FM PROVIDER PERFORMANCE

ONDERZOEK 2018

RANKING EN VOORSPELLERS VAN SUCCES

HOSPITALITYGROUP

PROVIDER PERFORMANCE ONDERZOEK 2018

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

HOSPITALITY GROUP

Hospitality Group
+31 (0)33 - 462 55 55
www.hospitality-group.nl
Desiree van Pelt – d.vanpelt@hospitality-group.nl
George Maas – g.maas@hospitality-group.nl
Mick IJzer – m.ijzer@hospitality-group.nl
Quincy van Hees – q.vanhees@hospitality-group.nl
Tim van Asch – t.vanasch@hospitality-group.nl

© 2019 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.

VOORWOORD

Voor je ligt de derde editie van het Provider Performance Onderzoek. Dit onderzoek richt zich op de prestaties van facilitaire providers in Nederland bij wie sprake is van hoge knip uitbestedingsvormen. We zijn hiermee in 2016 gestart gezien de vraag naar een volledig overzicht en een objectieve en onafhankelijke beoordeling van de verschillende providers in deze markt.

Bij hoge knip uitbestedingsvormen is een deel van de regie-activiteiten en coördinerende activiteiten uitbesteed aan externe dienstverleners. In dit onderzoek onderscheiden we vier vormen van hoge knip uitbestedingen: multi service, managing agent, integrated facility management (IFM) en publiek-private samenwerking (PPS). Meer uitleg over deze vormen vind je in het hoofdstuk 'Hoge knip uitbesteden'.

Wij zien eigenlijk in alle sectoren (privaat en publiek) dat supply chains efficiënter worden ingericht. Dit betekent dat door het bundelen van contracten minder providers worden ingezet. Providers managen steeds meer de interfaces tussen de verschillende diensten uit het contract. Je kunt hierbij bijvoorbeeld denken aan het uitbesteden van alle hard services aan één provider die integraal verantwoordelijk wordt voor alle onderhoudswerkzaamheden.

AMBITIE EN ONDERZOEKSVRAAG

Onze ambitie is dat het Provider Performance Onderzoek fungeert als instrument om de markt van hoge knip uitbesteding 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 zijn de resultaten van waarde voor bijvoorbeeld het definiëren van de eisen die worden gesteld aan providers en als objectieve bron in de beoordeling en bij de preselectie van providers.

De centrale onderzoeksvraag is: Hoe presteren Nederlandse facility management providers in 2018 in uitbestedingsmodellen waarbij met een hoge knip is uitbesteed? Het woord 'Nederlandse' in de vraagstelling staat voor 'in Nederland actief'.

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 in het onderzoek is benaderd en gevraagd naar hun mening over het presteren van hun provider.

In totaal zijn ruim 130 opdrachtgevers geïnterviewd en dat zijn er 30 meer dan de vorige keer! Voor deze steekproef hebben providers de onderzoekers voorzien van contactgegevens van hun opdrachtgevers en hebben wij geput uit onze marktkennis en nog veel opdrachtgevers benaderd die niet door de providers zijn aangedragen.

Wij bedanken alle providers en opdrachtgevers voor hun medewerking aan het onderzoek en wensen u veel leesplezier en 'waarde' toe.

Namens het onderzoeksteam,

Desiree van Pelt, Quincy van Hees, Mick IJzer, George Maas en Tim van Asch

LEESWIJZER

DEEL 1 | AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP

Dit jaar is het extra thema Aantrekkelijk werkgeverschap. In het kader van het onderzoek, dat toch vooral in het teken staat van het optimaal samenwerken van opdrachtgevers en providers, gaan we op zoek naar hoe providers een bijdrage kunnen leveren in de zoektocht naar nieuw talent en het behouden van bestaand talent. Op zoek naar inhoud rondom dit thema hebben wij een groot aantal stakeholders met verschillende expertises gevraagd hun visie op of ervaring met dit onderwerp op papier te zetten. Daarnaast hebben wij alle opdrachtgevers die wij hebben geïnterviewd een aantal vragen over dit thema voorgelegd.

DEEL 2 | PROVIDER PERFORMANCE ONDERZOEK

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 uitbestedingsmarkt zijn niet bekend. In vergelijking met single service uitbesteding is hoge knip uitbesteding qua omvang relatief bescheiden maar is het anno 2019 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 de dominante uitbestedingsvorm.

Binnen de financiële dienstverlening (banken en verzekeraars) was het nog een relatief onbekend fenomeen. PPS-contracten daarentegen lijken hun langste tijd gehad te hebben; na een enorme groei vanaf het begin van deze eeuw staan nu geen nieuwe huisvestings-PPS-projecten meer gepland. Dit deel van het onderzoek gaat over soortgelijke marktontwikkelingen en meer. De onderzoeksopzet en de uitleg over hoge knip uitbesteden lichten we aan het eind van dit deel toe.

DEEL 3 | PROVIDER PROFIELEN

Maar liefst 15 providers waren bereid om deel te nemen aan het Provider Performance Onderzoek. Alle providers hebben ons in contact gebracht met hun opdrachtgevers met hoge knip uitbestedingsvormen, zodat deze bevraagd konden worden over de performance van hun provider. De providerprofielen geven een beeld van de organisaties en de uitbestedingsvormen en operationele diensten die zij aanbieden. Ook worden de PPO-resultaten en de net promotor score (NPS) per provider weergegeven.

ENGLISH SUMMARY

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD 2

LEESWIJZER 3

DEEL 1 AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP

1. AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP 8

1.1 De onweerstaanbare organisatie 8
1.2 Belang van aantrekkelijk werkgeverschap 8
1.3 De bijdrage en score van providers 9
1.4 Werkomgeving, services en gedrag 10

DEEL 2 PROVIDER PERFORMANCE ONDERZOEK

2. PROVIDER PERFORMANCE SCORE 40

2.1 Overall Provider Performance Score 40
2.2 Provider Performance Score naar uitbestedingsvorm 41
2.3 Hard service versus soft service providers 44
2.4 Contractduur 45

3. BEOORDELING OP THEMA'S 46

3.1 Belang thema's 46
3.2 Prioriteitstelling thema's 46
3.3 Beoordeling thema's 47

4. BEOORDELING OP COMPETENTIES 54

4.1 Trend competenties 54
4.2 Prioriteitstelling competenties 54
4.3 Beoordeling competenties 56

5. CONCLUSIES 59

5.1 Performanceverschillen tussen de providers blijven groot 59
5.2 Afnemende performance ten opzichte van afgelopen jaar 59
5.3 Integratie van dienstverlening is de belangrijkste voorspeller voor succes 59
5.4 Customer intimacy-oplossingen hebben de voorkeur 60
5.5 Innovatie en continu verbeteren vergt een disruptieve aanpak 60
5.6 Kansen voor een succesvolle partnership groeien bij langdurige samenwerking 61
5.7 Verschil tussen soft en hard service providers wordt kleiner 61
5.8 De zakelijke dienstverlening scoort het best 62
5.9 Kansen voor innovaties en verbeteringen in PPS-constructies 62
5.10 De werkomgeving als driver voor aantrekkelijk werkgeverschap 62
5.11 Leuke lijstjes 63

6. ONDERZOEKSOPZET **64**

6.1 In dialoog met de markt 64
6.2 De onderzoeksmethodiek 64
6.3 Onderzoeksgebieden 64
6.4 Provider Performance score 66
6.5 Betrouwbaarheid onderzoek 66
6.6 Providers opgenomen in het onderzoek 66

7. HOGE KNIP UITBESTEDEN **69**

7.1 Hoge knip uitbesteden 69

DEEL 3 PROVIDER PROFIELEN

8. PROVIDER PROFIELEN **74**

8.1 Arrange Integrated 74
8.2 Ballast Nedam 76
8.3 BAM FM 78
8.4 CBRE Global Workplace Solutions 80
8.5 D&B The Facility Group 82
8.6 ENGIE SERVICES 84
8.7 Eurest Services 86
8.8 Facilicom Solutions 88
8.9 Flexim 90
8.10 HEYDAY Facility Management 92
8.11 ISS Integrated Facility Services 94
8.12 Sodexo 96
8.13 Strukton Worksphere 98
8.14 VINCI Facilities 100
8.15 Yask Facility Management 102

ENGLISH SUMMARY

9. ENGLISH SUMMARY **106**

9.1 Sourcing models 106
9.2 Provider Performance Score 107
9.3 Theme performance 109
9.4 Competence performance 110
9.5 Conclusions 111

DEEL 1

AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP

1. AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP

Dit jaar is het speciale thema van dit onderzoek aantrekkelijk werkgeverschap. In het kader van het onderzoek, dat toch vooral in het teken staat van het optimaal samenwerken van opdrachtgevers en providers, gaan we op zoek naar hoe providers een bijdrage kunnen leveren in de zoektocht naar nieuw talent en het behouden van bestaand talent.

Op zoek naar inhoud rondom dit thema hebben wij een groot aantal stakeholders met verschillende expertises gevraagd hun visie op, of ervaring met dit onderwerp op papier te zetten. Daarnaast hebben wij alle opdrachtgevers die wij hebben geïnterviewd een aantal vragen over dit thema voorgelegd.

1.1 DE ONWEERSTAANBARE ORGANISATIE

In de ideale wereld creëren we de onweerstaanbare organisatie. Een organisatie die zorgt dat talenten het verlangen en de drive hebben om juist voor deze organisatie te werken. Dit gebeurt niet zomaar. Werkgevers zullen iets speciaals moeten doen om 'awareness' en 'engagement' te creëren.

Een omgeving waar medewerkers en teams het beste uit zichzelf en elkaar kunnen halen. Een omgeving waarin geen vaste werkplekken zijn en de koffie echt lekker smaakt, waar het klimaat bijdraagt aan de productiviteit en ruimte is voor zelfontplooiing en professionele ontwikkeling. En waar medewerkers niet gebonden zijn aan vaste werktijden. Dit klinkt aantrekkelijk, toch?

De drivers voor engagement

Volgens 'The simply irresistible organisation' van Bersin by Deloitte zijn er vijf drivers voor engagement: betekenisvol werk, ondersteunend management, groeimogelijkheden, vertrouwen in leiderschap én een fantastische werkomgeving. Ingrediënten van een fantastische werkomgeving zijn o.a. een flexibele en humane werkomgeving en een cultuur van erkenning, inclusiviteit en diversiteit. De essentie van het model is dat een integrale benadering vanuit de employee experience cruciaal is. De vraag is waar, wanneer en waarmee wil je als organisatie in de employee journey het verschil maken en hoe kunnen aangrenzende diensten als FM, RE, ICT, Communicatie en HRM hieraan bijdragen.

1.2 BELANG VAN AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP

Voor nagenoeg alle opdrachtgevers die deel hebben genomen aan het Provider Performance Onderzoek is aantrekkelijk werkgeverschap een hot topic. Maar liefst 93% vindt het aantrekken en behouden van talenten in hun organisatie belangrijk.

Inspirerende werkomgeving super belangrijk

In het onderzoek is de deelnemende opdrachtgevers de keuze voorgelegd welke aspecten bijdragen aan aantrekkelijk werkgeverschap. Ruim 90% vindt dat een Inspirerende werkomgeving een zeer belangrijke rol speelt. Verder valt op dat de opdrachtgevers van mening zijn dat de bereikbaarheid van de locatie een grotere rol speelt dan de locatie/ligging in Nederland. De onderstaande tabel geeft het belang van de verschillende onderwerpen ten opzichte van elkaar weer.

***Fig. 1** - Verlangen & drive voor de onweerstaanbare organisatie*

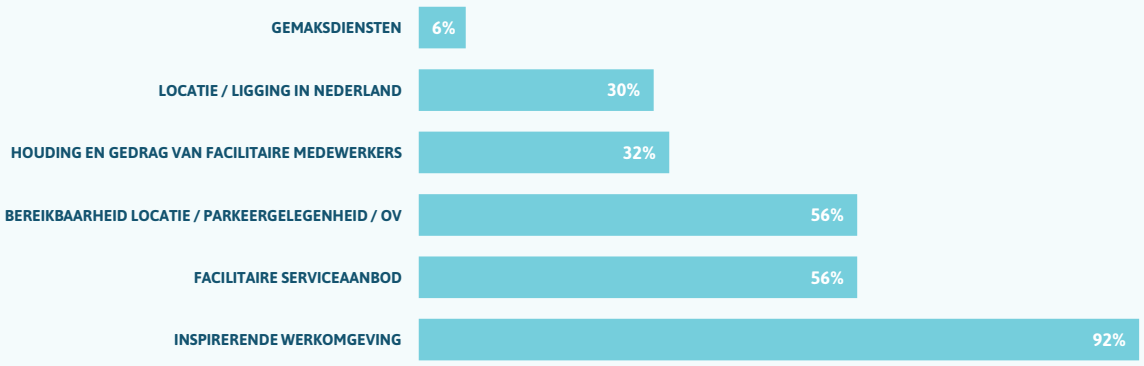


***Fig. 2** - Belangrijke factoren voor aantrekkelijk werkgeverschap*

De respondenten zijn ook gecategoriseerd naar grootte van hun bedrijven in Nederland. Indien we beoordelen of de omvang van de organisatie van invloed is op de onderwerpen dan is de inspirerende werkomgeving vooral bij grotere organisaties belangrijk (96%). Bij kleinere organisaties is juist de houding en gedrag van facilitaire medewerkers van belang (64%). Dit laatste kan wellicht worden verklaard doordat bij kleinere organisaties de facilitaire medewerkers meer betrokken zijn, meer onderdeel uitmaken van het gehele team.

1.3 DE BIJDRAGE EN SCORE VAN PROVIDERS

De tevredenheid van opdrachtgevers over de prestaties van hun providers is matig positief en bedraagt gemiddeld maar 2,5 ster. Het meest positief zijn opdrachtgevers over de mate waarin providers hun eigen medewerkers in de omgeving van opdrachtgever aan zich weten te binden. Opdrachtgevers zijn noch tevreden noch ontevreden over de mate waarin hun providers meedenken over de wijze waarop talent aangetrokken en behouden kan worden en over hun bijdrage an sich aan het behouden of aantrekken van talent.

De respondenten die aangaven dat zij actief tot zeer actief bezig zijn met aantrekkelijk werkgeverschap waren over het algemeen positiever over de bijdrage op dit thema van hun provider. Van deze groep geeft 56% aan dat zij tevreden tot zeer tevreden zijn over de bijdrage van hun provider bij het aantrekken en behouden van hun talent.

Delen best practices helpt werkomgeving en services te verbeteren

Het minst tevreden zijn opdrachtgevers over de mate waarin providers best practices delen over aantrekkelijk werkgeverschap. Het onvoldoende delen van best practices komt ook in andere onderdelen van het Provider Performance Onderzoek terug. In het verlengde hiervan zijn er kansen voor providers om actiever mee te denken met opdrachtgevers en voorstellen aan te dragen om facilitaire dienstverlening aantrekkelijker te maken en daarmee de aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever te vergroten. Hier scoren providers nu een hele magere 6,4 voor.

***Fig. 3** - Tevredenheid opdrachtgevers over bijdrage providers aan aantrekkelijk werkgeverschap*

Kennis, ervaring en best-practices die providers hebben moeten beter, sneller en effectiever gedeeld worden met andere opdrachtgevers. Indien een provider een nieuw eten & drinken concept met succes geïmplementeerd heeft in het ene ziekenhuis zou zij haar overige opdrachtgevers in de gezondheidszorg hierover moeten informeren.

Lage scores en grote verschillen in de bijdrage door providers

De tevredenheid van opdrachtgevers over de bijdrage van providers verschilt enorm. In onderstaande tabel zijn de providers gecategoriseerd naar de beoordeling van opdrachtgevers op hun bijdrage aan aantrekkelijk werkgeverschap.

TEVREDENHEID NAAR PROVIDER	
ARRANGEGROUP	★★★½☆
VINCI	★★★☆☆
ISS	★★★☆☆
FACILICOM	★★★☆☆
D&B	★★★☆☆
ENGIE	★★★☆☆
BAM	★★★☆☆
YASK	★★½☆☆
EUREST	★★½☆☆
SODEXO	★★½☆☆
STRUKTON	★★½☆☆
HEYDAY	★★½☆☆
BALLAST NEDAM	★★½☆☆
CBRE	★★☆☆☆
GEM. MARKTSCORE	★★½☆☆

***Fig. 4** - Score bijdrage providers aan aantrekkelijk werkgeverschap*

Opvallend is dat de hoogste score slechts 3,5 sterren is. De hoogste score is van nieuwkomer ArrangeGroup. Gezien de achtergrond van ArrangeGroup in detachering en recruitment kunnen we hier ons wat bij voorstellen. De helft van de providers laat met een score van 2,5 sterren en lager (zelfs maar 2 sterren voor CBRE) echt kansen liggen. Dit zeker in het licht van de rest van het onderzoek waar het gemiddelde van de meeste thema's op 3,5 sterren of hoger ligt.

1.4 WERKOMGEVING, SERVICES EN GEDRAG

In dit onderzoek hebben we voor het thema aantrekkelijk werkgeverschap zowel opdrachtgevers, providers, medewerkers, experts en andere stakeholders bevraagd op hun visie en ideeën rondom dit thema. Dit heeft geresulteerd in een mooie verzameling van interviews en bijdragen die je op de volgende pagina's kunt lezen.

We gaan in op de (fysieke en digitale) werkomgeving, de services en het gedrag.

Met deze ingrediënten voor een aantrekkelijke werkomgeving kunnen facility management en andere ondersteunende diensten integraal bijdragen aan de employee experience. Op pagina 22 lees je in de bijdrage van VGZ alles over hun integrale employee experience en het belang hiervan.

***Fig. 5** - Pijlers voor aantrekkelijk werkomgeving*

Aantrekkelijke omgeving voor wellbeing en identiteit

Een inspirerende omgeving met aantrekkelijke voorzieningen draagt substantieel bij aan 'employee wellbeing', daagt mensen uit tot nieuwe manieren van (samen)werken en legt de basis voor een werkcultuur waarin teams en individuen kunnen excelleren. Zo levert een duurzame en gezonde werkomgeving een belangrijke bijdrage aan de vitaliteit, het energy level en het denk- en concentratievermogen van medewerkers. Zaken als geluid, licht, kleur en het gebruik van groen spelen steeds meer een rol in de beleving van de omgeving. Bovendien stimuleren aantrekkelijke voorzieningen ontmoeting, samenwerking, kennisdeling en versterken ze de identiteit en het imago van een organisatie.

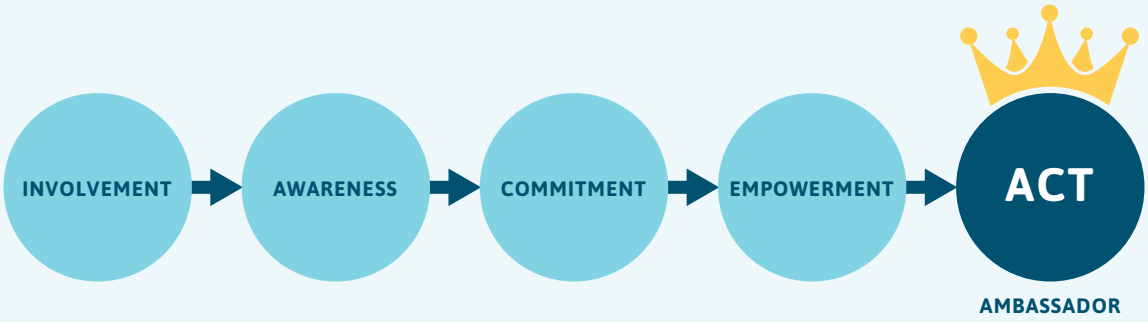


***Fig. 6** - Ambassador engagement*

Met nieuwe werkvormen en het doorbreken van ingesleten of ongezonde werkpatronen als langdurig zitten en de klassieke vergadercultuur, wordt geprobeerd de gezondheid en effectiviteit te bevorderen. We zien ook dat medewerkers zelf steeds meer aandacht hebben voor gezondheid, lifestyle management en smart & fact based wellbeing solutions. Lees meer hierover in het interview met Jan Hein Tiedema, directeur EDGE Technologies op pagina 20.

Medewerkers zijn steeds kritischer over de bijdrage van hun werkgever aan de maatschappij. Tegenwoordig leren wij al op jonge leeftijd dat wij duurzaam moeten omgaan met de planeet. Deze verandering is gaande en zal steeds meer betekenis krijgen. Dit gaat bijvoorbeeld niet alleen over gezonde catering, maar veel meer over de impact op de CO_2-uitstoot en de mogelijkheden om werk en privé beter te combineren. Ook de Belastingdienst werkt aan zichtbare en duurzame oplossingen voor medewerkers. Mariska Plomp van de Belastingdienst is hierover aan het woord op pagina 24.

Een meer dan uitnodigend serviceaanbod

Iets meer dan de helft van de opdrachtgevers van het Provider Performance Onderzoek vindt het facilitaire serviceaanbod belangrijk voor het aantrekken en behouden van talenten. Met name grotere organisaties houden zich actief bezig met het faciliteren van medewerkers door uitnodigende eten & drinken concepten, gebruiksvriendelijke servicetools en snelle en klantvriendelijke ondersteuning. Lees op pagina 30 en pagina 34 de bijdragen van providers ENGIE en Facilicom over hun best practices.

In de huidige markt, waar het aantrekken en behouden van talenten onder druk staat, krijgt de bijdrage van de provider echt steeds meer impact. Kansen liggen de komende jaren bij nieuwe innovaties en ontwikkelingen die (facilitaire) organisaties nog aantrekkelijker zullen maken. Inspirerend zijn de uitblinkende en ongekende services in organisaties in Silicon Valley. Dit gaat verder dan alleen gratis ontbijt, lunch en diner, maar voorziet in on-site sportfaciliteiten, kappers, tandartsen en zelfs met Wifi uitgeruste pendelbussen voor de commuters. Je leest alles over de overtreffende trap op het gebied van services in het artikel over Silicon Valley op pagina 14.

Een positieve workplace cultuur met betrokken ambassadeurs

De motivator om voor een organisatie te willen werken kent grote verschillen wanneer men dit splitst naar de verschillende generaties. Wist je dat Millenials en Generatie Z een positieve workplace cultuur in de top van hun wishlist hebben staan? Bij de jongste generatie GenZ staat deze zelfs op nummer 1 en vinden zij dit belangrijker dan financiële beloningen. Andere hooggewaardeerde aspecten zijn flexibiliteit in werk en privé tijd, inspirerend leiderschap en kansen om te leren en ontwikkelen. Op pagina 36 lees je meer over de visie van een GenZ-medewerker.

Werkgevers die hun medewerkers meer betrokken ('engaged') willen maken kunnen dit o.a. doen aan de hand van aspecten als autonomie, coaching, training en een inspirerende leider. Ook het continu meedenken over en ontwikkelen van een nieuwe werkomgeving & services draagt bij aan het gevoel van verbondenheid van medewerkers met de organisatie. Die betrokkenheid zorgt uiteindelijk voor trotse ambassadeurs van je organisatie!

2018 DELOITTE MILLENNIAL SURVEY

"Companies have a clear and achievable opportunity to the extent they want to enhance their standing in the eyes of millennials, Gen Z respondents and students. Our respondents are imploring business leaders to take the lead in solving the world's problems, to shift organizations' motives from inordinately focusing on making profit to balancing social concerns, and to be more diverse, flexible, nurturing of and generous with its employees. Those organizations that are able to deliver likely will attract and retain the best millennial and Gen Z employees and potentially strengthen their prospects for long-term success."

AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP IN SILICON VALLEY

George Maas en Sandy Brouwer, partners Hospitality Group

Op een gebied niet veel groter dan de provincie Utrecht vindt de grootste concurrentie tussen organisaties plaats om het allerbeste talent aan zich te binden. We hebben het dan over San Francisco en Silicon Valley waar de meeste grote tech-companies hun campus hebben. Google, Dropbox, Linkedin, Apple, Instagram, Adobe, Nvidia, Facebook, Salesforce, Tesla, Oracle, Intel en nog honderden meer. Ter voorbereiding op een studiereis die wij voor een klein select gezelschap organiseren in 2019 hadden we een dozijn afspraken met en bij de fine fleur van de tech companies in Silicon Valley en San Francisco.

Bedrijven als Google en Facebook die op hun campussen in respectievelijk Mountain View en Palo Alto op dit moment zo'n 25.000 tot 30.000 medewerkers huisvesten verdubbelen dit aantal de komende 5 jaar! Om deze groei te realiseren doen zij er alles aan om talent te interesseren. Als je dan ook nog eens vrijwel ongelimiteerde middelen hebt, dan kan het bijna niet gekker en dat is precies wat we zagen; the sky is the limit.

Paleizen uit duizend-en-één-nacht

Toparchitecten als Frank Gehry, Norman Foster, Gensler en Bjarke Ingels bouwen megalomane en tegelijkertijd oogstrelende campusgebouwen voor de tech companies. Wie wil er nu niet werken in het ruimteschip van Apple of op het door Frank Gehry ontworpen dakterras van de Campus van Facebook? De gebouwen zijn groot, groter, grootst en mooi, mooier, mooist. Natuurlijk is het een race om de mooiste campus en natuurlijk laat talent zich hierdoor leiden.

Persoonsgebonden werkplekken

De werkplekomgeving van de techs verschilt veel van wat wij in Nederland gewend zijn. Iedereen heeft zijn eigen bureau maar wel met tientallen op een rijtje en op ieder bureau twee of drie gebogen schermen. Dat is weinig inspirerend. De creativiteit, de vierkante meters en de dollars worden overduidelijk niet geïnvesteerd in dit deel van de werkomgeving, maar meer in de gezamenlijke ruimtes voor ontmoeten, samenwerken én fun!

De meeting space, creative hubs, coffeebars, roof top terraces, restaurants, beach volleyball courts allemaal even mooi. Nieuw voor ons en eigenlijk bij alle tech companies standaard aanwezig is de music room waar je 24 uur per dag kunt drummen of gitaarsolo's ten gehore kunt brengen. Het kan allemaal niet op en de brand spat ervan af. Bij Airbnb zijn alle gebouwdelen ontworpen als een andere plek op de aarde. Bij Linkedin is de timeline door het hele gebouw herkenbaar en bij Instagram hangt het gebouw vol met prachtige foto's.

Ongekende services

De wedloop om het beste talent wordt ook gevoerd met ongekende services. Met een gratis lunch daar win je de wedstrijd niet meer mee in Silicon Valley of San Francisco. Het talent is zo langzamerhand gewend geraakt aan ontbijt, lunch en diner en alles wat daar tussen zit. De betere werkgevers bieden hun medewerkers unlimited sushi, vegan buffets, icecream, bbq, smoothies en dat 24 uur per dag. De budgetten zijn astronomisch, tussen $20 en $45 per medewerker per dag aan food!

Maar het is niet alleen food, denk ook aan sportvoorzieningen, yoga, on-site tandartsen, kappers, huisartsen en massages. Faciliteren van gemak en vooral ook plezier! Organisaties doen er alles aan om werken nog leuker te maken. Medewerkers besteden tenslotte veel tijd op hun werk. Naast de fun factor zijn familie en honden van harte welkom. Omdat veel medewerkers in San Francisco willen wonen en daarom dagelijks honderdduizenden medewerkers 'commuten' van en naar Sillicon Valley hebben bedrijven als Google, Apple en Facebook met WIFI uitgeruste bussen die hen dagelijks ophalen en weer thuisbrengen.

Op Inc. staat een mooi lijstje met absurde arbeidsvoorwaarden. Of het nu waar is of een broodje aap het blijft een mooi lijstje:

- Boxed betaalt als je bij hun komt werken je bruiloft
- Zillow betaalt het gekoeld versturen van je borstvoeding als je aan het reizen bent

- $4000 babycash bij Facebook
- De kosten van het invriezen van eicellen zodat je later zwanger kunt worden door Facebook en Spotify
- Een Tesla voor iedere nieuwe medewerker van Prachtichum

Inspirerend werk

Boven alle faciliteiten en services wordt aantrekkelijk werkgeverschap bij de tech companies toch vooral ingevuld met aantrekkelijk werk, inspirerende internationale collega's, mogelijkheden voor zelf-ontplooiing, de meest uitdagende projecten en mooie carrièrekansen. Bij bedrijven die zo ongekend hard groeien en waar de top niet verstopt zit met oudgedienden is volop ruimte voor de jonge ambitieuze gedreven dertigers en dat maakt een werkgever pas echt aantrekkelijk!

AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP EN GENERATIE PRAGMATISCH

Jannah Schraven, afstudeerstagiaire bij Hospitality Group

Jannah Schraven is afstudeerstagiaire bij Hospitality Group en studeert International Facility Management & Real Estate Management aan de NHTV in Breda. Jannah doet onderzoek naar hoe organisaties zich in deze markt kunnen onderscheiden om facilitair talent aan te trekken. Ze richt zich op de waarden en drijfveren van de pragmatische generatie, geboren tussen 1970 -1985.

Wat maakt voor de pragmatische generatie een werkgever aantrekkelijk als je kijkt naar werkomgeving en services?

De pragmatische generatie staat bekend om haar 'no-nonsense' mentaliteit en daadkrachtige karakter. Binnen het bedrijfsleven pleiten de pragmaten dan voor het versnellen van leer- en bestuursprocessen. Over het algemeen zien zij veranderingen als kansen en staat afwisseling in het werk hoog in het vaandel.

De pragmatische generatie wordt ook wel gezien als onafhankelijk. Een werkomgeving waar autonomie gerespecteerd en omarmd wordt is dan ook belangrijk. Ook hun sterke drang naar zelfontwikkeling is opvallend; ze hechten veel waarde aan zelfontplooiing. De pragmaten bevinden zich momenteel echter in een levensfase waarin de balans tussen werk en privé veel aandacht krijgt. Het krijgen van kinderen en het onderhouden van een gezin speelt hierbij een grote rol. De mate van vrijheid, flexibiliteit in uren maar ook bereikbaarheid van het werk wordt steeds belangrijker.

Een werkgever is aantrekkelijk voor deze generatie wanneer deze vrijheid, afwisseling en autonomie biedt. Diversiteit in werkplekken en een inspirerende omgeving dragen bij aan het faciliteren en optimaliseren van deze belangrijke aspecten. Daarnaast kan de bereikbaarheid en locatie van toegevoegde waarde zijn in een goede balans tussen werk en privé. Echter moet, in welke levensfase deze generatie zich ook bevindt, altijd ruimte en mogelijkheid zijn voor zelfontwikkeling. Het toepassen en gebruiken van deze waarden door organisaties kunnen bijdragen aan het aantrekken en behouden van talenten van de pragmatische generatie.

Hoe belangrijk vindt Jannah (generatie millennial, geboren in 1995) zelf de volgende onderwerpen op een schaal van 1 (minder belangrijk) tot 5 (heel belangrijk)?

Services	**Schaal**
Bereikbaarheid en locatie	5
Diversiteit werkplekken	3
Gezond en gevarieerd eten en drinken	3
Sfeer en inspiratie omgeving	4
Aanvullende diensten, zoals sport-, ontspannings- en gemaksfaciliteiten.	3

D&B THE FACILITY GROUP EN AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP

Sander de Meester, partner van D&B The Facility Group

We vroegen Sander hoe zij als provider bijdragen aan aantrekkelijk werkgeverschap bij hun opdrachtgevers. Sander geeft aan dat we in een aanbiedersmarkt zitten. De tijd waarin de werkgever bepaalt welk talent het bedrijf binnenhaalt, is voorbij. Met een werkeloosheid van ruim onder de 4% is de grootste zorg van CEO's in Nederland volgens Sander: "Hoe bind en boei ik talent om toekomstige groei van mijn onderneming te kunnen veilig stellen?" .

Talent laat zich niet langer vangen met 'grote namen', een loonstrook en leaseauto. De beste professionals ter wereld willen werken voor organisaties waar zij daadwerkelijk een bijdrage kunnen leveren, waar een positieve beleving is en alle ruimte voor een persoonlijke benadering. Wanneer talent navigeert naar een job, dan blijkt de werkomgeving waarin men terecht komt een grote rol te spelen bij de keuze voor een werkgever.

Dynamiek en reuring

Mensen verlangen naar een werkomgeving met een zekere dynamiek, reuring, een modern werkplekconcept, gezond en lekker eten en drinken en uitstekende faciliteiten en service. Bovendien blijkt authentiek, proactief en servicegericht intermenselijk contact met servicepersoneel positieve emoties op te wekken bij mensen. Geluk blijkt een optelsom van positieve emoties. En doordat de werkomgeving steeds vaker is vormgegeven rondom activity based working is de dynamiek in en rondom kantoren enorm toegenomen.

Kwam je vroeger de receptioniste op een dag twee keer tegen, 's ochtend bij aankomst en 's middags bij vertrek, tegenwoordig is zij continu in beeld. We werken of ontmoeten elkaar ook buiten lunchtijd om en in het restaurant of bij de coffee bar. De frequentie waarin gasten en dienstverleners elkaar ontmoeten is exponentieel gegroeid en daarmee is de bijdrage die dienstverleners aan de belevingsperceptie van gasten kunnen leveren dus veel groter.

