daar projecties voor maken. Waar kunnen organisaties over vijf jaar staan met hun kosten, mensen en gebouwen? Dat is spannend en echt anders dan de cateringindustrie. Een tweede grote verschil met catering is dat de IFM-markt qua ontwikkeling nog maar aan het begin staat en bij alle opdrachten vaak ook een groot HR-vraagstuk speelt door de overgang van medewerkers. Dit vereist veel aandacht voor de menskant. We willen mensen goed laten landen. Een derde opvallend verschil is dat de vraagstukken veel meer impact hebben op het succes van de business en wij dus genoodzaakt zijn onze oplossingen af te stemmen op de strategie van de business."

De kracht van CBRE

"De core van CBRE is het kopen, beheren en onderhouden van gebouwen. Met de overname van Johnson Controls heeft CBRE de keten kunnen verlengen door integrale (vastgoed)oplossingen te bieden aan eindgebruikers. Er zijn eigenlijk geen andere organisaties die dat kunnen aanbieden en vanuit die optiek naar de markt kijken. De grote getallen zitten uiteindelijk gewoon in de vierkante meters; 80% van de fm-kosten wordt immers gedreven door vierkante meters. Door te beginnen met slim aankopen en plannen van de huisvestingsportefeuille kan CBRE veel meer waarde creëren voor haar opdrachtgevers. Onze kracht zit hem in de integratie van real estate & FM."

Integratie Real Estate & FM

George is benieuwd hoe Rick in dit kader kijkt naar de behoefte van de integratie van real estate en FM bij hun klanten. Rick geeft aan dat 80% van de klanten waar CBRE afgelopen jaar bezig was hierin zeker zijn geïnteresseerd. "Het is voor klanten alleen nog een ontdekkingsreis om het geheel te overzien. Het voordeel komt namelijk uit het geheel en niet uit de optelsom van de afzonderlijke delen. Vaak is een extra besparing mogelijk van tussen de 5 en 8% door naar het geheel te kijken in plaats van naar de afzonderlijke onderdelen. Opdrachtgevers zien dit vaak niet meteen en het is dus onze opgave om duidelijk te maken aan opdrachtgevers dat er veel meer waarde kan worden ontwikkeld door real estate en FM te integreren. Zodra opdrachtgevers dit begrijpen dan is het ook meteen verkocht. We hebben het hier dus over strategisch real estate. Steeds slimmer worden in de strategische plannen. Hoe groot gaan we dit gebouw maken en wat zijn de consequenties voor bijvoorbeeld de kosten van energie? Inzicht in data en besparingen zijn hierin key."

Ontwikkelingen FM-markt

Rick verwacht dat we veel meer modellen rondom Vested gaan zien. Hij zag dit jaren geleden al in Amerika gebeuren. Ook in Nederland ziet hij de behoefte aan duidelijkheid aan beide kanten van de tafel ontstaan. "Opdrachtgevers gaan op zoek naar partijen die de boeken opendoen en afspraken maken over een redelijke managementfee. Dan heb je het dus over een andere manier van samenwerken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Je ziet steeds kleinere regieorganisaties en dan is partnership approach cruciaal om vooruit te komen, te innoveren en te vernieuwen."

Deelname Provider Performance Onderzoek

"Dit jaar gaat CBRE actief participeren in het Provider Performance onderzoek door al haar opdrachtgevers in Nederland te laten interviewen door de onderzoekers. We willen graag constructief meedoen omdat het gewoonweg waarde voor ons heeft. Het geeft ons als provider objectieve markdata en inzicht in de markt dat we zelf niet hoeven te creëren. Onze propositie zullen we uniek houden, maar het is gewoon goed om te weten wat de markt van ons denkt en waardevol om dat met onze klanten te delen. Daarbij kunnen we de resultaten van het onderzoek natuurlijk ook goed gebruiken om ons te positioneren ten opzichte van onze concurrenten. Het onderzoek is objectief en onafhankelijk en dat is een grote meerwaarde!"

Provider Performance Onderzoek als een katalysator voor ons verbeteringsproces

"Klanten gaven aan dat ze ons vorig jaar onderaan het lijstje zagen staan. Als je op de laatste plaats staat, ga je dat absoluut gebruiken. De markt dacht anders over ons dan wijzelf. We hebben binnen CBRE de resultaten van het vorige onderzoek goed geanalyseerd en intern besproken. We hebben het als een katalysator ervaren voor ons verbeteringsproces. Het versterkt onze focus om continu te verbeteren, te vernieuwen en vooral te versnellen." ■

6. CONCLUSIES

De acht belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn:

1. Performanceverschillen tussen providers zijn groot
2. Verbetering in performance over de gehele linie
3. Proactiviteit grootste kans voor providers
4. Providers scoren in 2017 beter op innovatie
5. Beste performance voor het Managing agent model
6. Opdrachtgevers van kleinere organisaties meer tevreden
7. Meer klantwaarde genereren is niet ingewikkeld
8. Soft service providers outperformen hard service providers

De toelichting op deze acht belangrijkste conclusies leest u hieronder.

6.1 PERFORMANCEVERSCHILLEN TUSSEN DE PROVIDERS ZIJN GROOT

Het Provider performance onderzoek laat in 2017 wederom zien dat er grote verschillen zijn in de performance van de verschillende providers. In 2017 bedraagt het verschil tussen de laagst scorende en de hoogst scorende provider 2,5 punten op een 10-puntsschaal!

De grote verschillen in performancescores onderstrepen de relevantie van dit onderzoek. Het onderzoek biedt immers objectief en onafhankelijk inzicht in de klanttevredenheid van alle Nederlandse providers. Deze informatie moet onzes inziens opdrachtgevers helpen bij de selectie van hun provider(s) en providers kunnen helpen bij het definiëren van de onderwerpen waarop zij moeten verbeteren.

6.2 VERBETERING IN PERFORMANCE OVER DE GEHELE LINIE

De gemiddelde provider performance score van 2016 was een 6,9. In 2017 is de provider performance score gestegen naar een 7,4. Deze verbetering is niet terug te voeren op enkele onderdelen maar zien wij over de gehele linie en geldt grosso modo voor alle providers die zijn opgenomen in het onderzoek. De oorzaak van deze stijging ligt deels in het feit dat providers thema's die voor verbetering vatbaar zijn meer aandacht geven.

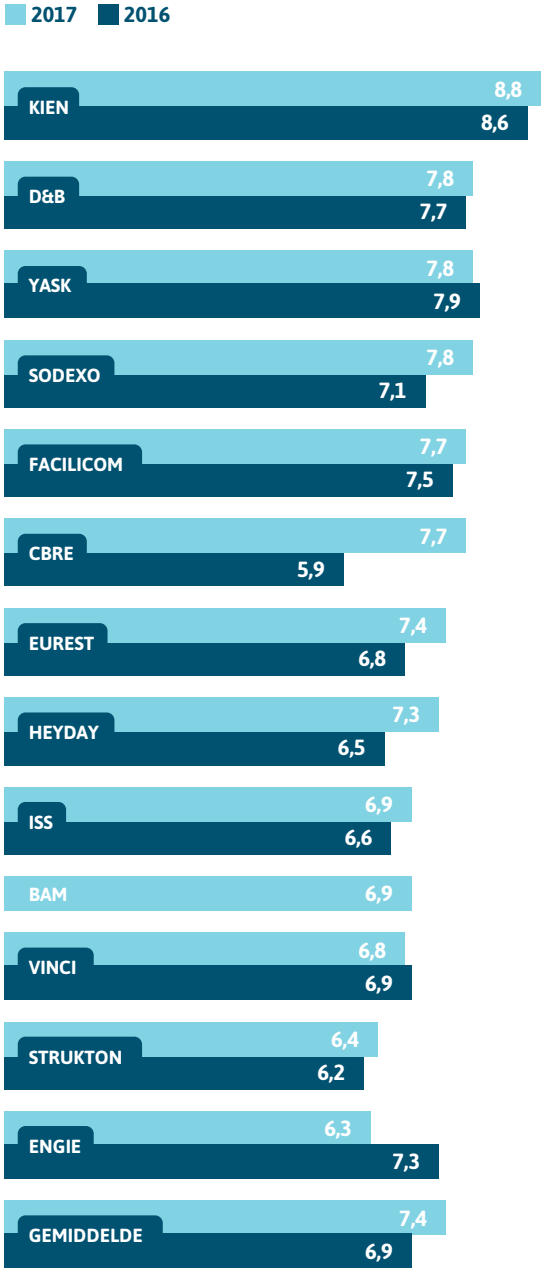


***Fig. 22** - Overall Provider Performance Score*

Vergelijkbare onderzoeken tonen aan dat de scores de eerste jaren vaak een stijgende lijn laten zien, misschien omdat respondenten het tweede jaar iets minder kritisch zijn omdat zij zich meer bewust zijn van de impact van het

onderzoek. Bovendien signaleren wij de trend in de markt dat opdrachtgevers steeds bewustere keuzes maken voor hun provider(s). Dit vergroot de kans op een betere match en daarmee op een hogere tevredenheid.

De verbetering van de performance ligt, zoals aangegeven, over de gehele linie. Figuur 23 – waarin de provider performance scores van 2016 en 2017 van de verschillende sourcingmodellen worden weergegeven – toont dat duidelijk aan.

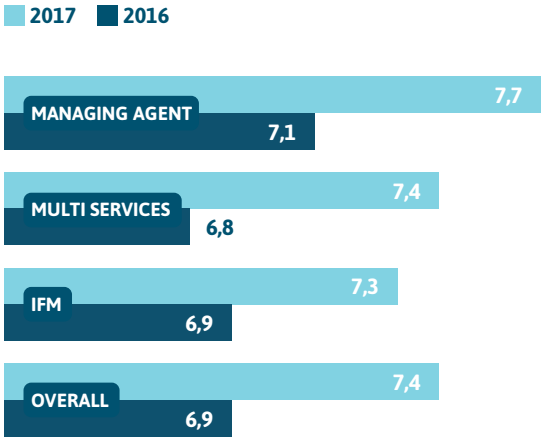


***Fig. 23** - Toename scores van de verschillende sourcingmodellen*

6.3 PROACTIVITEIT IS DE GROOTSTE KANS VOOR PROVIDERS

Proactiviteit kan worden omschreven als het roer in eigen handen nemen, de regie pakken, oftewel vooruitkijken en ernaar handelen. Maatregelen nemen zonder dat anderen, zoals de opdrachtgever, de provider hiertoe aanzetten. Kijkend naar alle thema's en alle competenties wordt één ding heel duidelijk: meer aandacht voor proactiviteit gaat providers helpen om de overall tevredenheid van hun opdrachtgevers significant te laten toenemen.

Proactiviteit is het onderwerp dat met een 2,5 sterren gemiddeld de laagste score krijgt van alle thema's en alle competenties. Maar daarnaast, en dat is van groot belang, bestaat voor *Proactiviteit* een erg hoge samenhang (regressie = 0,32) met de overall tevredenheid van opdrachtgevers. De regressie-analyse laat zien dat sommige onderwerpen meer dan andere bepalend zijn voor de overall tevredenheid van opdrachtgevers. In figuur 24 zijn de verschillende thema's en competenties gerubriceerd naar de relatie met tevredenheid.

Alle thema's en competenties die een sterke relatie hebben met de overall tevredenheid van opdrachtgevers scoren, met uitzondering van *Proactiviteit*, hoger dan een 7,5.

Het nog verbeteren op deze thema's en competenties die al vrij goed scoren is derhalve veel moeilijker dan het verbeteren van het thema *Proactiviteit* met slechts een score van 6,4.

6.4 PROVIDERS SCOREN IN 2017 SIGNIFICANT BETER OP INNOVATIE

In 2016 was onze conclusie dat *Innovatie* het thema was waarover opdrachtgevers relatief ontevreden waren. Ook dit jaar laat het onderzoek zien dat opdrachtgevers nog steeds van mening zijn dat providers meer innovatiekracht moeten laten zien.

Ten opzichte van vorig jaar zijn opdrachtgevers echter wel aanzienlijk meer tevreden over de performance van hun provider op dit punt. Vorig jaar scoorde *Innovatie* met 2 sterren veruit het slechtst. Dit jaar is de gemiddelde score 3 sterren en dat is met een stijging van 1 ster de grootste toename van alle thema's en competenties.

In alles merken wij dat providers meer aandacht besteden aan het thema *Innovatie*. Zowel in onze adviespraktijk alsook in de media zien wij dat providers dit onderwerp in 2017 serieus hebben omarmd.

RELATIE MET OVERALL TEVREDENHEID		
STERK	**GEMIDDELD**	**GEEN**
▪ Contract Compliance ▪ Integratie van dienstverlening ▪ Proactiviteit ▪ Klantmanagement ▪ Flexibiliteit ▪ Vakmanschap	▪ Aansluiting op de Core Business ▪ Integriteit/betrouwbaarheid ▪ Innovatie en continu verbeteren	▪ Rapportage en financieel beheer ▪ Goed werkgeverschap ▪ Samenwerken ▪ Betrokkenheid ▪ Organisatiebewustzijn

***Fig. 24** - Thema's en competenties en hun relatie met de overall tevredenheid*

6.5 BESTE PERFORMANCE VOOR HET MANAGING AGENT MODEL

Net als in 2016 komt uit het onderzoek niet naar voren dat opdrachtgevers over een bepaald sourcingmodel significant meer tevreden zijn. Wel zijn kleine verschillen waarneembaar tussen de verschillende modellen. Het Managing-agentmodel scoort in 2017 met een gemiddelde van een 7,7 het hoogst terwijl het IFM-model met een gemiddelde van 7,3 het laagst scoort. Ook in 2016 scoorde het Managing-agentmodel het beste, maar toen scoorde het Multi-servicemodel het laagste.

De hogere score voor het Managing-agentmodel is vooral te verklaren door hoge scores op de onderdelen *Aansluiting op de Core Business*, *Betrokkenheid* en *Klantmanagement*. Hieruit kan de voorzichtige conclusie worden getrokken dat Managing agents dicht op hun klanten zitten, hun klanten beter begrijpen en daardoor betere maatwerkoplossingen bieden.

6.6 OPDRACHTGEVERS VAN KLEINERE ORGANISATIES ZIJN MEER TEVREDEN

In het onderzoek is ook onderscheid aangebracht in organisatieomvang. Daarbij zijn de volgende drie categorieën gehanteerd, waarbij de aantallen betrekking hebben op de Nederlandse activiteiten:

- < 250 medewerkers
- Tussen 250 en 1.000 medewerkers
- > 1.000 medewerkers

Opvallend is dat de tevredenheid afneemt naarmate organisaties groter worden. De gemiddelde score op alle thema's en competenties bedraagt een 8,4 bij organisaties met minder dan 250 medewerkers, een 8,0 bij organisaties met 250 tot 1.000 medewerkers en bij organisaties met meer dan 1.000 medewerkers een 7,6.

Uit het onderzoek komt niet naar voren waarom kleinere organisaties meer tevreden zijn dan grote organisaties. Redenen kunnen zijn dat kleine organisaties minder kritisch zijn of dat de dienstverlening bij kleine organisaties minder complex is waardoor alles beter loopt en de tevredenheid over opdrachtgevers dus hoger ligt.

In figuur 25 zijn de scores op alle thema's en competenties afgezet tegen de organisatieomvang.

6.7 MEER KLANTTEVREDENHEID GENEREREN IS NIET INGEWIKKELD

Uit het onderzoek blijkt dat met een gemiddelde score van 4 sterren de contract compliancy gemiddeld genomen op orde is. Opdrachtgevers zijn dus van mening dat providers hun contractafspraken goed nakomen. De meest eenvoudige manier om de overall tevredenheid van opdrachtgevers te verbeteren is door meer aandacht te besteden aan de thema's *Proactiviteit* en *Innovatie en continu verbeteren*. *Proactiviteit* scoort met 2,5 sterren gemiddeld relatief laag en kent een hoge regressie waardoor verbetering van de score op deze competentie van grote impact zal zijn op de Provider Performance Score. Naast meer aandacht voor *Proactiviteit* zal ook het vergroten van de aandacht voor *Innovatie en continu verbeteren* al snel tot een aanzienlijke verbetering van de Provider Performance Score leiden. *Innovatie en continu verbeteren* scoort nu eveneens vrij laag (3 sterren) en kent een redelijk hoge regressie.

