RANKING EN VOORSPELLERS VOOR SUCCES

FM PROVIDER PERFORMANCE

ONDERZOEK 2019

HOSPITALITYGROUP

PROVIDER PERFORMANCE ONDERZOEK 2019

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
George Maas – g.maas@hospitality-group.nl
Marjon Tuin – m.tuin@hospitality-group.nl
Quincy van Hees – q.vanhees@hospitality-group.nl
Tim van Asch – t.vanasch@hospitality-group.nl
Inge de Bekker – i.debekker@hospitality-group.nl

Vormgeving
Erik Hos – e.hos@hospitality-group.nl

© 2020 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 vierde 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.

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'.

Na afronding van het onderzoek van afgelopen jaar zijn tijdens een evaluatiebijeenkomst met alle deelnemende providers een aantal verbeterpunten vastgesteld. Een belangrijke verbetering is een aanzienlijke uitbreiding en beschrijving van de providerprofielen gebaseerd op individuele interviews met het management van de verschillende providers.

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 2019 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 144 opdrachtgevers geïnterviewd: een stijging van ruim 10% ten opzichte van vorig jaar. Voor deze steekproef hebben providers de onderzoekers voorzien van contactgegevens van hun opdrachtgevers en hebben wij geput uit onze marktkennis en die opdrachtgevers benaderd die niet door de providers zijn aangedragen.

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

Namens het onderzoeksteam,

Marjon Tuin, Quincy van Hees, George Maas, Tim van Asch, Erik Hos en Inge de Bekker

LEESWIJZER

DEEL 1 | DATAGEDREVEN FM

Naast het jaarlijks terugkerende onderdeel van het onderzoek (zie deel 2), heeft het Provider Performance Onderzoek ook ieder jaar een wisselend thema. Dit jaar is het thema 'Datagedreven FM'. 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 het gebruik van data voor de facilitaire dienstverlening. Op zoek naar inhoud rondom dit thema hebben wij een groot aantal stakeholders met verschillende expertises gevraagd naar hun visie op of ervaring met dit onderwerp. Daarnaast hebben wij alle opdrachtgevers die zijn geïnterviewd een aantal vragen over dit thema voorgelegd.

DEEL 2 | PROVIDER PERFORMANCE ONDERZOEK

In dit deel van het onderzoek worden de resultaten van het Provider Performance Onderzoek van dit jaar gepresenteerd. Eerst gaan we in op de overall Provider Performance Score, aansluitend op de scores op de thema's en de competenties en vervolgens presenteren wij de belangrijkste conclusies. De onderzoeksopzet en de uitleg over hoge knip uitbesteden lichten we aan het eind van dit deel toe.

DEEL 3 | PROVIDER PROFIELEN

Dit jaar zijn maar liefst 16 providers opgenomen in het Provider Performance Onderzoek. Alle deelnemende providers zijn door ons geïnterviewd en hebben verschillende vragenlijsten ingevuld. De provider-profielen 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

Van pagina 128 tot 137 is een Engelstalige samenvatting van het onderzoek opgenomen. Ook staat hierin een toelichting op de verschillende sourcingsmodellen.

From page 128 to 137 an English summary is included. Within this summary the results are highlighted, but also a short explanation of the sourcingmodels is included.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD

LEESWIJZER

DEEL 1 DATAGEDREVEN FM

1. DATAGEDREVEN FM 8

1.1 Disruptive FM-tech 8
1.2 Bouwstenen 9
1.3 Opdrachtgevers over datagedreven FM 11

DEEL 2 PROVIDER PERFORMANCE ONDERZOEK

2. PROVIDER PERFORMANCE ONDERZOEK 28

2.1 Overall Provider Performance Score 28
2.2 Provider Performance Score naar uitbestedingsvorm 29
2.3 Hard service versus Soft service providers 33
2.4 Resterende contractduur 34
2.5 Organisatiegrootte opdrachtgever 34

3. BEOORDELING OP THEMA'S 36

3.1 Belang en tevredenheid thema's 36
3.2 Prioriteitstelling thema's 37
3.3 Beoordeling thema's 38

4. BEOORDELING OP COMPETENTIES 40

4.1 Belang en tevredenheid competenties 40
4.2 Prioriteitstelling competenties 41
4.3 Beoordeling competenties 42

5. CONCLUSIES 44

5.1 Datagedreven FM hoort bovenaan de prioriteitenlijst 44
5.2 Toenemende performance ten opzichte van afgelopen jaar 44
5.3 Performanceverschillen tussen de providers blijven groot 44
5.4 Forse stijging performance in de Industrie en Zorg 44
5.5 Tevredenheid neemt af naarmate expiratiedatum contract nadert 45
5.6 Innovatie & Continu Verbeteren beweegt de goede kant op 45
5.7 Contract Compliance en Rapportages & Financieel Beheer zijn een license to operate 45
5.8 Maatwerk, maatwerk, maatwerk 45
5.9 Samenwerking is de sleutel tot succes! 45
5.10 Verschillen tussen Hard en Soft service providers verder geëlimineerd 46
5.11 Leuke lijstjes 47