Denken als een B2C bedrijf

D&B The Facility Group is actief in een B2B markt, maar denkt als een B2C bedrijf. Onze service is volledig vormgegeven rondom de gast, geeft Sander aan. De schoonmaker, handyman, receptioniste of security professional dienen – net als in een goed hotel – benaderbaar te zijn voor medewerker en gast en in staat te zijn om service te verlenen op een breder pallet aan onderwerpen. "Wij geloven in op maat gemaakte dienstverlening en een customer intimacy benadering. One-size-fits-one. En door op die manier service te bieden, verhogen we het subjectief welbevinden van de werknemers van onze opdrachtgever. En dus de aantrekkelijkheid van hen als werkgever."

Best practices

Wanneer we Sander vragen naar de best practices in relatie tot het thema Aantrekkelijk Werkgeverschap is hij meteen enthousiast over We Canteen en Community Management.

We Canteen

Het is geen verrassing dat mensen de laatste jaren op een andere manier naar eten zijn gaan kijken. De consument wil weten wat hij of zij eet en heeft daar een mening over, aldus Sander. Het gebrek aan onderscheidend vermogen in de cateringmarkt en de pure frustratie over eten dat noch gezond – noch lekker was, heeft twee millennials; Maaike de Reuver en Charlotte van Leeuwen doen besluiten het bedrijfshoreca-concept We Canteen op te richten.

Naast een gevarieerd, dagelijks assortiment dat 100% versbereid wordt op locatie, biedt We Canteen lokale food ondernemers een podium in het bedrijfsrestaurant. De lokale ondernemers wisselen iedere dag. De ene dag kun je kiezen uit een mooie paella, zelfgedraaide bio-hotdogs of authentieke Balinese Megibung, de volgende dag serveren we huisgemaakte Chinese dumplings (jiaozi) en een stamppotje met doperwten en munt. Allemaal wereldgerechten en iedere dag verrassend. Volgens

Sander zien ze de waardering voor We Canteen terug in torenhoge NPS-scores en medewerkertevredenheidcijfers.

Community Management

Organisaties die ervoor kiezen om een multi-tenant gebouw te betrekken, doen dat met een hele andere mindset dan organisaties die huren in een single tenant kantoor. Onderdeel van die mindset is dat men op zoek is naar flexibiliteit en verbinding met andere organisaties in een dynamische omgeving. Met de War-for-Talent wordt het steeds interessanter om onderdeel te zijn van een community. Bovendien hebben de nieuwe generaties een grotere behoefte aan entertainment, beleving en community dan eerdere generaties. D&B neemt de vastgoedeigenaar alles uit handen. De grote dagelijkse diensten, zoals de catering, de receptie en de schoonmaak. Maar ook regelen ze volgens Sander een gebouw- of community app, een website, deelfietsen en programmering die aansluiten op de propositie van het gebouw.

"Onze community manager is de linking pin is tussen de gebouweigenaar, de huurders, het facilitaire team op locatie en externe leveranciers. Die persoon schakelt met betrokken interne en externe stakeholders en wordt echt het 'gezicht' van het gebouw. Het IFM-outsourcingmodel in combinatie met actief Community Management leverde voor HighBrook Investors bijvoorbeeld een belangrijke bijdrage aan het binnen zes maanden verhogen van de bezettingsgraad van Quarter Offices in Amsterdam-Sloterdijk van 8% naar bijna 90%."

AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP AAN DE ZUIDAS

Jan Hein Tiedema, Managing Director van EDGE Technologies

Nabij de Zuidas, op een steenworpafstand van The Edge, waarin Deloitte is gehuisvest, heeft EDGE Technologies een prachtige renovatie gerealiseerd in het voormalige Olympic Plaza. Het nieuwe kantoor heet EDGE Olympic en is een lust voor het oog; een open ecosysteem waar diverse (internationale) gebruikers makkelijk met elkaar kunnen verbinden en technologie, innovatie en wellbeing centraal staan. Jan Hein Tiedema neemt ons mee in het gedachtegoed en legt daarbij de link met Aantrekkelijk Werkgeverschap.

Smart building engagement

"We zien eigenlijk twee belangrijke zaken als we naar het werkklimaat in Nederland kijken", geeft Jan Hein aan. "Ten eerste dat kantoorgebouwen in Nederland (nog steeds) enorm vervuilend zijn qua CO2-uitstoot. Ten tweede dat sprake is van een lage engagement van medewerkers binnen organisaties. Wij geloven dat smart buildings sterk kunnen bijdragen aan verduurzaming en meer betrokkenheid, en daarmee hogere productiviteit van medewerkers."

EDGE Technologies ontwikkelt gebouwen die energie-positief zijn en minder vervuilend; daar verbinden medewerkers zich graag aan. Daarnaast laten de resultaten zien dat de werkomgeving in EDGE Olympic medewerkers inspireert en een positieve invloed heeft op productiviteit en ziekteverzuim. "Wij willen toonaangevend zijn door met data ook daadwerkelijk bewijs hiervoor te leveren", aldus Jan Hein. "Productiviteit bijvoorbeeld is afhankelijk van vele factoren. Wij onderzoeken nu de correlaties van alle factoren waarop het gebouw invloed heeft."

Een levendige community

In EDGE Olympic worden diverse organisaties en individuele gebruikers bij elkaar gebracht in een open ecosyteem. Dit om spontane ontmoetingen, een creatieve vibe en daadwerkelijke innovatie te creëren. Sommige bedrijven hebben een eigen vloer, andere bedrijven brengen er hun innovatieteam onder en weer anderen huren een studio of hebben een knowledge membership. Alles is mogelijk. De samenwerking met Epicenter Amsterdam (House of Innovation) zorgt voor een aantrekkelijke programmering en laat organisaties samenwerken, leren van elkaar en groeien.

Wensen van de gebruikers

EDGE Technologies gebruikt technologie en innovatie om gebouwen duurzamer, flexibeler en optimaal te laten functioneren. Door real time inzicht in de kwaliteit van licht, lucht, temperatuur en akoestiek, kun je continu inspelen op de wensen van de gebruikers van het gebouw. Met een digitale infrastructuur en een smartphone app kan iedere gebruiker zijn werkplek 'customizen', bijvoorbeeld voor klimaat en lichtsterkte. Ook de toegang tot verschillende ruimten vindt plaats met een smartphone.

Ieder kwartaal is er overleg met de huurders om de bevindingen en data te bespreken. Hiermee worden bijvoorbeeld het gebruik van het gebouw, de ruimtes en de faciliteiten voor de huurder inzichtelijk evenals de tevredenheid van de gebruikers hierover. Door steeds in gesprek te blijven en te optimaliseren op het gebied van duurzaamheid, gezondheid en bezetting halen huurders het beste uit het gebouw en de voorzieningen.

Continu innoveren

Om toekomstvoorspellingen te kunnen doen, is het belangrijk metingen over een langere tijd uit te voeren. De inzichten en kennis uit de metingen gebruikt EDGE Technologies voor bestaande projecten en voor hun nieuwe projecten in Nederland en over de hele wereld. Een voorbeeld hiervan is het nieuwe plafondsysteem dat met sensoren o.a. het klimaat regelt. Het systeem is ook zo ontwikkeld dat montage op de bouwplaats niet nodig is. Er is hierdoor enorm bespaard op materialen en het is eenvoudig om de oude software te vervangen door nieuwe software.

Hogere kwaliteit voorzieningen

Binnen EDGE Olympic wordt ingespeeld op de veranderende behoeftes van gebruikers op het gebied van duurzaamheid en well-being. Bijvoorbeeld met het

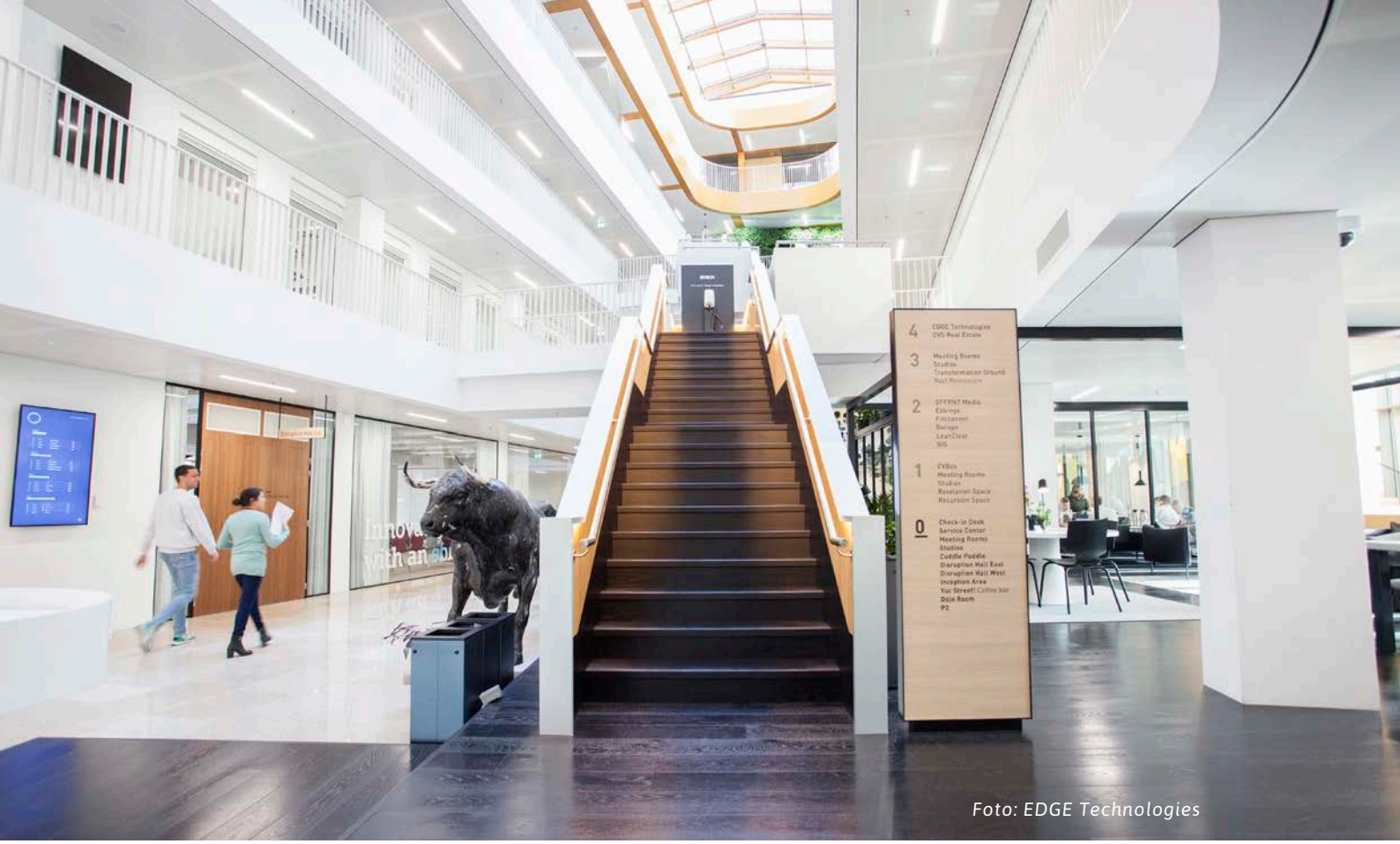


Foto: EDGE Technologies

24/7 aanbieden van een werkomgeving die is uitgerust met verschillende faciliteiten, zoals een ruim aanbod aan werkplekken, meeting rooms, grote eventruimtes, een sportfaciliteit en horecavoorzieningen, waaronder een espressobar, restaurant en vergadervoorzieningen.

De kwaliteit van het secundaire aanbod voor organisaties wordt volgens Jan Hein ook steeds belangrijker. “Onze gebruikers hebben een steeds bredere en ook internationale achtergrond waardoor we andere vragen zien voor het F&B-aanbod. Zo zien we bijvoorbeeld veel gebruikers die ’s middags warm lunchen, maar bijvoorbeeld ook een grote focus op duurzaamheid en gezondheid. Daarnaast zien we de vraag naar vlees, vanuit o.a. de impact op het milieu, afnemen.”

Het gaat volgens hem ook steeds meer om de vraag ‘waar sta je als organisatie voor als we het hebben over maatschappelijke thema’s?’. Tegenwoordig leren we al op jonge leeftijd dat we duurzaam moeten omgaan met de planeet. Dit zal alleen nog maar meer betekenis krijgen. Zo ziet Jan Hein ook de intrinsieke wens ontstaan om geen parkeerplekken meer te realiseren bij nieuwe gebouwen.

De toekomst van werk

Met de aandacht voor duurzaamheid en gezondheid gaan jongere generaties steeds meer verwachten dat werkgevers niet sec naar gebouwen kijken, maar ‘werken’ op gebiedsniveau organiseren. Geen kleinschalige, imago gebonden projecten, maar strategische keuzes die impact hebben op de omgeving van de organisatie en medewerkers. Deze strategische keuzes gaan over renoveren versus nieuwbouw, het type werkplek, faciliterende voorzieningen, bereikbaarheid en de trek naar steden met dependances buiten de steden.

EDGE Technologies streeft ernaar bedrijven te inspireren en een aantrekkelijke omgeving te bieden met een open sfeer waarin mensen zich vrij voelen. Organisaties bepalen vanzelfsprekend hun eigen cultuur en beleid, maar Jan Hein hoopt dat hij bedrijven anders kan laten kijken naar culturele aspecten, zoals het indelen van tijd en werk-privébalans. Je performance is immers niet aan vaste tijden of vaste plekken gebonden en kan individueel verschillen. Binnen een open cultuur past ook het gedurende de dag kunnen gebruiken van bijvoorbeeld een sportfaciliteit.

Tot slot gelooft EDGE Technologies niet in langdurige wurgcontracten, maar veel meer in het aanbrengen van flexibiliteit. “Wij willen hiermee zorgen dat werkgevers veel beter in staat zijn in te spelen op de behoeftes van hun medewerkers en kunnen bijdragen aan hun well-being en een duurzamere omgeving.”

AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP BIJ VGZ

Richard Helmus, afdelingsmanager Facility & Real Estate bij VGZ

Dat is bij ons een heel belangrijk thema geeft Richard aan. Vanaf het moment dat je bij VGZ binnenkomt tot het moment dat je het kantoor verlaat, staat beleving centraal. Voor zowel de medewerker en bezoeker. De missie van de organisatie om Nederland gezonder te maken is terug te zien in de huisvesting. Het stimuleren van vitaliteit zie je terug in onder andere de werkplek, gezonde voeding, awareness workshops en ruimte voor ontspanning.

Volwaardig gesprekspartner

De dynamiek van de VGZ werkplekomgeving is zo intens dat je daar continu met de klant over in gesprek moet gaan. Door vraaggestuurd demandmanagement zijn we de vraag van medewerkers voor en kunnen we op tijd anticiperen zodat onze organisatie volledig wordt gefaciliteerd in o.a. de gewenste werkvormen. Ik zie ons regieteam als een volwaardig gesprekspartner voor de business omdat we optimaal betrokken zijn bij de strategie van onze organisatie. Dit laatste moet je wel 'verdienen' door accurate kennis van workplacemanagement en dit dan ook weten te vertalen binnen de context van onze VGZ bedrijfswaarden.

Drie jaar geleden introduceerde VGZ de VGZ Werkwijze met o.a. dagstarts, scrummen en retro. Dat betekende dat binnen onze werkomgeving veel meer short time to market activiteiten gingen plaatsvinden. VGZ transformeerde naar één dynamische organisatie die agile ging werken. Dat agile werken hebben we vervolgens vertaald in superieure klantmissieteams. Hier hebben we onze kantoorinrichting op afgestemd en we verbeteren onze werkomgeving continu met 'plekken die werken' in plaats van 'werkplekken'.

HR en FM één bedrijfsonderdeel (HFM)

Om een totaalbeleving te bieden aan medewerkers besloot VGZ van HR en FM één bedrijfsonderdeel (HFM) te maken met één strategie die direct is gerelateerd aan de organisatiedoelstellingen. Binnen HFM werken we met een koersvaste regieorganisatie waarbinnen Demand continu de doorvertaling maakt van cost- naar profitcenter. Zo houden we structureel contact en voeding met de ontwikkelingen binnen onze organisatie en maken we onze meerwaarde voor de organisatie aantoonbaar door succesvolle innovatie en implementatie van diverse werkplekconcepten.

Employee journey

We zien onszelf ook echt als human facilitators. Daarom hebben we in 2016 als bedrijfsonderdeel de employee journey in beeld gebracht. Die begint met de reputatie van ons bedrijf voor potentiële medewerkers en deze eindigt als de medewerker de organisatie verlaat als ambassadeur van VGZ. Bij HFM staat alles in het teken van de employee journey die we doorvertalen in een optimale VGZ employee experience. Op de touchpoints in de journey voeren we de regie. Als iets niet binnen de employee journey past, doen we het niet. Hiermee creëren we focus, daadkracht, impact en dus strategische meerwaarde voor de gehele bedrijfsvoering.

Betrokkenheid dienstverleners

We voeren regie op onze gehele facilitaire dienstverlening met een knip richting midden tactisch niveau. De inrichting is op drie resultaatgebieden (Workspace, Food & Beverages en Maintenance) oftewel het VGZ/WFM model. We werken intensief en duurzaam samen met drie strategische partners te weten HEYDAY, Vitam en Bouwmeester op basis van prestatiecontracten die wederzijds zijn opgesteld en structureel met elkaar worden geëvalueerd. Volgende stap is om te kijken of we de Vested methodiek kunnen gaan gebruiken en hebben geconstateerd dat we qua denk- en handelswijze al meer dan op de goede weg zijn.

Gelukkige medewerkers

Onze organisatie en de werkomgeving zorgen er niet alleen voor dat we elke dag met plezier naar ons werk gaan, maar het helpt ons VGZ ook talent aan te trekken en werknemers te behouden, aldus Richard.

Foto: VGZ

Bij het afstemmen van de kantoorinrichting op de wensen van medewerkers is gebruik gemaakt van de piramide van Maslow. Wij hebben bijvoorbeeld eerst gekeken naar functionele behoeften zoals het klimaat, licht, vitaliteit en gezonde voeding. Vervolgens naar sociale behoeften zoals transparantie, kennisdeling en samenwerking. En tot slot naar emotionele behoeften zoals ontspanning, betekenisgeving en zelfontplooiing. En daarmee grijpt alles in elkaar.

Met hart voor zinnige zorg

Al onze medewerkers en externe dienstverleners zijn de ambassadeurs van VGZ. Gelukkige medewerkers voegen maximale waarde toe aan onze verzekerden en stakeholders. HFM levert met gedegen demand-management support hiervoor. En tenslotte gaat het om zelforganisatie en vertrouwen wat we ook doorvertalen naar onze strategische partners. Die combinatie maakt ons uniek. En daarmee werken we met hart voor zinnige zorg in Nederland. Elke dag weer.

AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP BIJ DE BELASTINGDIENST

Mariska Plomp, directeur SSO CFD bij de Belastingdienst

Aantrekkelijk werkgeverschap is zeker een heel belangrijk thema binnen de Belastingdienst, geeft Mariska Plomp aan. De Belastingdienst wil een toekomstvaste en innovatieve organisatie zijn. In eerste instantie omdat Nederland recht heeft op een goed functionerende Belastingdienst die het je zo gemakkelijk mogelijk maakt om compliant gedrag te vertonen. Ten tweede om hiermee een aantrekkelijke werkgever te zijn voor haar (toekomstige) medewerkers. Een organisatie met medewerkers die gehoord worden door het management en vanuit individuele talenten denkkracht leveren aan vraagstukken van organisatieontwikkeling.

Met hart en ziel werken

"We willen als Belastingdienst bijdragen aan de bereidheid van medewerkers om flexibel en in samenwerking mee te ontwikkelen met de veranderende vraag die de maatschappij en de politiek stellen aan de Belastingdienst." Hierbij vindt de Belastingdienst het belangrijk dat medewerkers met hart en ziel werken, trots zijn op hun werk, geloven in wat ze doen en zicht hebben op hoe hun werk bijdraagt aan de samenleving.

De leidinggevenden van de Belastingdienst kunnen en willen hun verantwoordelijkheid nemen en tonen leiderschap. Ze houden hun medewerkers betrokken en bevlogen, en geven verantwoordelijkheid en vertrouwen binnen duidelijke kaders en vooraf vastgestelde resultaten. Deze leidinggevenden inspireren (boegbeeld), sturen effectief aan, spreken medewerkers aan, stimuleren hun ontwikkeling en zijn ook zelf steeds aan het leren en bezig zich te ontwikkelen.

Diversiteit als grote kracht

De Belastingdienst biedt ruimte aan diverse talenten, omdat we geloven dat het waarderen en goed gebruiken van verschillen direct bijdraagt aan onze innovatiekracht en creativiteit. Dit vertaalt zich onder andere in het aantrekken van medewerkers uit verschillende doelgroepen. Denk hierbij aan mensen met een andere culturele achtergrond, vrouwen in managementposities, jonge mensen en mensen met een arbeidsbeperking.

Betrokkenheid Shared Service Organisatie Facilitaire Dienstverlening

De Belastingdienst voert een deel van de facilitaire diensten in eigen beheer uit en heeft een deel single service, of in PPS-projecten uitbesteed bij verschillende dienstverleners. Als SSO CFD zijn we met name betrokken bij Aantrekkelijk Werkgeverschap op het vlak van goede arbeidsomstandigheden.

We zorgen ervoor dat onze kantoren uitnodigend en ook inspirerend zijn voor de medewerkers van de Belastingdienst. Daarnaast proberen we zo veel mogelijk samen op te trekken met onze collega dienstverleners van bijvoorbeeld organisatie&personeel en informatievoorziening om daar waar wenselijk integrale dienstverlening te verzorgen. Duurzame bedrijfsvoering is hierbij ook een belangrijk thema. We zetten in op innovatie om zo het werken bij de Belastingdienst nog leuker en makkelijker te maken!

AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP BIJ ABN AMRO

Jordi Scholten, strategy consultant Facility Management bij ABN AMRO

"Het onderdeel van aantrekkelijk werkgeverschap waar we ons als FM bij ABN AMRO vooral op focussen is het bieden van een inspirerende en gezonde werkomgeving", geeft Jordi aan. Hierbij richten we ons niet alleen op het fysieke onderdeel (fitness, ontspanningsruimten, gezonde catering etc.), maar juist ook op het emotionele onderdeel (biophilic design, identiteit) en het mentale onderdeel (basis comfortniveau zoals akoestiek, licht, temperatuur etc.).

We hanteren het WELL gedachtegoed als uitgangspunt en meten onze voortgang middels Leesman. Samen met HR hebben we vitaliteitsprogramma's ontwikkeld waar we als FM een belangrijke (fysieke!) rol in spelen. Duurzaamheid staat in alle facetten bij ABN AMRO centraal.

Beleving van de werkomgeving

De beleving van de werkomgeving is enorm belangrijk. Ons streven is dat de medewerker zich 'thuis' voelt op kantoor. Dit doen we met de look & feel van de huisstijlen van onze werkplekconcepten Yello en Greene. We gebruiken veel natuurlijke materialen en werken samen met Iris Bakker om de zachte kant van de inrichting te optimaliseren (qua kleur, plaatsing meubels etc.). Daarnaast zijn de werkplekconcepten 'activity based', zodat voor elke behoefte op een werkdag een passende werkplek is.

Bereikbaarheid en ligging

Voor de bereikbaarheid van de locaties kijken we bij nieuwe aanhuur/koop altijd naar een goede ligging ten opzichte van OV en uitvalswegen. Wat betreft de ligging van de locaties in Nederland; tot voor kort had centralisatie in Amsterdam de voorkeur, maar gezien de spreiding van werkgelegenheid in Nederland richten we ons juist ook op locaties buiten de Randstad.

Aantrekkelijke en gratis services

Om medewerkers goed te ondersteunen zijn we continu bezig met het optimaliseren van onze gratis diensten en goede facilitaire voorzieningen. We serveren uitstekende koffie, laten we dat voorop stellen. Daarnaast hebben we een pilot gedaan met een vegetarisch bedrijfsrestaurant in Amersfoort. Hier bieden we zeer smakelijke maaltijden, (duurzaam, vegetarisch, plasticvrij) in de vorm van een lopend buffet voor een vast tarief per maaltijd. Samen met HR hebben we hiernaast gekeken hoe de dag van een medewerker zo makkelijk mogelijk wordt (aanbieden van diensten zoals stomerijservice, pakkettendienst, warme maaltijden, etc.).

Foto: ABN AMRO

STRUKTON WORKSPHERE EN AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP

Sandra Bakker, Tender & Marketing Coördinator bij Strukton Worksphere

Sandra Bakker (Tender & Marketing Coördinator bij Strukton Worksphere) geeft aan dat medewerkers steeds vaker zaken als persoonlijke ontwikkeling, zingeving en een comfortabele, gezonde werkomgeving als belangrijke factoren voor aantrekkelijk werkgeverschap noemen. Het gebouw waarin medewerkers een groot deel van de dag doorbrengen, wordt daardoor steeds belangrijker. En dat is niet verwonderlijk, want wanneer mensen zich prettig voelen in een gebouw zijn meer werkplezier en een hogere productiviteit het resultaat.

Strukton Worksphere werkt dagelijks, samen met opdrachtgevers en partners, aan het creëren van een innovatieve, gezonde, veilige, comfortabele en toekomstbestendige omgeving waar mensen prettig kunnen verblijven. In de dienstverlening staan niet de gebouwen, maar de mensen in de gebouwen centraal. Samen met alle opdrachtgevers kijken we doorlopend naar hoe we een gebouw prettiger en aantrekkelijker kunnen maken voor medewerkers.

De harde én zachte kant

In het najaar van 2018 zijn we gestart met Hæppey. In deze nieuwe dienstverlening komen de thema's gezondheid, technologie en gebouwen optimaal samen en werken Strukton Worksphere en zusterbedrijf Antea Group actief samen met klanten én gebruikers.

Door het uitvoeren van metingen in een gebouw hebben wij inzicht in luchtvochtigheid, temperatuur, CO2, licht en geluid in een gebouw. De data hieruit vertalen we naar bruikbare gebouwinformatie die gebouweigenaren optimaal inzicht geeft. Wij bieden ook een zachte kant van onze dienstverlening, die ingaat op de beleving van mensen in een ruimte. Dit komt het beste tot uiting bij onze integrale DBFMO-projecten. Deze projecten kenmerken zich door de langdurige samenwerking van 15 tot 30 jaar, waardoor wij vooraf goed kunnen nadenken over de lange termijn doelstellingen.

Wij vinden de ideale mix tussen aspecten die belangrijk zijn voor gebruikers en de functionaliteit van een gebouw. Bijvoorbeeld door het exploitatieteam al in een vroeg stadium te betrekken bij ontwerp en bouw, zodat bij onder andere materiaal- en inrichtingskeuzes rekening gehouden wordt met de impact hiervan op gebruikers.

Gebruikersbeleving centraal

Rijkskantoor de Knoop in Utrecht is een goed voorbeeld. Hun ambitie om dé ontmoetingsplek van Nederland te zijn voor verschillende rijksdiensten hebben we vertaald naar het gebouw, de voorzieningen, een inspirerende uitstraling en een gastvrije sfeer om de gebruiker verrassen. De Belastingdienst gebruikte hun kantoor eind december 2018 voor de start van een grootschalige wervingscampagne om binnen een jaar 4.200 ambtenaren aan te trekken.

Tijdens de gehele exploitatieperiode blijven wij in gesprek met de gebruikers over gewenste veranderingen, nieuwe behoeften en mogelijke innovaties. Uit het eerste interne klanttevredenheidsonderzoek, dat in de tweede helft van 2018 is uitgevoerd, is er veel lof voor het licht, voor de prettige inrichting en de goede voorzieningen die het pand biedt. Dit bereiken wij door als één team samen te werken met de facilitaire organisatie van het Rijkskantoor; het moet vanuit het perspectief van de klant immers niet uitmaken wie de dienstverlening uitvoert.

Ook bij het kantoor van de Dienst Uitvoering Onderwijs en Belastingdienst in Groningen staat de gebruikersbeleving centraal. Samen met de maken we customer journey-rondes door het gebouw en stellen we de vraag 'Hoe zou jij als gebruiker het zelf graag willen zien?' Een voorbeeld hiervan is de verbinding met de omliggende woonwijk door de grote, bloemrijke stadstuin waar medewerkers in de pauze kunnen verblijven. Het gebouw biedt ook aanvullende mogelijkheden voor sociale arbeidsplaatsen. Zo runnen medewerkers van een Groningse stichting de fietsenstalling waar zij lekke banden plakken en rotzooi en peuken opruimen uit de stadstuin.

ENGIE IFM EN AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP

Lisette de Reus, Senior Business Consultant IFM bij ENGIE

Als ENGIE IFM zien we dat facilitair management een steeds grotere rol gaat spelen in aantrekkelijk werkgeverschap, zowel binnen onze eigen organisatie als bij onze IFM klanten. Het is bovendien een mes dat snijdt aan twee kanten. Een inspirerende werkomgeving met de juiste voorzieningen draagt bij aan een aangename werksfeer en aan de algehele tevredenheid van medewerkers. Tegelijkertijd maakt het medewerkers gezonder en productiever. Een overduidelijke win-win.

Starten vanuit een missie

Aantrekkelijk werkgeverschap begint voor ENGIE met het bieden van een marktconform salaris, veel vrije dagen en een goede pensioenregeling. Medewerkers krijgen veel ruimte om zelfstandig te werken, te laten zien wat ze in huis hebben en zichzelf te ontwikkelen. Dat is de basis, daarnaast willen we bij ENGIE positief afwijken van onze concurrenten. Dat doen we door onze medewerkers deelgenoot te maken van onze bijzondere missie; de wereld duurzamer maken.

Duurzaam in ons DNA

De wereld duurzamer maken, dat zit in het DNA van alle afdelingen en mensen die bij ENGIE werken. Van onderhoudsmonteur tot ICT en HR, van facilitair coördinator tot relatiebeheerder. Met 6.500 collega's helpen we klanten om energie, water en/of afval te besparen en gebruik te maken van duurzame alternatieven. Daarmee zijn we in staat om de energietransitie richting te geven en te versnellen. Een inspirerende missie waar medewerkers graag hun steentje aan bijdragen, helemaal als de werkomgeving ook nog eens 'lekker werkt'. En dat is waar ENGIE IFM om de hoek komt kijken.

Aantrekkelijke werkplek hand in hand met duurzaamheid

Vanuit onze missie zetten we als IFM provider volop in op innovatieve, duurzame kantooromgevingen. Flexibele werkplekconcepten en uitstekende service gaan hierbij hand in hand met vernieuwingen op het gebied van smart buildings en circulaire oplossingen. Met onze medewerkers, kennis en ervaring denken we mee met onze opdrachtgevers en creëren we prettige én duurzame werkomgevingen, zowel intern als voor onze IFM klanten. Waar iedereen graag wil werken. Missie geslaagd!

AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP BIJ NATIONALE NEDERLANDEN

Mirjam van den Brand, directeur Facility Management bij Nationale Nederlanden (NN)

Voor NN is het belangrijk om een aantrekkelijke werkgever te zijn. We zijn binnen ons bedrijf bezig met een transitie naar nieuwe dienstverleningsconcepten, een hoge mate van digitalisering en een sterke focus op de beleving van onze klanten. Hiervoor is het belangrijk dat we onze talenten behouden en ook in staat zijn om nieuwe toppers aan te trekken uit de markt.

Een inspirerende werkomgeving

Onze missie binnen FM is om een inspirerende werkomgeving te bieden aan iedere NN medewerker. Dat doen we door de uitstraling van onze werkomgeving te verbeteren en diverse manieren van werken optimaal te ondersteunen. Daarnaast denken we vooral goed na over akoestiek, realiseren we meer groen in de omgeving, zetten we plug & play technologie in en stimuleren we beweging en gezonde voeding.

Betrokkenheid dienstverleners

Onze dienstverleners worden zeker betrokken bij dit vraagstuk. Onze partner voor soft services - HeyDay - verzorgt een pakket aan diensten. Zij zijn een belangrijk onderdeel van de employee journey en dus ook verantwoordelijk voor het meedenken over de mogelijke verbeteringen op dit vlak, evenals de implementatie hiervan.

FACILICOM EN AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP

Rogier Verbeek, directeur Klant & Markt bij Facilicom Solutions

Organisaties hebben steeds meer oog voor de toegevoegde waarde van facilitaire dienstverlening. Dit is exact waar we ons bij Facilicom op richten. Facilitaire medewerkers zijn het visitekaartje van de opdrachtgever en leveren een belangrijke bijdrage aan hospitality en klantbeleving. En dus aan aantrekkelijk werkgeverschap van onze klanten.