6.8 SOFT SERVICE PROVIDERS OUTPERFORMEN HARD SERVICE PROVIDERS

De hard service providers of providers met een achtergrond in hard services scoren slechter in vergelijking met de soft service providers of de generieke managing agents of IFM-providers. De laatste vier posities in de Provider Performance score worden bezet door providers met een achtergrond in hard services. Dit is een opvallende conclusie.

Wanneer we de verschillen analyseren tussen hard service providers en de overige providers dan valt op dat de hard services providers over de gehele linie minder goed scoren maar vooral op *Betrokkenheid*, *Proactiviteit* en *Flexibiliteit*. De hard service providers scoren vergelijkbaar op *Contract compliance*. Dat laatste impliceert dat opdrachtgevers tevreden zijn over de mate waarin hard service providers hun afspraken nakomen. Opdrachtgevers van hard service providers zijn echter minder tevreden over de mate waarin hun providers de regie pakken, initiatief nemen, zich flexibel opstellen, empathie tonen en loyaal zijn.

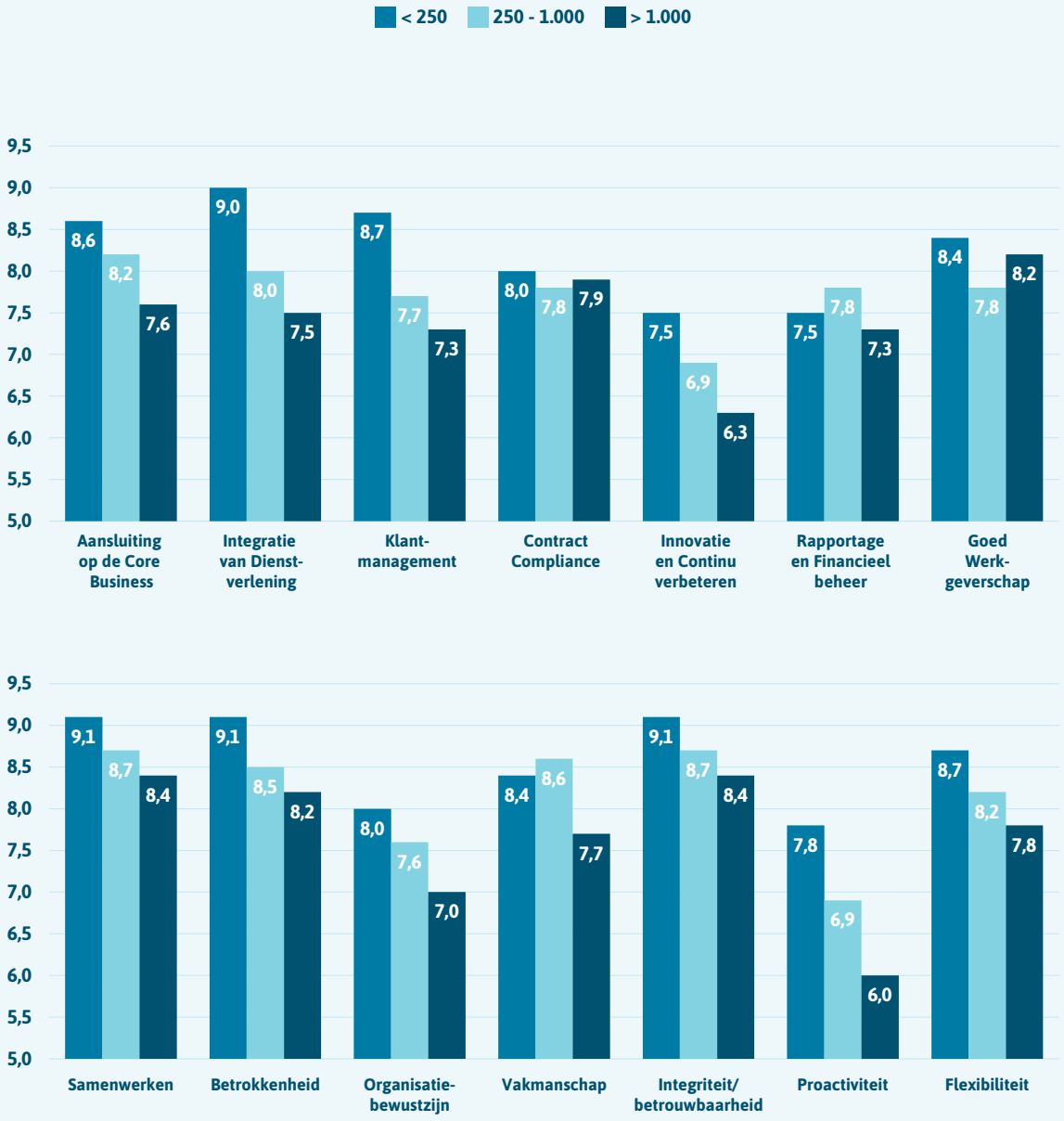
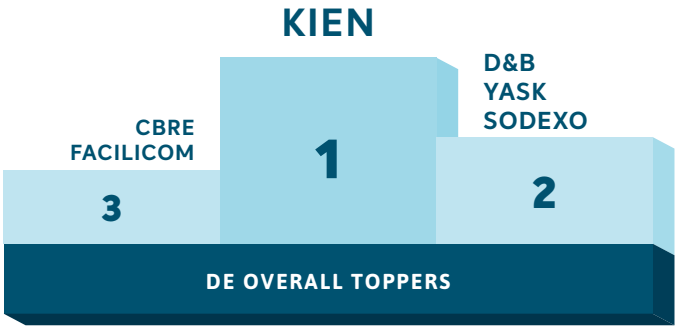


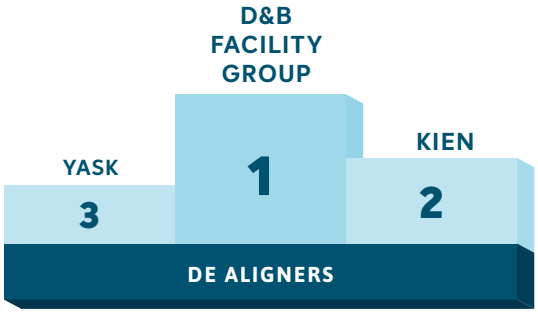
Fig. 25 - *Scores thema's en competenties afgezet tegen organisatieomvang*

6.9 EEN PAAR LEUKE LIJSTEN

Verschillende providers behalen successen op verschillende vlakken. Waar de één het afgelopen jaar de meeste groei heeft doorgemaakt, heeft de ander de koppositie moeten verdedigen. Providers hebben ingespeeld op verschillende thema's en competenties om zo ook dit jaar een top-drie-positie te bereiken.

Hieronder worden een aantal toppers van 2017 weergegeven!





De weergegeven top-3-lijstjes zijn gebaseerd op de onderliggende cijfers voor de verschillende onderwerpen en thema's. Deze cijfers zijn gedetailleerder dan de weergegeven sterren in het rapport waardoor verschillen binnen thema's tussen providers zichtbaar gemaakt kunnen worden.

HARDSERVICE PROVIDERS HEBBEN OVER HET ALGEMEEN **MINDER AANDACHT** VOOR **KLANTMANAGEMENT**

GEORGE MAAS IN GESPREK MET
MAURICE VERWER | PWC

Samen naar een Vested contract

PwC heeft sinds 2015 een IFM-oplossing en is de samenwerking met ISS nu Vested aan het maken. Kun je eens aangeven wat dit is en waarom PwC hiervoor kiest? "Wij hebben in 2013 onderzoek gedaan naar de inrichting van onze facilitaire dienst, in 2014 een tender uitgevoerd en in maart 2015 is het contract met ISS gestart. De business case en ook de tender waren eigenlijk redelijk traditioneel ingestoken. We kwamen er al snel achter dat we op een heel andere manier aan het samenwerken waren. Het ging niet alleen meer over 'maak je wel goed schoon', maar we vonden elkaar meer op strategisch niveau. Wij waren een operationeel en reactief facilitair bedrijf met de ambitie een rol van betekenis binnen en buiten PwC te spelen en ISS wilde de beste service provider van Nederland worden. Alleen een goede kwaliteit van operationele dienstverlening is dan niet meer voldoende.

We bedachten samen met ISS de Joint Value Proposition met vijf belangrijke values. Zo gaat het bijvoorbeeld over hoe ISS ons kan helpen bij 'attract & retain talent' en onze CR-ambities. Als logisch gevolg is uit deze samenwerking Vested gekomen. Vested is een manier van contractering en heeft een aantal interessante elementen. Zo leek onze Joint Value Propostion op de Desired Outcome(s) van Vested. Verder heeft een Vested contract een transparant prijsmodel waardoor je andere mechanieken krijgt. Providers raken intrinsiek gemotiveerd om verbeteringen aan te brengen. Het is ook nog nieuw voor ons; we werken toe naar een Vested contract per januari 2018.

Het is een reis die we samen met ISS aan het maken zijn en die ons samen verder gaat brengen. Wat belangrijk is bij een Vested contract is dat de horizon wat verder ligt en daardoor de provider meer durft te investeren en te ondernemen. Je blijft aan elkaar verbonden als je elkaar ieder jaar weer waarde kunt bieden. Als we jaar op jaar de kpi's halen en de kosten zien dalen, dan heb ik ook niet zo'n belang bij tenderen. We voelen ons ook echt verbonden aan elkaar. Er zijn genoeg medewerkers binnen PwC die niet eens weten dat onze FM-manager geen PWC-er is."

Toekomst voor global FM binnen PWC

PwC is een global firm maar jullie organiseren FM land voor land, komt hier nog verandering in? "PwC is inderdaad een global firm en internationale samenwerking zie je binnen onze organisatie steeds meer ontstaan.

In het kielzog hiervan zie je ook een clustering van ondersteunende diensten. Er is sinds 1 juli een Europese FM organisatie met een functionele lijn naar de landen, waarbinnen we de best practices met elkaar delen. Een voorbeeld is het Activity Based Working concept (ABW) dat in Nederland is ontwikkeld en dat een Europese standaard is geworden. We helpen landen die dat willen met het uitrollen van ABW." Nog geen uniforme faciltaire service portfolio dus? "Nee, dat zou ik wel willen, maar wij zijn net gestart. Wie weet in de toekomst. Nu ligt de focus in eerste instantie vooral op kennisdelen en proberen een gezamenlijke stip op de horizon zetten."

Provider Performance Onderzoek (PPO) als objectieve toets

Wat is het voordeel van een onderzoek als het Provider Performance Onderzoek (PPO)? "Het geeft een objectieve kijk op het IFM-landschap. Ik vond de ranking wel heel opvallend vorig jaar. Je ziet een aantal kleine partijen die

hoog scoren. Dan moet je jezelf wel afvragen wat daar achter zit. Die kleinere clubs zitten veel meer op customer intimacy en blijkbaar spreekt opdrachtgevers dat aan.

De providers uit het PPO zijn bij ons natuurlijk ook allemaal voorbijgekomen in de tender. Je doet dan een aantal bedrijfsbezoeken, maar vanzelfsprekend zijn die alleen bij tevreden klanten. De ranking van het PPO geeft beter aan hoe een provider in de markt staat. Het zou interessant zijn wanneer je vanuit het PPO opdrachtgevers gericht kunt benaderen om te sparren en ervaringen uit te wisselen. Dat geeft concrete input voor het samenstellen van een shortlist.

Samenvattend kun je zeggen dat het PPO met name heel interessant is als je voor de keuze voor een leverancier staat. Het is een extra invalshoek in de tenderfase naast bijvoorbeeld referentiebezoeken. Daarnaast kun je het natuurlijk gebruiken om je huidige leverancier te kietelen en geeft het je actueel inzicht in de IFM-markt en marktontwikkeling."

PPO als instrument voor providers om te verbeteren

Helpt een onderzoek als het PPO de markt verder te professionaliseren en denk je dat providers de inzichten gaan gebruiken om zich te verbeteren? "Het is natuurlijk wel een vakgebied dat enorm in ontwikkeling is. Als zelfs de grote corporates naar een integrated contract gaan, wordt het serieuze business. De vraag voor providers is of het onderzoek niet kan helpen om op een ander niveau aan tafel te komen zitten als provider. Ik heb dat ook al eens tegen ISS gezegd. Providers moeten meer aan tafel zitten bij de Raden van Bestuur. Dan kun je als provider nog een hele slag maken."

Verwacht je dat providers de resultaten gaan gebruiken om hun zwakke plekken te verbeteren? "Dat mag ik hopen van wel! Omdat ze gewoonweg gericht aan de slag kunnen en anders in ieder geval vanuit de marketinggedachte voor een hogere plek in het rijtje gaan. Je ziet als provider in het onderzoek wat opdrachtgevers belangrijk vinden en dat is heel waardevol lijkt me."

Grootste opgave voor IFM-providers

Maurice denkt in ieder geval dat die opgave meer zit in het ontzorgen en het creëren van meerwaarde dan het zo goedkoop mogelijk diensten leveren. "IFM is niet het bij elkaar optellen van een cateringofferte, een schoonmaakofferte en een beetje overhead. De spin off van IFM is voor ons dat we nu een club hebben van een behoorlijk kaliber. De focus is totaal verschoven van reactief naar proactief. We zijn als FM soms zelfs voorwaardenscheppend in plaats van volgend. Het ABW -concept en de uitrol hiervan is bijvoorbeeld een enabler voor onze cultuurverandering.

Ik verbaasde me altijd als ik bij andere opdrachtgevers interessante concepten zag en aan de provider moest vragen waarom wij die niet hadden. Je verwacht van een provider dat ze een analyse maken van je organisatie en aangeven welke concepten ze de komende drie jaar gaan implementeren. Het saaie standaard FM is een commodity en als provider kun je organisaties helpen om de FM-rol anders in te vullen. Die propositie zouden providers beter onder de aandacht kunnen brengen." ■

7. ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk nemen we u mee in de onderzoeks-opzet. We beschrijven de wijze waarop de marktpartijen zijn betrokken, lichten de gebruikte methodes en de betrouwbaarheid van het onderzoek toe, evenals de verschillende onderzoeksgebieden, de berekening van de Provider Performance Score en de verschillende marktpartijen die zijn opgenomen in het onderzoek.

7.1 IN DIALOOG MET DE MARKT

Het onderzoek is geïnitieerd door Hospitality Group maar afgestemd met alle Nederlandse providers die actief zijn op het gebied van hoge-knip-outsourcing. Voorafgaand aan het onderzoek zijn alle providers geïnformeerd over het onderzoek en zijn de onderzoeksmethode, de definities en de afbakening van het onderzoek besproken en waar nodig aangepast.

Voor dit onderzoek hebben we een gestructureerde methodiek gebruikt waarbij we de opdrachtgevers van de providers interviewden. Alle providers is daartoe gevraagd contactinformatie te verstrekken over hun opdrachtgevers. Het merendeel heeft hieraan actief meegewerkt.

Het samen met providers en opdrachtgevers realiseren van verbeterinitiatieven en verdere professionalisering van de markt van hoge-knip-outsourcing is wat we met het onderzoek continu voor ogen hebben.

7.2 DE ONDERZOEKSMETHODIEK

Als onderzoeksmethode is gekozen voor het interview. Het voordeel van het interview als methode is dat de respons daarbij meestal hoog is en dat het feit dat respondenten antwoorden op (complexe) vragen kunnen toelichten de betrouwbaarheid van een onderzoek verhoogt.

Opdrachtgevers zijn telefonisch geïnterviewd op basis van een uitgebreide vragenlijst. De geïnterviewden waren binnen hun opdrachtgeversorganisatie de eindverantwoordelijke voor het contract in Nederland. Vaak waren dit de verantwoordelijke voor facility management, de contractmanager of de demand manager.

De onderzoekspopulatie bestaat uit alle organisaties in Nederland die facility management met een hoge knip hebben uitbesteed. De onderzoekspopulatie is samengesteld met behulp van meerdere bronnen:

- Alle providers die hoge-knip-outsourcing aanbieden zijn gevraagd de contactgegevens van hun opdrachtgevers te verstrekken.
- In onze adviespraktijk zijn alle organisaties die een hoge-knip-sourcingmodel hebben geïdentificeerd.
- Een groot aantal marktdeskundigen (journalisten, consultants, e.d.) is gevraagd naar organisaties met en contactpersonen van organisaties met hoge-knip-outsourcingcases.
- Op internet is onderzoek gedaan naar hoge-knip-outsourcingcases.

Uit de onderzoekspopulatie zijn alle contactpersonen persoonlijk benaderd. In ruim 95% van de gevallen is positief gereageerd en heeft een interview plaatsgevonden.