6. ONDERZOEKSOPZET **49**

6.1 In dialoog met de markt 49
6.2 De onderzoeksmethodiek 49
6.3 Onderzoeksgebieden 49
6.4 Provider Performance Score 51
6.5 Betrouwbaarheid onderzoek 51
6.6 Providers opgenomen in het onderzoek 52

7. HOGE KNIP UITBESTEDEN **54**

7.1 Multi services 54
7.2 Managing agent 54
7.3 Integrated Facility Management 55
7.4 Publiek Private Samenwerking 55

DEEL 3 PROVIDER PROFIELEN

8. PROVIDER PROFIELEN **59**

8.1 Arrange Integrated 60
8.2 BALLAST NEDAM Asset Management 64
8.3 BAM FM 68
8.4 CBRE GWS 72
8.5 D&B The Facility Group 76
8.6 ENGIE Services 80
8.7 Eurest Services 84
8.8 Facilicom Solutions 88
8.9 Flexim Netherlands 92
8.10 Heijmans Utiliteit B.V. 96
8.11 HEYDAY Facility Management 100
8.12 ISS Facility Services Nederland 104
8.13 Sodexo 108
8.14 Strukton Worksphere 112
8.15 VINCI Facilities 116
8.16 Yask Facility Management 120

9. ENGLISH SUMMARY **126**

BIJLAGEN

Bijlage 1 – Beoordeling thema's 138
Bijlage 2 – Beoordeling competenties 140
Bijlage 3 - Toelichting cultuurmodel 142

DEEL 1

DATAGEDREVEN FM

1. DATAGEDREVEN FM

De wereld om ons heen verandert snel en tech & data speelt een steeds grotere rol in ons leven. Niet alleen privé, maar ook op onze werkplek. Dit vraagt ook een andere benadering van Facility Management. Het thema van het Provider Performance Onderzoek is dit jaar dan ook 'Datagedreven Facility Management', waarbij de toepassing van tech & data in FM centraal staat. In het kader van het onderzoek gaan we op zoek naar het belang dat opdrachtgevers hechten aan de inzet van tech & data ten behoeve van de facilitaire dienstverlening. Ook kijken we in welke mate zij hier als opdrachtgever zelf al mee bezig zijn en wat hun verwachtingen zijn voor de toekomst. Tegelijkertijd belichten we het oordeel van opdrachtgevers over de toegevoegde waarde die zij op dit moment ervaren van hun providers.

Op zoek naar inhoud rondom dit thema hebben wij een groot aantal stakeholders met verschillende expertises gevraagd naar hun visie op, of ervaring met, dit onderwerp. Verderop in dit hoofdstuk zijn interviews opgenomen met Pascal van Hattum (MarketResponse), Jeroen Heunen en Rob Klinkert (PwC), Alexander Lindeboom en Joppe Stelloo (Heijmans), Peter Blangé (oud-volleyballer en directeur Rotterdam Topsport), Sander Schutte (Mapiq) en Paul van Duuren (ASML).

1.1 DISRUPTIVE FM-TECH

In de ideale wereld weten we wie de gebruikers zijn van FM-diensten, wat ze gaan doen en hoe ze optimaal geserviced kunnen worden. De lading van 'optimaal' is vrij invulbaar, maar gedacht kan worden aan het stimuleren van productiviteit, creativiteit, medewerkerstevredenheid en samenwerken. Bovendien zorgen tech & data in die ideale wereld voor een efficiënte werk-, leer- en verblijfsomgeving. Ruimtegebruik is geoptimaliseerd en de facilitaire dienstverlening doet precies wat gebruikers verwachten, niet meer en niet minder. En, last but not least, tech & data zorgen voor een duurzame, circulaire omgeving. Het energieverbruik is minimaal en wordt afgenomen van de meest duurzame bron, afvalstromen worden geminimaliseerd en volledig gerecycled en gebouwen zijn 100% circulair.