De meest inspirerende werkomgeving creëren

Hoe een facilitaire dienstverlener bijdraagt aan aantrekkelijk werkgeverschap bij opdrachtgevers? Weten wat de klant beweegt, daar begint het mee volgens Rogier Verbeek. Organisaties kiezen voor ons omdat we maatoplossingen bieden en doen wat waarde voor hen heeft: de meest inspirerende werkomgeving creëren.

Voorbeelden? The Greenhouse, een bijzonder restaurant in Utrecht waar chefs gerechten bereiden van ingrediënten uit hun eigen urban farm en uit de regio. Met hen ondernemen we echt circulair. Of neem Facilicom Buitengewoon, een sociale onderneming, waarmee we bij verzekeraar a.s.r inclusief ondernemen en bijdragen aan haar duurzaamheidsambitie.

Facilitaire dienstverlening maakt organisaties succesvoller

"Bij Facilicom geloven we dat goede facilitaire ondersteuning mensen helpt om zich beter te voelen en beter te presteren", aldus Rogier. Onze visie is dat als verschillende facilitaire diensten, de fysieke werkomgeving en het management daarvan in één geolied concept samenkomen, we een aantoonbare bijdrage leveren aan het succes van mensen. En daarmee aan het succes van organisaties. De medewerkers van onze opdrachtgevers staan centraal. Zij vertrouwen op onze dienstverlening, die zij als vanzelfsprekend mogen beschouwen.

Zakelijk en privé

De grens tussen privé en zakelijk vervaagt, waardoor het steeds belangrijk wordt om de medewerkers van onze klanten te faciliteren en ontzorgen. Bijvoorbeeld door Office Services te bieden. Dankzij een webapplicatie kunnen medewerkers bloemen of taart bestellen, een masseur voor op de werkplek inhuren, pakketjes versturen of kleding voor de stomerij laten wegbrengen.

Daarnaast zien we de coffee corner als ideale plek voor de verkoop van cadeaukaarten voor als je nog snel een cadeautje zoekt voor die verjaardag in het weekend of een shop-in-shop-principe waar bijvoorbeeld telefoonhoesjes, geurtjes of verzorgingsproducten te koop zijn.

Happy people make happy people

Vanuit ons hoofdkantoor in Schiedam kunnen we de juiste randvoorwaarden voor onze dienstverlening scheppen. Onze mensen op locatie maken echter het verschil. Vandaar dat onze managers zichtbaar aanwezig zijn op de locaties. Samen met onze klanten sturen we op kosten en kwaliteit, maar ook op de opbrengsten van onze dienstverlening en ontwikkelen we gezamenlijk systemen en methodieken om continu te verbeteren. Om bij te dragen aan goed werkgeverschap van onze opdrachtgevers is het een basisvoorwaarde dat wij als Facilicom ook een goede werkgever zijn. Om dit te realiseren, analyseren we niet alleen de reis die de gasten en medewerkers van onze opdrachtgevers maken, maar brengen we ook de reis van onze eigen medewerkers in kaart. Op elk contactmoment zijn HR-doelstellingen en –beleid geformuleerd. Onze slogan is dan ook 'happy people make happy people'.

Wetenschappelijk aangetoond

Om het effect van facilitaire dienstverlening ook wetenschappelijk aan te tonen, initieerde Facilicom twee jaar geleden een onderzoek naar het verband tussen gastvrijheid en waargenomen arbeidsproductiviteit in een kantooromgeving. Het onderzoek is in opdracht van Facilicom uitgevoerd door Herman Kok van de Wageningen Universiteit en vond plaats in samenwerking met UWV.

"De productiviteit van medewerkers wordt voor 55,5% bepaald door hun werkomgeving. Een overzichtelijke, sfeervol en comfortabel ingerichte werkplek met privacy-mogelijkheden en akoestisch comfort maakt hierin het

verschil. Daar zijn medewerkers naar eigen zeggen het meest productief. De gastvrijheidsbeleving, het gevoel hebben dat het om jou draait, wordt met 41,9% in hoge mate door facilitaire omstandigheden bepaald. Kok: 'Dit is sterk toe te schrijven aan de houding en het gedrag van facilitaire medewerkers en hoe wordt omgegaan met tijdelijke ongemakken. Op een tweede plaats komen zaken als sfeer, reinheid en inrichting van de openbare ruimten. Gevolgd door de kwaliteit van eten en drinken."
(Uit het onderzoek)

AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP EN GENERATIE Z

Elise van Beek, Young Professional bij Hospitality Group

Elise van Beek is young professional bij Hospitality Group en studeerde Facility Management aan de Hanzehogeschool. Elise is van generatie Z* en deelt haar ideeën over aantrekkelijk werkgeverschap. Is generatie Z snel verveeld en gaat ze zappend door het leven?

Wat maakt voor jou een werkgever aantrekkelijk als je kijkt naar werkomgeving en services?

Een inspirerende werkomgeving vind ik erg belangrijk. Een omgeving die innovatief is en mijn creativiteit stimuleert. Een omgeving die divers is, waarbij ik voor iedere vorm van werken een passend plekje kan vinden en dat een dagje thuis werken ook mogelijk is. Flexibiliteit speelt een belangrijke rol voor mij. Ik wil niet stipt van 8 tot 5 werken, maar hierin juist vrijheid hebben, zodat ik werk en privé beter kan combineren. Een voorbeeld is dat ik de mogelijkheid heb om 's ochtends eerst nog te sporten voor ik ga werken.

Collega's bepalen een groot deel van hoe aantrekkelijk ik een werkgever vind. Er moet echt een culturele fit zijn. Organisaties die open transparant en betrokken zijn, spreken mij aan. Waar gewoon lekker informeel met elkaar wordt omgegaan. Daarnaast vind ik het ook belangrijk in hoeverre ik mijzelf op inhoudelijk en persoonlijk gebied kan ontwikkelen. Bijvoorbeeld met goede begeleiding in de vorm van een interne mentor.

Als het gaat om het facilitaire serviceaanbod, zijn gratis goede koffie en een diverse en gezonde lunch zeker pluspunten voor mij. Met een gezonde lunch stimuleert de werkgever ook nog eens mijn vitaliteit. Zo ben ik ook in voor yogalessen op kantoor of andere vitaliteitschallenges. Ik vind het ook belangrijk dat mijn werkgever een steentje bijdraagt aan de maatschappij en het milieu. Bijvoorbeeld door mogelijkheden om goede doelen te helpen en hulp bij hoe ik als individu duurzamer kan leven.

Hoe belangrijk vindt Elise de volgende onderwerpen op een schaal van 1 (minder belangrijk) tot 5 (heel belangrijk)?

Services	Schaal
Bereikbaarheid en locatie	4
Diversiteit werkplekken	5
Gezond en gevarieerd eten en drinken	4
Sfeer en inspiratie omgeving	5
Aanvullende diensten, zoals sport-, ontspannings- en gemaksfaciliteiten.	5

* *De definitie van Generatie Z is nog niet formeel vastgesteld. Er zijn verschillende bronnen die een andere definitie van deze generatie weergeven. Wij hanteren de definitie: iedereen die na 1996 is geboren.*

DEEL 2

PROVIDER PERFORMANCE ONDERZOEK

2. PROVIDER PERFORMANCE SCORE

De Provider Performance Score is de overall score van een provider op alle aspecten van het onderzoek. Omdat een groot aantal providers actief is in meerdere uitbestedingsvormen hebben we de Provider Performance Score zowel overall als per uitbestedingsvorm berekend. In dit hoofdstuk bespreken we de Provider Performance Scores van alle in het onderzoek van 2018 opgenomen providers. Ook maken we een vergelijking met de scores uit 2017.

2.1 OVERALL PROVIDER PERFORMANCE SCORE

De overall Provider Performance Score geeft een goed beeld van hoe opdrachtgevers hun provider integraal beoordelen. Figuur 7 geeft de ranking van de Provider Performance Scores van alle in het onderzoek opgenomen providers weer inclusief de scores uit 2017. Ook in 2018 zijn er grote verschillen tussen de hoogst en laagst scorende provider. Al is het verschil tussen de hoogste en laagste score wel iets kleiner geworden. De best scorende providers in 2018 zijn Facilicom en Yask met een 7,5. BAM behaalt in 2018 de laagste score met een 5,4. De totaalscore van de gehele markt komt in 2018 uit op een 7,1.

De lijst kent twee nieuwkomers: ArrangeGroup en Ballast Nedam. Beide scoren een 7,4 waarmee zij samen met D&B op een gedeelde tweede plek eindigen.

Tevredenheid gemiddeld in vergelijking met 2016 en 2017

De gemiddelde Provider Performance Score komt in 2018 lager uit dan in 2017, maar hoger dan in 2016. De daling dit jaar wordt voornamelijk veroorzaakt door opdrachtgevers uit de industrie. Ook opdrachtgevers uit de overheid waarderen de dienstverlening lager dan in 2017.

De grootste verschillen in score zien we bij BAM en Sodexo, beide een daling van 1,5 punt. Uit de onderliggende thema's blijkt dat een daling van de tevredenheid over Innovatie en continu verbeteren een belangrijke oorzaak is. Het valt op dat de providers in de top van de lijst vrijwel allemaal lager scoren dan in 2017 en 2016. Wij achten het minder aannemelijk dat de prestaties per saldo zijn gedaald. Wij zien de verklaring hiervoor dan ook primair in een kritischer wordende opdrachtgever. Goede prestaties leiden tot nog hogere verwachtingen.

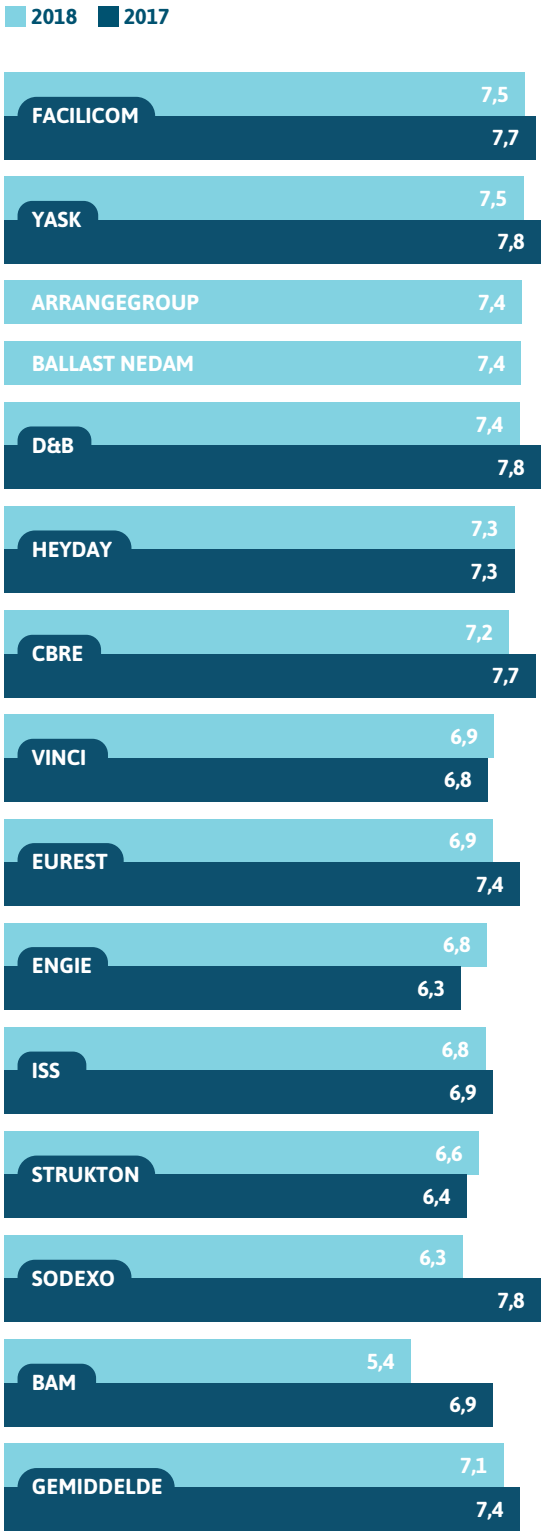


***Fig. 7** - Provider Performance Score totaal*

2.2 PROVIDER PERFORMANCE SCORE NAAR UITBESTEDINGSVORM

In deze paragraaf worden de Provider Performance Scores gegeven van de vier uitbestedingsvormen.

2.2.1. Multi service Provider performance score

De totaalscore voor multi service providers is 6,9. Hiermee komt de waardering terug op het niveau van 2016. Ook dit jaar staat D&B bovenaan met een 8,2. Echter, het verschil met runner-up Facilicom is aanzienlijk kleiner.

De laagst scorende provider binnen deze contractvorm is BAM. BAM doet, net als HEYDAY en Sodexo, in 2018 voor het eerst mee in deze categorie. VINCI laat een opvallende stijging zien waar de scores van andere providers juist weinig verschillen met die van voorgaande jaren.

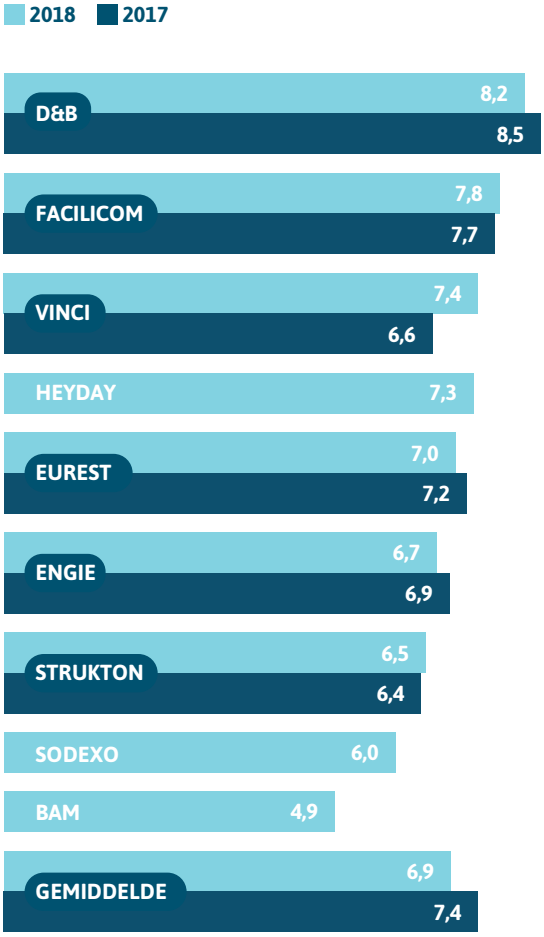


***Fig. 8** - Provider Performance Score multi service*

Contract compliance hoogst gewaardeerd en meest belangrijk

Net als in 2017 wordt het thema Contract compliance het hoogst gewaardeerd en het meest belangrijk gevonden door opdrachtgevers van multi service contracten. Wel is de tevredenheid gedaald in vergelijking met 2017. Aangezien Contract compliance gericht is op het juist uitvoeren van wat is afgesproken, is het logisch dat opdrachtgevers hier een hoog belang aan hechten. Uit de resultaten blijkt dat providers met name goed zijn in de naleving van wet- en regelgeving. De grootste uitdaging voor providers ligt echter in het actief bewaken van de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening.

Integratie van dienstverlening meest gedaald maar ook minst belangrijk

Dit thema laat van alle thema's de sterkste daling zien ten opzichte van vorig jaar. De tevredenheid ligt daarnaast ook aantoonbaar lager binnen multi service contracten dan bij opdrachtgevers van IFM-contracten. Opdrachtgevers van multi service contracten geven bovendien aan Integratie van dienstverlening het minst belangrijk te vinden. Hieruit blijkt dan ook dat geïntegreerde dienstverlening binnen multi services een minder groot focuspunt is dan bij andere contractvormen. Providers binnen multi service contracten zijn vooral minder proactief bezig met dit thema in vergelijking met providers met andere contractvormen. Het uniform uitvoeren van de dienstverlening is daarentegen één van de kwaliteiten van multi service providers.

Organisatiebewustzijn scoort ook laag en meest gedaald

In vergelijking met providers met andere uitbestedingsvormen is de tevredenheid onder multi service providers over Organisatiebewustzijn lager. Tevens is de tevredenheid van opdrachtgevers over deze competentie het meest gedaald. Een mogelijke oorzaak is dat de uitbestedingsknip bij multi service contracten lager ligt dan bij andere uitbestedingsvormen. Hoe hoger de knip hoe beter de provider naast de opdrachtgever kan gaan zitten om de core business goed te begrijpen en daarbij aan te sluiten. Dit blijkt ook uit het feit dat opdrachtgevers met name kritisch zijn over de mate waarin providers van multi service contacten relevante organisatieontwikkelingen signaleren en de haalbaarheid van bijvoorbeeld verbetervoorstellen kunnen inschatten.

2.2.2. Managing agent

In de categorie managing agent zijn vijf providers

beoordeeld. Dit aantal is beperkt doordat het managing agent-model minder vaak voorkomt. Binnen deze categorie is ArrangeGroup een nieuwkomer. Daarnaast is KIEN door de samenvoeging met Yask uit de lijst verdwenen.

In 2018 behaalt Yask de hoogste score met een 7,7 en laat hiermee een forse stijging zien ten opzichte van 2017. Dat is mogelijk te danken aan de integratie met KIEN die in 2017 bovenaan de lijst stond. Facilicom staat net als in 2017 onderaan de lijst met een verdere daling van de score. Ook HEYDAY laat een opvallende daling in score zien. De focus van beide providers lijkt meer te liggen bij andere uitbestedingsvormen, dit ook gezien hun hoge noteringen bij de categorie IFM.

Gemiddeld behalen providers van een managing agent model een Provider Performance Score van een 7,2. Deze score is lager dan vorig jaar. Ondanks een kleiner wordend verschil blijft het managing agent model de best scorende uitbestedingsvorm.

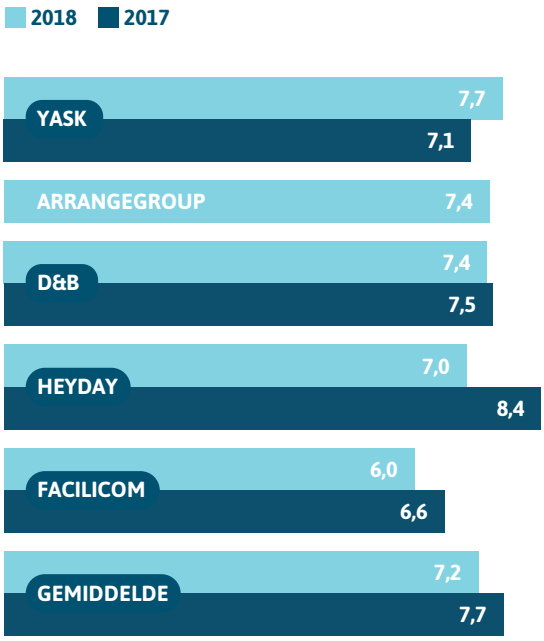


***Fig. 9** - Provider Performance Score managing agent*

Managing agents excelleren in maatwerk

Opdrachtgevers van managing agent contracten zijn in vergelijking met andere contractvormen meer tevreden over thema's als Aansluiting op de core business en Klantmanagement. Bovendien vinden opdrachtgevers dit ook twee van de belangrijkste thema's. Het managing agent model biedt dus ruimte aan providers om beter in de huid van de klant te kruipen en te begrijpen wat er in de business gebeurt en relevant is.

Managing agent providers zijn dan ook beter in het denken en handelen vanuit het belang van de opdrachtgever dan andere uitbestedingsvormen. Zij zijn beter in staat om individuele oplossingen te creëren.

Flinke daling in tevredenheid over Rapportages en financieel beheer

Rapportages en financieel beheer is een belangrijk verbeterpunt voor providers van managing agent contracten. In vergelijking met andere uitbestedingsvormen scoren managing agent providers hier het laagst op. Bovendien is de tevredenheid fors gedaald in vergelijking met 2017. Mogelijk is het voor managing agent providers lastiger om relevante informatie in een rapportage te delen aangezien zij zelf niet verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de dienstverlening en dus niet altijd beschikken over juiste data. De tevredenheid blijft met name achter door minder goede forecasting op basis van historische data en het adviseren over analyses en rapportages.

Contract compliance minder belangrijk thema

Opdrachtgevers van managing agent contracten zijn minder gericht op Contract compliance dan opdrachtgevers in andere uitbestedingsvormen en dat zien we terug in het veel lagere belang dat ze eraan hechten. Managing agent providers hebben geen rol in de uitvoering en leggen zich toe op de aansturing, waardoor het daadwerkelijk doen wat is afgesproken meer de verantwoordelijkheid van de operationele providers is. Dit duidt erop dat opdrachtgevers managing agent modellen om andere redenen kiezen dan een betere, strakkere aansturing van de operationele dienstverlening.

Opvallend lagere score op Vakmanschap

Ook Vakmanschap lijkt geen reden om te kiezen voor een managing agent model. Over deze competentie zijn opdrachtgevers verhoudingsgewijs minder tevreden dan bij andere contractvormen. Opdrachtgevers vinden de competentie wel net zo belangrijk. Inhoudelijk vakmanschap wordt met name verwacht van uitvoerende partijen en minder van de coördinerende en aansturende rol. Het is dan ook begrijpelijk dat managing agent providers in deze competentie niet uitblinken.

Flexibiliteit is dé kracht van de managing agent

Ook dit jaar blijkt weer dat Flexibiliteit dé kracht is van managing agent providers. Binnen deze contractvorm is

meer ruimte voor het snel en flexibel inspelen op een veranderende klantvraag. Ook laat de tevredenheid op deze competentie de afgelopen jaren een stijgende lijn zien. Managing agent providers zijn beter in staat om zich snel aan te passen bij wijzigende of afwijkende omstandigheden en daarin maatwerk te leveren aan de opdrachtgever. Met name de best scorende providers binnen de contractvorm managing agent performen opvallend goed op deze competentie.

2.2.3. Integrated Facility Management

In de categorie integrated facility management zijn tien providers beoordeeld. De hoogste Provider Performance Score wordt behaald door Facilicom met een 7,9. VINCI scoort met een 6,4 het laagst. De gemiddelde Provider Performance Score voor IFM-contracten komt uit op een 7,1.

De verschillen tussen de hoogst en laagst scorende provider zijn kleiner in vergelijking met vorig jaar. Dit komt met name door een forse verbetering van providers die in 2017 nog onder aan de lijst stonden. Zo laat HEYDAY een stijging van 1,0 punt zien en is ENGIE met 1,2 punt verbeterd. De tevredenheid over de twee hoogst scorende providers van 2017 is juist fors gedaald. Yask en Eurest laten beide een daling van ongeveer 1,5 punt zien.

IFM providers aantoonbaar beter in Integratie van dienstverlening

De tevredenheid van opdrachtgevers van IFM-contracten is in vergelijking met andere uitbestedingsvormen aantoonbaar hoger op het thema Integratie van dienstverlening. IFM providers zijn beter in staat om een geïntegreerd dienstverleningsconcept aan te bieden. Binnen deze contractvorm hechten opdrachtgevers daar ook meer belang aan. IFM providers zijn voornamelijk goed in het integreren van hun dienstverlening in het totaal aan services binnen een organisatie. Daarnaast zijn zij ook beter dan in voorgaande jaren in staat om herkenbaar te zijn binnen de dienstverlening met een éénduidige uitstraling.

Innovatie en continu verbeteren blijft grootste aandachtspunt

Ook in 2018 blijkt dat Innovatie en continu verbeteren het grootste aandachtspunt is. De tevredenheid ligt wederom het laagst op dit thema en ook in vergelijking met andere contractvormen blijft de tevredenheid achter. Met name de realisatie van aangedragen innovaties en verbeteringen komt maar moeilijk van de grond. Ook het inschatten van de haalbaarheid van innovaties en verbetervoorstellen kan beter volgens opdrachtgevers van IFM-contracten. De waardering voor deze onderwerpen is dan ook gedaald in vergelijking met 2017.

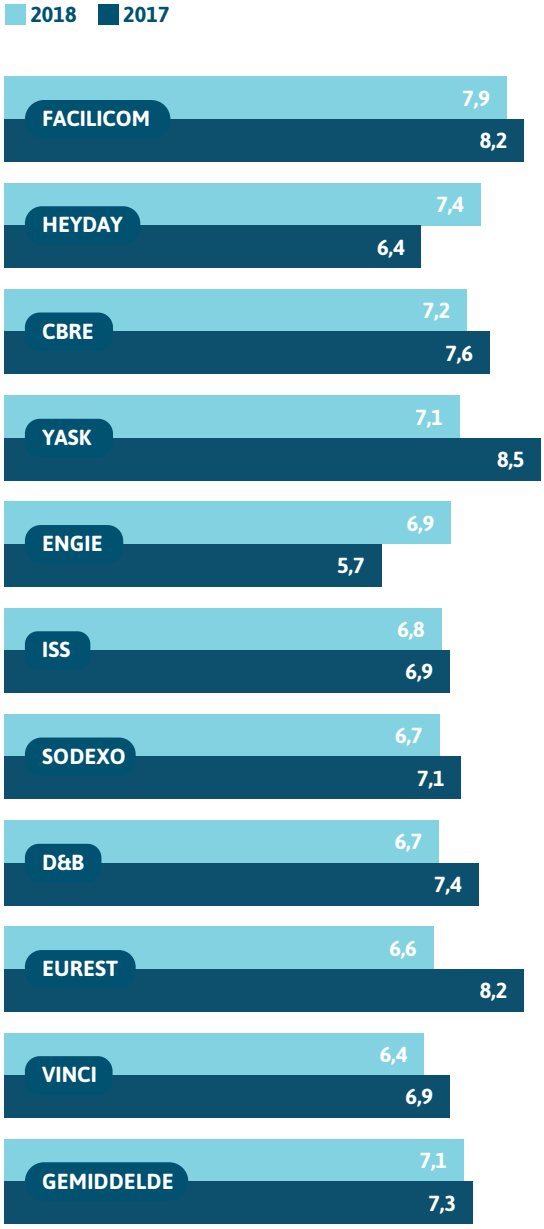


***Fig. 10** - Provider Performance Score Integrated facility management*

Tevredenheid over Proactiviteit constant

IFM is het best scorende model op Proactiviteit. Ondanks dat blijft de tevredenheid op deze competentie nog achter bij de andere competenties. In verhouding doen IFM-providers het beter op het actief bewaken van de continuïteit en de kwaliteit. Ook zijn zij beter in staat om voorspellingen te doen op basis van historische data.

2.2.4. Publiek Private Samenwerking (PPS)

De totaalscore voor PPS is een 6,9 en is daarmee vergelijkbaar met de waardering voor multi service providers. Facilicom scoort met een gemiddelde score van een 7,8 het hoogst en BAM met een 5,8 het laagst.

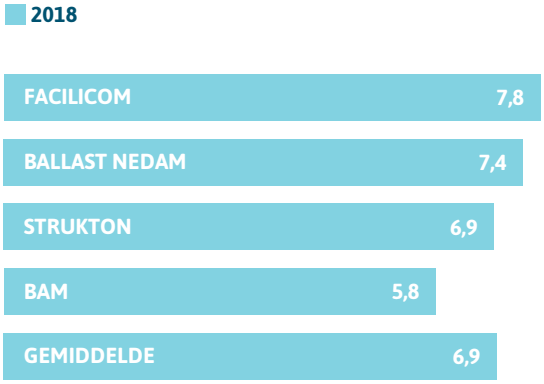


***Fig. 11** - Publiek private samenwerking Provider Performance Score*

Zeer lage score voor Innovatie en continu verbeteren

Opdrachtgevers van PPS-constructies zijn zeer ontevreden over Innovatie en continu verbeteren. De score op dit thema ligt opvallend lager dan bij andere contractvormen. Met name de proactieve houding en het verantwoordelijkheidsgevoel voor continu verbeteren en innoveren zijn grote aandachtspunten. Daarnaast scoren PPS providers ook opvallend lager op competenties als Flexibiliteit en Proactiviteit. Met name de mate waarin zij vooruitkijken en ook de mate waarin de provider in staat is zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, blijken opgaves binnen PPS-constructies. Mogelijk is de perceptie van providers dat binnen vastgelegde contractafspraken weinig mogelijk is, terwijl opdrachtgevers dus wel meer verwachten.

PPS zeer goed in Rapportages en financieel beheer

Providers binnen PPS-constructies zijn opvallend beter in Rapportages en financieel beheer dan providers van de andere contractvormen. Opdrachtgevers geven vooral aan dat providers de managementinformatie goed delen met de belanghebbenden en dat dit tijdig en juist gebeurt. Ook het adviseren over de analyses en rapportages doen zij beter dan providers binnen andere uitbestedingsvormen. Providers vinden het echter wel lastig om in te spelen op een veranderende informatiebehoefte. Ook hieruit blijkt dat binnen PPS-constructies de focus meer ligt op het leveren van constante en betrouwbare dienstverlening, waardoor het leveren van maatwerk en kleine aanpassingen moeilijker is.

2.3 HARD SERVICE VERSUS SOFT SERVICE PROVIDERS

De van oorsprong soft service providers worden gemiddeld nog altijd hoger gewaardeerd door hun opdrachtgevers dan de van oorsprong hard service providers. Gemiddeld scoren de traditionele soft service providers in 2018 een 7,2 waar traditionele hard service providers een 6,9 behalen. Het verschil wordt ten opzichte van voorgaande jaren echter kleiner. Zo laten met name Sodexo, Eurest, D&B en Yask een daling zien in 2018, terwijl onder andere ENGIE, VINCI en Strukton zijn verbeterd.

HARD SERVICE	SOFT SERVICE
PPS 6,9	PPS 7,2
▪ BAM ▪ VINCI ▪ CBRE ▪ Strukton ▪ ENGIE ▪ Ballast Nedam	▪ ArrangeGroup ▪ D&B ▪ Eurest ▪ Facilicom ▪ HEYDAY ▪ ISS ▪ Sodexo ▪ Yask

***Fig. 12** - Hard service versus soft service providers*

Hard service providers beter in Rapportages en financieel beheer en Vakmanschap

De kracht van hard service providers zit vooral in de onderdelen Rapportages en financieel beheer en Vakmanschap. Hierop scoren zij beter dan soft service providers. Dit zijn dan ook de onderwerpen waar zij van oudsher vooral op zijn bevraagd: inhoudelijke kennis en betrouwbaarheid. Opdrachtgevers zijn vooral tevreden over de transparantie over de performance en het verbinden van multidisciplinaire kennis en kunde. Hard service providers zijn dus goed in staat om specifieke vakkennis te delen en integraal in te zetten bij de opdrachtgever.

Soft service providers opvallend beter in Klantmanagement en Flexibiliteit

Soft service providers zijn opvallend beter in Klantmanagement en stellen zich flexibeler op richting hun opdrachtgevers dan hard service providers. Zo hebben soft service providers meer aandacht voor de behoefte van de klant. Het leveren van maatwerk en het geven van oprechte aandacht vanuit de provider aan de opdrachtgever zijn hierin belangrijk.

Daarnaast blijkt dat over de gehele linie soft service providers zich flexibeler weten op te stellen richting de opdrachtgever. Zij kunnen sneller schakelen bij wijzigende omstandigheden dan hard service providers, maar zien veranderingen ook eerder aankomen.

2.4 CONTRACTDUUR

Het valt op dat naar mate de contractduur toeneemt, de totale waardering van opdrachtgevers ook verder toeneemt. Zo beoordelen opdrachtgevers met contracten van 5 jaar of korter hun providers met een gemiddelde van 6,7. Bij langlopende contracten (onbepaalde tijd contracten) loopt dit op tot een 7,5. Het beeld dat de contractduur een positief effect heeft op de tevredenheid zien we ook terug bij een groot aantal onderliggende thema's en competenties.

Onbepaalde tijd contracten geven ruimte voor meer Innovatie en continu verbeteren

De tevredenheid van opdrachtgevers met een contract voor onbepaalde tijd is voor Innovatie en continu verbeteren aantoonbaar hoger dan bij kortdurende contracten. Wat met name opvalt is dat providers dan meer vanuit een partnership te werk gaan. Zo zijn opdrachtgevers vooral meer tevreden over de mate waarin de provider inspeelt op innovaties en verbeteringen zonder daar zelf een zakelijk belang bij te hebben. Daarnaast komt de realisatie van aangedragen innovaties eerder tot stand en deelt de provider meer kennis over innovaties en best practices in de markt met de opdrachtgever. Providers weten steeds beter wat de opdrachtgevers belangrijk vinden en durven meer te proberen en toe te passen naarmate zij het vertrouwen krijgen dat er met de samenwerking aan een langdurige relatie wordt gebouwd.