7.3 ONDERZOEKSGEBIEDEN

Het onderzoek beoordeelt de performance van de providers vanuit meerdere invalshoeken. Dit vergroot de validiteit van het onderzoek. Validiteit is de mate waarin wordt gemeten wat we daadwerkelijk willen meten. De opdrachtgevers zijn over hun provider bevraagd op verschillende gebieden:

1. Algemene beoordeling
2. Beoordeling op zeven verschillende thema's
3. Het belang dat de respondent hecht aan de verschillende thema's
4. Beoordeling op zeven competenties
5. Beoordeling op basis van de Net Promotor Score

7.3.1. ALGEMENE BEOORDELING

De opdrachtgevers is gevraagd om een totaalcijfer te geven voor het presteren van hun provider. De algemene beoordeling houdt rekening met alle aspecten die een opdrachtgever van belang vindt in de performance van de provider.

7.3.2. BEOORDELING OP THEMA'S

In samenwerking met de providers zijn zeven thema's gekozen die relevant zijn voor de performance van providers:

1. Contract compliance
2. Klantmanagement
3. Goed werkgeverschap
4. Rapportage en financieel beheer
5. Integratie van dienstverlening

6. Innovatie en continu verbeteren
7. Aansluiting op de core business

Deze thema's zijn geoperationaliseerd in een aantal gesloten interviewvragen die zijn voorgelegd aan de opdrachtgevers. Het resultaat is de tevredenheidsscore van opdrachtgevers op deze thema's. In hoofdstuk vier is een uitwerking van de beoordeling gegeven.

7.3.3. BELANG VAN DE THEMA'S

Naast de tevredenheid over de thema's is ook het belang dat opdrachtgevers hechten aan de thema's onderzocht. Hiermee kunnen we de relatie tussen beoordeling en belang met elkaar in verband brengen. Niet alle thema's zijn voor opdrachtgevers even belangrijk. Bij de beoordeling van de performance moet idealiter ook rekening worden gehouden met het belang dat een respondent hecht aan de individuele thema's. Deze relatie (belang versus beoordeling) is in dit onderzoek nadrukkelijk meegenomen. Ook dit is in hoofdstuk vier behandeld.

7.3.4. BEOORDELING OP COMPETENTIES

Naast de beoordeling op relevante thema's is ook beoordeeld op relevante competenties. Competenties definiëren we als een geïntegreerd geheel van kennis en inzicht, vaardigheden en attitudes van de providers. Waar de thema's gericht zijn op resultaten, gaan de competenties over de eigenschappen (input) die providers laten zien. Het is het vermogen van de providers om essentiële taken adequaat te verrichten. De volgende zeven competenties van providers zijn onderzocht:

1. Integriteit & betrouwbaarheid
2. Samenwerken
3. Betrokkenheid
4. Vakmanschap
5. Flexibiliteit
6. Organisatiebewustzijn
7. Proactiviteit

In hoofdstuk vijf gingen we in op de beoordeling van de verschillende competenties.

7.3.5. AANBEVELINGSSCORE

De aanbevelingsscore is uitgevoerd op basis van de Net Promoter Score methodiek. Dit is een eenvoudig maar krachtig instrument om met één enkele vraag de tevredenheid te meten. De Net Promotor Score peilt bij de opdrachtgever in welke mate deze zijn provider aan andere organisaties zou aanbevelen. De achterliggende gedachte is simpel: indien je tevreden bent over je provider, ben je eerder bereid dit met andere te delen.

Op basis van de score op de Net Promoter-vraag onderscheiden wij drie categorieën respondenten:

- Actief tevredenen (Promotors) = respondenten die een score van 9 of 10 hebben gegeven
- Passief tevredenen (Passifs) = respondenten die een score van 7 of 8 hebben gegeven
- Criticasters (Detractors) = respondenten die een score van 0 tot 6 hebben gegeven

Er zijn wel wat kanttekeningen te plaatsen bij de Net Promoter Score-methode. Het model is eenvoudig en wat weinig wetenschappelijk gefundeerd. Het model geeft enkel getallen en percentages weer, maar geen oorzaken en effecten. Ook meet het model niet het gedrag van klanten. De Net Promotor Score is vooral een mooi indicatief instrument bij de beoordeling van providers.

Bij de profielen van de providers wordt voor iedere provider aangegeven wat diens Net Promotor Score is.

7.4 PROVIDER PERFORMANCE SCORE

Om te komen tot één overall indicatie van de performance van de providers is de Provider Performance Score ontwikkeld. De Provider Performance Score is opgebouwd uit verschillende bouwstenen. De bouwstenen zijn de verschillende onderzoeksgebieden zoals weergegeven in paragraaf 2.3. Om de diepgang waarmee de verschillende bouwstenen zijn onderzocht weer te geven zijn tevens gewichten toebedeeld aan die bouwstenen. Deze gewichten kennen enige mate van subjectiviteit en daarom is onderzocht of de toebedeelde gewichten van grote invloed zijn op het eindoordeel. Dit blijkt niet het geval te zijn. De Provider Performance Score is als volgt berekend:

PROVIDER PERFORMANCE SCORE =

$$\Sigma\,(+A_{beoor}*0{,}3 + T_{beoor}*0{,}2 + [T_{bel} * T_{beoor}]*0{,}2 + C_{beoor}*0{,}2 + NPS*0{,}1)$$

- Algemene beoordeling (A_{beoor})
- Gemiddelde beoordeling van thema's (T_{beoor})
- Gemiddelde belang versus de beoordeling thema's (T_{bel})
- Gemiddelde beoordeling van competenties (C_{beoor})
- Aanbevelingsscore (NPS)

De Provider Performance Score is zowel berekend voor de overall performance van providers als voor de performance van de providers op de verschillende sourcingmodellen.

7.5 BETROUWBAARHEID ONDERZOEK

In het onderzoek onderscheiden we drie hoge-knip-sourcingmodellen (Integrated Facility Management, Managing agent en Multi services). In hoofdstuk drie bescheven we deze drie modellen. Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de performance van de providers hebben wij als ondergrens gehanteerd dat drie respondenten per sourcingmodel nodig zijn om een provider op te kunnen nemen in het onderzoek. Het aantal van drie respondenten lijkt weinig, maar is vaak het overgrote deel van het totaal aantal opdrachtgevers dat een provider heeft in een specifiek sourcingmodel.

De betrouwbaarheid van een onderzoek is de mate waarin de bevindingen te vertalen zijn naar een groter geheel. Het minimum aantal respondenten dat per provider is geïnterviewd zegt derhalve niets over de betrouwbaarheid van het onderzoek, omdat in de meeste gevallen vrijwel alle, of in ieder geval een zeer groot aantal, opdrachtgevers van een provider zijn geïnterviewd. In de meeste gevallen zijn per provider veel meer dan drie respondenten geïnterviewd. In totaal zijn bijna 100 interviews afgenomen. Wij zijn ervan overtuigd dat dit het overgrote deel van de markt is dat een hoge-knip-outsourcingcontract heeft. Het aantal respondenten is ten opzichte van 2016 met bijna 20% toegenomen. Het is onze ambitie om ook in 2018 jaar weer meer opdrachtgevers te interviewen om daarmee het onderzoek nog representatiever te laten zijn.

In figuur 26 is de respons weergegeven zoals deze is verdeeld over de drie sourcingmodellen.

	Aantal respondenten
Multi service	**29**
Managing agent	**20**
Integrated Facility Management	**50**

Fig. 26 - *Respons*

7.6 PROVIDERS OPGENOMEN IN HET ONDERZOEK

Vrijwel alle Nederlandse providers die actief zijn op het gebied van hoge-knip-outsourcing zijn opgenomen in het onderzoek. De ondergrens van minimaal drie respondenten was voor slechts een paar providers te hoog om deel te kunnen nemen aan het onderzoek. Uiteindelijk zijn de volgende providers opgenomen in het onderzoek:

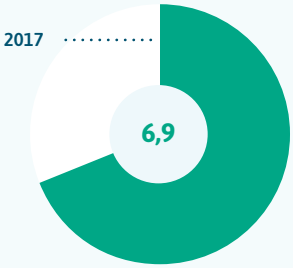
- Kien
- D&B
- Engie
- Sodexo
- Facilicom
- HEYDAY (voorheen AAFM)
- CBRE
- Eurest
- Yask
- ISS
- VINCI
- Strukton
- BAM

Van deze providers hebben wij voldoende respondenten geïnterviewd om de provider in één of meerdere sourcingmodellen op te kunnen nemen.

CONTRACT COMPLIANCE ERVAREN OPDRACHTGEVERS ALS **MEEST BELANGRIJKE** THEMA

8. PROVIDER PROFIELEN

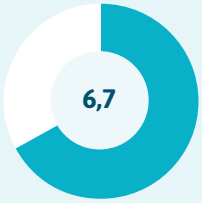
PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2017



Overall Provider Performance Score

Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score



IFM Performance Score

8.1 BAM FM

Organisatie	
BAM FM	
Algemeen directeur	
Henk Janssen	
Moederorganisatie	
Royal BAM NV	
Vz RvB	
Ir. R.P. (Rob) van Wingerden MBA	
Omzet NL	
57 mio [BAM FM]	
Medewerkers NL	
ca. 250	
Website	
www.bamfm.nl	
Postadres	
Regulierenring 35, 3981 LA Bunnik Postbus 17, 3980 CA Bunnik	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services:	✓
Managing Agent:	✕
Integrated Facility Management:	✓
Enkele opdrachtgevers	

1. Schiphol
2. Hoge Raad
3. Zaans Medisch Centrum

Het verschil in score tussen de overall provider performance score en de IFM performance score wordt veroorzaakt doordat BAM ook beoordeeld is bij de andere twee sourcingvormen. Dit waren er per sourcingvorm minder dan drie waardoor zij in deze twee categorieën niet worden opgenomen. De overall score wordt samengesteld uit een gemiddelde van alle beoordelingen.

BAM FM is het serviceonderdeel van de aannemer BAM NV. Net als andere aannemers ontwikkelt ook BAM een servicestak. Dit is een logische stap voor aannemers

omdat services meer voorspelbaarheid bieden omdat contracten worden afgesloten voor meerdere jaren. Ook opdrachtgevers willen in toenemende mate hun hard services gebundeld uitbesteden. Aannemers hebben de afgelopen jaren installatieadviseurs overgenomen en zijn zo in staat het merendeel van de hard services met eigen medewerkers uit te voeren. BAM heeft al eind vorige eeuw o.a. Batenburg overgenomen, een relatief groot installatiebedrijf. De services van BAM zijn vanzelfsprekend gericht op onderhoud aan gebouwen, installaties en terreinen, maar BAM FM gaat verder door ook soft services aan te bieden, dit laatste vaak in samenwerking met een soft service provider, waarbij BAM volledig eindverantwoordelijk is. BAM FM managed een groot aantal PPS-contracten.

Een interessant contract van BAM FM is het correctief en preventief onderhoud en het vervangingsonderhoud, de energielevering en de schoonmaak in het Zaans Medisch Centrum, door middel van een DBMO-constructie.

NET PROMOTOR SCORE

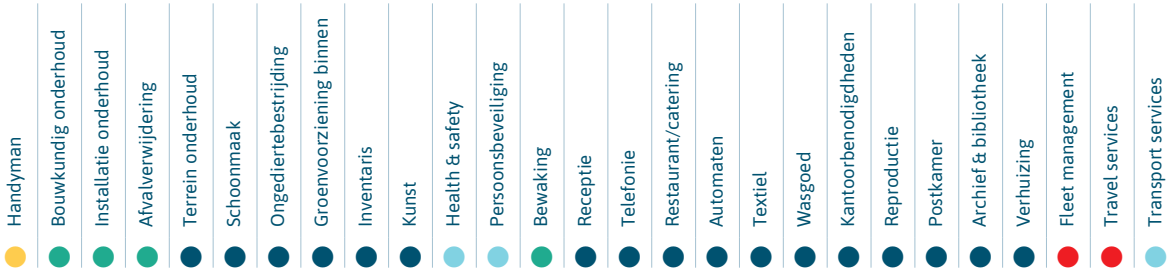
THEMA'S

Aansluiting op Core Business	★★★★☆
Integratie van dienstverlening	★★★☆☆
Klantmanagement	★★★★☆
Contract compliance	★★★½☆
Innovatie & continu verbeteren	★★☆☆☆
Rapportage & financieel beheer	★★★☆☆
Goed werkgeverschap	★★★½☆

COMPETENTIES

Samenwerken	★★★★½
Betrokkenheid	★★★★☆
Organisatiebewustzijn	★★★☆☆
Vakmanschap	★★★★☆
Integriteit & betrouwbaarheid	★★★½☆
Proactiviteit	★★☆☆☆
Flexibiliteit	★★★½☆

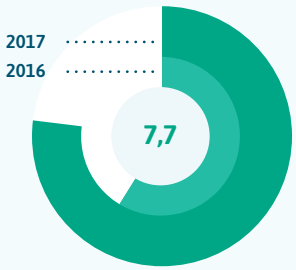
OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK



- Leveren dienstverlening niet
- Leveren dienstverlening alleen met onderaannemers
- Leveren diensverlening, wijze van levering onbekend
- Leveren dienstverlening met alleen eigen personeel
- Leveren dienstverlening met eigen personeel of met onderaannemers
- Onbekend

CBRE

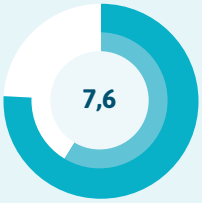
PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2017



Overall Provider Performance Score

Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score



IFM Performance Score

8.2 CBRE GLOBAL WORKPLACE SOLUTIONS

Organisatie	
CBRE Global Workplace Solutions	
Algemeen directeur	
Robert E. Sulentic	
Moederorganisatie	
CBRE Global Workplace Solutions België, Nederland, Frankrijk, Luxemburg	
Algemeen directeur	
Rick Jacobs/John de Rooij	
Omzet NL	
275 miljoen	
Medewerkers NL	
1012	
Website	
www.cbre.nl	
Postadres	
Boeingavenue 8, 1119 PB Schiphol Rijk	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services:	×
Managing Agent:	×
Integrated Facility Management:	✓
Enkele opdrachtgevers	

1. Shell
2. MSD
3. Deloitte

Het verschil in score tussen de overall provider performance score en de IFM performance score wordt veroorzaakt doordat CBRE ook beoordeeld is binnen de andere twee sourcingsvormen. Dit waren per sourcingvorm minder dan drie respondenten waardoor zij in deze twee categorieën niet worden opgenomen. De overall score wordt samengesteld uit een gemiddelde van alle beoordelingen.

CBRE is actief in real estate services voor eigenaren, financiers en gebruikers van vastgoed. CBRE is een wereldwijde vastgoeddienstverlener met kantoren in meer dan 60 landen en ruim 75.000 medewerkers. Het

dienstenportfolio van CBRE bevat onder meer facility management outsourcing, commercieel, technisch en administratief property management, fondsbeheer, makelaarsdiensten, projectontwikkeling, werkplekontwerp en inrichting, e.d.

De IFM-activiteiten van het huidige CBRE Global Workplace Solutions (GWS) zijn ontstaan uit de samenvoeging van het eigen onderdeel Corporate Outsourcing Services , de overgenomen Norland (VK) activiteiten en de overname van facility-managementactiviteiten van Johnson Controls International (JCI). De samenvoeging van de IFM-activiteiten van JCI en de vastgoedactiviteiten van CBRE geeft het huidige CBRE een unieke propositie. Als enige provider kan het voor opdrachtgevers zowel FM als vastgoeddiensten aanbieden met self performance op kritische diensten zoals technisch onderhoud. Met haar expertise van vastgoed-, facility- en projectmanagement laat zij de vastgoedportfolio en medewerkers van haar klanten excelleren. Ook is CBRE wereldwijd marktleider op het gebied van Facility Management en technische dienstverlening voor Datacenters. Project Management en uitvoering is een andere grote tak die op wereldschaal geboden wordt met een sterke groei in Principal contracting. Tot een jaar geleden richtte CBRE zich op multinationale klantvragen: het zogenaamde Enterprise Facility Management. Die tak groeit zeer sterk. De komende jaren voegt zij daar ook Local Facility Management aan toe voor opdrachtgevers met een behoefte aan een lokale oplossing en lokaal aanbod.

De belangrijkste ontwikkelingen voor 2017 zijn het investeren in de opbouw van Local Facility Management en het verder integreren van het aanbod en ontwikkelen van de markt voor FM en RE dienstverlening.