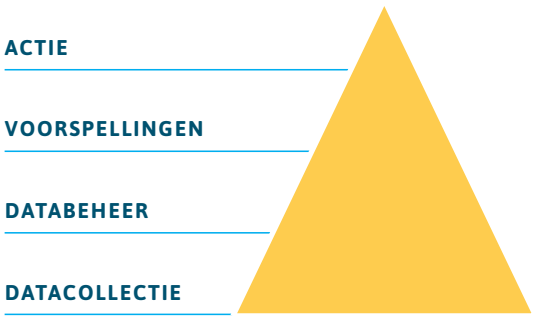
Deze ideale wereld kennen we nog niet en hoewel we niet verwachten deze ideale wereld op korte termijn te realiseren, is het wel wachten op een partij die het bedrijfsmodel van FM fundamenteel omgooit: de Tesla, Uber, Apple of Netflix van FM. We weten niet wie deze partij of partijen zullen zijn, we weten niet hoe het nieuwe, disruptieve model eruitziet en we weten niet wanneer dit gebeurt. We weten wel dat het vrijwel nooit een branche-

eigen organisatie is en we weten ook dat de traditionele spelers in de markten die op hun kop zijn gezet er op zijn minst heel veel last van hebben. Wie gaat er nog naar een videotheek? Of sterker, wie weet nog wat dat was?

De ideale FM-wereld zal er uiteindelijk ongetwijfeld komen. De vraag is vooral hoe je als provider een positie inneemt in het nieuwe speelveld waarin ook FM-Tech bedrijven een prominente rol gaan spelen.

1.2 BOUWSTENEN

Een disruptieve verandering van een markt gaat altijd gepaard met tech & data. In de basis gaat tech & data om het verkrijgen van de benodigde informatie om voorspellend te zijn en de juiste keuzes te kunnen maken. Daarbij geldt dat het succes van het voorspellen volledig afhankelijk is van alle stappen ervoor. Zie het als een soort piramide van Maslow.



Voor veel van deze stappen kan gebruik gemaakt worden van intelligente oplossingen. In de praktijk betekent dit: oplossingen die slimmer, sneller en betrouwbaarder zijn dan mensen.

Level 1: Datacollectie

Om de benodigde informatie te krijgen, hebben we datacollectie nodig. Daarvoor worden sensoren, beacons, software en allerlei algemene bronnen gebruikt, zoals het weerbericht, OV-tijden en file-informatie. Voor FM zijn gekoppelde apparaten (Internet of Things), slimme software (BMS) en meer traditionele informatiebronnen, zoals FMIS en ERP, nu al van grote waarde voor de datacollectie.

Een voorbeeld: FMTech is verantwoordelijk voor het leveren van kantooromgevingen met de juiste faciliteiten. FMTech verzamelt gegevens over haar pandbewoners. Zo analyseren zij agenda's, wat men eet en drinkt, en of en hoe lang men in vergaderruimtes zit. Ook monitoren zij hoe en op welke tijdstippen iemand door het gebouw beweegt. Tegelijkertijd houden ze alle relevante kenmerken van het gebouw, zoals actuele geluidswaarden en klimaat, bij.

Level 2: Databeheer

De data die collectoren verzamelen, moet bij elkaar worden gebracht en worden opgeschoond, gerubriceerd en gekoppeld. Voor veel van deze activiteiten zijn slimme hulpmiddelen beschikbaar, maar juist dit onderdeel vraagt nog relatief veel menselijke inbreng. Zowel vanuit de inhoudelijke FM-kant als vanuit de wiskundige en statistische kant.

Een voorbeeld: FMTech heeft enorme hoeveelheden data beschikbaar. Zij slaan deze data zodanig op dat het betrouwbaar, uniform en vindbaar is en tegelijkertijd de privacy is geborgd. Zo kan de data benut worden voor het bouwen van gebruikersprofielen en kunnen eenvoudig allerlei analyses uitgevoerd worden. Bijvoorbeeld voor het leggen van verbanden tussen behoeften van gebruikers en aanbod (klimaat, diensten, etc.).

Level 3: Voorspellingen

Bekende manieren van voorspellen lopen uiteen van boerenwijsheden en onderbuikgevoel tot meer statistische voorspellingen, zoals het doortrekken van trendlijnen. De toekomst is echter aan slimme, zelflerende algoritmes. De term algoritme klinkt misschien ingewikkeld, maar in de kern is het niet anders dan een instructie: als dit, dan dat. Het oeroude gezegde "morgenrood, regen in de sloot" is er eigenlijk al één. Inmiddels weten we dat het, hoewel het vaak klopt, wel complexer is dan dat. Voor de keuze om op een t-splitsing links- of rechtsaf te gaan, zijn factoren als de snelste route, staat een verkeerslicht op rood of groen en of het wel of geen mooie omgeving is waar je dan doorheen rijdt allemaal van belang. Daarbij is het ook nog de vraag wat meer of minder belangrijk is en dat kan afhangen van het moment waarop je op die t-splitsing komt. Als je haast hebt, zal de snelste route je voorkeur hebben. Als je de tijd hebt, kies je misschien liever voor de mooie route. Een algoritme bevat zoveel mogelijk criteria die van invloed zijn op een keuzeproces. Ook bevat een algoritme wegingen voor het onderlinge belang en is het in staat om verbanden te leggen. Als het algoritme weet of kan weten dat jij haast hebt, kan het voor jou de keuze maken om de snelste route te kiezen. Een simpel inzicht in je agenda en een koppeling met Google Maps is voor het algoritme genoeg.