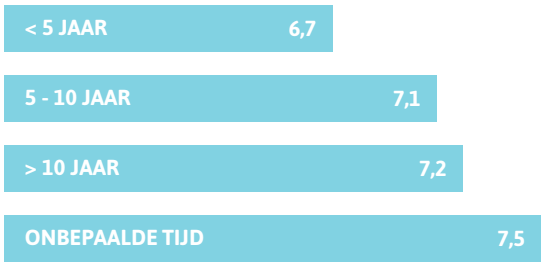


***Fig. 13** - Contractduur ten opzichte van Provider Performance Score*

Klantmanagement beter gewaardeerd bij langlopende contracten

Ook Klantmanagement wordt beter toegepast wanneer contracten een langere looptijd hebben. Providers zijn zich bewuster van de organisatie en snappen beter wat speelt en leeft bij de klant. Zo hebben providers die voor onbepaalde tijd een contract hebben met een opdrachtgever meer kennis van en inzicht in de behoefte en ontwikkelingen van de klant. Opdrachtgevers zijn dan ook meer tevreden over de mate van afstemming over de praktische invulling van de dienstverlening. Verder communiceren providers transparanter en weten ze de ontwikkelingen in de organisatie van de opdrachtgever te integreren in de dienstverlening.

3. BEOORDELING OP THEMA'S

Opdrachtgevers hebben op zes thema's hun provider beoordeeld. Bovendien hebben zij ook een waardering van het belang per thema gegeven. De thema's en bijbehorende definities zijn:

Aansluiting op de core business
Aansluiting op de core business gaat over de mate waarin de provider in staat is om aansluiting te vinden op de behoeften van het primair proces van de opdrachtgever en op die manier waarde weet toe te voegen.

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

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

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

Innovatie en continu verbeteren
Innovatie en continu verbeteren gaat over de mate waarin de provider nieuwe ideeën, goederen, diensten en processen aandraagt/implementeert voor het realiseren van dienstverlening die beter aansluit bij de behoeften van de opdrachtgever.

Rapportages en financieel beheer
Dit thema gaat over de toegevoegde waarde van de door de provider uitgevoerde (financiële) analyses, opgestelde rapportages en juistheid van facturatie.

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de individuele thema's, het belang dat opdrachtgevers hechten aan de thema's en de performance van de providers op de thema's.

3.1 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. Dit jaar ligt het belang van de diverse thema's nog dichter bij elkaar. Het verschil tussen het hoogst en laagst gewaardeerde thema is slechts 0,3 punt. Net als voorgaande jaren vinden opdrachtgevers de thema's Contract compliance en Klantmanagement het meest belangrijk.

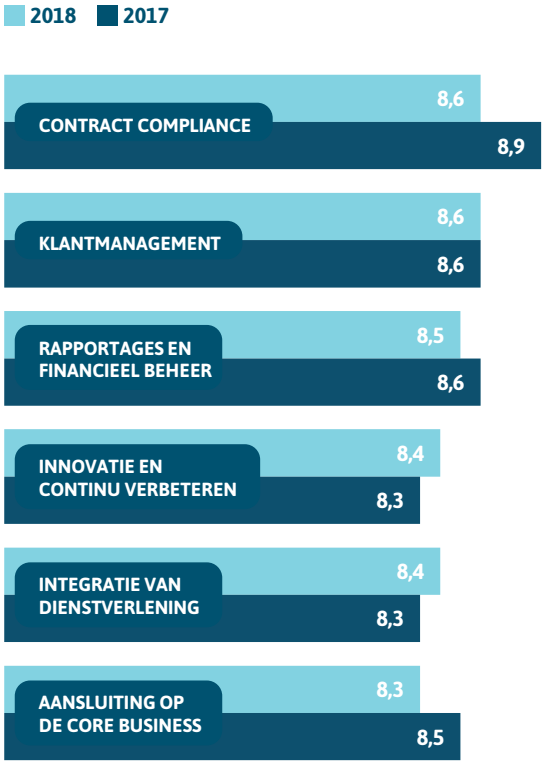


***Fig. 14** - Scores op het belang van de thema's*

3.2 PRIORITEITSTELLING THEMA'S

In deze paragraaf leggen we het verband tussen het belang dat aan de diverse thema's wordt toegekend en de beoordeling op deze thema's. Deze relatie is uitermate belangrijk omdat dit iets zegt over de mate waarin providers in staat zijn te excelleren op de thema's die ook extra belangrijk zijn (effectiviteit). In figuur 15 geven we het belang en de beoordeling in een prioriteitenmatrix weer. De horizontale as laat de tevredenheid zien, de verticale as het belang.

De stars in het kwadrant rechtsboven zijn thema's die bovengemiddeld belangrijk zijn en ook nog eens goed scoren.

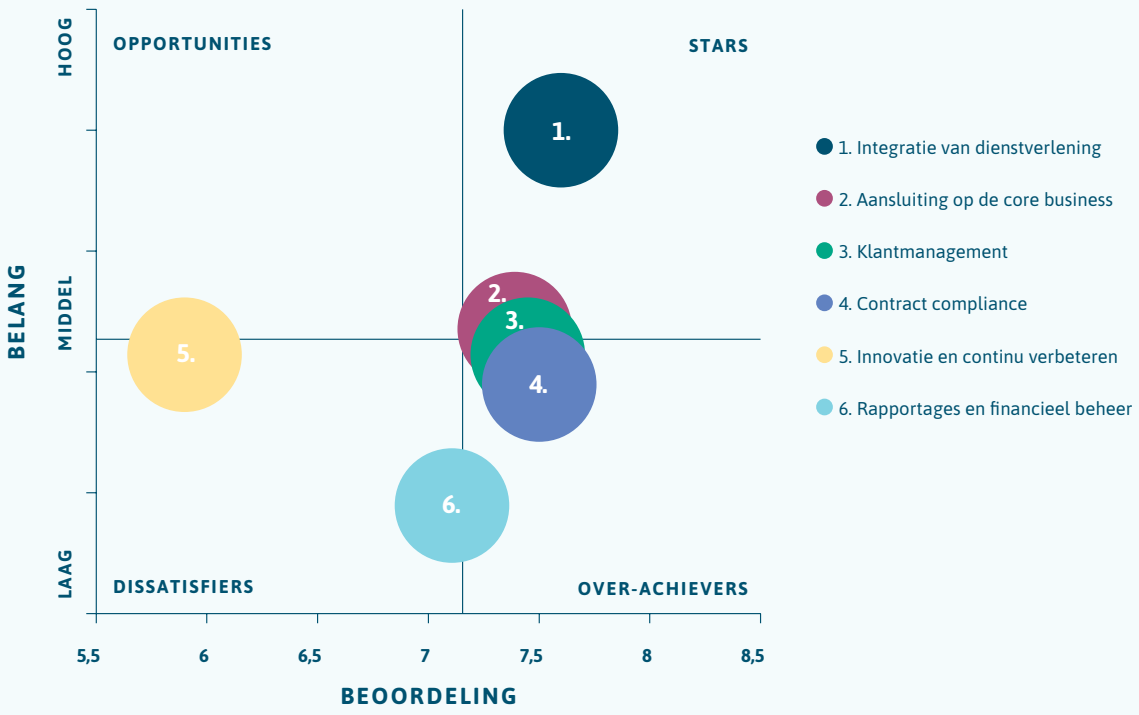


***Fig. 15** - Prioriteitenmatrix*

Vooral Integratie van dienstverlening vinden opdrachtgevers heel belangrijk en scoort relatief hoog op tevredenheid. Ook Aansluiting op de core business hoort hier thuis. Het devies voor deze thema's is behouden en waar mogelijk uitbouwen van de tevredenheid.

De over-achievers in het kwadrant rechtsonder zijn de thema's die eigenlijk overgewaardeerd worden. Klantmanagement en Contract compliance kennen een relatief beperkt belang en een bovengemiddelde tevredenheid. Dit vraagt om doseren en efficiëntie; de juiste dingen goed doen.

De thema's Innovatie en continu verbeteren en Rapportages en financieel beheer in het kwadrant linksonder zijn minder van belang en hebben een minder hoge tevredenheid. Het inzetten op verbetering op deze thema's heeft wel effect op de totale tevredenheid van een opdrachtgever, maar in mindere mate dan andere thema's. De beste strategie voor deze thema's is het borgen van het bestaande en het verzilveren van *low-hanging fruit*.

Met een hoog belang en een lagere tevredenheid geven de opportunities de grootste kansen weer. Oftewel verbetering op thema's in dit kwadrant heeft een bovengemiddeld positieve impact op de totale tevredenheid van een opdrachtgever. Er vallen dit jaar geen thema's in dit kwadrant.

3.3 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.

3.3.1. Integratie van dienstverlening

Opdrachtgevers die gekozen hebben voor een uitbestedingsvorm met een hoge knip vinden Integratie van dienstverlening veruit het belangrijkste thema. Dat is niet zo vreemd gelet op de motivatie die veel opdrachtgevers hebben om te kiezen voor een dergelijke uitbestedingsvorm. Door het bewust kiezen voor een provider met geïntegreerde oplossingen verwachten zij een expert in huis te halen die met name een goede invulling geeft aan Integratie van dienstverlening. Bovendien verwachten opdrachtgevers een partner die maar al te goed begrijpt wat in het primair proces van de opdrachtgever speelt en hoe de provider daar een goede bijdrage aan kan leveren. Dat blijken de sleutels tot een tevreden opdrachtgever.

Zichtbaarheid op de werkvloer steeds belangrijker voor een integrale dienstverlening

In 2018 waarderen opdrachtgevers Integratie van dienstverlening gemiddeld met 4 sterren. Hiermee wordt Integratie van dienstverlening het hoogst gewaardeerd van alle thema's. Het merendeel van de providers laat hiermee zien goed in staat te zijn geïntegreerde

dienstverlening aan te kunnen bieden. Volgens opdrachtgevers is met name de mate waarin zij in staat zijn onderlinge samenwerking te creëren bij de uitvoering van diensten één van de belangrijkste focuspunten binnen dit thema. Herkenbaarheid, uniformiteit en het minimaliseren van dienstenzuilen zijn elementen die helpen het beeld van geïntegreerde dienstverlening te verstevigen.

Ook de mate waarin de dienstverlening van de provider een integraal onderdeel uitmaakt van de gehele (facilitaire) dienstverlening rondom de werkplek wordt gezien als een belangrijke factor in het thema integratie. Actief de samenwerking zoeken met eventuele andere facilitaire providers, de opdrachtgever zelf maar ook aangrenzende diensten zoals IT, HR en Real Estate zijn dan ook van groot belang.

Providers binnen zakelijke en financiële dienstverlening goed in integratie

Alle opdrachtgevers zijn tevreden over de mate van integratie van dienstverlening. Er is wel een duidelijk verschil zichtbaar tussen de zakelijke en financiële dienstverlening en de industrie en de overheid. Opdrachtgevers in de zakelijke en financiële dienstverlening hechten ook meer belang aan dit thema dan opdrachtgevers in de andere twee branches. Hoewel de redenen daarvoor niet duidelijk worden uit het onderzoek, kunnen wij ons voorstellen dat opdrachtgevers in de zakelijke en financiële dienstverleners meer sturen op efficiëntie.

Hoe hoger de knip hoe meer integraliteit

Vorig jaar was de tevredenheid van opdrachtgevers over dit thema voor alle uitbestedingsvormen gelijk. Dit jaar is sprake van een duidelijk verschil tussen IFM-providers en multi service providers. De IFM-providers scoren beter door zich proactief in te zetten en integraal onderdeel uit te maken van de totale facilitaire dienstverlening.

Opdrachtgevers ervaren een hogere mate van integratie van dienstverlening naarmate zij de regiefunctie meer beleggen bij providers. Dit is te verklaren doordat dit thema per definitie beter past bij hogere knip uitbestedingsvormen zoals de IFM en managing agent contractvorm.

Facilicom en CBRE weer de toppers op Integratie van dienstverlening

De gemiddelde tevredenheid is dit jaar met 4 sterren gelijk aan die van 2017. Het verschil tussen de hoogste en laagste score is 2 sterren. Facilicom, CBRE en HEYDAY behalen met 4,5 ster de hoogste score en BAM met 2,5 ster de laagste score. Facilicom en CBRE behaalden ook in 2017 dit mooie resultaat. Sodexo is de grootste daler met 1 ster minder en ENGIE de grootste stijger met 1 ster erbij op dit thema.

TEVREDENHEID NAAR PROVIDER	
FACILICOM	★★★★☆
CBRE	★★★★½
HEYDAY	★★★★½
BALLAST NEDAM	★★★★☆
D&B	★★★★☆
ENGIE	★★★★☆
YASK	★★★★☆
EUREST	★★★★☆
ISS	★★★½☆
ARRANGEGROUP	★★★½☆
STRUKTON	★★★☆☆
SODEXO	★★★☆☆
VINCI	★★★☆☆
BAM	★★½☆☆
GEM. MARKTSCORE	★★★★☆

***Fig. 16** - Sterrenlijst Integratie van Dienstverlening*

3.3.2. Aansluiting op de core business

Ook de mate waarin een provider invulling geeft aan het thema Aansluiting op de core business is voor opdrachtgevers bepalend voor hun eindoordeel. Opdrachtgevers hebben steeds meer behoefte aan oplossingen die aansluiten bij wat er in de eigen omgeving gebeurt. Belangrijke onderwerpen zijn het begrijpen van het speelveld van een opdrachtgever, de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers van de opdrachtgever en de belangrijkste speerpunten voor de komende jaren en met name hoe je daar als provider een bijdrage aan kunt leveren.

Aandacht voor Proactiviteit

Opdrachtgevers vinden het meewerken aan gemeenschappelijke doelen belangrijk en zijn hier al redelijk tevreden over. Een grote kans op verdere

verhoging van de tevredenheid is het meer opereren vanuit een visie op de toekomst en bijpassende strategie. Dit aspect scoort aanzienlijk lager dan vorig jaar en is bovendien van grote invloed op het totaaloordeel. Opdrachtgevers verwachten in de toekomst dan ook dat providers een steeds belangrijkere bijdrage aan gemeenschappelijke doelen gaan leveren.

Tevredenheid van opdrachtgevers van managing agent providers het meest gedaald

Er is bij alle uitbestedingsvormen een dalende trend in de tevredenheid over dit thema. Managing agent providers zijn echter het meest gedaald ten opzichte van 2017. Gelet op de langere keten, is het aannemelijk dat het voor managing agent providers moeilijker is om organisatieontwikkelingen te signaleren en bij hun subcontractors te integreren in de dienstverlening. Dit verklaart echter niet de daling ten opzichte van 2017.

Soft service providers sluiten beter aan op de core business

Als we de scores van de providers bekijken dan valt het op dat de soft service providers het beter doen op Aansluiting op de core business dan hard service providers. Zij zijn goed in het handelen naar algemeen geldende normen van hun opdrachtgevers. Kansen liggen nog bij het hebben van aandacht voor onderlinge samenwerkingen tussen facilitaire medewerkers en het inspelen op de behoefte van de opdrachtgever.

Yask sluit na de integratie met KIEN nog steeds goed aan op de core business van hun opdrachtgevers

De gemiddelde tevredenheid over Aansluiting op de core business is met 3,5 ster lager dan vorig jaar. Dat was toen 4 sterren. Yask scoort met 4,5 ster het hoogst op dit thema. Vorig jaar scoorde zowel Yask als KIEN ook 4,5 ster. Na de integratie hebben zij de tevredenheid van de opdrachtgevers op dit thema weten vast te houden.

Nieuwe binnenkomer in de top: Ballast Nedam

Opvallende nieuwkomer in deze lijst is Ballast Nedam. Net als op drie andere thema's eindigt Ballast Nedam ook op het thema Aansluiting op de core business in de top van de ranglijst. BAM laat de grootste daling zien van 4 sterren naar 2 sterren. Opvallend is dat geen van de providers zich heeft verbeterd ten opzichte van vorig jaar.

TEVREDENHEID NAAR PROVIDER	
YASK	★★★★½
BALLAST NEDAM	★★★★☆
D&B	★★★★☆
FACILICOM	★★★★☆
ARRANGEGROUP	★★★★☆
EUREST	★★★★☆
CBRE	★★★½☆
HEYDAY	★★★½☆
ENGIE	★★★½☆
ISS	★★★½☆
SODEXO	★★★½☆
STRUKTON	★★★☆☆
VINCI	★★★☆☆
BAM	★★☆☆☆
GEM. MARKTSCORE	★★★½☆

***Fig. 17** - Sterrenlijst Aansluiting op de core business*

3.3.3. Klantmanagement

Opdrachtgevers zijn over Klantmanagement net zo tevreden als over Aansluiting op de core business en Contract compliance. Van deze drie thema's is Klantmanagement het minst gedaald ten opzichte van 2017 en even belangrijk gebleven voor opdrachtgevers. Kleinere organisaties zijn meer tevreden over Klantmanagement dan grotere organisaties. Kortere lijnen en meer transparantie in communicatie, afstemming over praktische zaken en aandacht voor de eindgebruiker zijn eenvoudiger te realiseren in kleinere omgevingen dan in grote.

Opdrachtgevers verwachten net dat stapje extra

Opdrachtgevers hechten belang aan het situationeel afstemmen van Klantmanagement op de behoeften van de individuele klant. Ze willen geen algemene overleggen en 'afvinklijstjes', maar 'meaningfull dialogues'. Optimale klantrelaties, transparantie in communicatie en net dat stapje extra, maakt het verschil tussen een tevreden of ontevreden opdrachtgever.

Kansen liggen bij kennis en inzicht in de behoefte en ontwikkeling bij opdrachtgever

De managing agent providers scoren op dit thema het beste, maar zijn wel de grootste dalers ten opzichte van 2017. IFM-providers doen het enigszins beter dan vorig jaar. De opdrachtgevers van multi service providers zijn minder tevreden over Klantmanagement dan de opdrachtgevers van de andere uitbestedingsvormen.

Bij alle uitbestedingsvormen is de opdrachtgever het meest tevreden over de transparantie in communicatie. Opdrachtgevers geven hiermee aan dat zij de providers integer en betrouwbaar vinden. Dit ligt onder andere ook aan de manier waarop wordt samengewerkt. Opdrachtgevers vinden de praktische invulling van de dienstverlening en de afstemming hierover goed. Ze zijn nog minder tevreden over de kennis van en inzicht in de behoefte en ontwikkelingen van de klant. Ook de frequentie en de kwaliteit van de performance dialogen met de opdrachtgever bieden kansen voor verbetering.

Wederom doen soft service providers het beter op Klantmanagement

Soft service providers zijn wederom beter in Klantmanagement dan hard service providers. Dit was vorig jaar ook al een opvallende conclusie. Soft service providers zijn beter in staat een band op te bouwen en aansluiting te vinden bij de behoefte van de klant, zijn betrouwbaar en transparant in de communicatie en zoeken meer contactmomenten om de tevredenheid over de dienstverlening te bespreken. Daarnaast is Betrokkenheid en Flexibiliteit belangrijk voor de opdrachtgevers van soft service providers en zijn zij hierover ook meer tevreden. Dit komt mogelijk doordat de facilitaire medewerkers meer zichtbaar zijn in de operatie en de gebruikers direct kunnen ondersteunen in het oplossen van facilitaire ongemakken.

Twee nieuwe noteringen in de top 3 op Klantmanagement

De drie hoogst scorende providers zijn ArrangeGroup, Ballast Nedam en Facilicom met 4,5 ster. Facilicom kwam vorig jaar met dezelfde score terug in de top 3. De grootste daler is BAM, die van 4 sterren naar 1,5 ster is gedaald.

TEVREDENHEID NAAR PROVIDER	
ARRANGEGROUP	★★★★½
BALLAST NEDAM	★★★★½
FACILICOM	★★★★½
CBRE	★★★★☆
HEYDAY	★★★★☆
YASK	★★★★☆
D&B	★★★★☆
EUREST	★★★★☆
ISS	★★★½☆
VINCI	★★★½☆
ENGIE	★★★☆☆
STRUKTON	★★★☆☆
SODEXO	★★½☆☆
BAM	★½☆☆☆
GEM. MARKTSCORE	★★★½☆

***Fig. 18** - Sterrenlijst Klantmanagement*

3.3.4. Contract compliance

Tevredenheid Contract compliance stabiliseert

Opvallend is dat dit jaar sprake is van een aanzienlijke daling in het belang van Contract compliance. Vorig jaar werd hieraan het hoogste belang toegekend. Daarentegen is de tevredenheid over dit thema stabiel gebleven. Gemiddeld wordt 3,5 ster behaald op Contract compliance. Ballast Nedam, VINCI en CBRE vormen de nieuwe top 3. BAM laat een opvallende daling zien met 1,5 ster ten opzichte van vorig jaar. De verschillen van de overige providers ten opzichte van 2017 zijn klein.

Dalende tevredenheid bij managing agent en multi service providers

In tegenstelling tot vorig jaar zijn de opdrachtgevers van managing agent en multi service providers dit jaar beduidend minder tevreden over Contract compliance. Het naleven van geldende procedures en standaarden werd door hen toen hoger beoordeeld. De kansen liggen bij een proactieve houding in het bewaken van de continuïteit en kwaliteit.

TEVREDENHEID NAAR PROVIDER	
BALLAST NEDAM	★★★★½
VINCI	★★★★½
CBRE	★★★★☆
HEYDAY	★★★★☆
YASK	★★★★☆
ARRANGEGROUP	★★★★☆
D&B	★★★★☆
FACILICOM	★★★★☆
STRUKTON	★★★★☆
ISS	★★★½☆
EUREST	★★★½☆
SODEXO	★★★½☆
ENGIE	★★★☆☆
BAM	★★☆☆☆
GEM. MARKTSCORE	★★★½☆

***Fig. 19** - Sterrenlijst Contract compliance*

3.3.5. Innovatie en continu verbeteren

Al drie jaar op rij laten opdrachtgevers weten dat zij Innovatie en continu verbeteren heel belangrijk vinden. Statistisch gezien ligt het belang echter op een gemiddeld niveau en is het daarmee minder belangrijk dan de vorige thema's. Providers scoren op Innovatie en continu verbeteren gemiddeld slechts 2 sterren. Dit is hiermee net als vorig jaar het laagst scorende thema binnen het onderzoek. Wel laat de nieuwkomer ArrangeGroup een goed resultaat zien met 4 sterren.

De gap tussen wat opdrachtgevers verwachten aan innovaties en verbetering en wat facilitaire providers realiseren is gegroeid. De verwachtingen van opdrachtgevers nemen dus sneller toe dan de vooruitgang die providers boeken op dit thema. Dat voedt de conclusie dat de huidige aanpak van providers te incrementeel is en een disruptief andere benadering noodzakelijk lijkt.

Zakelijke en financiële dienstverleners wel tevreden over innovatie

Ondanks dat dit thema aanzienlijk lager scoort dan de andere thema's, valt het op dat de zakelijke en financiële dienstverleners niet alleen een voldoende geven, maar ook aanzienlijk meer tevreden zijn over dit thema dan de industriële- en overheidsopdrachtgevers. Daarbij komt ook dat dit segment als enige een stijging in tevredenheid laat zien ten opzichte van 2017. De andere segmenten zijn beduidend minder tevreden. Dit jaar zijn de zakelijke dienstverleners met name tevreden over de Flexibiliteit en Proactiviteit en de mate waarin providers kennis delen over best practices in de markt. Hetgeen doet vermoeden dat de verwachtingen en realisatie ten aanzien van innovaties en verbeteringen meer op elkaar aansluiten.

PPS-providers kunnen meer samenwerking zoeken om innovaties te realiseren

In het PPS-domein wordt aanzienlijk lager gescoord op dit thema dan in de overige uitbestedingsvormen. Aspecten die met name debet zijn aan een lagere tevredenheid in het PPS-domein hebben te maken met het opzoeken van de samenwerking met de opdrachtgever door de provider, het nemen van verantwoordelijkheid en denken vanuit het algemene belang.

Een proactieve houding draagt bij aan totale tevredenheid

Binnen dit thema kunnen de providers het beste focussen op de mate waarin de provider actief zoekt naar innovaties en verbetermogelijkheden. Hierop wordt nu echter laag gescoord. Verder liggen de kansen bij het meer en beter delen van kennis van innovaties en best practices en het daadwerkelijk implementeren en verzilveren van de aangedragen innovaties.

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

BAM	★½☆☆☆
BALLAST NEDAM	★☆☆☆☆
GEM. MARKTSCORE	★★☆☆☆

***Fig. 20** - Sterrenlijst innovatie en continu verbeteren*

3.3.6. Rapportages en financieel beheer

Opdrachtgevers van Ballast Nedam uiterst tevreden over Rapportages en financieel beheer

Providers scoren op Rapportages en financieel beheer net als vorig jaar gemiddeld 3,5 ster. Dit is het enige thema binnen het onderzoek waarvoor 5 sterren worden behaald. Deze eer is voor Ballast Nedam. Al hun opdrachtgevers zeggen zeer tevreden te zijn over Rapportages en financieel beheer. Vorig jaar was de topnotering voor KIEN. De grootste dalers zijn Sodexo en Eurest die respectievelijk 1,5 en 2 sterren zijn gedaald. Opdrachtgevers zijn overall meer tevreden over Rapportages en financieel beheer als de providers meer aandacht geven en flexibel zijn voor veranderende informatiebehoeften en hierover proactief adviseren.

Hogere tevredenheid bij langere samenwerking

Opvallend is dat samenwerkingen die al lang (> 5 jaar) duren, leiden tot een hogere tevredenheid bij opdrachtgevers over Rapportages en financieel beheer. Dit lijkt te verklaren te zijn door de langere inleer- en ontwikkeltijd die nodig is om dit thema op de wensen van de opdrachtgever af te stemmen. Mogelijk is ook gewenning van invloed op de hogere tevredenheid.

Correcte facturatie van groot belang

Een grote voorspeller in de totale tevredenheid op dit thema is de juistheid van facturatie. Tegelijkertijd is dit ook het aspect dat al het hoogste scoort. In algemene zin kunnen we stellen dat het borgen van een juiste facturatiestroom het belangrijkste devies is. Het inzetten op verdere verbetering is alleen situationeel (waar de tevredenheid laag is) zinvol.

TEVREDENHEID NAAR PROVIDER	
BALLAST NEDAM	★★★★★
VINCI	★★★★½
HEYDAY	★★★★☆
STRUKTON	★★★★☆
D&B	★★★★☆
FACILICOM	★★★½☆
CBRE	★★★½☆
ENGIE	★★★☆☆
ARRANGEGROUP	★★★☆☆
YASK	★★★☆☆
BAM	★★★☆☆
ISS	★★½☆☆
SODEXO	★★☆☆☆
EUREST	★★☆☆☆
GEM. MARKTSCORE	★★★½☆

***Fig. 21** - Sterrenlijst Rapportages en financieel beheer*

4. BEOORDELING OP COMPETENTIES

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

Integriteit en betrouwbaarheid
De mate waarin de facilitaire provider 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 provider om samen te werken aan de gemeenschappelijk doelen van de opdrachtgever.

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

4.1 TREND COMPETENTIES

Lichte daling in tevredenheid over de competenties
De overall conclusie is dat opdrachtgevers in 2018 alle competenties met een voldoende beoordelen en dat vijf van de zeven competenties vier sterren of meer behalen. Providers scoren, net als in 2017 en 2016, gemiddeld het hoogst op Integriteit en betrouwbaarheid. De competenties Samenwerken, Betrokkenheid, Vakmanschap en Organisatiebewustzijn zijn dit jaar met 0,5 ster gedaald. De competentie Proactiviteit blijft wederom het grootste aandachtspunt met gemiddeld 2,5 ster.

De nieuwkomers in het PPO 2018, ArrangeGroup en Ballast Nedam, zijn sterk vertegenwoordigd in de top 3 van de lijstjes. ArrangeGroup scoort zelfs 5 sterren op Flexibiliteit en Ballast Nedam weet deze score te behalen op Samenwerken. Strukton laat een stijgende lijn zien op Betrokkenheid, Flexibiliteit, Organisatiebewustzijn en doet het overall dus net iets beter dan vorig jaar. BAM doet het dit jaar minder goed. Bij vijf van de zeven competenties eindigen ze onderaan de lijst. Met name Organisatiebewustzijn en Proactiviteit zijn niet hun sterkste kanten en laten een dalende trend zien.

4.2 PRIORITEITSTELLING COMPETENTIES

In deze paragraaf leggen we het verband tussen het belang dat aan de diverse competenties wordt toegekend en de beoordeling op deze competenties. De relatie tussen belang en beoordeling is uitermate belangrijk omdat dit iets zegt over de mate waarin providers in staat zijn te excelleren op de competenties die ook extra belangrijk zijn (effectiviteit). In figuur 22 geven we het belang en de beoordeling in een prioriteitenmatrix weer. De horizontale as laat de tevredenheid zien, de verticale as het belang.

Het opportunitykwadrant heeft een hoog belang en een lage beoordeling en biedt daarom de meeste kansen. De competenties in dit kwadrant verdienen maximale aandacht. In dit geval is het verstandig dat providers de competentie Proactiviteit prioriteit gaan geven.

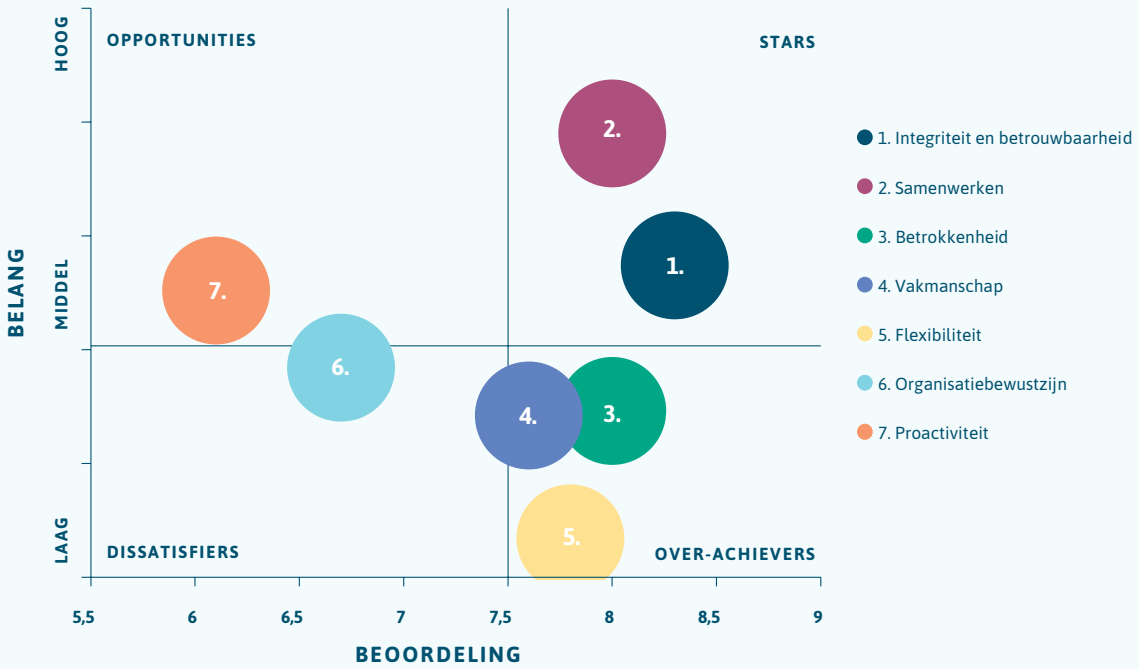


***Fig. 22** - Prioriteitenmatrix competenties*

Precies op het gemiddelde in de mate van belangrijkheid ligt Organisatiebewustzijn. Deze competentie scoort gemiddeld op belang en onder het gemiddelde op tevredenheid. Dit betekent dat voor deze competentie in prioriteitsstelling minder aandacht nodig is ten opzichte van andere competenties.

De stars zijn de successen op het gebied van belang en waardering. In de prioriteitsstelling zijn de competenties Samenwerken en Integriteit en Betrouwbaarheid dus van ondergeschikt belang. Het is daarom belangrijk om de tevredenheid op peil te houden en de aandacht niet te verliezen.

De over-achievers zijn de competenties Betrokkenheid, Flexibiliteit en Vakmanschap. De tevredenheid ligt bovengemiddeld en het belang is laag. Deze competenties vragen daarom in prioriteitsstelling minder aandacht van de providers.