NET PROMOTOR SCORE

THEMA'S

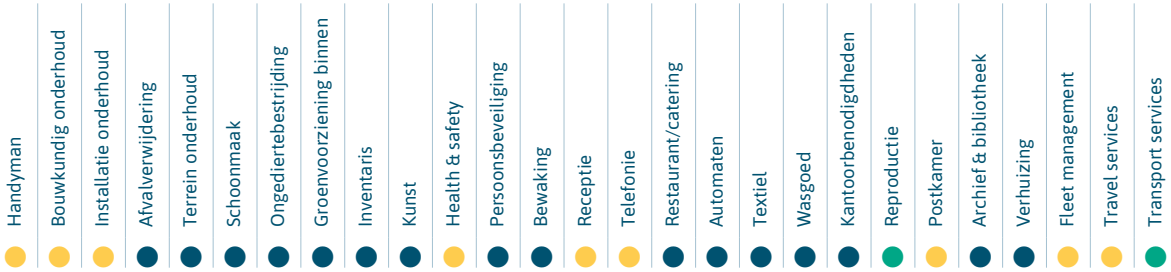
Aansluiting op Core Business	★★★½☆⇧
Integratie van dienstverlening	★★★★½⇧
Klantmanagement	★★★½☆⇧
Contract compliance	★★★★½⇧
Innovatie & continu verbeteren	★★½☆☆⇧
Rapportage & financieel beheer	★★★★½⇧
Goed werkgeverschap	★★★★☆⇧

COMPETENTIES

Samenwerken	★★★★½⇧
Betrokkenheid	★★★★½⇧
Organisatiebewustzijn	★★★★☆⇧
Vakmanschap	★★★★½⇧
Integriteit & betrouwbaarheid	★★★★½⇧
Proactiviteit	★★★☆☆⇧
Flexibiliteit	★★★★½⇧

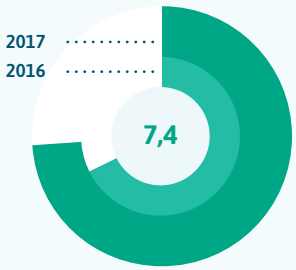
⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2016)

OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

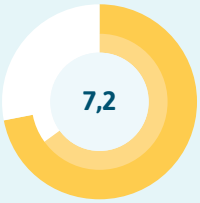


- Leveren dienstverlening niet
- Leveren dienstverlening alleen met onderaannemers
- Leveren diensverlening, wijze van levering onbekend
- Leveren dienstverlening met alleen eigen personeel
- Leveren dienstverlening met eigen personeel of met onderaannemers
- Onbekend

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2017

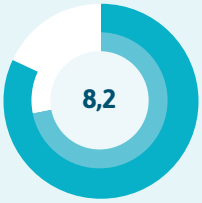


Overall Provider Performance Score



Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score



IFM Performance Score

8.3 COMPASS GROUP / EUREST SERVICES

Organisatie	
Compass Group	
Algemeen directeur	
Jan Jacob van Donselaar	
Moederorganisatie	
Compass Group Nederland Holding	
Algemeen directeur	
Jan Jacob van Donselaar	
Omzet NL	
265 miljoen (Compass NL)	
Medewerkers NL	
5.000 (Compass NL)	
Website	
www.eurestservices.nl	
Postadres	
Postbus 22875, 1100 DJ Amsterdam	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services:	✓
Managing Agent:	✕
Integrated Facility Management:	✓
Enkele opdrachtgevers	

1. Provincie Noord Holland
2. Tata Steel
3. AkzoNobel

Eurest Services maakt onderdeel uit van de Compass Group, de overkoepelende organisatie waaronder de verschillende bedrijfsonderdelen opereren. De organisatie behoort tot het Britse Compass Group PLC en is genoteerd op de beurs in Londen. Compass Group heeft meer dan 500.000 medewerkers en is actief in 50 landen. In Nederland werken ruim 5.000 medewerkers voor Compass. De activiteiten worden uitgevoerd onder de namen Eurest en Eurest Services.

Eurest kent haar oorsprong in catering en is de afgelopen 15 jaar naast catering ook andere facilitaire diensten gaan aanbieden, zoals schoonmaak, receptie en huismeesterdiensten. Samen met subcontractors

is de scope van dienstverlening nog breder en worden incidenteel ook hard services en reprodiensten uitgevoerd. In Nederland profileert Eurest zich meer en meer als facilitaire dienstverlener waarbij de focus meer ligt op het aanbieden van verschillende, geïntegreerde, operationele diensten (multi services) dan op het gebied van IFM. Overigens is de scheidslijn tussen multi services en IFM niet altijd even duidelijk. Een grote IFM-opdrachtgever in Nederland is bijvoorbeeld Tata Steel.

Eurest Services is ervan overtuigd dat excellente service van hospitality-gerichte professionals en een maatwerk-benadering die gevoed wordt door big data, bijdraagt aan haar succes.

NET PROMOTOR SCORE

THEMA'S

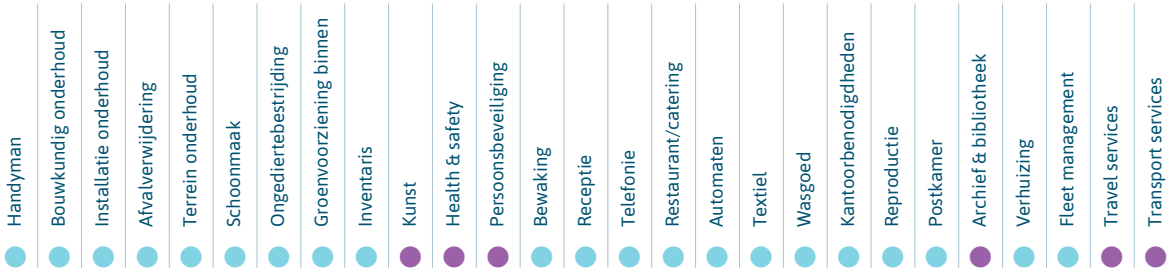
Aansluiting op Core Business	★★★★☆ ⇧
Integratie van dienstverlening	★★★½☆ ⇧
Klantmanagement	★★★½☆ ⇧
Contract compliance	★★★★☆ ⇧
Innovatie & continu verbeteren	★★★☆☆ ⇧
Rapportage & financieel beheer	★★★★☆ ⇧
Goed werkgeverschap	★★★★½ ⇧

COMPETENTIES

Samenwerken	★★★★½ ⇧
Betrokkenheid	★★★★☆ ⇧
Organisatiebewustzijn	★★★½☆ ⇧
Vakmanschap	★★★★½ ⇧
Integriteit & betrouwbaarheid	★★★★½ ⇧
Proactiviteit	★★★☆☆ ⇧
Flexibiliteit	★★★★☆ ⇧

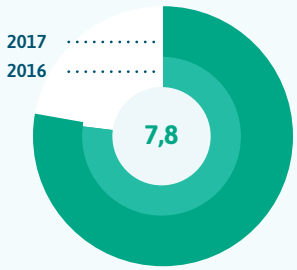
⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2016)

OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

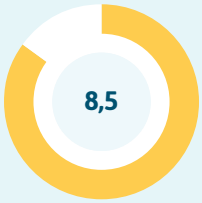


- Leveren dienstverlening niet
- Leveren dienstverlening alleen met onderaannemers
- Leveren diensverlening, wijze van levering onbekend
- Leveren dienstverlening met alleen eigen personeel
- Leveren dienstverlening met eigen personeel of met onderaannemers
- Onbekend

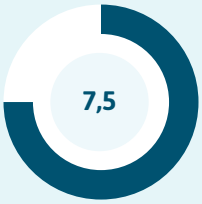
PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2017



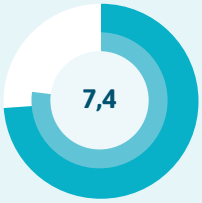
Overall Provider Performance Score



Multi service Performance Score



Managing agent Performance Score



IFM Performance Score

8.4 D&B THE FACILITY GROUP

Organisatie	
D&B The Facility Group	
Algemeen directeur	
Bas Hertz	
Moederorganisatie	
-	
Algemeen directeur	
-	
Omzet NL	
34 miljoen	
Medewerkers NL	
1000	
Website	
www.db.nl	
Postadres	
Amsterdamseweg 204, 1182 HL Amstelveen	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services:	✓
Managing Agent:	✓
Integrated Facility Management:	✓
Enkele opdrachtgevers	

1. T-Mobile
2. Nuon
3. WTC Amsterdam

D&B The Facility Group kiest heel specifiek voor een nichemarkt waar behoefte is aan hoogwaardige 5-sterren-dienstverlening. D&B The Facility Group voert een groot aantal diensten (o.a. receptie, catering, beveiliging, receptie, handyman, e.d.) uit met eigen medewerkers om op die manier de hoogwaardige dienstverlening ook echt waar te kunnen maken. D&B ontwikkelt zich als een echte ondernemer. Zij pakt de kansen die goed passen bij D&B, los van de vraag of het IFM-, multi-service- of single service-dienstverlening betreft. Zij leveren cateringdiensten voor UvA/HvA (We Canteen), bieden een IFM-propositie voor alle Nederlandse kantoren van TomTom en leveren valet parking in opdracht van Schiphol.

We Canteen is het relatief jonge cateringconcept van D&B dat marktaandeel aan het winnen is in de cateringmarkt. Verwacht wordt dat dit doorzet in 2018. D&B the Facility Group voorziet een omzetgroei in 2018 t.o.v. 2017 van meer dan 10%. Het werven en selecteren van nieuw (operationeel) talent zal in 2018 de grootste uitdaging vormen. Maar ook de inzet van technologie en nieuwe dienstverleningsmodellen hebben de volle aandacht van D&B.

D&B The Facility Group, genoemd naar de oprichters Derek en Bas, is opgericht in 1993 en sinds 2003 actief op de facilitaire markt. Het eigendom van D&B The Facility Group ligt nog steeds bij de oprichters van het bedrijf. De oplossingen die D&B biedt zijn echte maatwerkoplossingen voor klanten. Woorden die D&B typeren zijn: echte aandacht voor de klant, maatwerk, innovatief, ondernemend, commercieel, Amsterdam, lef.

NET PROMOTOR SCORE

THEMA'S

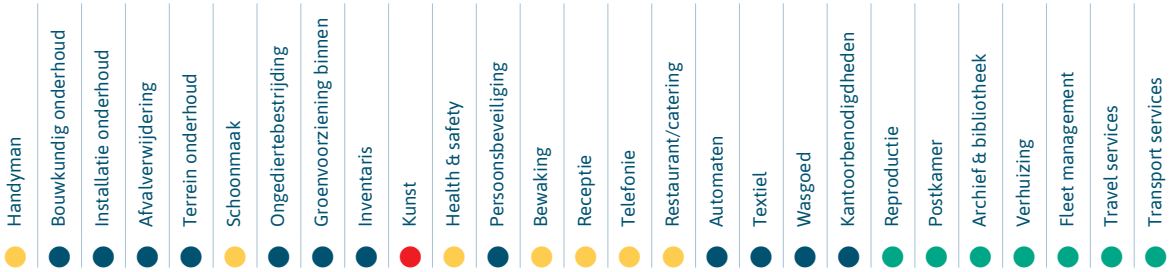
Aansluiting op Core Business	★★★★½ ⇧
Integratie van dienstverlening	★★★★½ ⇧
Klantmanagement	★★★★☆ ⇩
Contract compliance	★★★★½ ⇧
Innovatie & continu verbeteren	★★★☆☆ ⇧
Rapportage & financieel beheer	★★★★½ ⇧
Goed werkgeverschap	★★★★½ ⇔

COMPETENTIES

Samenwerken	★★★★½ ⇔
Betrokkenheid	★★★★★ ⇧
Organisatiebewustzijn	★★★★½ ⇧
Vakmanschap	★★★★½ ⇧
Integriteit & betrouwbaarheid	★★★★½ ⇔
Proactiviteit	★★★☆☆ ⇔
Flexibiliteit	★★★★½ ⇧

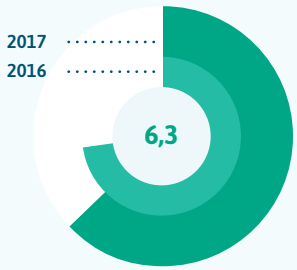
⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2016)

OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

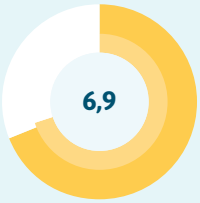


- Leveren dienstverlening niet
- Leveren dienstverlening alleen met onderaannemers
- Leveren diensverlening, wijze van levering onbekend
- Leveren dienstverlening met alleen eigen personeel
- Leveren dienstverlening met eigen personeel of met onderaannemers
- Onbekend

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2017

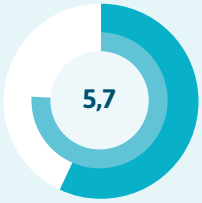


Overall Provider Performance Score



Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score



IFM Performance Score

8.5 ENGIE

Organisatie	
ENGIE Services West	
Algemeen directeur	
Bart-Jan Freriks	
Moederorganisatie	
ENGIE Services	
Algemeen directeur	
De heer H. Blokland	
Omzet NL	
285 miljoen (ENGIE Services West BV)	
Medewerkers NL	
1.690 (ENGIE Services West BV)	
Website	
www.engie.com	
Postadres	
Kosterijland 20, 3981 AJ Bunnik	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services:	✓
Managing Agent:	✕
Integrated Facility Management:	✓
Enkele opdrachtgevers	

1. Fujifilm Manufacturing Europe BV
2. UTC
3. Geodis

ENGIE, voorheen GDF SUEZ S.A., is een Frans multinationaal energiebedrijf dat opereert in productie, onderhoud en distributie van elektriciteit, aardgas en duurzame energie. ENGIE, is een enorm concern met een jaaromzet van € 80 miljard en 153.000 medewerkers.

Het onderdeel van ENGIE waar in deze studie onze aandacht naar uitgaat heet ENGIE Services en opereerde tot voor kort onder de naam Cofely en daarvoor onder de naam GTI. Het is onderdeel van de servicestak van het concern. Het heeft zo'n 6.500 medewerkers in dienst, realiseert een omzet van ongeveer € 1,2 miljard, en bestaat uit een netwerk van ondernemingen die zich richten op regionale markten of op specifieke

marktsegmenten en technieken. ENGIE Services is een technisch dienstverlener die oplossingen biedt in de werktuigbouw, elektrotechniek en automatisering. De afgelopen jaren heeft het concern wereldwijd ook ingezet op IFM-diensten. Ook in Nederland is deze ontwikkeling ingezet met eerste klanten als Friesland Campina en Fuji Film.

ENGIE is wereldwijd één van de grootste spelers op het gebied van PPS-projecten in infrastructuur, defensie en gezondheidszorg.

In 2018 gaat ENGIE een verdere focus leggen op de integrale doorontwikkeling van de multidisciplinaire samenwerking in de keten met haar klanten en partners. Het is de verwachting dat Integrated Facility Management als separate entiteit gaat worden ingericht.