4.3 BEOORDELING COMPETENTIES

INTEGRITEIT & BETROUWBAARHEID	
ARRANGEGROUP	★★★★½
HEYDAY	★★★★½
SODEXO	★★★★½
YASK	★★★★½
BALLAST NEDAM	★★★★½
VINCI	★★★★½
EUREST	★★★★½
FACILICOM	★★★★½
ISS	★★★★½
D&B	★★★★½
CBRE	★★★★☆
ENGIE	★★★★☆
STRUKTON	★★★★☆
BAM	★★½☆☆
GEM. MARKTSCORE	★★★★½

***Fig. 23** - Scores Integriteit en betrouwbaarheid*

BETROKKENHEID	
ARRANGEGROUP	★★★★½
FACILICOM	★★★★½
YASK	★★★★½
BALLAST NEDAM	★★★★½
CBRE	★★★★½
D&B	★★★★½
EUREST	★★★★½
HEYDAY	★★★★☆
ISS	★★★½☆
SODEXO	★★★½☆
VINCI	★★★½☆
STRUKTON	★★★½☆
ENGIE	★★★½☆
BAM	★★★☆☆
GEM. MARKTSCORE	★★★★☆

***Fig. 25** - Scores Betrokkenheid*

SAMENWERKEN	
BALLAST NEDAM	★★★★★
FACILICOM	★★★★½
ARRANGEGROUP	★★★★½
EUREST	★★★★½
CBRE	★★★★½
YASK	★★★★½
STRUKTON	★★★★½
D&B	★★★★☆
HEYDAY	★★★★☆
ISS	★★★★☆
SODEXO	★★★★☆
ENGIE	★★★½☆
VINCI	★★★½☆
BAM	★★½☆☆
GEM. MARKTSCORE	★★★★☆

***Fig. 24** - Scores Samenwerken*

VAKMANSCHAP	
BALLAST NEDAM	★★★★½
FACILICOM	★★★★½
D&B	★★★★½
YASK	★★★★☆
CBRE	★★★★☆
ENGIE	★★★★☆
STRUKTON	★★★★☆
VINCI	★★★★☆
HEYDAY	★★★★☆
EUREST	★★★½☆
ISS	★★★½☆
SODEXO	★★★½☆
BAM	★★★☆☆
ARRANGEGROUP	★★½☆☆
GEM. MARKTSCORE	★★★★☆

***Fig. 26** - Scores Vakmanschap*

FLEXIBILITEIT					
ARRANGEGROUP	★	★	★	★	★
YASK	★	★	★	★	★
D&B	★	★	★	★	½
EUREST	★	★	★	★	½
FACILICOM	★	★	★	★	☆
BALLAST NEDAM	★	★	★	★	☆
HEYDAY	★	★	★	★	☆
VINCI	★	★	★	★	☆
CBRE	★	★	★	½	☆
SODEXO	★	★	★	½	☆
ENGIE	★	★	★	½	☆
STRUKTON	★	★	★	☆	☆
ISS	★	★	★	☆	☆
BAM	★	★	½	☆	☆
GEM. MARKTSCORE	★	★	★	★	☆

***Fig. 27** - Scores Flexibiliteit*

ORGANISATIEBEWUSTZIJN					
BALLAST NEDAM	★	★	★	★	☆
D&B	★	★	★	★	☆
CBRE	★	★	★	½	☆
FACILICOM	★	★	★	½	☆
HEYDAY	★	★	★	½	☆
ISS	★	★	★	½	☆
YASK	★	★	★	☆	☆
EUREST	★	★	★	☆	☆
ARRANGEGROUP	★	★	½	☆	☆
VINCI	★	★	½	☆	☆
ENGIE	★	★	½	☆	☆
STRUKTON	★	★	½	☆	☆
SODEXO	★	½	☆	☆	☆
BAM	★	½	☆	☆	☆
GEM. MARKTSCORE	★	★	★	☆	☆

***Fig. 28** - Scores Organisatiebewustzijn*

PROACTIVITEIT					
CBRE	★	★	★	½	☆
D&B	★	★	★	½	☆
YASK	★	★	★	☆	☆
FACILICOM	★	★	★	☆	☆
HEYDAY	★	★	★	☆	☆
VINCI	★	★	½	☆	☆
ARRANGEGROUP	★	★	½	☆	☆
ENGIE	★	★	½	☆	☆
ISS	★	★	☆	☆	☆
EUREST	★	★	☆	☆	☆
BALLAST NEDAM	★	½	☆	☆	☆
STRUKTON	★	½	☆	☆	☆
BAM	★	½	☆	☆	☆
SODEXO	★	½	☆	☆	☆
GEM. MARKTSCORE	★	★	½	☆	☆

***Fig. 29** - Scores Proactiviteit*

5. CONCLUSIES

De tien belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn:

1. Performanceverschillen tussen de providers blijven groot
2. Afnemende performance ten opzichte van afgelopen jaar
3. Integratie van dienstverlening is de belangrijkste voorspeller van succes
4. Customer intimacy-oplossingen hebben de voorkeur
5. Innovatie en continu verbeteren vergt een disruptieve aanpak
6. Kansen voor een succesvolle partnership groeien bij langdurige samenwerking
7. Verschil tussen soft en hard service providers wordt kleiner
8. (Zakelijke) dienstverlening het meest tevreden
9. Kansen voor innovaties en verbeteringen in PPS-constructies
10. De werkomgeving als driver voor Aantrekkelijk werkgeverschap

5.1 PERFORMANCEVERSCHILLEN TUSSEN DE PROVIDERS BLIJVEN GROOT

Het Provider Performance Onderzoek laat in 2018 wederom zien dat er grote verschillen zijn in de performance van de verschillende providers. Het verschil tussen de minst scorende en de best scorende provider is 2,1 punten op een 10-puntsschaal! Dit betekent dat de resultaten van het onderzoek uiterst relevant zijn voor opdrachtgevers die overwegen een provider te selecteren omdat er echt verschillen in de performance van providers zijn.

De performanceverschillen zijn het grootst in de categorie multi service. Hier bedraagt het verschil 3,3 punten hetgeen vooral wordt veroorzaakt door de lage score van BAM. Maar ook wanneer we de score van BAM buiten beschouwing laten, is het verschil tussen de hoogst en de laagst scorende provider bij multi service het grootst. Het laagst is het verschil in de categorie IFM. Daar bedraagt het verschil 1,5 punt. Met uitzondering van de categorie multi service zijn de verschillen tussen de hoogst en laagst scorende provider ten opzichte van afgelopen jaar kleiner geworden.

Ook bij de thema's zijn de verschillen tussen de hoogst en laagst scorende provider soms aanzienlijk. Bij de thema's Innovatie en continu verbeteren, Rapportage en financieel beheer en Klantmanagement bedraagt het verschil tussen de hoogst en de laagst scorende provider 3 sterren. Bij de competenties zijn de verschillen weliswaar kleiner maar bij de competenties Samenwerken, Flexibiliteit en Organisatiebewustzijn is dit verschil nog steeds 2,5 sterren.

5.2 AFNEMENDE PERFORMANCE TEN OPZICHTE VAN AFGELOPEN JAAR

Over de gehele linie is de performance ten opzichte van afgelopen jaar afgenomen. Afgelopen jaar bedroeg de gemiddelde performance een 7,4. Dit jaar is dat een 7,1. Deze daling is zichtbaar in alle uitbestedingsvormen en in alle onderzochte thema's en competenties.

De daling wordt voornamelijk veroorzaakt door opdrachtgevers uit de segmenten industrie en overheid. De grootste verschillen zijn geconstateerd bij BAM en Sodexo. Beide providers zien de tevredenheid dalen met 1,5 punt! Uit de onderliggende thema's blijkt dat de tevredenheid over Innovatie en continue verbeteren het meest is gedaald. Daarnaast valt op dat de providers bovenaan de lijst vrijwel allemaal lager scoren dan in 2017 en 2016. Opdrachtgevers zijn dus door de jaren heen kritischer geworden op hun providers, waaruit blijkt dat het moeilijk is om een hoge waardering ieder jaar vast te houden.

5.3 INTEGRATIE VAN DIENSTVERLENING IS DE BELANGRIJKSTE VOORSPELLER VOOR SUCCES

De mate waarin providers succesvol zijn op het gebied van Integratie van dienstverlening bepaalt in hoge mate de tevredenheid van opdrachtgevers. Succesvol zijn in deze markt gaat niet zonder een goede performance op Integratie van dienstverlening. De integratie moet vooral zichtbaar zijn op de werkvloer zodat dienstverlening naadloos op elkaar aansluit en alle facilitaire medewerkers als team met elkaar samenwerken.

Opdrachtgevers hebben, zeker bij hogeknip geïntegreerde contracten, een uitgesproken negatief oordeel over verzuilde dienstverlening.

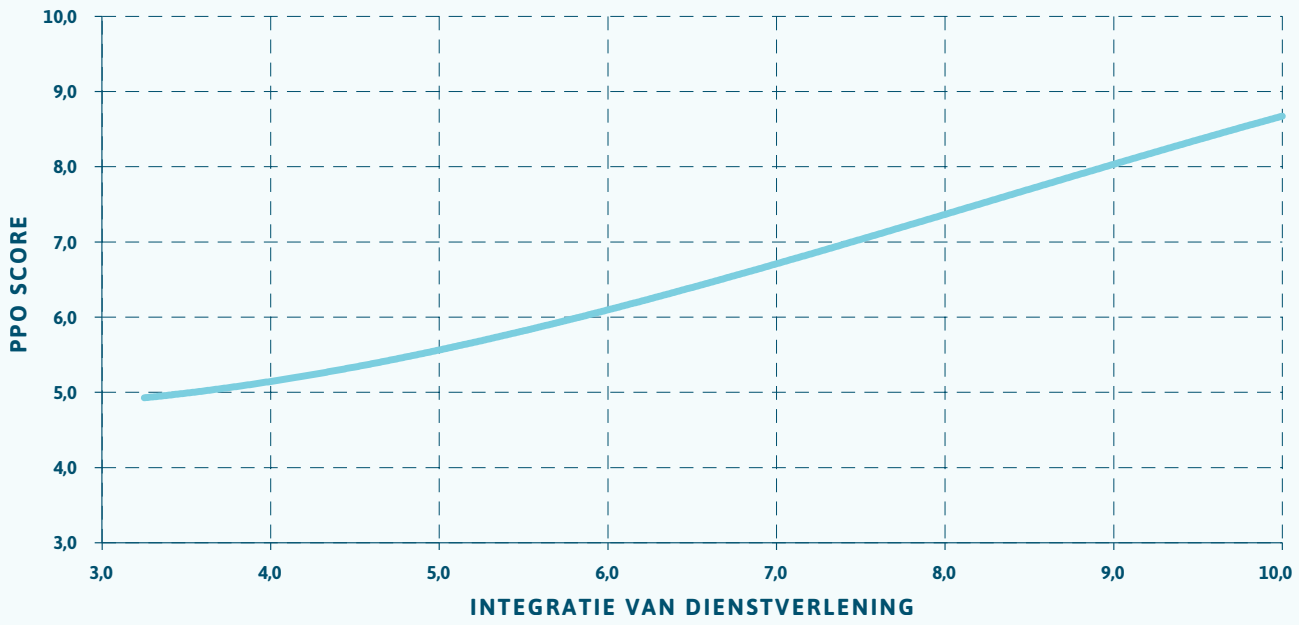


Fig. 30 - *Relatie tussen integratie van dienstverlening en de PPO-score*

Gemiddeld genomen zijn opdrachtgevers over dit thema al behoorlijk tevreden over hun providers. Het thema scoort met een gemiddelde van 7,6 het hoogst van alle thema's. Verder is opvallend dat, wanneer zij er expliciet naar worden gevraagd, dit thema niet als belangrijkste thema beoordelen (bewust belang). Statistische analyse laat echter zien dat zij dit onderbewust wel als zeer belangrijk beschouwen. Waarschijnlijk gaan opdrachtgevers er bij hoge knip geïntegreerde contracten impliciet van uit dat integratie georganiseerd is. Het is derhalve meer een hygiëne-factor.

5.4 CUSTOMER INTIMACY-OPLOSSINGEN HEBBEN DE VOORKEUR

Opdrachtgevers hebben een grote voorkeur voor oplossingen die specifiek zijn afgestemd op hun situatie. Dit blijkt uit het hoge belang dat opdrachtgevers hechten aan thema's en competenties zoals Organisatiebewustzijn, Aansluiting op de core business, Klantmanagement en Innovatie en continu verbeteren. Deze thema's en competenties laten zien dat opdrachtgevers het belangrijk vinden dat hun providers op de hoogte zijn van ontwikkelingen binnen hun organisatie, dat providers oplossingen ontwikkelen die aansluiten op de behoefte van de business, dat providers op managementniveau verbinding zoeken met de interne klanten en dat providers met voor de opdrachtgever relevante innovaties komen.

Customer intimacy-oplossingen vereisen van de providers dat zij goed op de hoogte zijn van de specifieke situatie van hun opdrachtgever; met welke ontwikkelingen worden zij geconfronteerd, hoe ziet het concurrentieveld eruit en wat bepaalt het succes? Maar bovenal is van belang dat de provider in staat is om daar een passende oplossing voor te bieden.

5.5 INNOVATIE EN CONTINU VERBETEREN VERGT EEN DISRUPTIEVE AANPAK

Vorig jaar leek het de goede kant op te gaan met dit thema maar dit jaar zijn opdrachtgevers wederom zeer kritisch over de performance van providers op dit thema. Het thema scoort met 2 sterren het laagste van alle thema's en competenties. Uit de analyse blijkt dat opdrachtgevers vooral kritisch zijn over de onvoldoende pro-actieve houding van providers ten opzichte van innovatie. Ook vinden opdrachtgever dat providers tekort schieten bij de uitvoering. Providers nemen onvoldoende initiatief op dit gebied en zijn niet goed in het daadwerkelijk realiseren of in de praktijk brengen van innovaties. Opdrachtgevers zijn minder negatief over de continu-verbeteren-initiatieven die providers nemen.

Opvallend is dat Innovatie en continu verbeteren in de (zakelijke) dienstverlening aanzienlijk beter scoort dan de overige marktsegmenten. In de (zakelijke) dienstverlening scoort Innovatie en continu verbeteren met een 7,0 lang niet slecht.

Innovatie en continu verbeteren is al drie jaar op rij het belangrijkste verbeterthema. Ons is onduidelijk waarom dit zo'n lastig thema is voor providers. Het proactief organiseren van innovatiesessies met opdrachtgevers, het delen van best practices en het initiëren en implementeren van innovatie-initiatieven waar de opdrachtgever behoefte aan heeft lijkt eenvoudig maar is het blijkbaar niet. Het huidige antwoord van providers op de behoefte van opdrachtgevers aan meer aandacht voor Innovatie en continu verbeteren vergt een disruptief andere benadering van dit vraagstuk.

5.6 KANSEN VOOR EEN SUCCESVOLLE PARTNERSHIP GROEIEN BIJ LANGDURIGE SAMENWERKING

Er bestaat een direct verband tussen de contractduur en de waardering van opdrachtgevers. Naarmate de samenwerking langer duurt, neemt de overall waardering c.q. de gemiddelde provider performance score toe. In onderstaande grafiek wordt dit verband grafisch weergegeven.

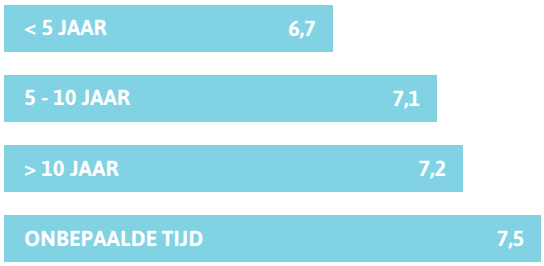


***Fig. 31** - Relatie tussen de contractduur en de PPO-score*

De verhoging van de score wordt vooral veroorzaakt door de scores op thema's als Aansluiting op de core business, Klantmanagement en Innovatie en continu verbeteren. Ook de score op de competentie Organisatiebewustzijn neemt significant toe naarmate de samenwerking zich ontwikkelt.

De achterliggende oorzaak van de toename van de tevredenheid bij langere contractstermijnen is de bereidheid van twee partijen om meer in elkaar en in elkaars organisaties te investeren. Dit leidt tot beter inzicht en daarmee tot dienstverlening die beter is afgestemd op de behoefte van de opdrachtgever. Een andere mogelijke oorzaak is dat bij een langere samenwerking ook aspecten als gewenning, acceptatie en collegialiteit een belangrijkere rol gaan spelen.

5.7 VERSCHIL TUSSEN SOFT EN HARD SERVICE PROVIDERS WORDT KLEINER

Vorig jaar bungelden de van origine hard service providers onderaan de lijst. De redenen waarom zij zoveel slechter scoorden dan soft service providers kon op basis van het onderzoek niet worden bepaald. Dit jaar is dit niet meer het geval. De hard service partijen scoren dit jaar veel beter dan afgelopen jaar. Wel is het zo dat soft services providers met een gemiddelde van een 7,2 nog steeds beter scoren dan hard service providers die gemiddeld een PPO-score laten zien van een 6,9.

De oorzaak van het afnemende verschil ligt overigens niet bij de hard service providers zelf maar bij de soft service providers. De soft service providers scoren ten opzichte van vorig jaar slechter terwijl de hard service providers een iets betere score laten zien dan vorig jaar.

Hard service providers scoren ten opzichte van soft service providers vooral lager op Klantmanagement, Innovatie en continu verbeteren en Flexibiliteit. Hard service providers scoren beter op Rapportage en financieel beheer en op Vakmanschap. Gelet op de herkomst van beide kanten, zijn dit zeer herkenbare verschillen.

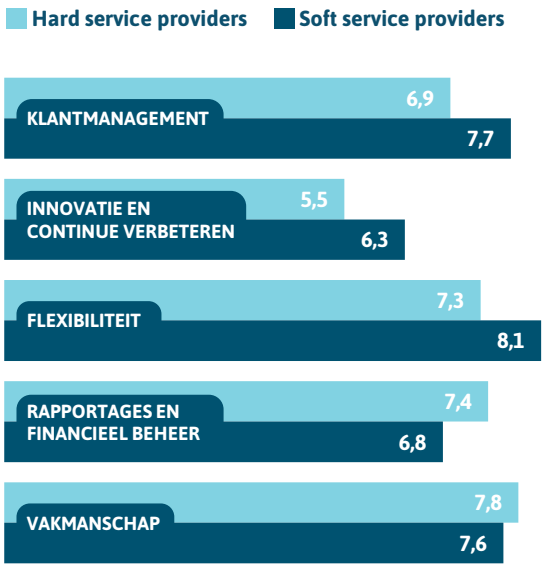


***Fig. 32** - Score hard service providers versus soft service providers*

5.8 DE ZAKELIJKE DIENSTVERLENING SCOORT HET BEST

Dit jaar is voor het eerst ook naar het marktsegment gevraagd waarin opdrachtgevers actief zijn. Uit de analyse blijkt dat opdrachtgevers die actief zijn in de (zakelijke) dienstverlening hun providers beter beoordelen dan opdrachtgevers uit de overige marktsegmenten. De gemiddelde PPO-score van opdrachtgevers uit de (zakelijke) dienstverlening bedraagt een 7,6 terwijl de gemiddelde PPO-score van het segment overheid een 7,0 bedraagt en van het segment industrie een 6,8. De marktsegmenten zorg en nuts hebben in het onderzoek onvoldoende respondenten om betrouwbare uitspraken over te doen.

De hogere score wordt vooral veroorzaakt door hogere scores op thema's en competenties als Innovatie en continu verbeteren, Organisatiebewustzijn en Proactiviteit. Op deze onderwerpen zijn de scores van de (zakelijke) dienstverlening ruim 1 punt hoger dan het gemiddelde van de industrie en de overheid.

5.9 KANSEN VOOR INNOVATIES EN VERBETERINGEN IN PPS-CONSTRUCTIES

PPS-providers scoren in vergelijking met de andere uitbestedingsvormen opvallend lager op het thema Innovatie en continue verbeteren en op competenties als Flexibiliteit en Proactiviteit. Met name de mate waarin zij vooruitkijken naar toekomstige gebeurtenissen, maar ook de mate waarin de provider in staat is zich aan te passen aan veranderende omstandigheden blijken opgaves binnen PPS-constructies.

Mogelijk speelt de perceptie van providers over de beperkte mogelijkheden die zij hebben om binnen de vastgelegde contractafspraken de dienstverlening aan te passen daarbij een grote rol. Een belangrijk eigenschap van PPS-contracten is dat zij voor langere tijd worden afgesloten en beperkte flexibiliteit kennen.

Veranderingen zijn doorgaans alleen mogelijk na complexe aanpassingen van de contracten, vaak gepaard gaande met hoge kosten. Ook kan de rol van de opdrachtgever hierin bepalend zijn. Een opdrachtgever die sterk stuurt op naleving van het contract, creëert een provider die daar de focus op legt.

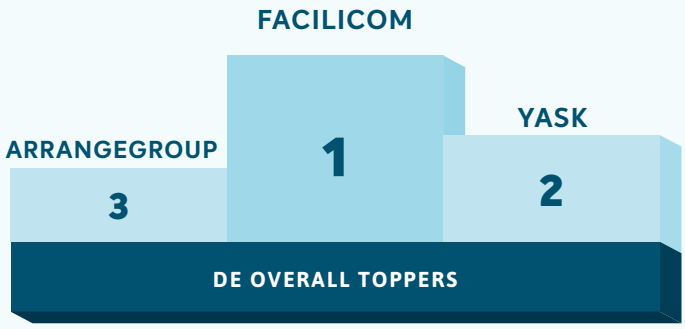
5.10 DE WERKOMGEVING ALS DRIVER VOOR AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP

Volgens 91% van de opdrachtgevers is een inspirerende werkomgeving een belangrijk instrument dat facility management heeft om de organisatie aantrekkelijk te maken voor (nieuw) talent. Opgemerkt moet worden dat de opdrachtgevers niet de gebruikers zelf zijn maar inkoopmanagers en facility managers. Bij opdrachtgevers van grote organisaties speelt de werkomgeving een nog grotere rol. In deze subgroep is 97% van de opdrachtgevers van mening dat de werkomgeving uitermate belangrijk is om talent aan zich te binden.

Bij kleinere organisaties speelt juist de houding en het gedrag van facilitaire medewerkers een belangrijke rol bij aantrekkelijk werkgeverschap. Dit kan wellicht worden verklaard doordat bij kleinere organisaties de facilitaire medewerkers meer zichtbaar en betrokken zijn en meer onderdeel uitmaken van het gehele team. Bij grote organisaties speelt houding en gedrag van facilitaire medewerkers een ondergeschikte rol. Slechts 31% van de opdrachtgevers van deze subgroep geeft aan dat dit een belangrijk rol speelt bij aantrekkelijk werkgeverschap.

5.11 LEUKE LIJSTJES*

Verschillende providers behalen succes op verschillende vlakken. Waar de één 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-3-positie te bereiken.



* *De weergegeven top-drie-lijstjes zijn gebaseerd op de onderliggende cijfers voor de verschillende onderwerpen. Deze cijfers zijn meer gedetailleerd dan de weergegeven sterren in het rapport waardoor verschillen binnen thema's zichtbaar gemaakt kunnen worden.*

6. ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk beschrijven we de gehanteerde onderzoeksopzet. We gaan in op de wijze waarop de marktpartijen zijn betrokken en lichten de gebruikte methodes, de betrouwbaarheid, de verschillende onderzoeksgebieden en de berekening van de Provider Performance Score toe.

6.1 IN DIALOOG MET DE MARKT

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

Voor dit onderzoek hebben we een gestructureerde methodiek gebruikt waarbij we de opdrachtgevers van de providers interviewden. Alle providers is gevraagd contactinformatie te verstrekken over hun opdrachtgevers en hieraan hebben ze allemaal actief meegewerkt.

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

6.2 DE ONDERZOEKSMETHODIEK

Als onderzoeksmethode is gekozen voor het interview. Het voordeel van het interview als onderzoeksmethode is dat de respons maximaal is en het feit dat respondenten antwoorden op (complexe) vragen kunnen toelichten, hetgeen de betrouwbaarheid van het 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 uitbesteding aanbieden is gevraagd de contactgegevens van hun opdrachtgevers te verstrekken.
- In onze adviespraktijk zijn alle organisaties die een hoge knip uitbestedingsvorm hebben geïdentificeerd.
- Een groot aantal marktdeskundigen (journalisten, consultants, e.d.) is gevraagd naar organisaties met en contactpersonen van organisaties met hoge knip uitbestedingcases.
- Op internet is onderzoek gedaan naar hoge knip uitbestedingcases.

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

6.3 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 zes verschillende thema's
3. Het belang dat de opdrachtgever hecht aan de verschillende thema's
4. Beoordeling op zeven competenties
5. Het belang dat de opdrachtgever hecht aan de verschillende competenties
6. Beoordeling op basis van de Net Promotor Score
7. Beoordeling op het thema Aantrekkelijk werkgeverschap

6.3.1. 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.

6.3.2. Beoordeling op thema's

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

1. Contract compliance
2. Klantmanagement
3. Rapportages en financieel beheer

4. Integratie van dienstverlening
5. Innovatie en continu verbeteren
6. 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 de vorige edities was goed werkgeverschap ook een thema dat werd beoordeeld. Dit thema ging over de rol van providers bij overname van medewerkers en de wijze waarop zij invulling geven aan de rol als goed werkgever. Omdat de transitie naar het eerste generatie contract (wanneer dit thema vaak heel relevant is) bij veel opdrachtgevers vaak al langer geleden is, was het niet meer relevant om dit thema te beoordelen. Daarom is besloten om dit thema met ingang van deze versie van het onderzoek niet meer mee te nemen.

6.3.3. 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 beoordeling en het 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.

6.3.4. 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, en 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 en betrouwbaarheid
2. Samenwerken
3. Betrokkenheid
4. Vakmanschap
5. Flexibiliteit
6. Organisatiebewustzijn
7. Proactiviteit

6.3.5. Belang van de Competenties

Naast de tevredenheid over de competenties is ook het belang dat opdrachtgevers hechten aan de competenties onderzocht. Hiermee kunnen we beoordeling en belang met elkaar in verband brengen. Niet alle competenties 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 competenties. Deze relatie (belang versus beoordeling) is in dit onderzoek nadrukkelijk meegenomen.

6.3.6. Aanbevelingsscore

De aanbevelingsscore is uitgevoerd op basis van de Net-Promoter-Scoremethodiek. 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 geneigd/bereid dit met anderen te delen.

Op basis van de score op de Net-Promotervraag 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-Scoremethode. Het model is eenvoudig en wat weinig wetenschappelijk gefundeerd. Daarnaast geeft het model enkel getallen en percentages weer en geen oorzaken en effecten en meet het niet het gedrag van klanten. De Net Promotor Score is vooral een indicatief instrument bij de beoordeling van providers. In de profielen van de providers wordt voor iedere provider aangegeven wat hun Net Promotor Score is.

6.3.7. Beoordeling op het thema Aantrekkelijk werkgeverschap

De opdrachtgevers is gevraagd om aan te geven of dit thema een actueel thema binnen de organisatie is en welke aspecten hier volgens hen aan bijdragen. Daarnaast is gevraagd hoe de provider op dit onderwerp presteert in de omgeving van opdrachtgever.

6.4 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 paragrafen hierboven. 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 =

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

- 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})
- Gemiddelde belang versus de beoordeling competenties (C_{bel})
- 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 uitbestedingsvormen.

6.5 BETROUWBAARHEID ONDERZOEK

In het onderzoek onderscheiden we vier hoge knip uitbestedingsvormen (integrated facility management, managing agent, multi service en publiek-private samenwerking). In het volgende hoofdstuk beschrijven we deze vier modellen.

Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de performance van de providers hebben wij als ondergrens gehanteerd dat drie respondenten per uitbestedingsvorm 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 uitbestedingsvorm. In tegenstelling tot hetgeen hiervoor is aangegeven is voor de uitbestedingsvorm publiek-private samenwerking een ondergrens gehanteerd van twee respondenten. Dit heeft te maken met het beperkt aantal PPS-projecten en de grote wens van de providers om PPS als aparte uitbestedingsvorm te onderzoeken.

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 ruim 130 interviews afgenomen. Wij zijn ervan overtuigd dat dit het overgrote deel van de markt is dat een hoge knip uitbestedingscontract heeft. Het aantal respondenten is ten opzichte van 2017 met 30% toegenomen. Het is onze ambitie om ook in 2019 weer meer opdrachtgevers te interviewen om daarmee het onderzoek nog representatiever te laten zijn.

In figuur 33 is de respons weergegeven zoals deze is verdeeld over de vier uitbestedingsvormen.

	Aantal respondenten
Multi service	**42**
Managing agent	**23**
Integrated Facility Management	**52**
Publiek-private samenwerking	**14**

Fig. 33 *- Respons*

6.6 PROVIDERS OPGENOMEN IN HET ONDERZOEK

Vrijwel alle Nederlandse providers die actief zijn op het gebied van hoge knip uitbesteding 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:

- ArrangeGroup
- Ballast Nedam
- BAM FM
- CBRE GWS
- D&B The Facility Group

- ENGIE Services
- Eurest
- Facilicom Solutions
- HEYDAY
- ISS
- Sodexo
- Strukton Worksphere
- VINCI Facilities
- Yask Facility Management

Van deze providers hebben wij voldoende respondenten geïnterviewd om de provider in één of meerdere uitbestedingsvormen op te kunnen nemen. Van Flexim zijn wel enkele opdrachtgevers geïnterviewd, echter te weinig om opgenomen te kunnen worden in het onderzoek.

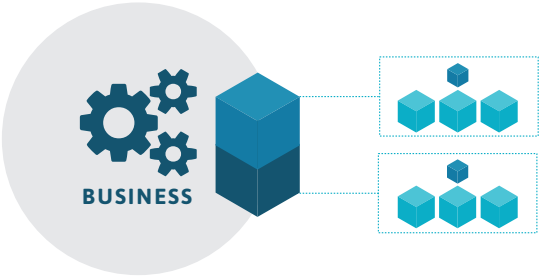
7. HOGE KNIP UITBESTEDEN

Het onderzoek richt zich op hoge knip uitbesteding. Onder 'hoge knip' wordt verstaan dat een deel van de coördinatietaken ook bij de provider is belegd. Wij onderscheiden een viertal uitbestedingsvormen:

1. Multi service
2. Managing agent
3. Integrated Facility Management (IFM)
4. Publiek private samenwerking (PPS)

7.1 HOGE KNIP UITBESTEDEN

In dit hoofdstuk geven wij een beschrijving van de vier uitbestedingsmodellen.

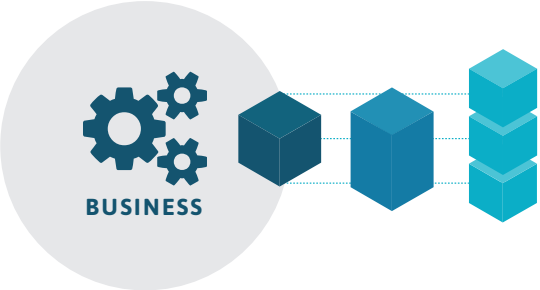


7.1.1. Multi services

Bij het multi service model 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 werknemers 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 service contract. In dit onderzoek is de ondergrens op vier operationele diensten gelegd.

7.1.2. Managing agent



In het managing agent model 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 (laten) 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, bijvoorbeeld door middel van projecten.

Tactische inkoop
Selecteren en contracteren van de juiste leveranciers binnen gestelde kaders.

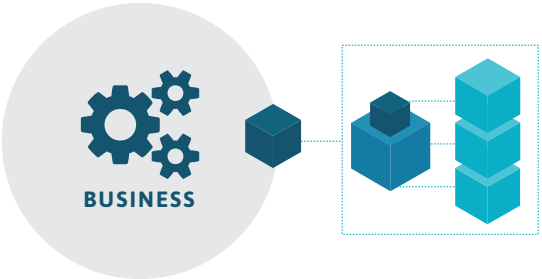
Contractmanagement
Optimaal benutten van bestaande contracten en het risicomanagement op contracten voor de organisatie uitvoeren.

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.

7.1.3. Integrated Facility Management



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

In deze uitbestedingsvorm sluit de opdrachtgever een contract met één provider 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-provider voert de operationele diensten uit met eigen werknemers (self delivery IFM).

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

7.1.3.1. SUBCONTRACTED IFM

Deze uitbestedingsvorm kenmerkt zich door het door de opdrachtgever afsluiten van een contract met één provider voor zowel de operationele activiteiten als een belangrijk deel van de operationele en tactische regietaken. De operationele activiteiten besteedt de IFM-provider in dit model volledig uit aan meerdere onderaannemers, maar voor de performance van deze onderaannemers is de IFM-provider 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-provider zich focust op de regietaken en de aansturing van de onderaannemers en zich minder bemoeit met de uitvoering van de operationele activiteiten. De IFM-provider 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-provider wel strategische supply chain partners heeft.

7.1.3.2. SELF DELIVERY IFM

Self delivery IFM onderscheidt zich in ideaaltypische zin sterk van subcontrated IFM doordat de IFM-provider zelf de operationele diensten uitvoert. De IFM-provider is dus minder afhankelijk van onderaannemers en kan de operationele processen directer aansturen.

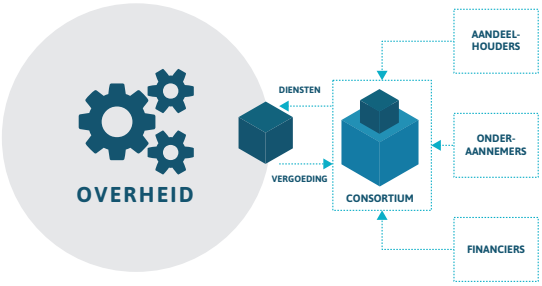
Dit maakt het ook eenvoudiger om dienstverlening te integreren door bijvoorbeeld het samenstellen van multifunctionele teams die verantwoordelijk zijn voor een groot aantal taken. Dit model is vergelijkbaar met het subcontracted IFM-model voor de regietaken waarvoor de IFM-provider verantwoordelijk kan zijn.

Self delivery IFM komt in zijn volledige hoedanigheid niet voor omdat er geen providers zijn die de volledige scope van facility management met eigen werknemers 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.

7.1.4. Publiek private samenwerking

In dit model is de provider niet alleen verantwoordelijk voor management, coördinatie en uitvoering van de operationele facilitaire diensten zoals in het IFM-model maar is de provider ook verantwoordelijk voor de realisatie van de ‘infrastructuur’. Er bestaan verschillende PPS-contractvormen. De meest geïntegreerde contractvorm is de zgn. DBFMO-variant.

Bij de DBFMO-variant is de provider verantwoordelijk voor design, build, finance, maintain en operate (ontwerpen, bouwen, financieren, onderhouden en facilitair exploiteren) van de infrastructuur. De infrastructuur kan een snelweg, een brug, een kantoorgebouw, een ziekenhuis, een gevangenis of wat dan ook zijn.



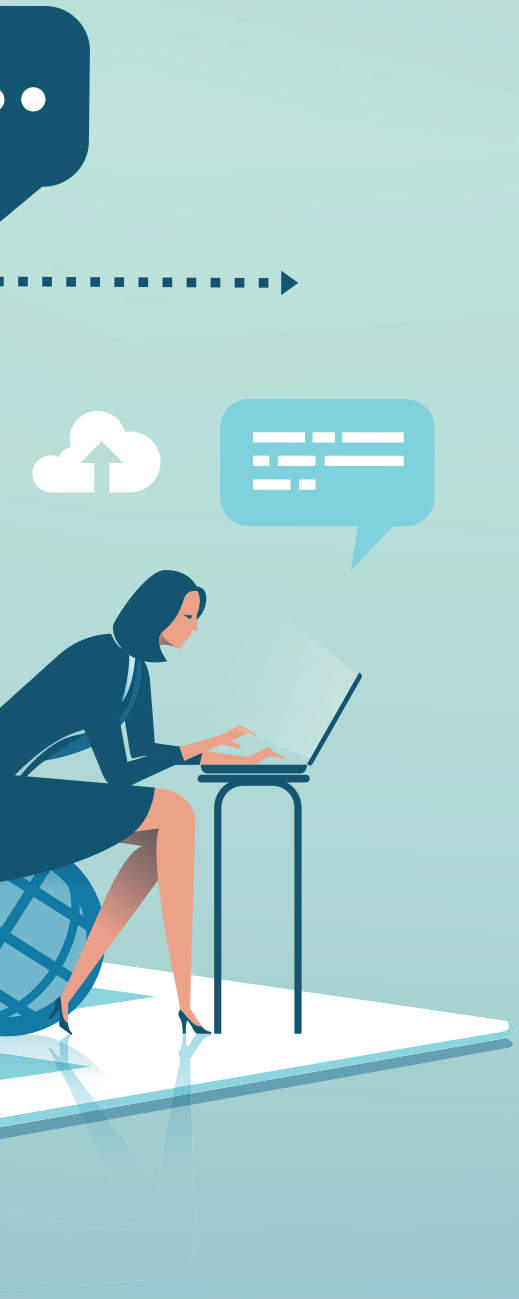
Gezien de omvang van PPS-projecten is er vaak niet sprake van één provider maar eerder van een consortium van partijen (aandeelhouders) die gezamenlijk participeren in een consortium dat ook wel de SPV (Special Purpose Vehicle) wordt genoemd. Het consortium is de contractpartner van de opdrachtgever. In het consortium participeren veelal één of meerdere aannemers, een facilitaire provider en in sommige gevallen ook een financier zoals een bank. De consortiumpartners ontwikkelen gezamenlijk de plannen waarna de aannemer bouwt, de financier zorgt voor de financiering en de facilitaire provider verantwoordelijk is voor het beheer.

De belangrijkste voordelen van een PPS-model zijn:

- Dat de risico's voor een zeer groot deel worden belegd bij de partij die deze het beste kan beïnvloeden. Bij risico's kan gedacht worden aan de risico's van prijsstijgingen, vertragingen tijdens de bouw, vergunningen die niet worden afgegeven, etc.
- Dat de kosten gedurende de levensduur van de infrastructuur normaliter lager zijn doordat bij het ontwerp veel rekening wordt gehouden met de kosten in de exploitatiefase.
- Dat de marktpartijen in het consortium zelf oplossingen kunnen aandragen en uitvoeren. De expertise van de markt wordt zo optimaal benut om tot innovatieve en snellere oplossingen te komen.
- Dat de overheid betaalt voor de geleverde prestaties. De waakzaamheid van de financiers legt een extra prikkel bij de markt om het project te realiseren en exploiteren zoals in het contract is afgesproken.

PPS-contracten kennen doorgaans een lange contractduur van in sommige gevallen meer dan 25 jaar. Dit heeft vanzelfsprekend te maken met de afschrijving van de infrastructuur.

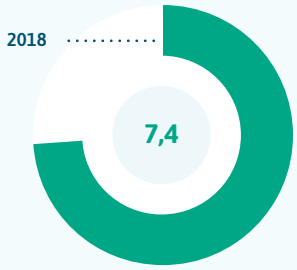
Voor het Provider Performance Onderzoek worden alle providers die onderdeel zijn van het consortium meegenomen in de beoordeling.



DEEL 3
PROVIDER PROFIELEN

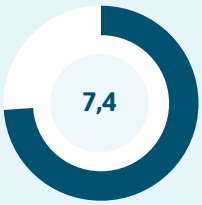
arrangegroup

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2018



Overall Provider Performance Score

Multi service Performance Score



Managing agent Performance Score

IFM Performance Score

PPS Performance Score

8.1 ARRANGE INTEGRATED

Organisatie	
Arrange Integrated	
Algemeen directeur	
Pancras Evers	
Moederorganisatie	
ArrangeGroup	
Algemeen directeur	
Sander Koop, Arjan Elst	
Omzet NL	
Euro 16 mln	
Medewerkers NL	
260	
Website	
www.arrangegroup.nl	
Postadres	
Arendstraat 35, 1223 RE Hilversum	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✕
Managing Agent	✓
Integrated Facility Management	✓
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✕
Enkele opdrachtgevers	

1. TenneT
2. Nutreco
3. Rabobank
4. Nissan

ArrangeGroup is in 2000 opgericht door Sander Koop en Arjan Elst en richtte zich in het begin alleen nog op het ontwikkelen en detacheren van jonge FM-professionals. In de jaren daarna is de dienstverlening uitgebreid met consultancy. Inmiddels is ArrangeGroup een organisatie met 260 medewerkers. In 2016 is Arrange Integrated gestart onder leiding van Pancras Evers, deze activiteit groeit sterk met opdrachtgevers als TenneT, Rabobank, Nutreco en Nissan. Arrange Integrated heeft momenteel zowel IFM- als Managing Agent-contracten.

De missie van ArrangeGroup is om werk en omgeving beter en leuker te maken. Om dit te ondersteunen hebben zij onlangs een servicesapp gelanceerd als integraal onderdeel van de dienstverlening en om gebruikers te faciliteren rondom de werkomgeving en in hun dagelijks leven. Daarnaast zijn zij, nadat vorig jaar de eerste vestiging van het hospitality-concept NUTTIG! is geopend, druk bezig met de doorontwikkeling van dit concept dat werk, wonen en plezier ondersteunt. Allemaal ontwikkelingen die inspelen op een markt waarin wonen, werk en plezier steeds meer door elkaar heen lopen.

NET PROMOTOR SCORE

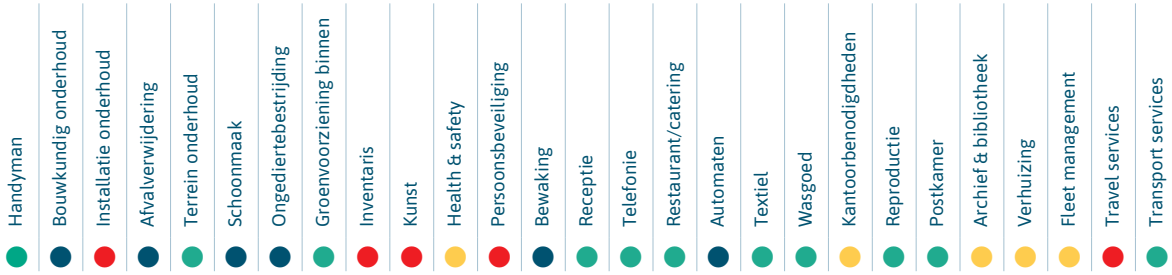
THEMA'S

Aansluiting bij Core Business	★★★★☆
Integratie van Dienstverlening	★★★½☆
Klantmanagement	★★★★½
Contract Compliance	★★★★☆
Innovatie en Continue Verbeteren	★★★★☆
Rapportage en Financieel Beheer	★★★☆☆

COMPETENTIES

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

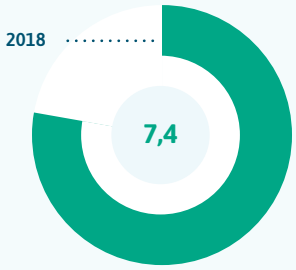
OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK



- 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

Ballast Nedam

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2018

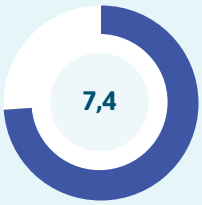


Overall Provider Performance Score

Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score

IFM Performance Score



PPS Performance Score

8.2 BALLAST NEDAM

Organisatie	
Ballast Nedam	
Algemeen directeur	
Cenk Düzyol	
Moederorganisatie	
Renaissance Infrastructure B.V. (onderdeel van Rönesans groep)	
Algemeen directeur	
Ipek Ilicak Kayaalp	
Omzet NL	
Euro 750 mln	
Medewerkers NL	
ruim 1.950	
Website	
www.ballast-nedam.nl	
Postadres	
Postbus 1339, 3430 BH Nieuwegein	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	×
Managing Agent	×
Integrated Facility Management	×
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✓
Enkele opdrachtgevers	

1. Justitieel Complex Zaanstad
2. Detentiecentrum Rotterdam
3. Kromhout Kazerne

Ballast Nedam is sinds 2015 onderdeel van de Renaissance Groep. Renaissance werd opgericht door Erman Ilicak en telt zo'n 25.000 werknemers. Het bedrijf is vooral actief in Rusland en Turkije, maar heeft ook projecten in Oostenrijk, Zwitserland, Wit-Rusland, Gabon, Azerbaidzjan, Libië, Saoedi-Arabië, Qatar, Irak en Turkmenistan. Renaissance heeft de ambitie tot de grootste bouwconcerns van de wereld uit te groeien. Renaissance Construction is op een breed terrein actief, maar vooral gespecialiseerd in het ontwerp en de bouw van kantoren, winkelcentra, hotels, fabrieken en energie-

installaties. De zus van Erman Ilicak, Ipek, nam vorig jaar de dagelijkse leiding van het Turkse bouwconglomeraat over. Erman Ilicak werd president van het concern.

Balllast Nedam is een ontwikkel- en bouwonderneming waarbij de projecten de kern van het bedrijf vormen. De projecten waar Ballast Nedam zich op richt omvatten een groot deel van onze gebouwde omgeving. Ballast Nedam industrialiseert het bouwproces, door innovatieve modulaire concepten in te zetten en haar aanpak te standaardiseren.

Ballast Nedam Asset Management richt zich samen met haar partners op het management van het beheer, het onderhoud en de exploitatie van de integrale projecten van Ballast Nedam. Asset Management neemt vanaf het initiële ontwerpproces verantwoordelijkheid door proactief mee te denken.

NET PROMOTOR SCORE

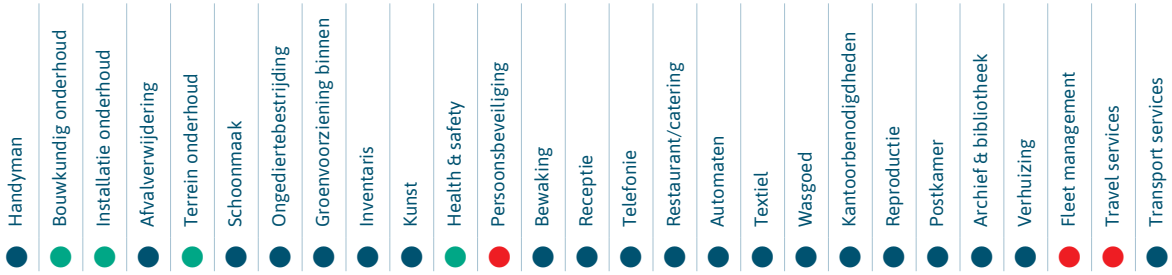
THEMA'S

Aansluiting bij Core Business	★	★	★	★	☆
Integratie van Dienstverlening	★	★	★	★	☆
Klantmanagement	★	★	★	★	½
Contract Compliance	★	★	★	★	½
Innovatie en Continue Verbeteren	★	☆	☆	☆	☆
Rapportage en Financieel Beheer	★	★	★	★	★

COMPETENTIES

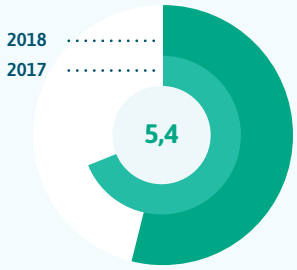
Samenwerken	★	★	★	★	★
Betrokkenheid	★	★	★	★	½
Organisatiebewustzijn	★	★	★	★	☆
Vakmanschap	★	★	★	★	½
Integriteit & betrouwbaarheid	★	★	★	★	½
Proactiviteit	★	½	☆	☆	☆
Flexibiliteit	★	★	★	★	☆

OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

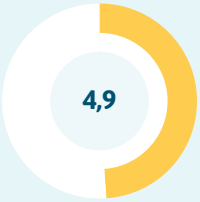


- Leveren dienstverlening niet
- Leveren dienstverlening alleen met onderaannemers
- Leveren diensverlening, wijze van levering onbekend
- Leveren dienstverlening met alleen eigen personeel
- Leveren dienstverlening met eigen personeel of met onderaannemers
- Onbekend

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2018



Overall Provider Performance Score



Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score

IFM Performance Score

PPS Performance Score

8.3 BAM FM

Organisatie	
BAM FM	
Algemeen directeur	
Henk Janssen	
Moederorganisatie	
Koninklijke BAM Groep NV	
Vz RvB	
Ir. R.P. (Rob) van Wingerden MBA	
Omzet NL	
Euro 6,6 mld (BAM FM Euro 65 mln)	
Medewerkers NL	
ca. 250	
Website	
www.bamfm.nl	
Postadres	
Regulierenring 35, 3981 LA Bunnik, Nederland	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✓
Managing Agent	✕
Integrated Facility Management	✕
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✓
Enkele opdrachtgevers	

1. RWS Corporate Dienst
2. Zaans Medisch Centrum
3. Justitieel Complex Schiphol

BAM FM is het serviceonderdeel van de aannemer BAM NV. Net als andere aannemers ontwikkelt ook BAM een services-tak. 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 managet een groot aantal PPS-contracten.

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

NET PROMOTOR SCORE

THEMA'S

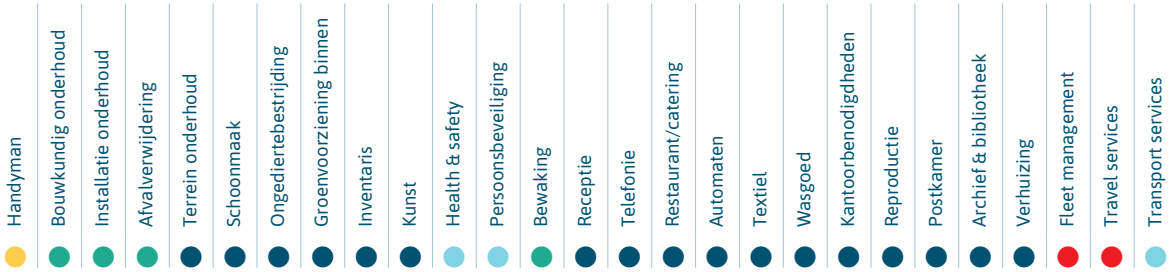
Aansluiting bij Core Business	★★☆☆☆ ⇩
Integratie van Dienstverlening	★★½☆☆ ⇩
Klantmanagement	★½☆☆☆ ⇩
Contract Compliance	★★☆☆☆ ⇩
Innovatie en Continue Verbeteren	★½☆☆☆ ⇩
Rapportage en Financieel Beheer	★★★☆☆ ⇔

COMPETENTIES

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

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2017)

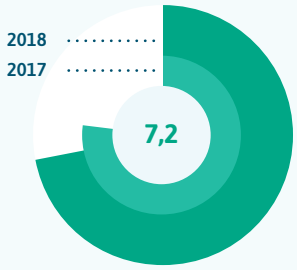
OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK



- 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

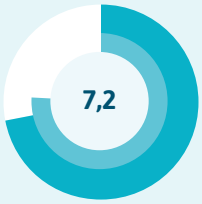
PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2018



Overall Provider Performance Score

Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score



IFM Performance Score

PPS Performance Score

8.4 CBRE GLOBAL WORKPLACE SOLUTIONS

Organisatie	
CBRE Global Workplace Solutions Nederland (CBRE GWS)	
Algemeen directeur	
John de Rooy	
Moederorganisatie	
CBRE Group Inc. (CBRE)	
Algemeen directeur	
Robert E. Sulentic	
Omzet NL	
Euro 275 mln (GWS)	
Medewerkers NL	
976	
Website	
www.cbre.nl	
Postadres	
Boeingavenue 8, 1119 PB Schiphol Rijk	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✓
Managing Agent	✕
Integrated Facility Management	✓
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✕
Enkele opdrachtgevers	

1. Deloitte
2. MSD
3. Shell

CBRE GWS is actief als integrale en (inter)nationale facilitaire provider met een sterke propositie op technische dienstverlening. CBRE GWS werkt in Nederland bij de grote opdrachtgevers binnen de financiële en zakelijke dienstverlening en de industriële sector. Facility management, technische dienstverlening en projectmanagement vormen de belangrijkste componenten van haar dienstenaanbod en worden door eigen medewerkers van CBRE uitgevoerd. CBRE beschikt over meer dan 350 eigen technische specialisten. Voor

overige diensten, voornamelijk soft services, werkt CBRE nauw samen met haar preferred partners.

Als enige provider kan CBRE voor opdrachtgevers zowel facilitaire- als vastgoeddiensten aanbieden met self performance op kritische diensten zoals technisch beheer en onderhoud. Daarnaast is project management en uitvoering een andere grote tak binnen CBRE, met een sterke groei op het gebied van principal contracting. Naast haar propositie voor internationale integrale facilitaire contracten, richt CBRE zich sinds vorig jaar ook op de lokale facilitaire markt in Nederland. Interessant detail is dat CBRE wereldwijd marktleider is op het gebied van Facility Management en technische dienstverlening binnen datacenters.

De facilitaire activiteiten, technische dienstverlening en projectmanagement van CBRE GWS vormen onderdeel van het moederbedrijf CBRE. CBRE is actief op het gebied van vastgoed services voor eigenaren, financiers en gebruikers van vastgoed. CBRE is een wereldwijde vastgoed dienstverlener met kantoren in meer dan 60 landen en ruim 75.000 medewerkers. Naast facility management outsourcing bestaat het totale dienstenportfolio van CBRE onder meer uit commercieel, technisch en administratief property management, fondsbeheer, makelaarsdiensten, projectontwikkeling, werkplekontwerp en inrichting.

NET PROMOTOR SCORE

THEMA'S

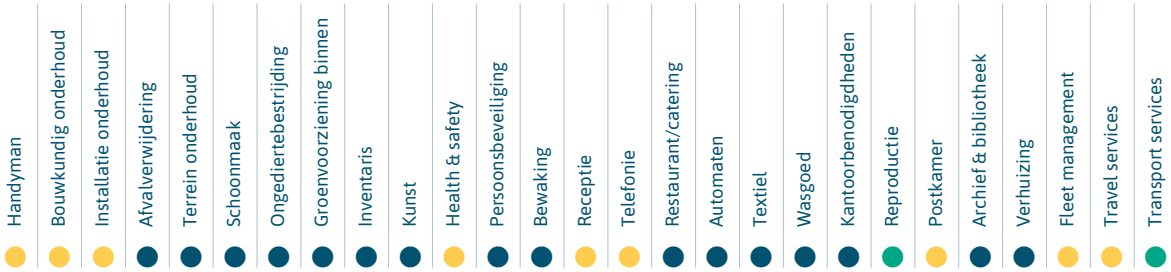
Aansluiting bij Core Business	★★★½☆ ⇔
Integratie van Dienstverlening	★★★★½ ⇔
Klantmanagement	★★★★☆ ⇧
Contract Compliance	★★★★☆ ⇩
Innovatie en Continue Verbeteren	★★½☆☆ ⇔
Rapportage en Financieel Beheer	★★★½☆ ⇩

COMPETENTIES

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

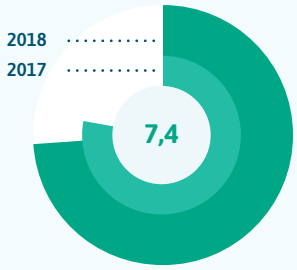
⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2017)

OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

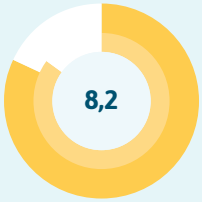


- Leveren dienstverlening niet
- Leveren dienstverlening alleen met onderaannemers
- Leveren diensverlening, wijze van levering onbekend
- Leveren dienstverlening met alleen eigen personeel
- Leveren dienstverlening met eigen personeel of met onderaannemers
- Onbekend

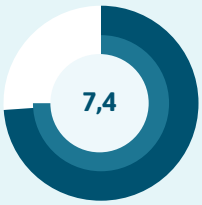
PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2018



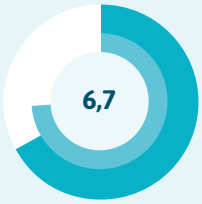
Overall Provider Performance Score



Multi service Performance Score



Managing agent Performance Score



IFM Performance Score

PPS Performance Score

8.5 D&B THE FACILITY GROUP

Organisatie	
D&B The Facility Group	
Algemeen directeur	
Bas Hertz	
Moederorganisatie	
-	
Algemeen directeur	
-	
Omzet NL	
Euro 37 mln	
Medewerkers NL	
1.200	
Website	
www.db.nl	
Postadres	
Gondel 1, 1186 MJ Amstelveen	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✓
Managing Agent	✓
Integrated Facility Management	✓
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✕
Enkele opdrachtgevers	

1. TomTom Amsterdam
2. T-Mobile
3. Stater

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 (onder andere receptie, catering, beveiliging, receptie, handyman, en dergelijke) 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 pakken de kansen die goed passen bij D&B, los van de vraag of het IFM, Multi Services of Single Services dienstverlening betreft. Zij leveren cateringdiensten voor World Trade Center Amsterdam (We Canteen), bieden een IFM-

propositie voor alle Nederlandse kantoren van TomTom en leveren valet parking in opdracht van Schiphol.

We Canteen - het relatief jonge cateringconcept van D&B - is marktaandeel aan het winnen in de cateringmarkt; verwacht wordt dat dit doorzet in 2019. D&B the Facility Group voorziet een omzetgroei in 2019 t.o.v. 2018 van rond de 10%. Het werven en selecteren van nieuw (operationeel) talent zal in 2019 de grootste uitdaging vormen. Maar ook de inzet van technologie, nieuwe dienstverleningsmodellen en kansen in de vastgoedmarkt 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

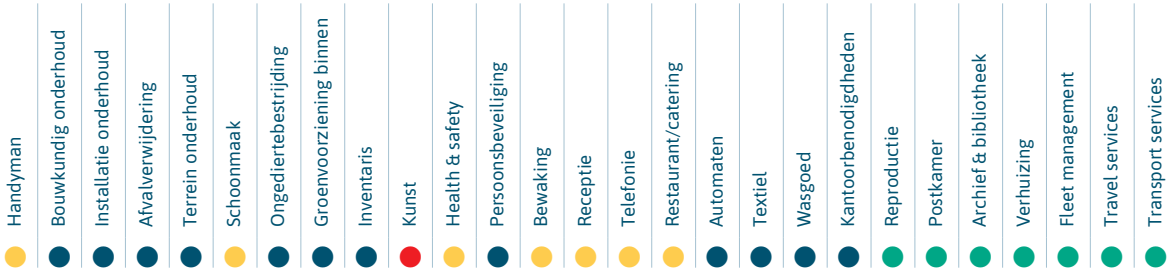
Aansluiting bij Core Business	★★★★☆ ⇩
Integratie van Dienstverlening	★★★★☆ ⇩
Klantmanagement	★★★★☆ ⇔
Contract Compliance	★★★★☆ ⇩
Innovatie en Continue Verbeteren	★★★☆☆ ⇔
Rapportage en Financieel Beheer	★★★★☆ ⇩

COMPETENTIES

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

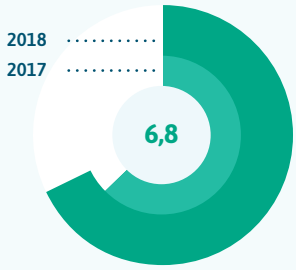
⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2017)

OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

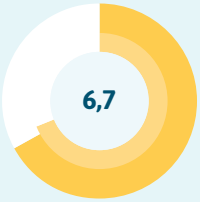


- Leveren dienstverlening niet
- Leveren dienstverlening alleen met onderaannemers
- Leveren diensverlening, wijze van levering onbekend
- Leveren dienstverlening met alleen eigen personeel
- Leveren dienstverlening met eigen personeel of met onderaannemers
- Onbekend

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2018

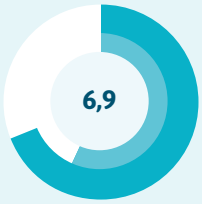


Overall Provider Performance Score



Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score



IFM Performance Score

PPS Performance Score

8.6 ENGIE SERVICES

Organisatie	
ENGIE Services	
Algemeen directeur	
Han Blokland	
Moederorganisatie	
ENGIE Groep	
Algemeen directeur	
Isabelle Kocher	
Omzet NL	
Euro 1,014 mld	
Medewerkers NL	
5.900	
Website	
www.engie-services.nl	
Postadres	
Kosterijland 20, 3981 AJ Bunnik	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✓
Managing Agent	✕
Integrated Facility Management	✓
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✕
Enkele opdrachtgevers	

1. JDE
2. Erasmus Universiteit Rotterdam
3. Achmea

ENGIE is een Frans multinationaal diensten- en energiebedrijf dat opereert in productie, onderhoud en distributie van elektriciteit, aardgas, water en duurzame energie. ENGIE is een enorm concern met een jaaromzet van € 65 miljard en 155.000 medewerkers.

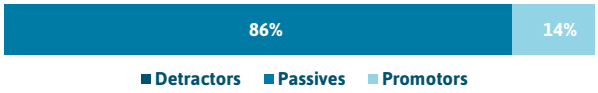
Het onderdeel van ENGIE waar in deze studie onze aandacht naar uitgaat heet ENGIE Services. ENGIE Services is marktleider in technische dienstverlening en is onderdeel van ENGIE Nederland. Het heeft zo'n 5.900 medewerkers in dienst, realiseert een omzet van ongeveer € 1 miljard en bestaat uit een netwerk van ondernemingen die zich richten op regionale markten,

specialistische diensten en/of specifieke marktsegmenten en technieken. ENGIE Services is een brede technische dienstverlener met innovatieve, duurzame oplossingen voor ontwerp, realisatie, onderhoud en beheer voor onder andere de industrie, infrastructuur en utiliteitsmarkt. De afgelopen jaren heeft het concern wereldwijd ook ingezet op IFM-diensten. Ook in Nederland is deze ontwikkeling ingezet met 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 2019 gaat ENGIE IFM samen met haar klanten en partners een verdere focus leggen op het verduurzamen van de integrale, multidisciplinaire facilitaire processen en diensten in de keten.

NET PROMOTOR SCORE



THEMA'S

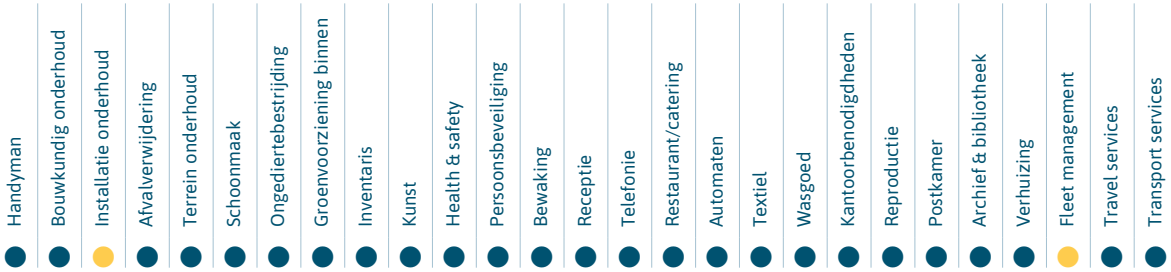
Aansluiting bij Core Business	★★★½☆ ⇔
Integratie van Dienstverlening	★★★★☆ ⇧
Klantmanagement	★★★☆☆ ⇧
Contract Compliance	★★★☆☆ ⇩
Innovatie en Continue Verbeteren	★½☆☆☆ ⇔
Rapportage en Financieel Beheer	★★★☆☆ ⇔

COMPETENTIES

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

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2017)

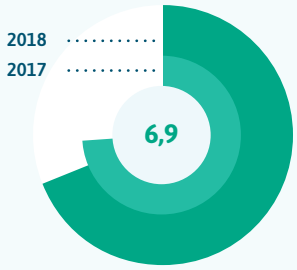
OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK



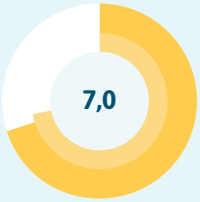
- Leveren dienstverlening niet
- Leveren dienstverlening alleen met onderaannemers
- Leveren diensverlening, wijze van levering onbekend
- Leveren dienstverlening met alleen eigen personeel
- Leveren dienstverlening met eigen personeel of met onderaannemers
- Onbekend

Eurest Services

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2018

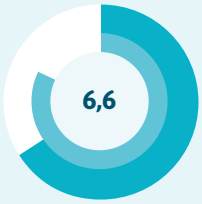


Overall Provider Performance Score



Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score



IFM Performance Score

PPS Performance Score

8.7 EUREST SERVICES

Organisatie	
Eurest Services	
Algemeen directeur	
Jan Jacob van Donselaar	
Moederorganisatie	
Compass Group Nederland Holding	
Algemeen directeur	
Jan Jacob van Donselaar	
Omzet NL	
Euro 265 mln (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	✓
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✕
Enkele opdrachtgevers	

1. Shell International BV
2. Tata Steel
3. APM Terminals

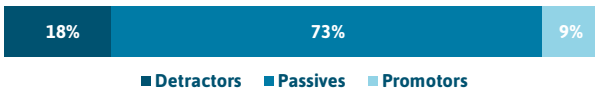
Eurest Services maakt onderdeel uit van de Compass Group wat de overkoepelende organisatie is waaronder de verschillende bedrijfsonderdelen opereren. De organisatie behoort tot het Britse Compass Group PLC en is genoteerd op de beurs in Londen. Compass Group heeft meer dan 500.000 medewerkers en werkt in ruim 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 sinds 2007 naast catering ook andere facilitaire diensten gaan aanbieden met eigen personeel, zoals schoonmaak,

receptie en huismeesterdiensten. Samen met subcontractors is de scope van dienstverlening nog breder. 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 hospitalitygerichte professionals en een maatwerk-benadering die gevoed wordt door big data, bijdraagt aan haar succes.