NET PROMOTOR SCORE

THEMA'S

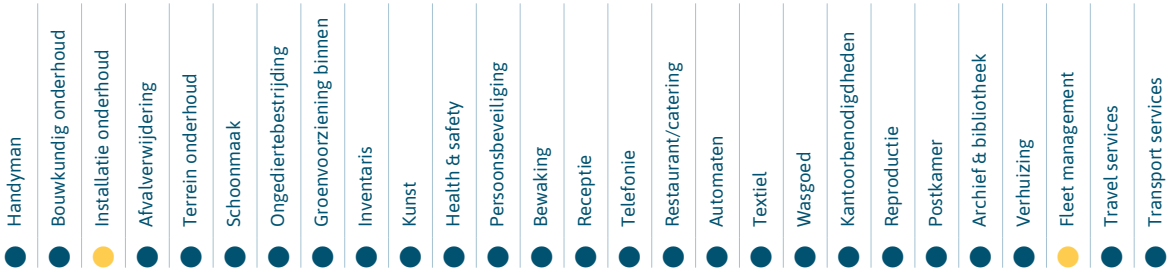
Aansluiting op Core Business	★★★½☆ ⇩
Integratie van dienstverlening	★★★☆☆ ⇩
Klantmanagement	★★☆☆☆ ⇩
Contract compliance	★★★½☆ ⇩
Innovatie & continu verbeteren	★½☆☆☆ ⇩
Rapportage & financieel beheer	★★★☆☆ ⇔
Goed werkgeverschap	★★★★☆ ⇩

COMPETENTIES

Samenwerken	★★★½☆ ⇩
Betrokkenheid	★★★½☆ ⇩
Organisatiebewustzijn	★★★☆☆ ⇩
Vakmanschap	★★★★☆ ⇔
Integriteit & betrouwbaarheid	★★★½☆ ⇩
Proactiviteit	★½☆☆☆ ⇩
Flexibiliteit	★★★☆☆ ⇔

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2016)

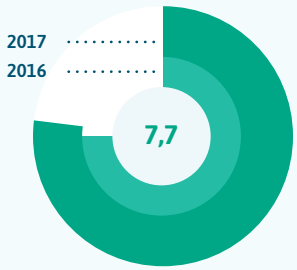
OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK



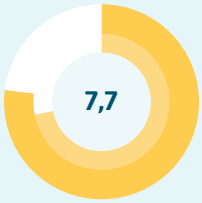
- Leveren dienstverlening niet
- Leveren dienstverlening alleen met onderaannemers
- Leveren diensverlening, wijze van levering onbekend
- Leveren dienstverlening met alleen eigen personeel
- Leveren dienstverlening met eigen personeel of met onderaannemers
- Onbekend

Facilicom

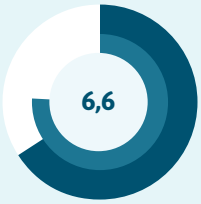
PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2017



Overall Provider Performance Score



Multi service Performance Score



Managing agent Performance Score

IFM Performance Score

8.6 FACILICOM SOLUTIONS

Organisatie	
Facilicom Solutions	
Algemeen directeur	
Marco Feijen	
Moederorganisatie	
Facilicom Group	
Algemeen directeur	
Geert van de Laar	
Omzet NL	
970.566.000 euro (FG)	
Medewerkers NL	
32.958	
Website	
www.facilicomsolutions.nl	
Postadres	
Karel Doormanweg 4, 3115 JD SCHIEDAM Postbus 144 , 3100 AC SCHIEDAM	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services:	✓
Managing Agent:	✓
Integrated Facility Management:	✓
Enkele opdrachtgevers	

1. KPN / Allinq
2. Vodafone
3. ASR verzekeringen

Facilicom Group bestaat ruim 50 jaar en is gespecialiseerd in het verzorgen van facilitaire diensten. Sinds 2014 is Facilicom Group ook actief in het zorgdomein. Het familiebedrijf met de hoofdvestiging in Schiedam is uniek in zijn soort omdat het beschikt over een compleet facilitair portfolio, onderverdeeld in gespecialiseerde divisies. Ruim 32.000 eigen medewerkers zijn werkzaam in de sectoren schoonmaak (Gom), beveiliging (Trigion), catering en horeca (Albron) en zorg (Incluzio) en bieden integrale facilitaire oplossingen (Facilicom Solutions). Het divisiemodel maakt het mogelijk om kwalitatieve en geïntegreerde oplossingen te bieden. Facilicom Group is actief in Nederland en België, het Verenigd

Koninkrijk en Ierland en werkt in andere landen met samenwerkingspartners.

Facilicom Group behoort tot de top-50 werkgevers in Nederland.

Facilicom Solutions is de divisie die zich primair richt op integrale facilitaire dienstverlening en het management daarvan. Dit zowel op het gebied van soft services als hard services. Hierbij worden verschillende serviceconcepten gehanteerd. Daarnaast is Facilicom Solutions actief in energiemanagement, Publiek-Private Samenwerkingen / DBFMO en het complete facility estate management van gebouwen.

Facilicom is een echte Rotterdamse onderneming met een handen-uit-de-mouwenmentaliteit. Ondanks dat Facilicom ook actief is in het buitenland speelt Facilicom bij global tenders van multinationals geen rol van betekenis.

NET PROMOTOR SCORE

THEMA'S

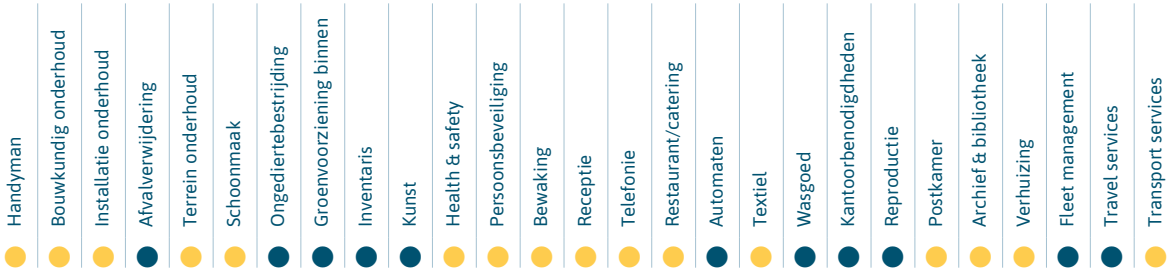
Aansluiting op Core Business	★★★★☆ ⇧
Integratie van dienstverlening	★★★★½ ⇧
Klantmanagement	★★★★½ ⇧
Contract compliance	★★★★☆ ⇔
Innovatie & continu verbeteren	★★★½☆ ⇧
Rapportage & financieel beheer	★★★½☆ ⇔
Goed werkgeverschap	★★★★½ ⇔

COMPETENTIES

Samenwerken	★★★★½ ⇔
Betrokkenheid	★★★★½ ⇧
Organisatiebewustzijn	★★★½☆ ⇧
Vakmanschap	★★★★½ ⇧
Integriteit & betrouwbaarheid	★★★★★ ⇧
Proactiviteit	★★★½☆ ⇧
Flexibiliteit	★★★★½ ⇧

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2016)

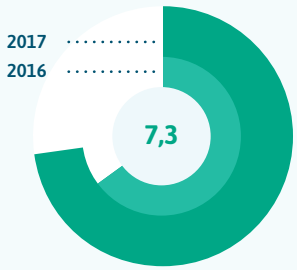
OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK



- Leveren dienstverlening niet
- Leveren dienstverlening alleen met onderaannemers
- Leveren diensverlening, wijze van levering onbekend
- Leveren dienstverlening met alleen eigen personeel
- Leveren dienstverlening met eigen personeel of met onderaannemers
- Onbekend

HEYDAY FACILITY MANAGEMENT

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2017



Overall Provider Performance Score

Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score

IFM Performance Score

8.7 HEYDAY FACILITY MANAGEMENT

Organisatie	
HEYDAY Facility Management	
Algemeen directeur	
Bob Mols	
Moederorganisatie	
ADG Dienstengroep	
Algemeen directeur	
Hans Kroeze	
Omzet NL	
120 miljoen	
Medewerkers NL	
200	
Website	
www.heydayfm.nl	
Postadres	
Postbus 80009, 5600 JZ Eindhoven	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services:	✕
Managing Agent:	✓
Integrated Facility Management:	✓
Enkele opdrachtgevers	

1. DSM
2. Sabic
3. EY

HEYDAY Facility Management, voorheen AAFM, is in 2002 ontstaan uit een joint venture tussen Arcadis en de Engelse IFM-provider Mowlem (in 2006 overgenomen door Carillon). In 2003 was Philips de eerste opdrachtgever. De IFM-ervaring van Mowlem in Engeland heeft het concern geholpen bij haar vliegende start in Nederland. In het eerste decennium van deze eeuw was HEYDAY zonder meer marktleider in Nederland. In 2011 is het toenmalige AAFM overgenomen door de ADG groep waar o.a. ook Asito en GUL onderdeel van uitmaken. Ondanks dat HEYDAY getracht heeft om haar internationale ambities vorm te geven middels een internationale alliantie van zelfstandige IFM-dienstverleners, is het ontbreken van een echte internationale oplossing reden geweest

dat multinationals als Philips en Johnson & Johnson na verloop van tijd kozen voor andere dienstverleners. HEYDAY timmert de afgelopen jaren hard aan de weg om meer marktaandeel in de gezondheidszorg te verwerven. In 2016 heeft HEYDAY een facilitair adviesbureau aan haar activiteiten toegevoegd.

Kenmerkend voor HEYDAY is altijd geweest dat zij een managementoplossing biedt en onafhankelijk is in haar supply chain. HEYDAY heeft geen eigen operationele medewerkers in dienst. Voor alle operationele diensten maakt HEYDAY gebruik van subcontractors of van haar zusje "GUL voor U".

HEYDAY is sterk op het gebied van het efficiënt inrichten van processen bij haar opdrachtgevers en is HEYDAY NEN-ISO 9001, NEN-ISO 14001 en OHSAS 18001 gecertificeerd.

Om sneller in te kunnen spelen op veranderingen in de markt en technologische ontwikkelingen is binnen HEYDAY de scrum-methodiek geïntroduceerd. Daarin staan mensen en interactie boven processen en tools. Met deze werkwijze prioriteert HEYDAY taken en wordt in korte tijdframes gewerkt. Dat biedt meer ruimte om flexibel mee te bewegen met de veranderende vraag van de markt en van klanten.

HEYDAY gelooft er in dat door het optimaal inzetten van technologische oplossingen het verblijven in een (werk) omgeving leuker en gemakkelijker gemaakt kan worden. Gebruikers kunnen dan zelf bepalen welk facilitair dienstenpakket het beste bij ze past, waarbij ze steeds meer invloed kunnen uitoefenen op het individuele gebruik én de toepassing ervan.

NET PROMOTOR SCORE

THEMA'S

Aansluiting op Core Business	★★★½☆⇧
Integratie van dienstverlening	★★★★☆⇧
Klantmanagement	★★★★☆⇧
Contract compliance	★★★★½⇧
Innovatie & continu verbeteren	★★☆☆☆⇧
Rapportage & financieel beheer	★★★★½⇧
Goed werkgeverschap	★★★★½⇧

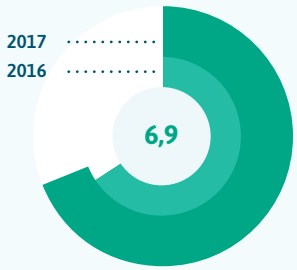
COMPETENTIES

Samenwerken	★★★★½⇧
Betrokkenheid	★★★★½⇧
Organisatiebewustzijn	★★★½☆⇧
Vakmanschap	★★★½☆⇧
Integriteit & betrouwbaarheid	★★★★½⇔
Proactiviteit	★★☆☆☆⇧
Flexibiliteit	★★★½☆⇧

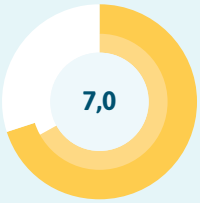
⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2016)

OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2017



Overall Provider Performance Score



Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score

IFM Performance Score

8.8 ISS INTEGRATED FACILITY SERVICES

Organisatie	
ISS	
Directeur	
Jeff Gravenhorst	
Moederorganisatie	
ISS Facility Services Nederland	
Algemeen directeur	
Kees Stroomer	
Omzet NL	
ISS verstrekt geen lokale financiële gegevens.	
Medewerkers NL	
6000	
Website	
www.nl.issworld.com	
Postadres	
Rijnzathe 8, Postbus 115, 3454 ZJ De Meern	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services:	✓
Managing Agent:	✕
Integrated Facility Management:	✓
Enkele opdrachtgevers	

1. FrieslandCampina
2. Heineken
3. Accenture

ISS is een bekende facilitaire dienstverlener in Nederland en buiten Nederland. ISS is één van de grootste facilitaire dienstverleners met een wereldwijde omzet van € 10,6 mrd in 2016 en 500.000 medewerkers. ISS is genoteerd aan de Copenhagen Stock Exchange.

In Nederland heeft ISS de afgelopen 10 jaar een verandering ingezet van schoonmaakdienstverlener naar facility managementdienstverlener. Nog steeds is er een sterk aandeel schoonmaak in de omzet, maar het aandeel facility managementdiensten is het grootst. De verkoop van schoonmaakactiviteiten in het MKB-segment maakt duidelijk dat ISS sterk inzet op de groei van facility management. De propositie van ISS is sterk gericht op

self delivery Multi services/IFM-diensten waarbij zoveel mogelijk met eigen medewerkers de dienstverlening wordt uitgevoerd.

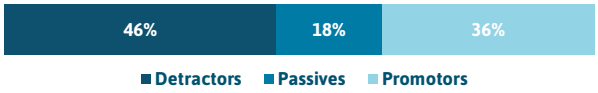
ISS is tevens door haar wereldwijde netwerk één van de dienstverleners die in staat is om wereldwijde opdrachten in te kunnen vullen. Opdrachtgevers in dit segment zijn o.a. HP, Barclays, Novartis, Heineken en Heinz.

ISS is één van de facilitaire dienstverleners die in staat is om kennis, systemen en standaarden die zij wereldwijd ontwikkelen te vertalen naar de verschillende landenorganisaties. Dit heeft bijvoorbeeld betrekking op IT-tools, process frameworks en transitie-aanpakken. ISS is van mening dat informatietechnologie van groot belang is bij de levering van operational excelente dienstverlening omdat het de dienstverlening adequaat, persoonlijk, tijdig en kwalitatief hoogwaardig kan maken.

Voor 2018 staat de doorontwikkeling van customer journey, workplace management en hospitality op de agenda. Als maatschappelijk bewust bedrijf richt ISS zich op werkgeversvraagstukken als inclusie en social return on investment. ISS is verder van mening dat het verspreiden van vakkennis, ook buiten de eigen organisatie, van groot belang is voor de professionaliteit van de branche. Deze kennis wordt gebundeld via het platform servicefutures.nl en servicefutures.com.

Ook in 2018 richt ISS zich onveranderd op het verlenen van IFM, single- en multi-servicediensten voor grotere opdrachtgevers in de segmenten Public, Industry & Manufacturing, Healthcare en Food and Beverage.

NET PROMOTOR SCORE



THEMA'S

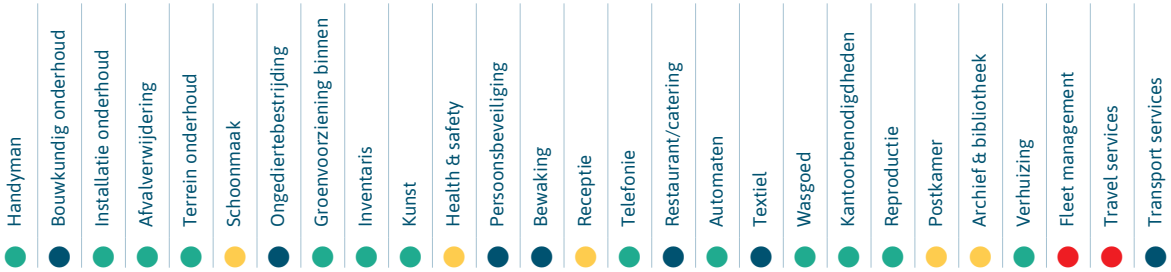
Aansluiting op Core Business	★★★★½ ⇧
Integratie van dienstverlening	★★★½☆ ⇧
Klantmanagement	★★★½☆ ⇧
Contract compliance	★★★½☆ ⇧
Innovatie & continu verbeteren	★★★☆☆ ⇧
Rapportage & financieel beheer	★★½☆☆ ⇩
Goed werkgeverschap	★★★★☆ ⇧

COMPETENTIES

Samenwerken	★★★★½ ⇧
Betrokkenheid	★★★★½ ⇧
Organisatiebewustzijn	★★★½☆ ⇧
Vakmanschap	★★★★½ ⇧
Integriteit & betrouwbaarheid	★★★★½ ⇧
Proactiviteit	★★★☆☆ ⇧
Flexibiliteit	★★★★½ ⇧

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2016)

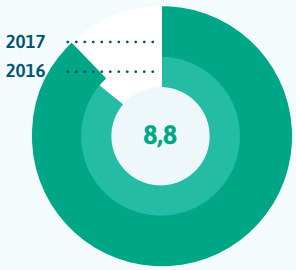
OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK



- Leveren dienstverlening niet
- Leveren dienstverlening alleen met onderaannemers
- Leveren diensverlening, wijze van levering onbekend
- Leveren dienstverlening met alleen eigen personeel
- Leveren dienstverlening met eigen personeel of met onderaannemers
- Onbekend

KIEN
Facility Management

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2017



Overall Provider Performance Score

Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score

IFM Performance Score

8.9 KIEN FACILITY MANAGEMENT

Organisatie	
Kien Facility Management	
Algemeen directeur	
Pepijn Reijnders	
Moederorganisatie	
-	
Algemeen directeur	
-	
Omzet NL	
9,5 miljoen	
Medewerkers NL	
95	
Website	
www.kien-fm.nl	
Postadres	
Postbus 134, 5600 AC Eindhoven	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services:	✕
Managing Agent:	✓
Integrated Facility Management:	✓
Enkele opdrachtgevers	

1. High Tech Campus Eindhoven
2. NS
3. OCI Nitrogen

KIEN is een relatieve nieuwkomer op de Nederlandse markt van facility management. De naam KIEN bestaat pas sinds 2015, daarvoor droeg het bedrijf de naam Vb&t. Vb&t is in 2006 opgericht als facility-managementorganisatie voor primair onderwijs, vastgoedmanagementorganisaties, retail en groot MKB. In 2011 is een duidelijke focus gekozen voor facility management met alleen handymandiensten als operationele self-delivery-activiteit.