NET PROMOTOR SCORE



THEMA'S

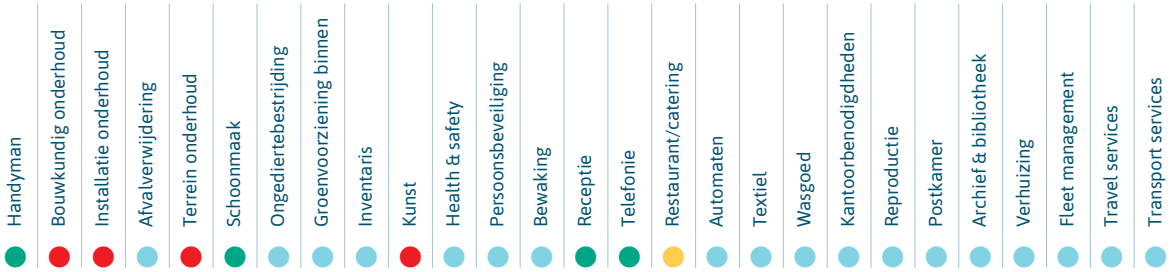
Aansluiting bij Core Business	★★★★☆ ⇔
Integratie van Dienstverlening	★★★★☆ ⇧
Klantmanagement	★★★★☆ ⇧
Contract Compliance	★★★½☆ ⇩
Innovatie en Continue Verbeteren	★★☆☆☆ ⇩
Rapportage en Financieel Beheer	★★☆☆☆ ⇩

COMPETENTIES

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

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2017)

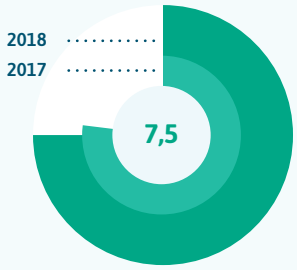
OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK



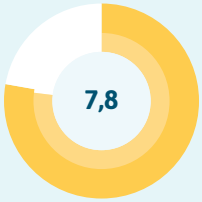
- Leveren dienstverlening niet
- Leveren dienstverlening alleen met onderaannemers
- Leveren diensverlening, wijze van levering onbekend
- Leveren dienstverlening met alleen eigen personeel
- Leveren dienstverlening met eigen personeel of met onderaannemers
- Onbekend

Facilicom

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2018

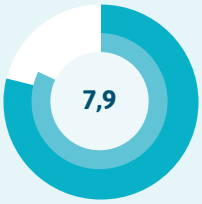


Overall Provider Performance Score

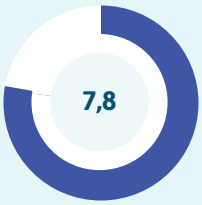


Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score



IFM Performance Score



PPS Performance Score

8.8 FACILICOM SOLUTIONS

Organisatie	
Facilicom Solutions	
Algemeen directeur	
Marco Feijen	
Moederorganisatie	
Facilicom Group	
Algemeen directeur	
Geert van de Laar	
Omzet NL	
Euro 970 mln (FG)	
Medewerkers NL	
32.958	
Website	
www.facilicomsolutions.nl	
Postadres	
Geyssendorfferweg 5, 3088 GJ Rotterdam	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✓
Managing Agent	✓
Integrated Facility Management	✓
Publiek Private Samenwerkingen (PPS)	✓
Enkele opdrachtgevers	

1. UWV
2. Huntsman
3. Essent

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 heeft de unieke eigenschap te beschikken over een compleet facilitair portfolio, onderverdeeld in gespecialiseerde divisies. Met ruim 32.000 eigen medewerkers is het concern actief in de sectoren schoonmaak (Gom), beveiliging (Trigion), catering en horeca (Albron), technische dienstverlening (Breijer), zorg (Incluzio) en integrale facilitaire oplossingen (Facilicom Solutions). Het divisiemodel maakt het mogelijk om kwalitatieve

en geïntegreerde oplossingen te bieden. Facilicom Group is naast Nederland ook actief in België, Verenigd Koninkrijk en Ierland en werkt daarbuiten 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- als hardservices. Hierbij worden verschillende serviceconcepten gehanteerd. Daarnaast is Facilicom Solutions actief op het gebied van management- en adviesdiensten, energiemanagement, Publiek Private Samenwerkingen/DBFMO en het complete facility estate management van gebouwen.

Facilicom is een echte resultaatgerichte onderneming met een handen uit de mouwen-mentaliteit. Ondanks dat Facilicom ook actief is in het buitenland speelt Facilicom bij global tenders van multinationals geen rol van betekenis. Wel werken zij op dit gebied samen met meer internationale spelers waarbij Facilicom zich richt op de dienstverlening in de Benelux en het Verenigd Koninkrijk.

NET PROMOTOR SCORE

THEMA'S

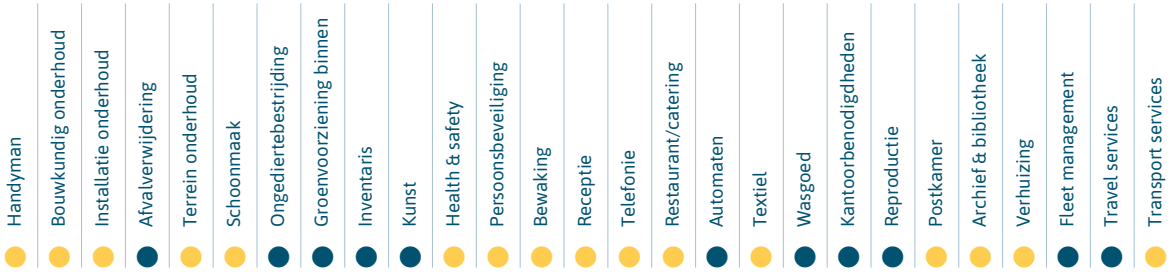
Aansluiting bij Core Business	★★★★☆ ⇔
Integratie van Dienstverlening	★★★★½ ⇔
Klantmanagement	★★★★½ ⇔
Contract Compliance	★★★★☆ ⇔
Innovatie en Continue Verbeteren	★★½☆☆ ⇩
Rapportage en Financieel Beheer	★★★½☆ ⇔

COMPETENTIES

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

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2017)

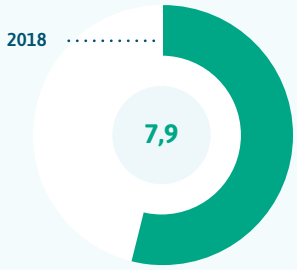
OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK



- 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

Flexim

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2018*



Overall Provider Performance Score

Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score

IFM Performance Score

PPS Performance Score

8.9 FLEXIM

Organisatie	
Flexim Netherlands	
Algemeen directeur	
Richard Bruins	
Moederorganisatie	
Flexim Group	
Algemeen directeur	
Stephen Cointre	
Omzet NL	
Euro 15 mln	
Medewerkers NL	
78	
Website	
www.fleximgroup.com/nld	
Postadres	
Wolwevershaven 30p, 3311 AW Dordrecht	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✓
Managing Agent	✓
Integrated Facility Management	✓
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✕
Enkele opdrachtgevers	

1. VSR Rice
2. Salesforce
3. Arup

Flexim levert diensten op het gebied van facility management, zowel gericht op de soft als hard services en zowel in de operatie (bijvoorbeeld de inzet van receptionistes) als op tactisch en strategisch niveau. Flexim ondersteunt toonaangevende opdrachtgevers vanuit een Managing Agent-rol of als IFM-partij.

* *Flexim heeft onvoldoende contracten in de verschillende sourcingsmodellen om opgenomen te worden in het onderzoek.*

NET PROMOTOR SCORE

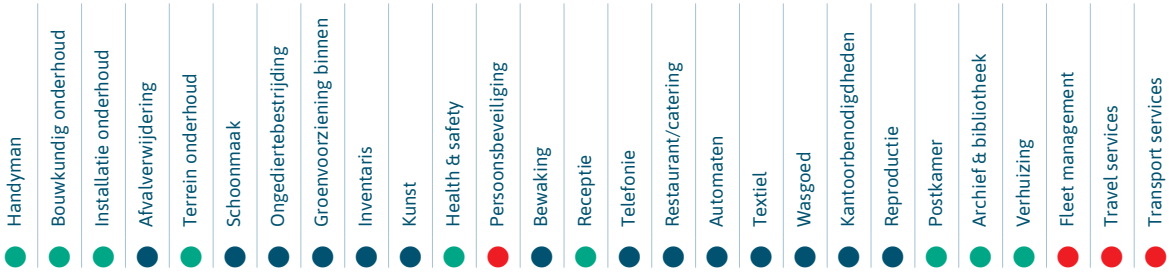
THEMA'S

Aansluiting bij Core Business	★★★★½
Integratie van Dienstverlening	★★★★☆
Klantmanagement	★★★★½
Contract Compliance	★★★★½
Innovatie en Continue Verbeteren	★★☆☆☆
Rapportage en Financieel Beheer	★★★★½

COMPETENTIES

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

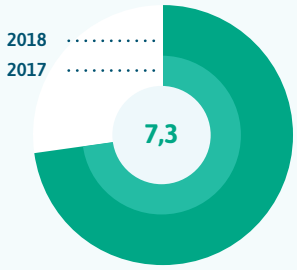
OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK



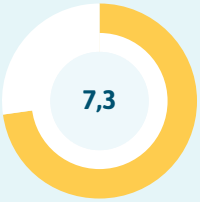
- Leveren dienstverlening niet
- Leveren dienstverlening alleen met onderaannemers
- Leveren diensverlening, wijze van levering onbekend
- Leveren dienstverlening met alleen eigen personeel
- Leveren dienstverlening met eigen personeel of met onderaannemers
- Onbekend

HEYDAY FACILITY MANAGEMENT

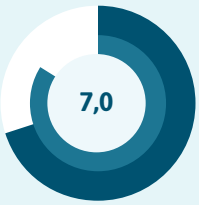
PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2018



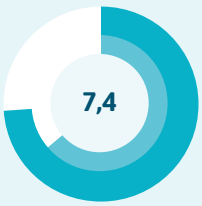
Overall Provider Performance Score



Multi service Performance Score



Managing agent Performance Score



IFM Performance Score

PPS Performance Score

8.10 HEYDAY FACILITY MANAGEMENT

Organisatie	
HEYDAY Facility Management	
Algemeen directeur	
Bob Mols	
Moederorganisatie	
ADG Dienstengroep	
Algemeen directeur	
Hans Kroeze	
Omzet NL	
Euro 940 mln (Heyday Euro 120 mln)	
Medewerkers NL	
ca. 500	
Website	
www.heydayfm.nl	
Postadres	
Postbus 80009, 5600 JZ Eindhoven	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✓
Managing Agent	✓
Integrated Facility Management	✓
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✕
Enkele opdrachtgevers	

1. Alliance Health Care
2. DSM
3. VGZ

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 AAFM zonder meer marktleider in Nederland. In 2011 is HEYDAY overgenomen door de ADG groep waar onder andere 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 zusterbedrijf GUL faciliteert.

Deze situatie verandert per 1 maart 2019 aangezien GUL en Trots. vanaf die datum onderdeel uitmaken van HEYDAY Facility Management B.V.

HEYDAY is sterk op het gebied van het efficiënt inrichten van processen bij haar opdrachtgevers. HEYDAY is NEN-ISO 9001, NEN-ISO 14001 en OHSAS 1800 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 erin 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

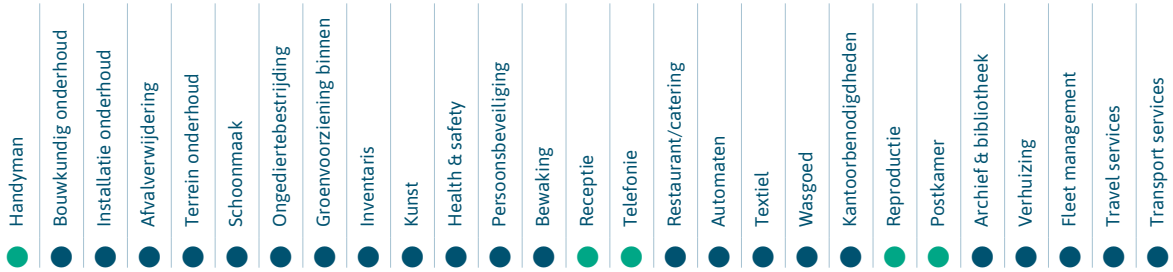
Aansluiting bij Core Business	★★★½☆ ⇔
Integratie van Dienstverlening	★★★★½ ⇧
Klantmanagement	★★★★☆ ⇔
Contract Compliance	★★★★☆ ⇩
Innovatie en Continue Verbeteren	★★½☆☆ ⇧
Rapportage en Financieel Beheer	★★★★☆ ⇩

COMPETENTIES

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

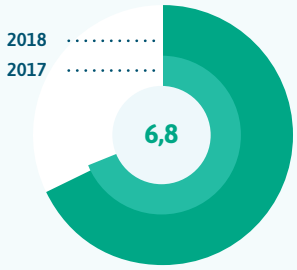
⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2017)

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

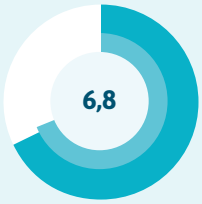
PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2018



Overall Provider Performance Score

Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score



IFM Performance Score

PPS Performance Score

8.11 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	
3.000	
Website	
www.nl.issworld.com	
Postadres	
Postbus 115, 3454 ZJ De Meern	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✓
Managing Agent	✕
Integrated Facility Management	✓
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✓
Enkele opdrachtgevers	

1. Enexis
2. Heineken
3. EY

ISS is een bekende facilitaire dienstverlener in Nederland en buiten Nederland. ISS is één van de grootste facilitaire dienstverleners met een wereldwijde omzet van € 10,7 miljard in 2017 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. In 2018 heeft ISS een groot deel van haar enkelvoudige schoonmaakklantenportfolio verkocht aan CSU. Hiermee ontwikkelt ISS zich tot een bedrijf met volle focus op het aanbieden van integraal facility management. De

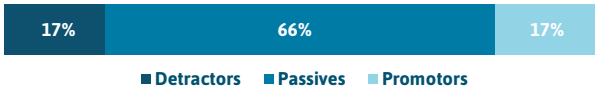
propositie van ISS is sterk gericht op self delivery Multi services/IFM-diensten waarbij waar zoveel mogelijk met eigen medewerkers de dienstverlening wordt uitgevoerd.

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 onder andere 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 excellente 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.

NET PROMOTOR SCORE



THEMA'S

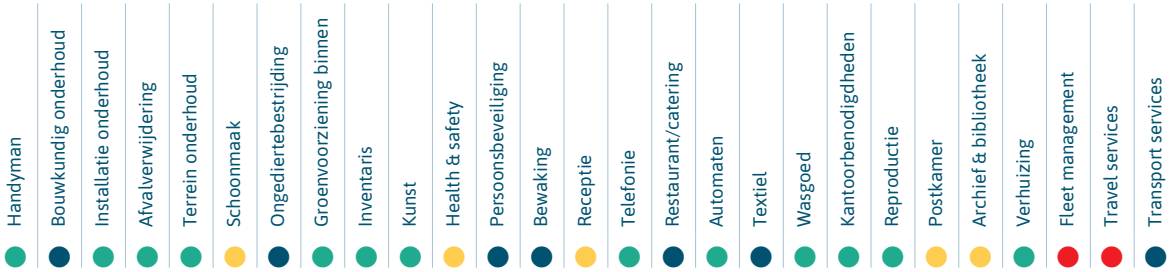
Aansluiting bij Core Business	★★★½☆⇩
Integratie van Dienstverlening	★★★½☆⇔
Klantmanagement	★★★½☆⇔
Contract Compliance	★★★½☆⇔
Innovatie en Continue Verbeteren	★★★☆☆⇔
Rapportage en Financieel Beheer	★★½☆☆⇔

COMPETENTIES

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

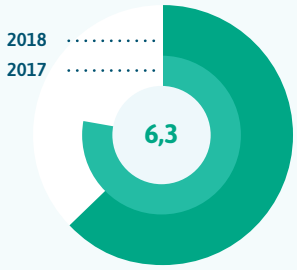
⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2017)

OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

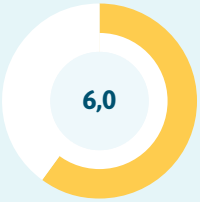


- Leveren dienstverlening niet
- Leveren dienstverlening alleen met onderaannemers
- Leveren diensverlening, wijze van levering onbekend
- Leveren dienstverlening met alleen eigen personeel
- Leveren dienstverlening met eigen personeel of met onderaannemers
- Onbekend

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2018

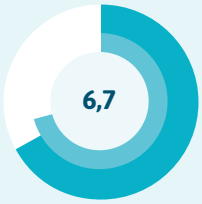


Overall Provider Performance Score



Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score



IFM Performance Score

PPS Performance Score

8.12 SODEXO

Organisatie	
Sodexo	
Algemeen directeur	
Marijke Paalvast	
Moederorganisatie	
Sodexo Group	
Algemeen directeur	
Denis Machuel	
Omzet NL	
Euro 327 mln	
Medewerkers NL	
4.000	
Website	
www.sodexo.nl	
Postadres	
Postbus 29100, 3001 GC Rotterdam	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✓
Managing Agent	✕
Integrated Facility Management	✓
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✕
Enkele opdrachtgevers	

1. Unilever Benelux BV
2. UWV
3. PGGM

Sodexo, opgericht in 1966, is de wereldwijd leider in services die de 'Quality of Life' bevorderen, een essentieel onderdeel in prestaties van organisaties en het welzijn van hun medewerkers. Sodexo is met 460.000 medewerkers actief in 72 landen. Met ruim 100 verschillende diensten op het gebied van Food, Soft FM en Hard FM, en 50 jaar ervaring behaalde het bedrijf in het boekjaar 2018 een omzet van 20,4 miljard euro. Sodexo is opgenomen in de CAC 40 index, FTSE 4 Good en de Dow Jones Sustainable Index.

Sodexo is één van grote global FM-spelers met een imposante lijst aan opdrachtgevers voor wie Sodexo in

meerdere landen actief is. Dit betreffen onder andere Unilever, Merck MSD, 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 bewust te maken hoe je veilig werkt en je ongevallen kunt voorkomen. Sodexo publiceert jaarlijks een Workplace Trends Report. Het rapport bevat 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

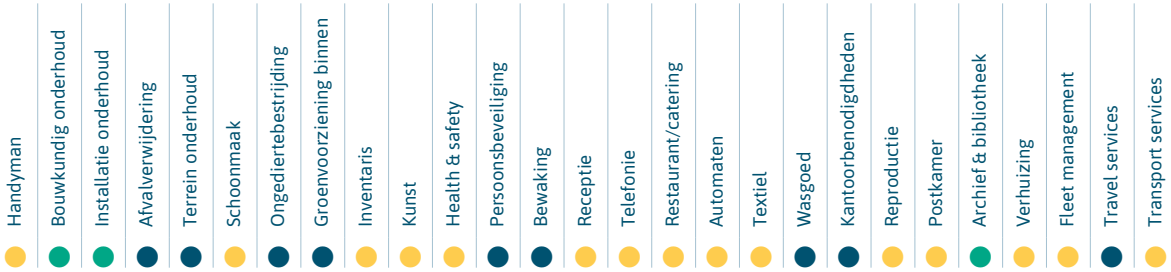
Aansluiting bij Core Business	★★★½☆⇩
Integratie van Dienstverlening	★★★☆☆⇩
Klantmanagement	★★½☆☆⇩
Contract Compliance	★★★½☆⇩
Innovatie en Continue Verbeteren	★½☆☆☆⇩
Rapportage en Financieel Beheer	★★☆☆☆⇩

COMPETENTIES

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

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2017)

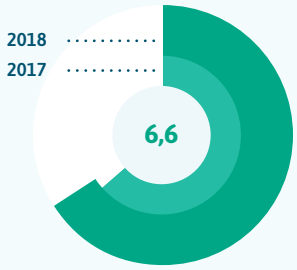
OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK



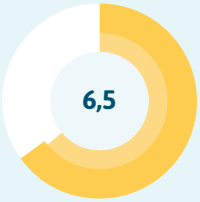
- Leveren dienstverlening niet
- Leveren dienstverlening alleen met onderaannemers
- Leveren diensverlening, wijze van levering onbekend
- Leveren dienstverlening met alleen eigen personeel
- Leveren dienstverlening met eigen personeel of met onderaannemers
- Onbekend

Strukton Worksphere

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2018



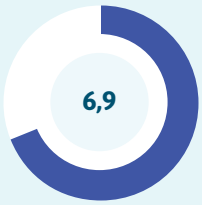
Overall Provider Performance Score



Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score

IFM Performance Score



PPS Performance Score

8.13 STRUKTON WORKSPHERE

Organisatie	
Strukton Worksphere	
Algemeen directeur	
Evert Lemmen	
Moederorganisatie	
Strukton Groep	
Algemeen directeur	
Gerard Sanderink	
Omzet NL	
Euro 1,9 mld (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	✓
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✓
Enkele opdrachtgevers	

1. Gemeente Rotterdam
2. Detentiecentrum Rotterdam
3. Kromhoutkazerne

Strukton is van origine een aannemersbedrijf dat via twee verschillende routes ook facility management-diensten is gaan leveren. De eerste route, 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 Energy Service Companies (ESCo's). Een ESCo pakt het onderhoud en beheer van gebouwen aan en zorgt ervoor dat gebouwen energiezuiniger en comfortabeler worden. De ESCo ontwerpt en realiseert

de energiebesparende maatregelen, zorgt voor de financiering ervan en garandeert de energiebesparing.

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 (onder andere ISS) ontwikkeld die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het onderhoud en de dienstverlening. In 2016 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 gehad 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. Hierdoor is de solvabiliteit inmiddels gestegen van 18,8% naar 24,3%.

Strukton is een Multi Service Provider op het gebied van hard services en in staat om gebouw-, installatie- en terreinonderhoud in één contract uit te voeren.

NET PROMOTOR SCORE

THEMA'S

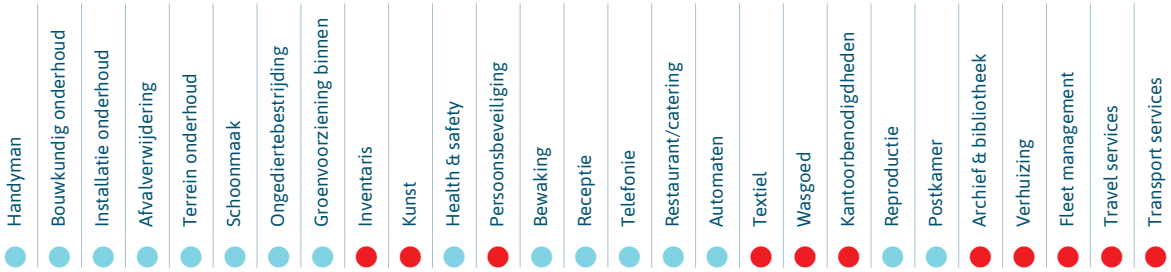
Aansluiting bij Core Business	★★★☆☆ ⇩
Integratie van Dienstverlening	★★★☆☆ ⇩
Klantmanagement	★★★☆☆ ⇧
Contract Compliance	★★★★☆ ⇔
Innovatie en Continue Verbeteren	★½☆☆☆ ⇩
Rapportage en Financieel Beheer	★★★★☆ ⇧

COMPETENTIES

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

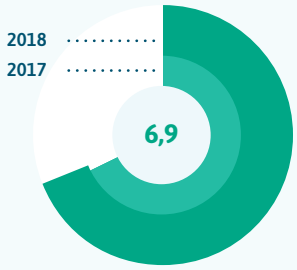
⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2017)

OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

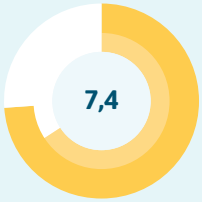


- Leveren dienstverlening niet
- Leveren dienstverlening alleen met onderaannemers
- Leveren diensverlening, wijze van levering onbekend
- Leveren dienstverlening met alleen eigen personeel
- Leveren dienstverlening met eigen personeel of met onderaannemers
- Onbekend

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2018

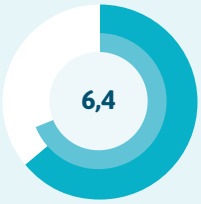


Overall Provider Performance Score



Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score



IFM Performance Score

PPS Performance Score

8.14 VINCI FACILITIES

Organisatie	
VINCI Facilities	
Algemeen directeur	
Peter Derks	
Moederorganisatie	
VINCI Energies Nederland BV	
Algemeen directeur	
Jos Boers	
Omzet NL	
Euro 500 mln VINCI Energies Nederland BV	
Medewerkers NL	
ruim 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	✓
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✕
Enkele opdrachtgevers	

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

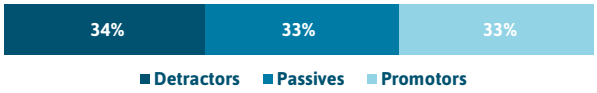
VINCI is het grootste Franse bouwbedrijf dat ook actief is op het gebied van services. Enerzijds doordat zij net als Strukton actief werd op het gebied van concessies en DBFMO's, anderzijds door een aantal strategische overnames van IFM-bedrijven zoals Taylor Woodrow (2008) en Haymills (2009) in Engeland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

De belangrijkste opgave voor VINCI Facilities voor de toekomst is de doorontwikkeling van de dienstverlening binnen de sectoren industrie, logistiek en commercieel vastgoed en de integratie van de strategische overnames van de Verkerk groep (2017) en Bosman bedrijven (2018) binnen de gebouw- en mensgebonden oplossingen.

NET PROMOTOR SCORE



THEMA'S

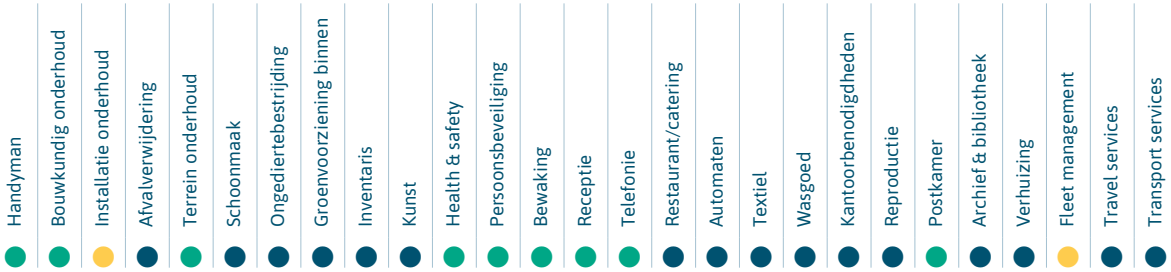
Aansluiting bij Core Business	★★★☆☆ ⇩
Integratie van Dienstverlening	★★★☆☆ ⇩
Klantmanagement	★★★½☆ ⇧
Contract Compliance	★★★★½ ⇧
Innovatie en Continue Verbeteren	★★★☆☆ ⇧
Rapportage en Financieel Beheer	★★★★½ ⇧

COMPETENTIES

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

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2017)

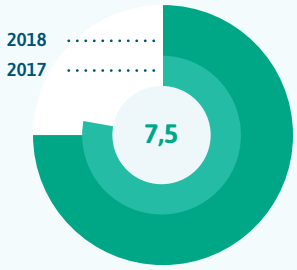
OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK



- 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

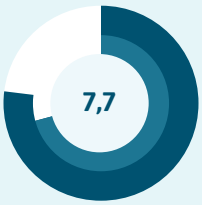
Yask
Facility Management

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2018

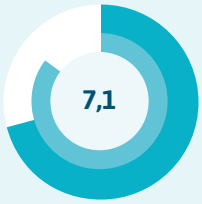


Overall Provider Performance Score

Multi service Performance Score



Managing agent Performance Score



IFM Performance Score

PPS Performance Score

8.15 YASK FACILITY MANAGEMENT

Organisatie	
Yask Facility Management	
Algemeen directeur	
Pepijn Reijnders	
Moederorganisatie	
Vebego International B.V.	
Raad van Bestuur	
Ronald Goedmakers Steph Feijen Ton Goedmakers	
Gemanaged omzet Vebego	
Euro 1,1 mld (2016) (Yask Euro 60 mln)	
Medewerkers NL Yask FM:	
500 medewerkers	
Website	
www.yask.nl	
Postadres	
Postbus 5071, 2900 EB Capelle ad IJssel	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✕
Managing Agent	✓
Integrated Facility Management	✓
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✕
Enkele opdrachtgevers	

1. High Tech Campus
2. NS
3. KPN

Yask is onderdeel van de Vebego groep van de familie Goedmakers. Een groep waarvan naast Yask onder andere Hago, Assist en Alpheios onderdeel uitmaken. Vebego is actief in Nederland, België, Zwitserland en Duitsland.

Yask is de facility management-activiteit van Vebego en al 25 jaar actief op het gebied van IFM en als Managing Agent. Yask heeft de laatste jaren hard gewerkt om haar positie en imago te versterken door zich nadrukkelijker op IFM- en Managing Agent-diensten te richten. Eind 2017

maakte Yask bekend dat zij Kien Facility Management heeft overgenomen. Een overname waardoor Yask een paar mooie Managing Agent- en PPS-opdrachtgevers aan haar kralenketting kan rijgen.

Naast managementdiensten is Yask actief als adviseur, projectmanager en leverancier van 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

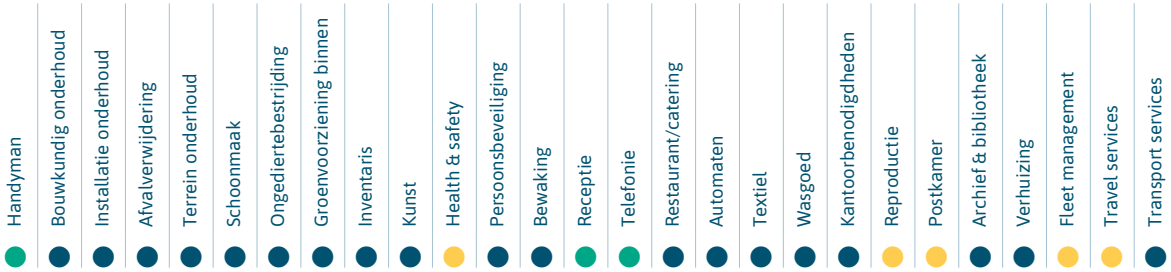
Aansluiting bij Core Business	★★★★½ ⇔
Integratie van Dienstverlening	★★★★☆ ⇩
Klantmanagement	★★★★☆ ⇩
Contract Compliance	★★★★☆ ⇔
Innovatie en Continue Verbeteren	★★★☆☆ ⇔
Rapportage en Financieel Beheer	★★★☆☆ ⇩

COMPETENTIES

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

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2017)

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

ENGLISH SUMMARY

9. ENGLISH SUMMARY

This is the third 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.

The main topic of this survey was the following: How did facility management providers perform in 2018 in situations involving multi service, managing agent, integrated facility management (IFM) and public private partnership (PPP)? 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 service, managing agent, IFM and PPP 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.

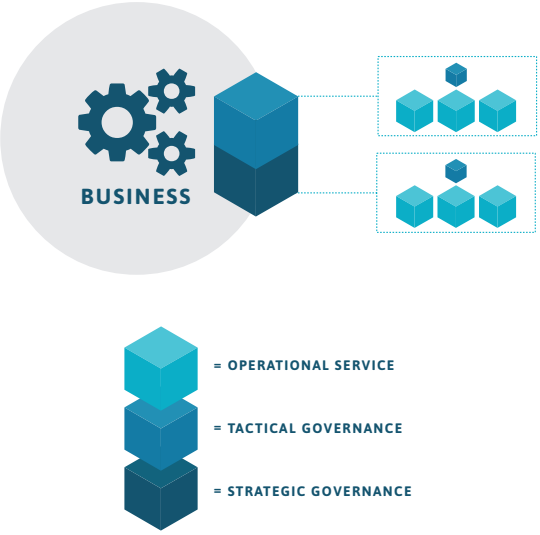
9.1 SOURCING MODELS

The survey focuses on the performance of facility service providers including the outsourced operational and, to a certain degree, managerial tasks. We distinguish four sourcing models:

1. Multi service
2. Managing agent
3. Integrated facility management (IFM)
4. Public private partnership (PPP)

MULTI SERVICE

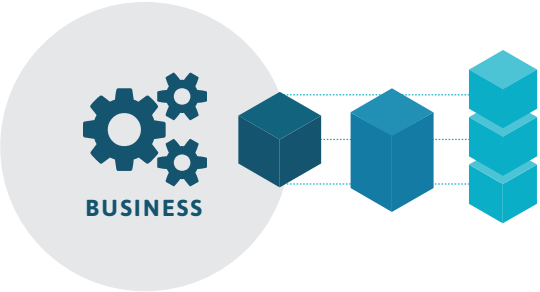
The multi service model combines several services and subsequently outsources them to one provider. The provider then focuses on the operational performance of several services, ensures the integration of the services and acts as a single point of contact for the client. The services are performed by 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).

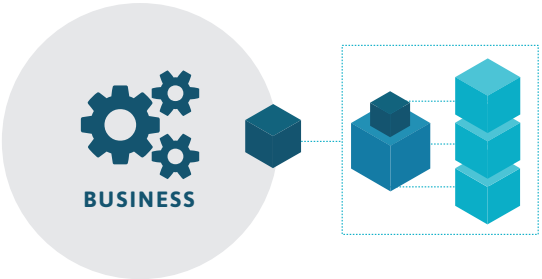
In practice the scope of the tactical management tasks of the managing agent is rather large. For the survey the managing agent must perform a minimum of three management tasks.



INTEGRATED FACILITY MANAGEMENT

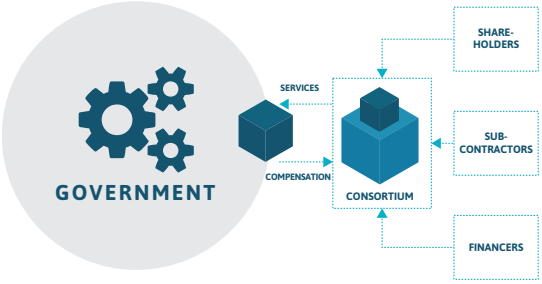
In this model the provider is responsible for the management, coordination and implementation of integrated facility services.

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.



PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP

In this model the provider is not only responsible for the management, coordination and execution of the operational facility services, such as the IFM model, but is also responsible for the realisation of the 'infrastructure'. Several types of PPP contracts exist. The most integrated contracting type is DBFMO.



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 2017.

The overall Provider Performance Score gives a clear picture of how clients assess their provider on their total performance. Figure 34 shows the Provider Performance Scores of all providers included in the survey next to the scores from 2017. This year again shows a wide range between the scores of the best and least performing providers. However the difference has become smaller. The best performing providers are Facilicom and Yask both with a score of 7.5. BAM performs the least with a total score of 5.4. The total score of the entire market is 7.1 in 2018.

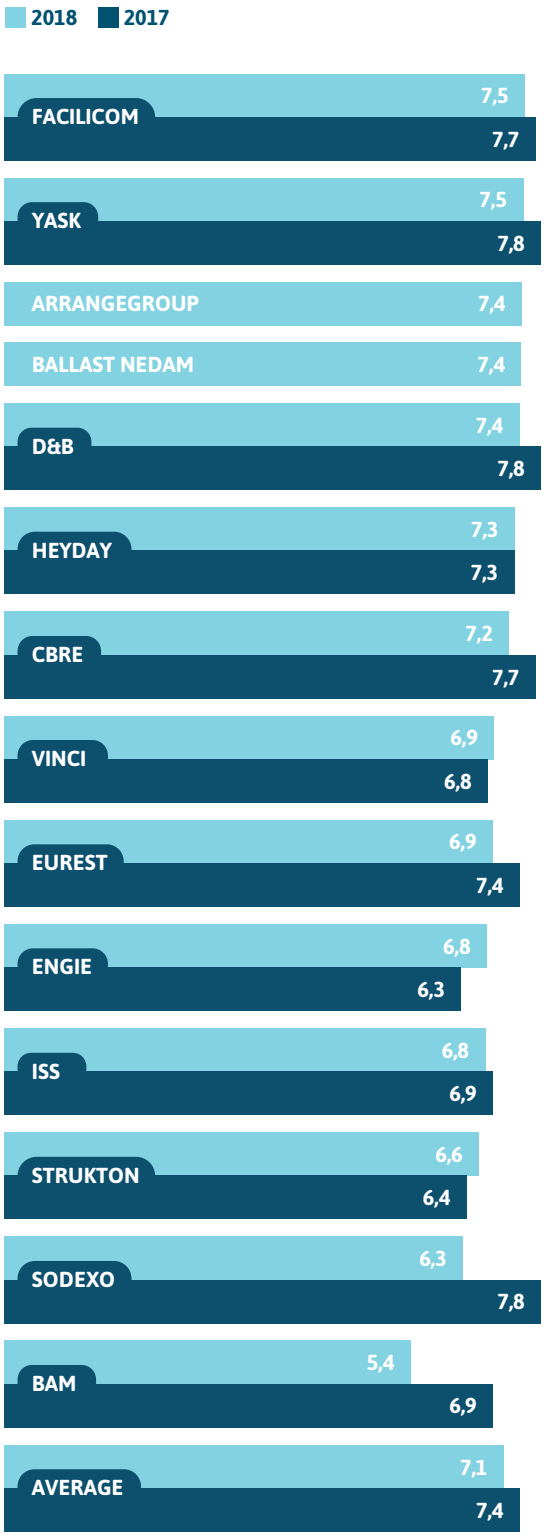


***Fig. 34** - Overall Provider Performance Score*

There are two new providers on the list: ArrangeGroup and Ballast Nedam. Both score 7.4 which puts them in a shared second place on the list together with D&B.

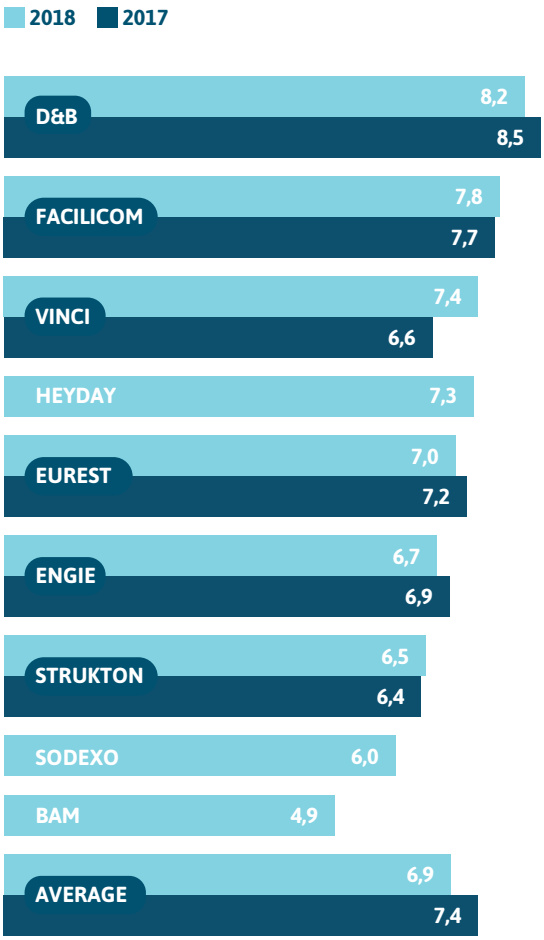


***Fig. 35** - Multi service Provider Performance Score*

MULTI SERVICE PROVIDER PERFORMANCE SCORE

The total score for multi service providers is 6.9. The performance meets the level of 2016. This year D&B again performs the best with 8.2. However, the difference with runner-up Facilicom is considerably smaller.

The lowest scoring provider in this segment is BAM. BAM participates for the first time in this category, as well as HEYDAY and Sodexo. Vinci shows an impressive increase compared to last year, while the other providers are more or the less the same.

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. ArrangeGroup is new in the category and KIEN has disappeared from the list due to their merge with Yask.

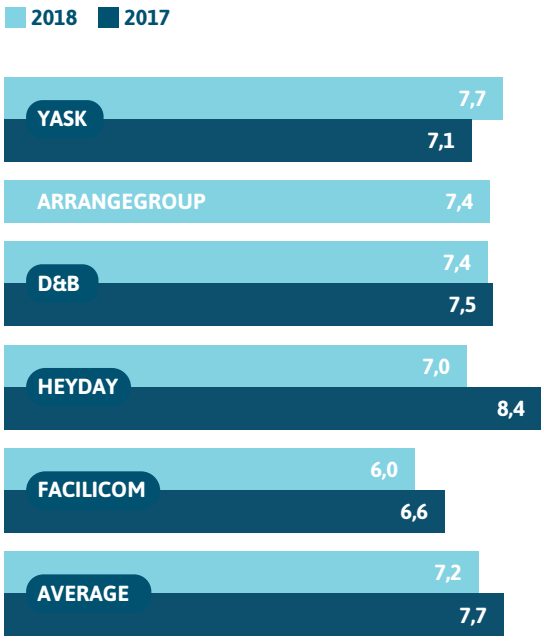


***Fig. 36** - Managing agent Provider Performance Score*

In 2018 Yask achieves the highest score with 7.7 and shows a huge increase compared to 2017. This may be the result of the merge with KIEN, who was at the top of the list in 2017. Facilicom is at the bottom of the list and shows a further decrease in their score. HEYDAY also shows a remarkable decrease in score compared to 2017. Both providers seem to focus more on other sourcing models, given their high rankings in the category IFM.

On average the managing agent providers score 7.2 in the Provider Performance Score. This score is lower than last year. Despite a smaller difference, the managing agent model is the best performing sourcingmodel.

INTEGRATED FACILITY MANAGEMENT

Ten providers were assessed in the category integrated facility management. Facilicom is the highest scoring provider with a 7.9. Vinci is the lowest scoring provider with a 6.4. The average Provider Performance Score for IFM-contracts is 7.1.

The differences between the highest and lowest scoring provider are smaller compared to last year. This is mainly due to a substantial improvement of providers that were still at the bottom of the list in 2017. For example, HEYDAY shows an increase of 1.0 point and ENGIE has improved by 1.2 points. Meanwhile, the satisfaction with the two highest scoring providers of 2017 has dropped considerably. Yask and Eurest both show a decrease of about 1.5 points.

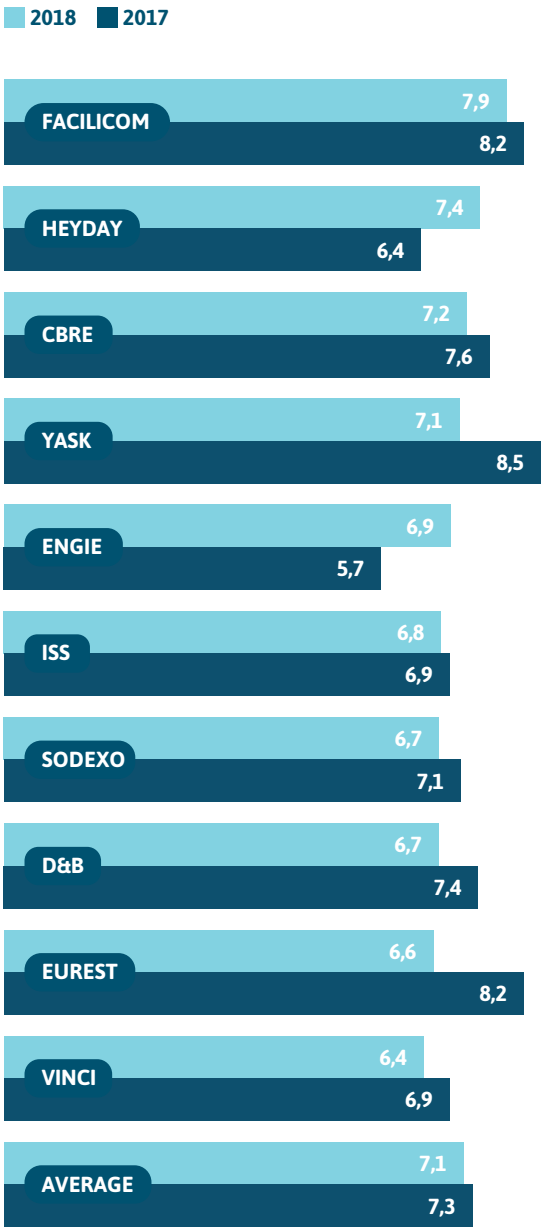


Fig. 37 *- Integrated Facility Management Provider Performance Score*

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

The total score of the public-private partnership is 6.9 and therefore comparable with the score of the multi service providers. Facilicom scores the highest with an average of 7.8 and BAM the lowest with an average of 5.8.

9.3 THEME PERFORMANCE

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

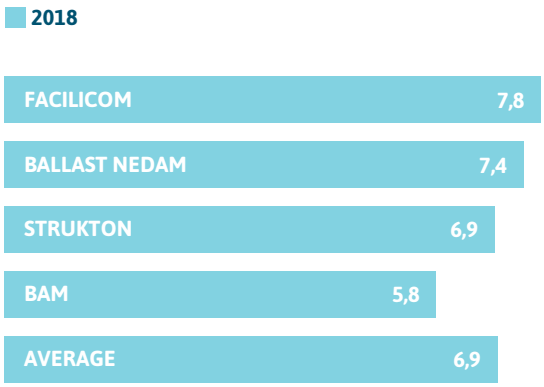


Fig. 38 *- Public-private partnership Provider Performance Score*

- Contract compliance
- Account management
- Reporting and Financial management
- Integration of service provision
- Innovation and continuous improvement
- Focus on the core business.

The clients were asked to rate the importance of the various themes. All themes were considered to be (very) significant by the clients. This is understandable as the themes were selected by relevance. This year the importance of the various themes is even more significant. The difference between the highest and lowest rated theme is only 0.3 point. As in previous years, clients consider Contract compliance and Account management to be the most important themes.

In this section we make the connection between the importance given to the various themes and the assessment of these themes. This relationship is extremely important because it says something about the extent to which providers are able to excel on the themes that are also extra important (effectiveness). In figure 39 we show the importance and the assessment in a priority matrix. The horizontal axis shows the satisfaction, the vertical axis the importance.

The stars in the upper right quadrant are themes that are above average important and also score well. Especially Integration of service provision is very important to clients and scores relatively high on satisfaction. Connection to the core business also belongs here. The motto for these themes has been retained and where possible the expansion of satisfaction.

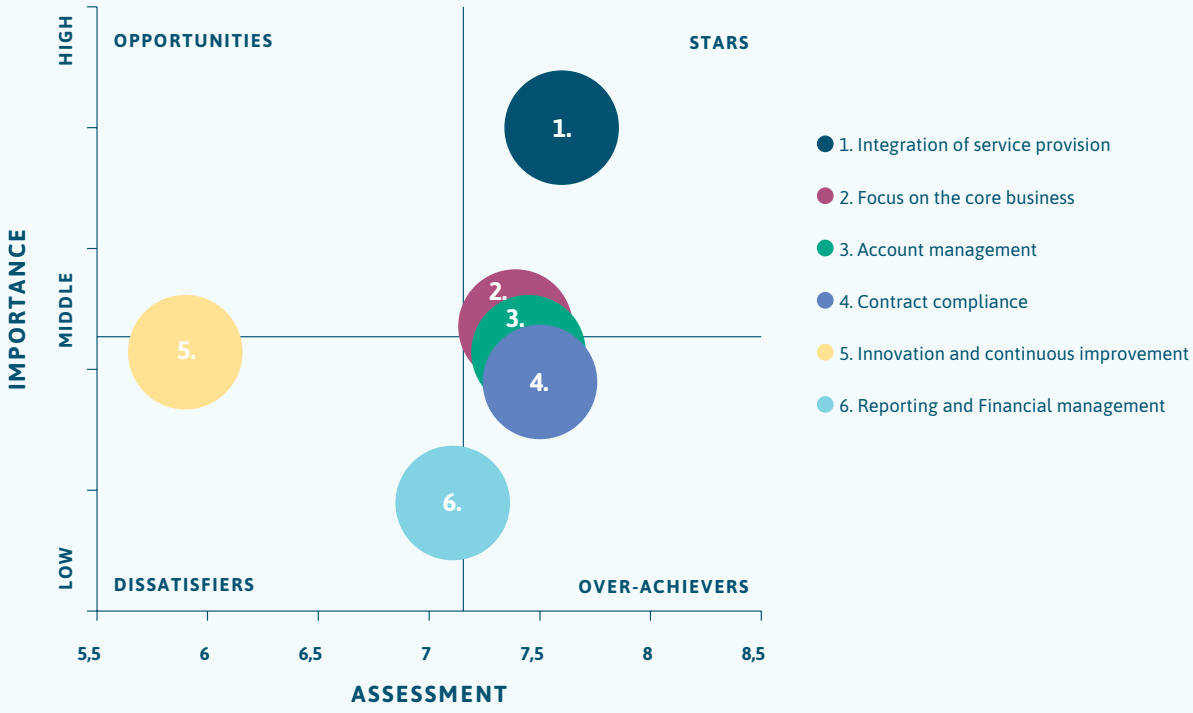


***Fig. 39** - Priority matrix themes*

The themes Innovation and continuous improvement and reporting and financial management in the lower left quadrant are less important and have a lower satisfaction. The focus on improvement on these themes does have an effect on the total satisfaction of a client, but to a lower extent than other themes. The best strategy for these themes is to guarantee the existing and the cashing of low-hanging fruit.

9.4 COMPETENCE PERFORMANCE

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

- Integrity and loyalty
- Cooperation
- Commitment
- Craftsmanship
- Flexibility
- Organizational consciousness
- Proactivity

In 2018 the overall conclusion is that all competences score sufficient and five out of the seven competences will achieve four stars or more. Integrity and loyalty are, just like 2017 and 2016, the highest scoring competencies. The competencies Cooperation, Commitment, Craftsmanship and Organizational consciousness have decreased by 0.5 star this year. The Proactivity competence remains the main focus with an average 2.5 star.

The newcomers, ArrangeGroup and Ballast Nedam, are strongly represented in the top 3 lists. ArrangeGroup even scores 5 stars on Flexibility and Ballast Nedam is able to achieve this score on Cooperation. Strukton shows an upward trend in Commitment, Flexibility, Organizational consciousness and the overall performance is slightly better than last year. BAM is performing worse this year. With five of the seven competencies they end up at the bottom of the list. Organizational consciousness and Proactivity in particular are not their strengths and show a downward trend.

The opportunity quadrant has a high interest and a low rating and therefore offers the most opportunities. The competences in this quadrant deserve maximum attention. In this case, it is required to give Proactivity priority.

The over-achievers are the competences Commitment, Flexibility and Craftsmanship. The satisfaction is above average and the importance is low. These competences therefore require less attention from the providers in prioritization.

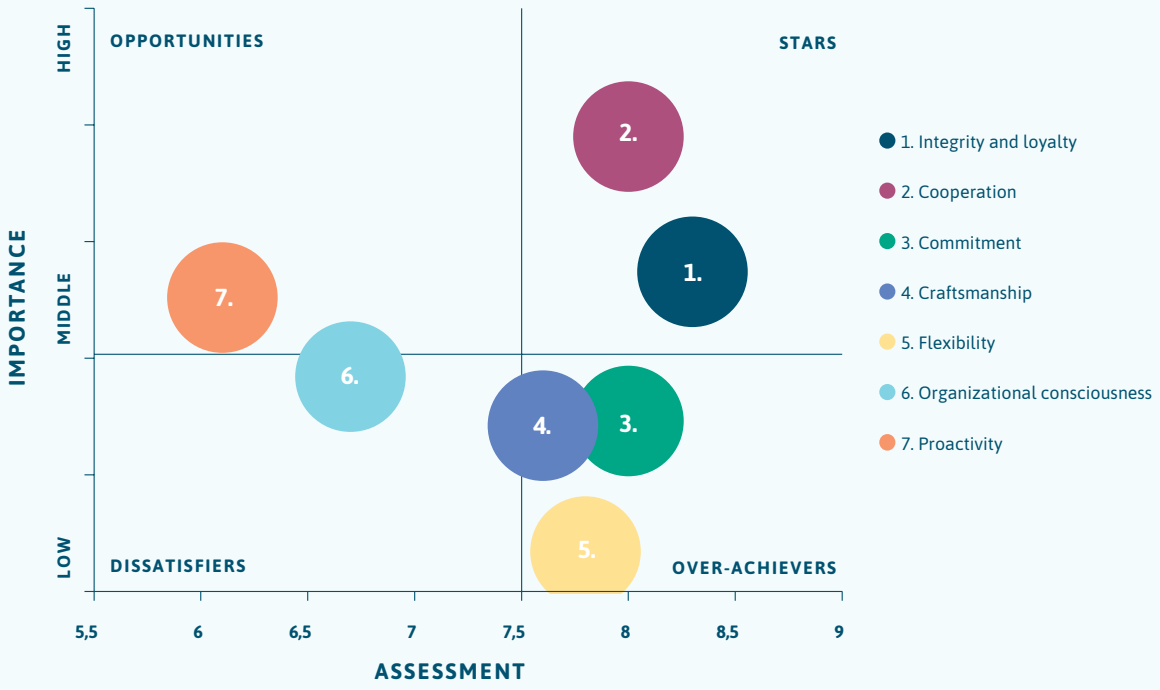


Fig. 40 *- Priority matrix competences*

9.5 CONCLUSIONS

The ten most important conclusions from the survey are:

1. Differences in performance between the providers remain large
2. Decrease in performance compared to last year
3. Integration of services is the main predictor of success
4. Customer intimacy-solutions are preferred
5. Innovation and continious improvement require a disruptive approach
6. Chances for successful partnership grow with longterm contracts
7. Difference between soft and hard service providers becomes smaller
8. Business services sector the most satisfied
9. Chances for innovation and improvement in PPP-constructions
10. Working environment as a driver for Attractive Employment

DIFFERENCES IN PERFORMANCE BETWEEN THE PROVIDERS REMAIN LARGE

The 2018 Provider Performance Survey has again shown that there are big differences in the performance scores of the different providers. The difference between the lowest-scoring and the best-scoring provider is 2.1 points on a 10-point scale! This means that the results of the survey are extremely relevant for clients who are considering selecting a provider, as there are real and significant differences in the performance of providers.

The multi service category shows the biggest performance differences. The difference is 3.3 points, which is mainly due to BAM's low score. But even if we exclude BAM's score, the difference between the highest and the lowest-scoring provider remains the most significant in the multi service category. The smallest difference in scores is observed in the integrated facility management (IFM) category with a difference of 1.5 points. With the exception of the multi service category, the differences between the highest and lowest-scoring providers have narrowed compared to last year.

The differences between the highest and lowest-scoring provider are sometimes considerable across the various themes. In the themes Innovation and continuous improvement, Reporting and financial management and Account management, the difference between the highest and the lowest-scoring provider is 3 stars. Although the differences are smaller for the competences, the difference for the competences Cooperation, Flexibility and Organizational consciousness is still 2.5 stars.

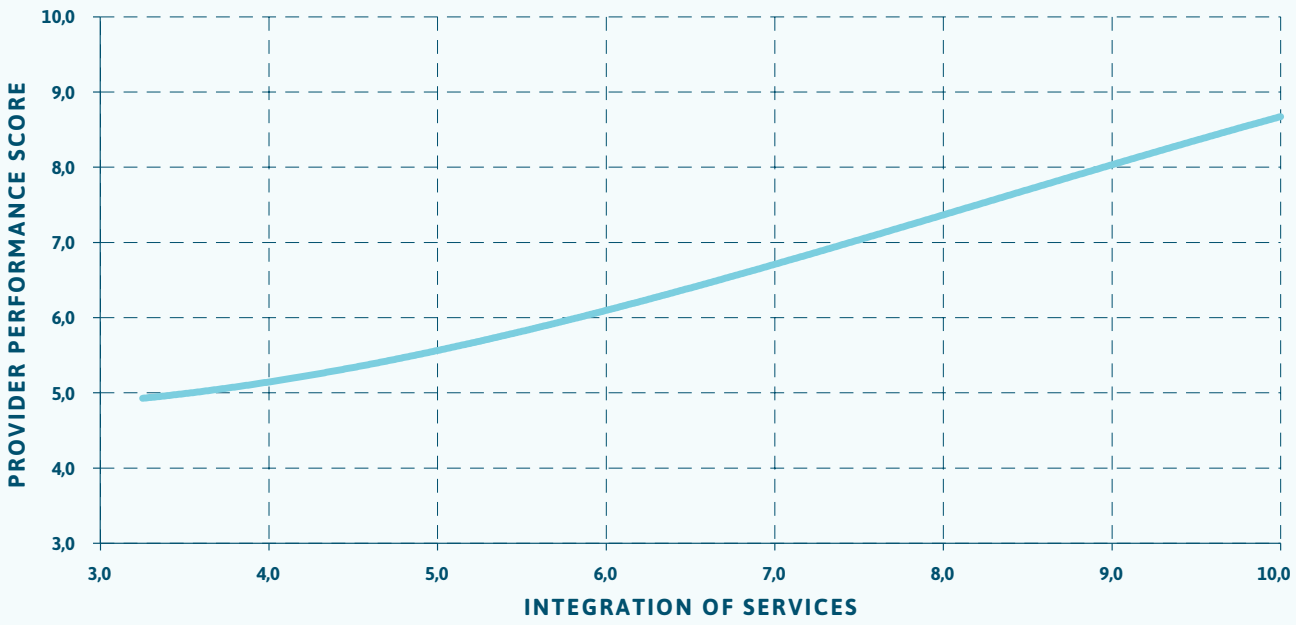


***Fig. 41** - Relationship between Integration of services and the Provider Performance Score*

DECREASE IN PERFORMANCE COMPARED TO LAST YEAR

Overall, performance has decreased compared to last year. Last year the average performance was 7.4. This year it was 7.1. This decrease is visible in all forms of outsourcing and in all the themes and competences studied.

The decrease was mainly caused by clients in the industry and government sectors. The biggest differences were found with BAM and Sodexo where both providers saw their satisfaction scores drop by 1.5 points. The underlying themes show that satisfaction with Innovation and continuous improvement dropped the most. It is also striking that almost all the providers at the top of the list scored lower than they did in 2017 and 2016. It is clear that clients have become more critical of their providers over the years, which shows that it is difficult to maintain a high rating every year.

INTEGRATION OF SERVICES IS THE MAIN PREDICTOR OF SUCCESS

The extent to which providers are successful in achieving service integration largely determines the satisfaction of clients. Success in this market cannot be achieved without a good performance in Integration of services. Integration must be particularly visible on the working floor, indicating that services are seamlessly connected and that all facility staff work together as a team.

Clients have an outspoken negative opinion about segregated services, especially in the case of integrated outsourcing contracts.

On average, clients are already quite satisfied with their providers on this topic. With an average score of 7.6, this theme scores the highest of all themes. It is also striking that, when clients are explicitly asked about it, they do not consider it to be the most important theme (conscious interest). Statistical analysis shows, however, that they subconsciously consider this to be very important. In the case of integrated outsourcing contracts, clients probably implicitly assume that integration is organized. It is therefore more of a hygiene factor.

CUSTOMER-INTIMACY SOLUTIONS ARE PREFERRED

Clients have a strong preference for solutions that are specifically tailored to their situation. This is evident from the high importance that clients attach to themes and competences such as Organizational consciousness, Focus on the core business, Account management and Innovation and continuous improvement. These themes and competences show that clients find it important that their providers are aware of developments within their organization, that providers develop solutions that meet the needs of the business, that providers connect with internal clients at the management level and that providers come up with innovations that are relevant to the client.

Customer-intimacy solutions require providers to be well informed about the specific situation of their client: what developments are they faced with, what does the competitive field look like and what determines success? But above all, it is important that the provider is able to offer a suitable solution.

INNOVATION AND CONTINUOUS IMPROVEMENT REQUIRE A DISRUPTIVE APPROACH

Last year, this theme appeared to be heading in the right direction. This year, however, clients have once again been very critical about the performance of providers on this particular theme. With 2 stars, this theme scores the lowest of all themes and competences. The analysis shows that clients are especially critical of the insufficiently proactive attitude of providers towards innovation. The clients also believe that providers are failing in their execution of this. Providers do not take sufficient initiative in this area and are not good at actually realizing or putting innovations into practice. Clients are less negative about the continuous improvement initiatives that providers do take.

It is striking that Innovation and continuous improvement in the business services sector scores considerably better than the other market segments. With a score of 7.0, Innovation and continuous improvement scores pretty good in the business sector.

Innovation and continuous improvement has been the most important improvement theme for three years in a row. It is unclear to us why this is such a difficult theme for providers. Proactively organizing innovation sessions with clients, sharing best practices and initiating and implementing innovation initiatives that meet with the clients' needs seem simple tasks but have not proven to be so in practice. The current response of providers to the clients' need for more attention for Innovation and continuous improvement requires a disruptively different approach to this issue.

CHANCES FOR SUCCESSFUL PARTNERSHIP GROW WITH LONGTERM CONTRACTS

There is a direct relationship between the duration of the contract and the valuation of clients. The longer the contract lasts, the more the overall rating or the average provider performance score increases. The graph above visually shows this relationship.

The increase of the score is mainly due to the scores on themes such as Focus on the core business, Account management and Innovation and continuous

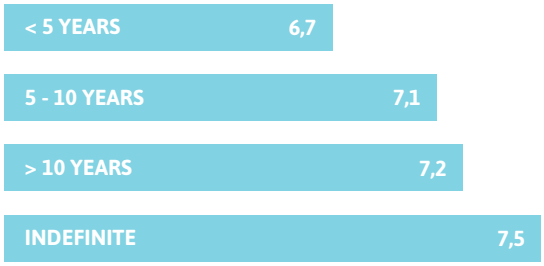


Fig. 42 *- Relationship between the contract duration and the Provider Performance Score*

improvement. The score on the competence Organizational consciousness also increases significantly as the cooperation develops.

The underlying cause of the increase in satisfaction with longer contract terms is the willingness of the two parties to invest more in each other and in each other's organizations. This leads to better insight and therefore to services that are better attuned to the needs of the client. Another possible cause is that aspects such as adjustment, acceptance and collegiality also start to play a more important role in a longer collaboration.

DIFFERENCE BETWEEN SOFT AND HARD SERVICE PROVIDERS BECOMES SMALLER

Last year, the originally hard service providers were at the bottom of the list. The survey could not determine the reasons why they scored so much worse than soft service providers. This is no longer the case this year, as hard service providers score much better than last year. However, soft service providers with an average of 7.2 still score better than hard service providers with an average Provider Performance Score of 6.9.

The cause of the decreasing difference lies not with the hard service providers themselves but rather with the soft service providers. The soft service providers scored worse than last year, while the hard service providers scored slightly better than last year.

Compared to soft service providers, hard service providers scored lower on Account management, Innovation and continuous improvement and Flexibility. Hard service providers scored better on Reporting and financial management and on Craftsmanship. In view of the origins of both services, these are very recognizable differences.

BUSINESS SERVICES SECTOR THE MOST SATISFIED

This year, for the first time, we also asked about the market segment in which clients are active. The analysis shows that clients that are active in the business services sector

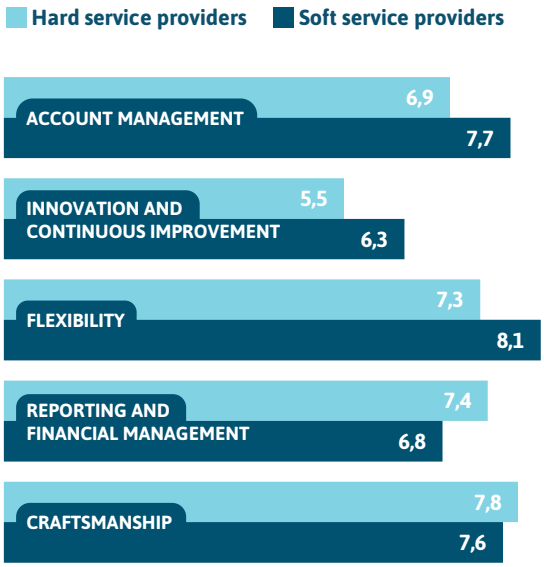


Fig. 43 *- Score hard service providers versus soft service providers*

rate their providers better than clients from the other market segments. The average Provider Performance Score of clients in the business services sector is 7.6, while the average Provider Performance Score of the government sector is 7.0 and that of the industry sector is 6.8. The market segments healthcare and utilities did not have enough respondents in the survey to make reliable statements.

The higher score is mainly caused by higher scores on themes and competencies such as Innovation and continuous improvement, Organizational consciousness and Proactivity. On these topics, the scores for the business services sector are more than 1 point higher than the average for manufacturing and government.

CHANCES FOR INNOVATION AND IMPROVEMENT IN PPP-CONSTRUCTIONS

Compared to other forms of outsourcing, PPP providers score remarkably lower on the Innovation and continuous improvement theme and on competences such as Flexibility and Proactivity. Particularly the extent to which they look ahead to future events, but also the extent to which the provider is able to adapt to changing circumstances, are issues within PPP constructions.

It is possible that the perception of providers about the limited possibilities they have to adapt the service provision within the contract agreements plays a major role in this. An important characteristic of PPP contracts is that they are concluded for a longer period of time and have limited flexibility.

Changes are usually only possible after complex adjustments to the contracts, often involving high costs. The role of the client can also be decisive in this, as a client who is strongly focused on compliance with the contract creates a provider who does exactly that.

WORKING ENVIRONMENT AS A DRIVER FOR ATTRACTIVE EMPLOYMENT

According to 91% of the clients, an inspiring working environment is an important instrument for facility management to make the organization attractive to new and existing talent. It should be noted that the clients are not the users themselves but purchasing managers and facility managers. For clients of large organizations, the working environment plays an even bigger role. In this subgroup, 97% of the clients believe that the working environment is extremely important in attracting talent.

In smaller organizations, the attitude and behaviour of facility staff play an important role in good employment practices. This can probably be explained by the fact that, in smaller organizations, the facility staff is more visible, more involved and a more inherent part of the team. In large organizations, the attitude and behaviour of facility staff plays a subordinate role. Only 31% of the clients of this subgroup indicates that this plays an important role in good employment practices.

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