KIEN is de afgelopen jaren sterk gegroeid met nieuwe opdrachtgevers als de NS, de High Tech Campus in Eindhoven en de ECI Cultuurfabriek in Roermond. KIEN fungeert vooral als Managing agent waarbij vrijwel alle

operationele diensten weliswaar door KIEN worden aangestuurd, maar het eigendom van de contracten niet bij KIEN maar bij de opdrachtgever ligt.

Eind 2017 is bekend gemaakt dat KIEN is overgenomen door Yask. De familierelatie van één van de eigenaren van KIEN met de familie Goedmakers (Yask) zal hierin ongetwijfeld een rol gespeeld hebben.

2018 staat in het teken van de integratie met Yask. De Yask-KIEN-combinatie heeft twee speerpunten gedefinieerd: innovatievermogen en ondernemerschap. Yask en KIEN proberen ook in de nieuwe combinatie om hun kernkwaliteit 'dicht bij de klant' absoluut te behouden.

De komende jaren blijven Yask en KIEN inzetten op het vergaren, ontwikkelen en implementeren van innovaties bij klanten.

NET PROMOTOR SCORE

THEMA'S

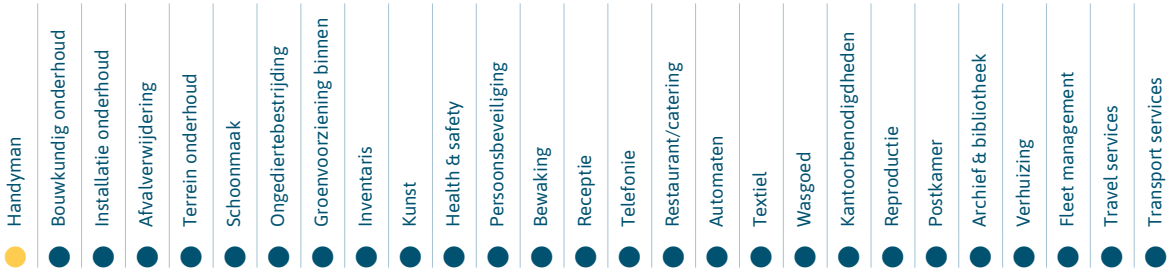
Aansluiting op Core Business	★★★★½ ⇧
Integratie van dienstverlening	★★★★½ ⇩
Klantmanagement	★★★★★ ⇧
Contract compliance	★★★★★ ⇧
Innovatie & continu verbeteren	★★★★½ ⇧
Rapportage & financieel beheer	★★★★★ ⇧
Goed werkgeverschap	★★★★★ ⇔

COMPETENTIES

Samenwerken	★★★★★ ⇔
Betrokkenheid	★★★★★ ⇔
Organisatiebewustzijn	★★★★½ ⇧
Vakmanschap	★★★★★ ⇔
Integriteit & betrouwbaarheid	★★★★★ ⇔
Proactiviteit	★★★★☆ ⇩
Flexibiliteit	★★★★★ ⇔

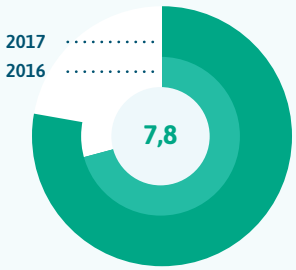
⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2016)

OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK



- Leveren dienstverlening niet
- Leveren dienstverlening alleen met onderaannemers
- Leveren diensverlening, wijze van levering onbekend
- Leveren dienstverlening met alleen eigen personeel
- Leveren dienstverlening met eigen personeel of met onderaannemers
- Onbekend

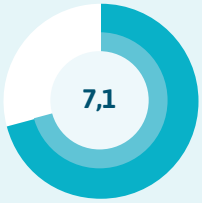
PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2017



Overall Provider Performance Score

Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score



IFM Performance Score

8.10 SODEXO

Organisatie	
Sodexo	
Algemeen directeur	
Marijke Paalvast	
Moederorganisatie	
Sodexo Group	
Algemeen directeur	
Denis Machuel	
Omzet NL	
377 miljoen	
Medewerkers NL	
4600	
Website	
www.sodexo.nl	
Postadres	
Postbus 29100, 3001 GC Rotterdam	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services:	✓
Managing Agent:	✕
Integrated Facility Management:	✓
Enkele opdrachtgevers	

1. KLM
2. Unilever

Het verschil in score tussen de overall provider performance score en de IFM performance score wordt veroorzaakt doordat Sodexo ook beoordeeld is bij de andere twee sourcingvormen. Dit waren per sourcingvorm minder dan drie respondenten waardoor zij in deze twee categorieën niet worden opgenomen. De overall score wordt samengesteld uit een gemiddelde van alle beoordelingen.

Sodexo, opgericht in 1966, is de wereldmarktleider in services die de 'Quality of Life' bevorderen, een essentieel onderdeel in prestaties van organisaties en het welzijn van hun medewerkers. Sodexo is met

427.000 medewerkers actief in 80 landen. Met ruim 100 verschillende diensten en 50 jaar ervaring behaalde het bedrijf in het boekjaar 2017 een omzet van 20,7 miljard euro. Sodexo is opgenomen in de CAC-40-index en de Dow Jones Sustainable Index.

Sodexo is één van de grote global FM-spelers met een imposante lijst aan opdrachtgevers voor zij in meerdere landen actief is. Dit betreffen o.a. Unilever, Merck MSD, Shell, GSK en Procter & Gamble. Grote IFM-contracten van Sodexo in Nederland zijn KLM en Unilever.

Sodexo onderscheidt zich door haar aandacht voor Health & Safety met de ambitie dat iedereen elke dag na het werk weer gezond en veilig naar huis gaat. Tijdens veiligheidscampagnes wordt extra aandacht besteed aan veilig gedrag op en rond de werkvloer. Het doel is om iedereen er bewust van te maken hoe je veilig werkt en je ongevallen kunt voorkomen. Sodexo publiceert het Workplace Trends Report. Het rapport bevat tien wereldwijde trends op het werk en gaat in op de belangrijkste kenmerken van de werkomgeving van vandaag: connectiviteit, innovatie en flexibiliteit. Ook wordt in het rapport de steeds grotere rol die robots spelen in de uitvoering van taken in de werkomgeving beschreven.

NET PROMOTOR SCORE

THEMA'S

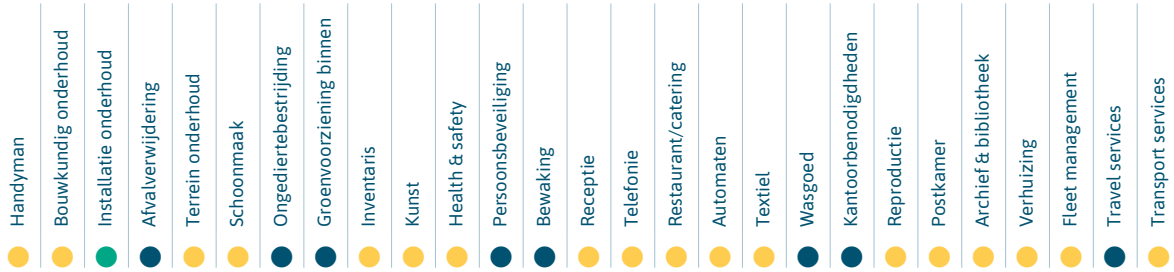
Aansluiting op Core Business	★	★	★	★	☆	⇧
Integratie van dienstverlening	★	★	★	★	☆	⇔
Klantmanagement	★	★	★	★	☆	⇧
Contract compliance	★	★	★	★	½	⇧
Innovatie & continu verbeteren	★	★	★	½	☆	⇧
Rapportage & financieel beheer	★	★	★	½	☆	⇧
Goed werkgeverschap	★	★	★	★	½	⇔

COMPETENTIES

Samenwerken	★	★	★	★	½	⇧
Betrokkenheid	★	★	★	★	½	⇧
Organisatiebewustzijn	★	★	★	★	☆	⇧
Vakmanschap	★	★	★	½	☆	⇔
Integriteit & betrouwbaarheid	★	★	★	★	½	⇔
Proactiviteit	★	★	★	½	☆	⇧
Flexibiliteit	★	★	★	★	★	⇧

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2016)

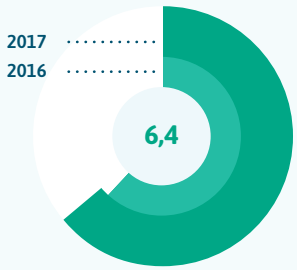
OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK



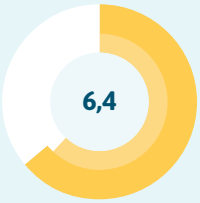
- Leveren dienstverlening niet
- Leveren dienstverlening alleen met onderaannemers
- Leveren diensverlening, wijze van levering onbekend
- Leveren dienstverlening met alleen eigen personeel
- Leveren dienstverlening met eigen personeel of met onderaannemers
- Onbekend

Strukton Worksphere

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2017



Overall Provider Performance Score



Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score

IFM Performance Score

8.11 STRUKTON WORKSPHERE

Organisatie	
Strukton Worksphere	
Algemeen directeur	
Evert Lemmen	
Moederorganisatie	
Strukton	
Algemeen directeur	
Gerard Sanderink	
Omzet NL	
1,9 miljard (Strukton)	
Medewerkers NL	
6.500 (Strukton)	
Website	
www.struktonworksphere.nl	
Postadres	
Westkanaaldijk 2, 3542 DA Utrecht	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services:	✓
Managing Agent:	✕
Integrated Facility Management:	✓
Enkele opdrachtgevers	

1. PGGM
2. Ministerie van Financien
3. Intermetzo

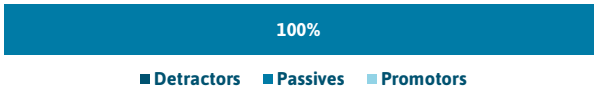
Strukton is van origine een aannemersbedrijf dat via twee verschillende routes ook facilitymanagement-diensten is gaan leveren. De eerste route daarnaartoe, gebruikelijk bij alle aannemers, is het verlengen van de keten, waarbij niet alleen wordt gebouwd maar ook onderhoud wordt uitgevoerd. De FM-dienstverlening heeft dan ook specifiek betrekking op hard services zoals onderhoud aan gebouwen, installaties en exploitatiemanagement zoals ESCo's. Energy Service Company (ESCo) pakt het onderhoud en beheer van gebouwen aan en zorgt ervoor dat gebouwen energiezuiniger en comfortabeler worden.

De tweede route waarlangs Strukton ook actief is geworden in facility management is de DBFMO-route.

Strukton was jarenlang één van de meest succesvolle DBFMO-aanbieders in Nederland, waarbij niet alleen ontworpen en gebouwd werd, maar gebouwen en infrastructuur ook beheerd werden. Voor het beheer heeft Strukton joint ventures met andere service providers (o.a. ISS) ontwikkeld die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het onderhoud en de dienstverlening. Vorig jaar heeft Strukton besloten om niet meer actief te zijn op het gebied van DBFMO's omdat de risico's hiervan te groot zijn.

Financieel heeft Strukton het lastig door een aantal PPS-projecten waarop aanzienlijke verliezen zijn gemaakt zoals de nieuwbouw van RIVM en de A2-tunnel bij Maastricht. De banken hebben aangedrongen op de instelling van een Raad van Commissarissen en grootaandeelhouder Sanderink heeft extra kapitaal gestort om te kunnen voldoen aan de solvabiliteitseisen.

NET PROMOTOR SCORE



THEMA'S

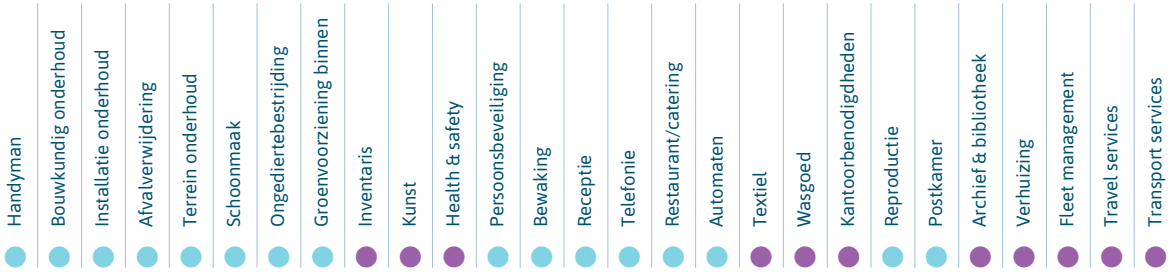
Aansluiting op Core Business	★★★½☆ ⇧
Integratie van dienstverlening	★★★½☆ ⇧
Klantmanagement	★★½☆☆ ⇧
Contract compliance	★★★★☆ ⇧
Innovatie & continu verbeteren	★★★½☆ ⇧
Rapportage & financieel beheer	★★★½☆ ⇧
Goed werkgeverschap	★★★☆☆ ⇧

COMPETENTIES

Samenwerken	★★★★☆ ⇧
Betrokkenheid	★★½☆☆ ⇧
Organisatiebewustzijn	★★☆☆☆ ⇩
Vakmanschap	★★★★☆ ⇔
Integriteit & betrouwbaarheid	★★★★½ ⇧
Proactiviteit	★½☆☆☆ ⇔
Flexibiliteit	★★☆☆☆ ⇩

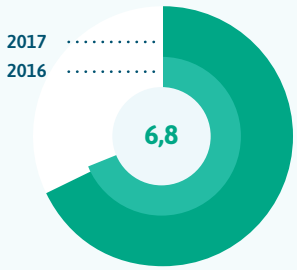
⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2016)

OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

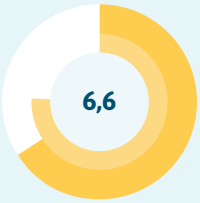


- Leveren dienstverlening niet
- Leveren dienstverlening alleen met onderaannemers
- Leveren diensverlening, wijze van levering onbekend
- Leveren dienstverlening met alleen eigen personeel
- Leveren dienstverlening met eigen personeel of met onderaannemers
- Onbekend

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2017



Overall Provider Performance Score



Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score

IFM Performance Score

8.12 VINCI FACILITIES

Organisatie	
VINCI Facilities	
Algemeen directeur	
Peter Derks	
Moederorganisatie	
VINCI Energies Nederland BV	
Algemeen directeur	
Jos Boers	
Omzet NL	
450.000.000 VINCI Energies Nederland BV	
Medewerkers NL	
> 3.500 VINCI Energies Nederland BV	
Website	
www.vinci-facilities.nl	
Postadres	
Postbus 192, 3800 AD Amersfoort	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services:	✓
Managing Agent:	✕
Integrated Facility Management:	✓
Enkele opdrachtgevers	

1. TIP Trailer Service
2. Thales Nederland B.V.
3. FrieslandCampina

VINCI is het grootste Franse bouwbedrijf dat ook actief is op het gebied van services. Enerzijds doordat zij net als Strukton actief werd op het gebied van concessies en DBFMO's en anderzijds door een aantal strategische overnames van IFM-bedrijven zoals Taylor Woodrow (2008) en Haymills (2009) in Engeland en Faceo (2010) in Frankrijk.

VINCI Facilities is een onderdeel van VINCI Energies. VINCI Energies is één van de internationale business lines van VINCI, 's werelds grootste private-sector concession-constructiongroep met ruim 190.000 medewerkers in meer dan 100 landen. VINCI Facilities ontwerpt, bouwt en beheert faciliteiten. Gezien haar oorsprong is het

niet vreemd dat VINCI's kerncompetenties liggen op het gebied van bouw en hard services. Haar ervaring met concessies en DBFMO's maakt VINCI ook in Nederland een aanwezige speler op het gebied van multi-services en IFM.

De belangrijkste opgave voor VINCI voor 2018 is de doorontwikkeling van de dienstverlening binnen de sectoren industrie, logistiek en commercieel vastgoed en een verdere integratie van haar tooling (FMIS) en landelijke service desk binnen haar dienstverlening. Vergroten van naamsbekendheid is voor VINCI noodzakelijk voor verdere groei in Nederland.

NET PROMOTOR SCORE

THEMA'S

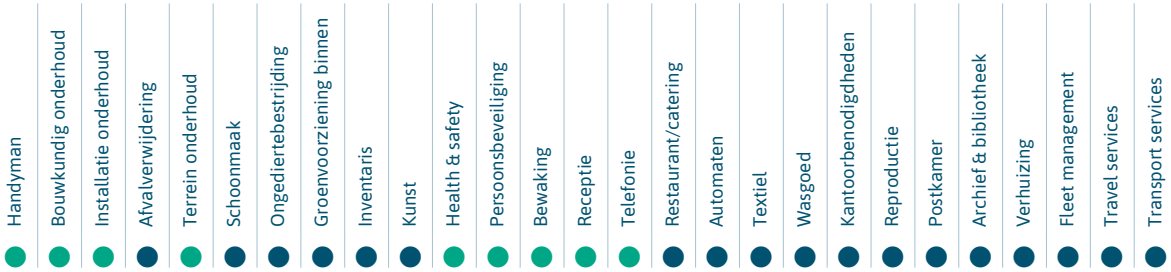
Aansluiting op Core Business	★★★½☆ ⇔
Integratie van dienstverlening	★★★½☆ ⇧
Klantmanagement	★★★☆☆ ⇧
Contract compliance	★★★★☆ ⇔
Innovatie & continu verbeteren	★★☆☆☆ ⇧
Rapportage & financieel beheer	★★★★☆ ⇧
Goed werkgeverschap	★★★½☆ ⇧

COMPETENTIES

Samenwerken	★★★★☆ ⇧
Betrokkenheid	★★★½☆ ⇧
Organisatiebewustzijn	★★½☆☆ ⇔
Vakmanschap	★★★½☆ ⇩
Integriteit & betrouwbaarheid	★★★★½ ⇔
Proactiviteit	★★☆☆☆ ⇔
Flexibiliteit	★★★½☆ ⇔

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2016)

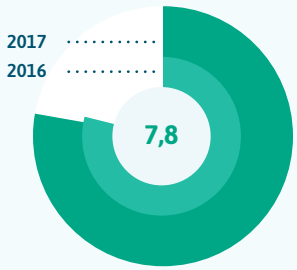
OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK



- Leveren dienstverlening niet
- Leveren dienstverlening alleen met onderaannemers
- Leveren diensverlening, wijze van levering onbekend
- Leveren dienstverlening met alleen eigen personeel
- Leveren dienstverlening met eigen personeel of met onderaannemers
- Onbekend

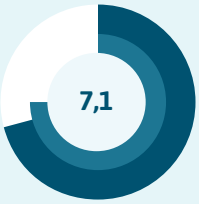
Yask
Facility Management

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2017



Overall Provider Performance Score

Multi service Performance Score



Managing agent Performance Score

IFM Performance Score

8.13 YASK FACILITY MANAGEMENT

Organisatie	
Yask Facility Management	
Algemeen directeur	
Rita Kostwinder	
Moederorganisatie	
Vebego International B.V.	
Raad van Bestuur	
Ronald Goedmakers Steph Feijen Ton Goedmakers	
Gemanaged omzet Vebego	
€ 1.076.793 mio (2016) (Yask 60 mio)	
Medewerkers NL Yask FM:	
500 medewerkers	
Website	
www.yask.nl / www.fmtrends.nl	
Postadres	
Postbus 5071, 2900 EB Capelle ad IJssel	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services:	✕
Managing Agent:	✓
Integrated Facility Management:	✓
Enkele opdrachtgevers	

1. Alliander
2. Atos
3. KPN
4. Rabobank

Yask is onderdeel van de Vebego-groep van de familie Goedmakers waarvan ook Hago, Assist en Alpheios onderdeel uitmaken. Vebego is actief in Nederland, België, Zwitserland en Duitsland.

Yask is de facility-managementactiviteit van Vebego en al 25 jaar actief op het gebied van IFM en als Managing agent. Yask heeft de laatste jaren hard gewerkt aan het versterken van haar positie en imago door zich nadrukkelijker op IFM- en Managing-agentdiensten te richten. Eind 2017 maakte Yask bekend KIEN Facility

Management overgenomen te hebben, waardoor Yask een paar mooie Managing agent- en PPS-opdrachtgevers aan haar kralenketting kan rijgen.

Naast managementdiensten levert Yask advies-, projectmanagement- en leveranciersdiensten en levert zij interim-professionals.

In 2018 wordt de organisatie gekanteld, wat moet leiden tot snellere besluitvorming en het organiseren van de organisatie dichterbij de klant. Multidisciplinaire klantenteams worden opgeleid in zelforganisatie waarbij eigenaarschap en verantwoordelijkheid binnen deze teams komen te liggen. Er komt derhalve meer verantwoordelijkheid lager in de organisatie te liggen.

Yask blijft zich focussen op het efficiënt inregelen van secundaire bedrijfsprocessen met oplossingen die simpel, concreet en snel te implementeren zijn. Innovatie (proces- én productontwikkeling) blijft een belangrijk thema binnen Yask. Het verzamelen van data krijgt een nog prominentere rol; data wordt binnen Yask gezien als een belangrijke inspiratiebron voor het leggen van verbindingen in de supply-chain en in de bedrijfsvoering bij de klant.

NET PROMOTOR SCORE

THEMA'S

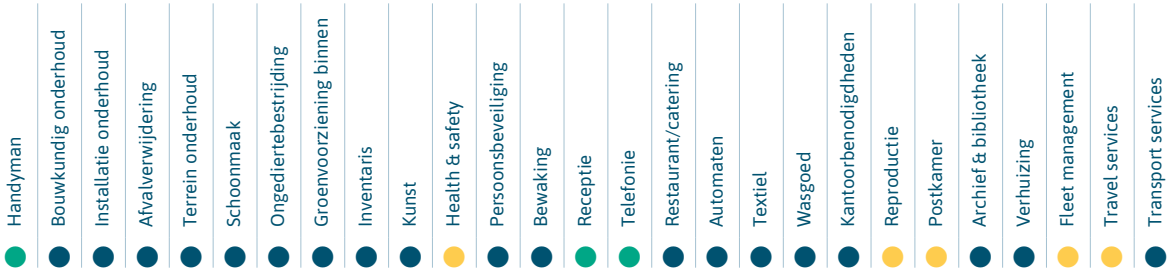
Aansluiting op Core Business	★★★★½ ⇔
Integratie van dienstverlening	★★★★½ ⇔
Klantmanagement	★★★★½ ⇔
Contract compliance	★★★★☆ ⇩
Innovatie & continu verbeteren	★★★☆☆ ⇧
Rapportage & financieel beheer	★★★½☆ ⇩
Goed werkgeverschap	★★★★½ ⇧

COMPETENTIES

Samenwerken	★★★★★ ⇧
Betrokkenheid	★★★★★ ⇔
Organisatiebewustzijn	★★★★☆ ⇔
Vakmanschap	★★★★½ ⇔
Integriteit & betrouwbaarheid	★★★★½ ⇩
Proactiviteit	★★½☆☆ ⇩
Flexibiliteit	★★★★½ ⇔

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2016)

OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK



- Leveren dienstverlening niet
- Leveren dienstverlening alleen met onderaannemers
- Leveren diensverlening, wijze van levering onbekend
- Leveren dienstverlening met alleen eigen personeel
- Leveren dienstverlening met eigen personeel of met onderaannemers
- Onbekend

9. ENGLISH SUMMARY

This is the second edition of the Provider Performance Survey. This survey focuses on the performance of facility management providers including the outsourced operational and, to a degree, managerial tasks: Multi services, Managing agent and Integrated Facility Management (IFM).

The main topic of this survey was the following: How did facility management providers perform in 2017 in situations involving Multi services, Managing agent and Integrated Facility Management (IFM)? The Provider Performance Survey is distinctive in that it is clients that assess the performance of providers. The survey is therefore, by definition, objective and independent. The majority of clients of the different providers included in the survey were approached and asked their opinion about their provider's performance.

Our aim is that the Provider Performance Survey will serve as a tool to further professionalise the market of multi-services, managing agent and IFM outsourcing. The survey creates transparency in the market, offers providers specific information on how to improve their performance and simultaneously provides information on clients' needs. Furthermore, the results may be of value in selecting a provider, in defining the requirements set for providers and as an objective source of information in assessing or in preselecting providers.

9.1 SOURCING MODELS

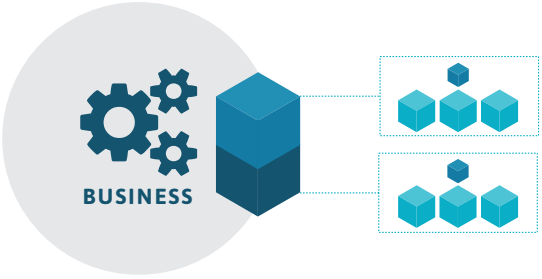
The survey focuses on the performance of facility service providers including the outsourced operational and, to

a certain degree, managerial tasks. We distinguish three sourcing models:

1. Multi services
2. Managing agent
3. Integrated facility management (IFM).

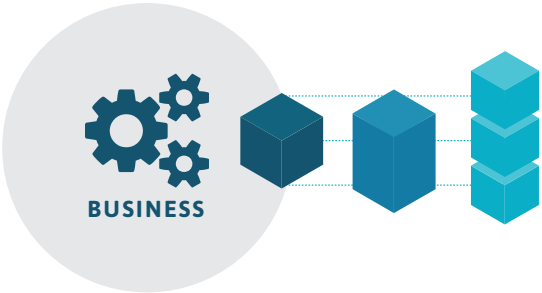
MULTI SERVICES

The Multi services model combines several services and subsequently outsources them to one provider. The provider then focuses on the operational performance of several services, ensures the integration of the services and acts as a single point of contact for the client. The services are performed by the provider's own employees and/or subcontractors.



MANAGING AGENT

In the Managing agent model the client itself contracts the operational providers as well as the Managing agent who is responsible for day to day operational coordination and managing the operational providers (tactical management).

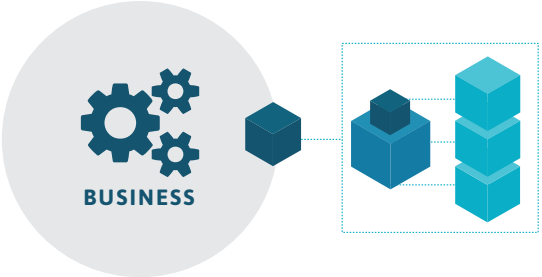


In practice the scope of the tactical management tasks of the Managing agent is rather large. For the survey the Managing agent must perform a minimum of three management tasks.

INTEGRATED FACILITY MANAGEMENT

In this model the provider is responsible for the management, coordination and implementation of integrated facility services.

In this sourcing model the client enters into a contract with one provider for both the operational services as well as the major part of the operational, tactical and sometimes even some of the strategic management tasks.



9.2 PROVIDER PERFORMANCE SCORE

The Provider Performance Score is an overall score which incorporates all aspects of the survey. As a large number of providers is active in more than one sourcing model we calculated the overall Provider Performance Score and the Provider Performance Score based on each separate sourcing model. In this section you will find the Provider Performance Score of all providers included in the survey. Furthermore, you can also compare the scores of this year with the ones from 2016.

The overall Provider Performance Score gives a clear picture of how clients assess their provider on their total performance. Figure 27 shows the Provider Performance Scores of all providers included in the survey next to the scores from 2016. This year again shows a wide range between the scores of the best and least performing providers; Engie scored the lowest with 6.3 and KIEN the highest with 8.8 in 2017. The average score of all providers is 7.3.

MULTI SERVICE PROVIDER PERFORMANCE SCORE

In 2017 seven providers were assessed in the Multi Services category. The average Provider Performance Score in this category is 7.4 which shows an improvement compared to 2016.

MANAGING AGENT

Five providers were assessed in the Managing agent category. This is a smaller number because the Managing agent model is used less frequently. The significant differences between the providers are striking. Again KIEN is the best Managing agent with a score of 8.8 this year and Facilicom scored the lowest this year with 6.6.

INTEGRATED FACILITY MANAGEMENT

Eleven providers were assessed in the Integrated Facility Management category. The average Provider Performance Score for this sourcing model is 7.3. The differences between the providers are quite significant. Engie scored the lowest with 5.7 and KIEN, who was included in the Integrated Facility Management sourcing model for the first time this year, scored 8.8 as the best IFM provider.

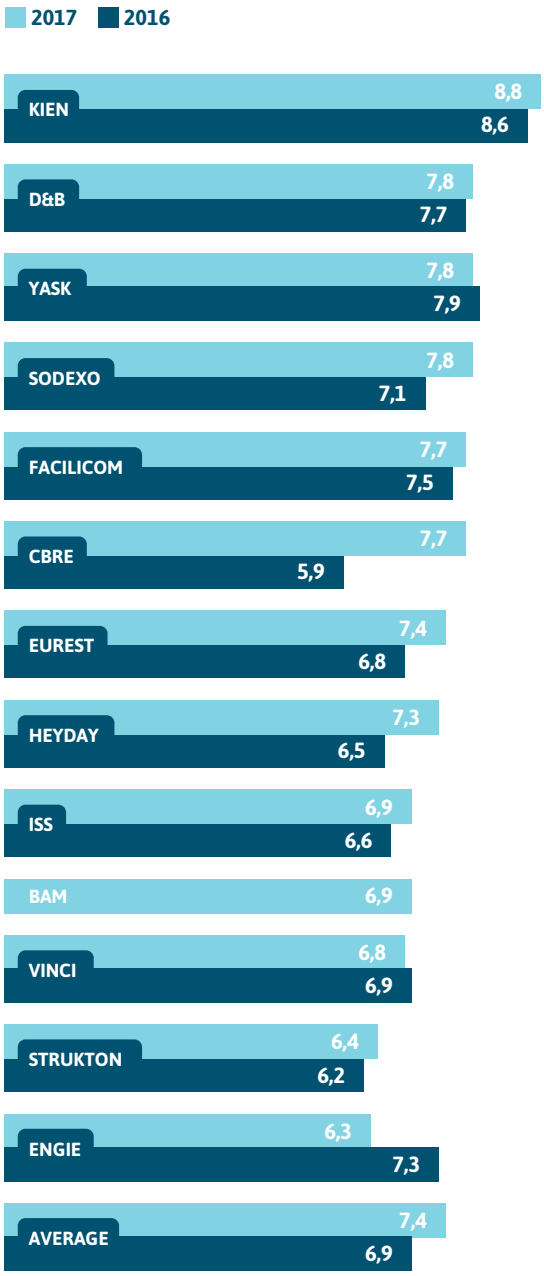


***Fig. 27** - Overall Provider Performance Score*

9.3 THEME ASSESSMENTS

The clients in the survey were asked to rate the importance and their provider's performance on the following seven themes:

- Contract compliance
- Customer management
- Good employment practices

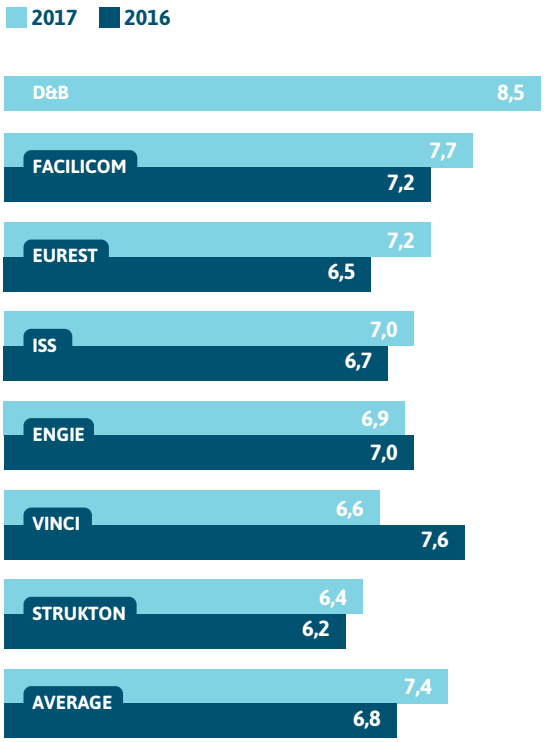


***Fig. 28** - Multi service Provider Performance Score*

- Reporting & Financial management
- Integration of service provision
- Innovation & Continuous improvement
- Connectivity to the core business.

The relationship between the importance of the themes and the performance is of the utmost importance because this is the delta that reflects the client's level of satisfaction and thus the performance of the providers.

Figure 31 shows the importance and the performance in a priority matrix. The themes in the top left quadrant are highly important but have a relatively low score. Providers should give these themes maximum priority. The themes in the top right quadrant are highly important and have a relatively high score. When it comes to priorities, these themes are of lesser importance.

Figure 31 clearly shows that the importance of the themes is higher than the performance. This is actually quite normal and can also be seen in other surveys. In this survey the difference between the importance and the performance is an average of 1.0 points. The delta is biggest for the theme Innovation & Continuous improvement with a difference of 1.8 points. The delta is

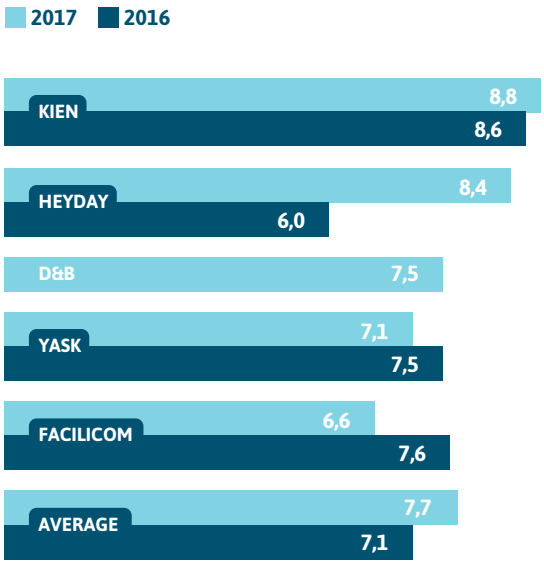


***Fig. 29** - Managing agent Provider Performance Score*

smallest for the theme Integration of service provision with 0.5 points.

9.4 CONCLUSIONS

The eight most important conclusions from the survey are:

1. Significant differences in performance between the providers
2. Improvement to overall performance
3. Pro-activity by providers yields the best chances
4. Providers scored significantly better on Innovation in 2017
5. Best performance for the Managing agent model
6. Clients from smaller organisations are more satisfied
7. It is not complicated to generate more customer value
8. Soft service providers outperform hard service providers.

SIGNIFICANT DIFFERENCES IN PERFORMANCE BETWEEN PROVIDERS

The Provider Performance Survey in 2017 again shows significant differences in the performance of the different providers. The difference between the lowest and highest scoring providers amounts to 2.5 points on a 10-point scale in 2017! The big differences in performance scores underline the relevance of this survey. The survey provides an objective and independent picture of customer satisfaction with all Dutch providers. This information should, in our opinion, help clients to select their provider

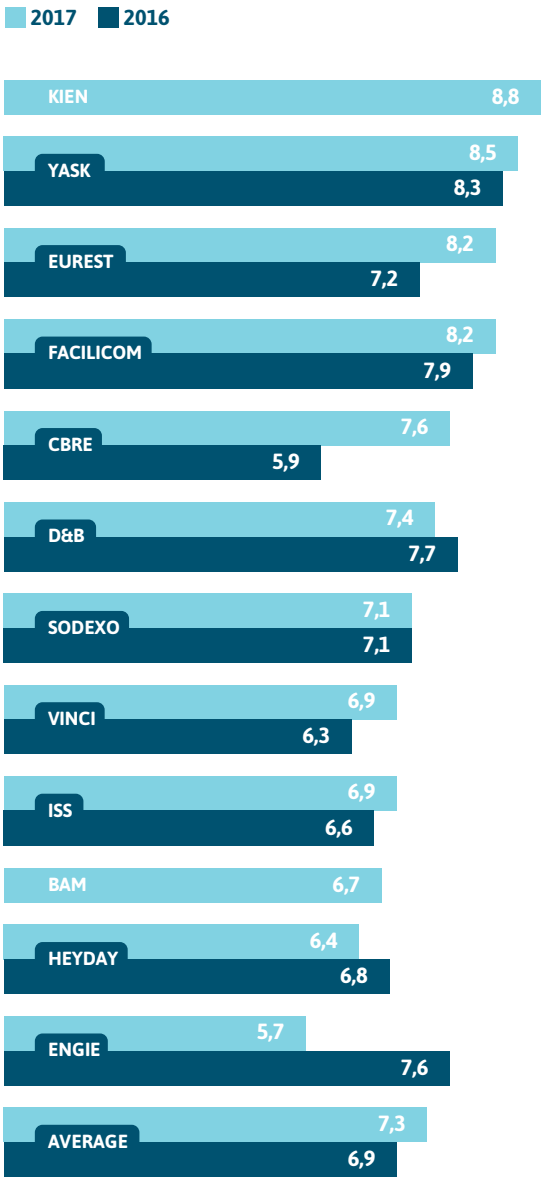


***Fig. 30** - Integrated Facility Management Provider Performance Score*

and could help providers to define the things they need to improve.

IMPROVEMENT TO OVERALL PERFORMANCE

The average Provider Performance Score of 2016 was 6.9. The Provider Performance Score this year has increased to 7.4. This improvement cannot be traced back to particular themes but can be seen in the overall performance and applies grosso modo to all providers included in the survey. This improvement can partly be attributed to the fact that providers' performance is improving because they are focusing more on the themes that are capable of improvement. But it is not realistic to claim that this is the only reason. Similar studies illustrate that scores in the first years always show an upward trend, maybe also due to the fact that respondents are a little less critical in the second year because they are more conscious of the impact of the survey. In addition to this we can see a trend in the market showing that clients are making more deliberate choices when it comes to their provider(s). This increases the chance of a better match and subsequently higher satisfaction levels.

PRO-ACTIVITY BY PROVIDERS YIELDS THE BEST CHANCES

Pro-activity can be defined as taking control, taking things into your own hands, looking ahead and acting on that. Taking action without others, like the client, telling you, the provider, to do so. Looking at all the themes and all competences one thing becomes clear: focusing more on 'pro-activity' will help providers significantly improve the overall satisfaction of their clients.

Pro-activity is the theme with the lowest score on average of all themes and competences. Furthermore, and this is highly significant, pro-activity is strongly linked (regression = 0.32) to a client's overall satisfaction. The regression analysis shows that some themes, more than others, are decisive in the overall satisfaction of clients.

Figure 32 shows the different themes and competences classified in relation to customer satisfaction.

PROVIDERS SCORED SIGNIFICANTLY BETTER ON INNOVATION IN 2017

Our conclusion last year was that clients were fairly dissatisfied about the theme innovation. This year, too, the survey shows that clients are still of the opinion that providers should demonstrate more innovation. Then again, clients are considerably more satisfied about their providers' performance on this point compared to last year. The score for innovation last year was by far the lowest with 2 stars. The average score this year is 3 stars which is the largest increase of all themes and competences.

Overall we have noticed that providers are spending more time on the theme innovation; both in our consultancy practice as well as in the media providers are showing that they have seriously embraced this topic in 2017.

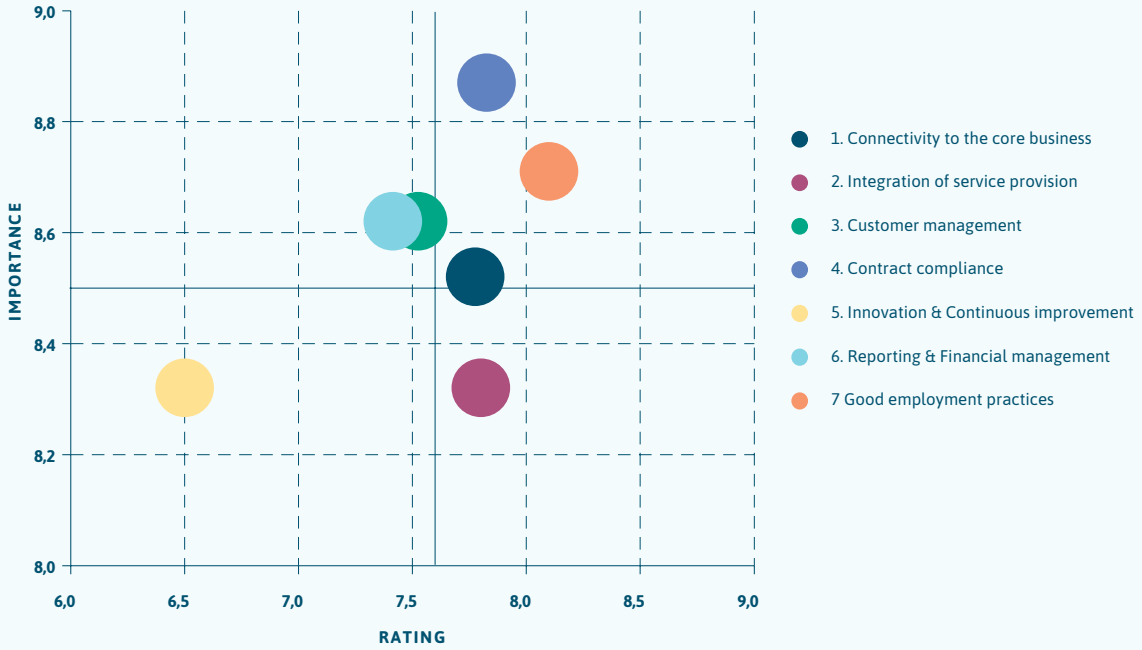


***Fig. 31** - Priority matrix*

BEST PERFORMANCE FOR THE MANAGING AGENT MODEL

Just like last year, the survey does not show that clients are significantly more satisfied with one sourcing model in particular. Small differences, however, are noticeable between the different models. The Managing agent model scores the highest with an average of 7.7 but the IFM model scores the lowest with an average of 7.3. Last year the Managing agent model again scored the best and the Multi service model the lowest.

The higher score for the Managing agent model compared to the other two models can best be explained by the higher scores for the following themes: connectivity to the core business, commitment and customer management. A very tentative conclusion might be that Managing agents are more in touch with their clients, understand their clients better and therefore offer them better tailor-made solutions.

CLIENTS FROM SMALLER ORGANISATIONS ARE MORE SATISFIED

The survey also distinguishes between the size of the organisation. Three categories are used:

- < 250 employees
- Between 250 and 1,000 employees
- Over 1,000 employees.

The number of employees is for Dutch activities.

What stands out is that satisfaction decreases as organisations become larger. The average score for all themes and competences amounts to 8.4 for organisations with less than 250 employees, to 8.0 for organisations with 250 to 1,000 employees and to 7.6 for organisations with over 1,000 employees.

The survey does not explain why smaller organisations are more satisfied than bigger organisations. It could be that smaller organisations are less critical or that facility management for smaller organisations is less complex thus leading to a higher level of customer satisfaction.

IT IS NOT COMPLICATED TO GENERATE MORE CUSTOMER SATISFACTION

The survey shows that contract compliance is fine, this theme scores 4 stars on average. Clients are therefore of the opinion that providers keep to the contract agreements. The easiest way to improve overall client satisfaction would be to focus on pro-activity and innovation and continuous improvement. With an average of 2.5 stars pro-activity has a relatively low score and high regression, this means that an improvement to the score of this competence would have a significant impact on the Provider Performance Score. Besides pro-activity, innovation and continuous improvement is also a theme that, with a relatively small effort, would quickly lead to a significant improvement to the Provider Performance Score. Innovation and continuous improvement also has a relatively low score (3 stars) and relatively high regression.

RELATIONSHIP TO OVERALL SATISFACTION		
STRONG	**AVERAGE**	**NONE**
▪ Contract Compliance ▪ Integration of service provision ▪ Pro-activity ▪ Client management ▪ Flexibility ▪ Professionalism	▪ Connectivity to the Core Business ▪ Integrity/Reliability ▪ Innovation and Continuous improvement	▪ Reporting and Financial management ▪ Good employment practices ▪ Cooperation ▪ Commitment ▪ Organisational awareness

***Fig. 32** - Themes and competences classified in relation to overall satisfaction*

SOFT SERVICE PROVIDERS OUTPERFORM HARD SERVICE PROVIDERS

Hard service providers, or providers with a background in hard services, score less compared to soft service providers or the general managing agents or IMF providers. The last four positions in our survey are taken by providers with a background in hard services. This is a distinctive conclusion.

When we analyse the differences between hard service providers and the other providers it is notable that the score for hard service providers is lower overall but especially for the themes on commitment, pro-activity and flexibility. The hard service providers have a similar score for contract compliance. This means that clients are satisfied with the extent to which hard service providers comply with their agreements. However, clients of hard service providers are less satisfied with how their providers take control, show initiative, are flexible, demonstrate empathy and are loyal.

CREATING **BETTER** PLACES

Hospitality Group is het grootste advies- en projectmanagementbureau in Nederland voor hospitality, facility management, huisvesting en inkoop. Onze ondersteuning reikt al ruim 30 jaar van advies tot uitvoering en van inspiratie tot coaching en training. Creating better places is onze missie. Samen met opdrachtgevers realiseren we dagelijks aantrekkelijke en excellent georganiseerde omgevingen voor werken, leren, vrije tijd en zorg. Omgevingen die een stevige identiteit en een duidelijk DNA verbeelden, het beste uit mensen halen en voor rendement zorgen in alle opzichten.

Onze expertises zijn:

- Sourcing, regie & performance
- Service & workplace design
- Training & development
- Interim & recruitment.

PROJECTEN & BENADERING

Het bureau heeft een brede basis en alle benodigde expertises en specialisaties in huis om projecten integraal en vanuit de waardeketen te benaderen. Serviceconcepten zoals hospitality en facility management moeten direct en helder bijdragen aan de toegevoegde waarde van de organisatie. We werken aan realistische en passende oplossingen door strategie te toetsen aan de operationele werkelijkheid en andersom door praktische aspecten in hun strategische context te plaatsen.

Onze 100 adviseurs en interim-managers voeren per jaar meer dan 300 projecten uit bij grote (internationale) innovatieve organisaties binnen het bedrijfsleven, de overheid, het onderwijs en de zorg. Zo werken we aan vraagstukken als service- en huisvestingsconcepten, organisatieontwerp, make-or-buy-analyses, samenwerkingen in de keten, aanbestedingen, performance- en contractmanagement.

HIGH PERFORMANCE TEAMS

We werken in high performance teams, waarin analytisch vermogen en creativiteit worden gekoppeld om tot de meest optimale, innovatieve en toepasbare oplossingen te komen. Teams kunnen bestaan uit businessanalisten, conceptontwikkelaars, projectmanagers, inkopers, adviseurs en designers. Onze medewerkers zijn hoog opgeleid en combineren hun expertise met een bedrijfskundige invalshoek en relevante advies- of praktijkervaring. Ze zijn gedreven, gepassioneerd en gezamenlijk succes realiseren met de klant is wat hen drijft.

PROFESSIONELE BIJDRAGE & INNOVATIE

Wij investeren duurzaam in ontwikkeling en innovatie binnen ons vakgebied en doen dat vooral graag samen met opdrachtgevers, het onderwijs en brancheorganisaties. Samen ontwikkelen creëert waarde voor iedereen die meedoet. Hospitality Group is actief in diverse netwerken en platforms en publiceert regelmatig benchmarks, onderzoeken en trendrapporten.

Dit FM Provider Performance onderzoek is geïnitieerd en uitgevoerd door de sourcingexperts van Hospitality Group. Zij helpen opdrachtgevers met het organiseren en optimaliseren van dienstverlening. Van het uitstippelen van (internationale) sourcingstrategieën, het begeleiden en uitvoeren van inkooptrajecten, het adviseren over inrichting van regieorganisaties tot het monitoren van performance van interne en externe dienstverleners.

Hospitality Group. Creating Better Places

HOSPITALITY
GROUP

Hospitality Group
+31 (0)33 - 462 55 55
www.hospitality-group.nl
info@hospitality-group.nl

HOSPITALITYGROUP