Het zelflerende element zit in de manier waarop de parameters en hun effect worden ingebracht in het algoritme. Dat kan door de mens, maar veel krachtiger is het gebruik van computers. Machine learning en Artificial Intelligence (AI) zijn voorbeelden van technieken die daarvoor worden gebruikt. Moderne gebouwen en installaties genereren een continue stroom van data. Deze enorme hoeveelheid data kan door computers heel snel worden geanalyseerd. Zodra uit deze analyses nieuwe inzichten blijken wordt het algoritme automatisch aangepast: daar hoeft geen mens meer aan te pas te komen.

Een voorbeeld: FMTech weet, op basis van analyses, dat weersvoorspellingen een grote impact hebben op de aanwezigheid (type, aantal, tijden, etc.) van medewerkers op locatie X. FMTech weet ook precies wat de verbanden zijn: 90% kans op sneeuw betekent dat er 30% minder mensen op kantoor zijn. Bovendien komt 10% later dan normaal en gaat weer eerder weg en iedereen die wel op kantoor is komt die dag met de auto. Daarnaast wordt tijdens de lunch 40% minder salade gegeten dan normaal en neemt de vraag naar soep met 75% toe. Kortom, FMTech weet precies te voorspellen welke behoefte en volumes er morgen gevraagd worden.

Level 4: Actie

Het laatste niveau is het toepassen van de inzichten en voorspellingen, waarbij de vraag centraal staat hoe het beste invulling gegeven kan worden aan de voorspellingen. We weten wat de behoeftes en volumes zijn, we moeten alleen nog zorgen dat we die ook kunnen invullen. Soms zijn deze oplossingen simpel en voor de hand liggend, zoals in het voorbeeld van FMTech, maar de kracht van data kan ook zijn dat de voorspellingen om complexe, niet voor de hand liggende actie vragen. Out-of-the-box denken, creativiteit en innovatie zijn dan ook belangrijke competenties voor dit level.

Een voorbeeld: Doordat FMTech zo goed in staat is om behoeften en volumes te voorspellen kan er heel gericht dienstverlening worden ingezet. Dit voorkomt overvloed en tekorten en zorgt voor een hoge tevredenheid. Het enige dat FMTech nog moet regelen is dat die diensten en volumes ook beschikbaar zijn.

1.3 OPDRACHTGEVERS OVER DATAGEDREVEN FM

Op de volgende pagina's hebben we de resultaten opgenomen van de vragen die aan de opdrachtgevers zijn gesteld. Hieronder zijn in samengevatte vorm de belangrijkste resultaten weergegeven.

FM STAAT AAN DE STARTLIJN

Datagedreven FM staat nog in de kinderschoenen. Er wordt ontegenzeggelijk belang aan gehecht en de verwachting bij opdrachtgevers is dat dit verder toeneemt (zie figuur A op de volgende pagina). Veel organisaties hebben het echter nog niet in daad als prioriteit gesteld of zijn pas net bezig met dit thema. De vraag is niet óf maar wanneer en hoe datagedreven FM echt op de agenda komt.

PRIMAIR GERICHT OP EFFICIËNTIE

De toepassing van data ligt nu vooral bij de meer voor de hand liggende gebieden zoals het gebruik van sensoring in gebouwen en installaties waarmee het gebruik en de dienstverlening efficiënter wordt (zie figuur C). Als toepassingsvoorbeelden kan worden gedacht aan:

- Optimaliseren van klimaat.
- Minimaliseren van energieverbruik.
- Efficiënt ruimtegebruik.
- Lean georganiseerde dienstverlening.

Het voorspellen van behoeften van gebruikers (user profiling) en het personaliseren van diensten (guest journey) ligt echter nog verder weg voor veel opdrachtgevers. Mogelijk is het thema privacy daarin een belangrijke bottleneck.

SUCCESVOL MAKEN? BOTER BIJ DE VIS!

Uit het onderzoek blijkt dat vooral het beschikbaar stellen van budget in hoge mate een voorspeller van succes is. Belangrijke andere aandachtspunten zijn het benoemen dat tech & data een prioriteit is en het zorgen dat er voldoende capaciteit en kennis beschikbaar is. Kortom, de kansen worden gezien, de mogelijkheden zijn er, maar de portemonnee moet nog open.

TOEGEVOEGDE WAARDE PROVIDERS LAAG

De toegevoegde waarde van providers is met een 6,1 een krappe voldoende. Opdrachtgevers zien nog (te) weinig activiteit op het front van datagedreven FM. In figuur E is de score per provider opgenomen. Er zitten ruim twee rapportpunten tussen de koploper (Ballast Nedam) en de drager van de rode lantaarn (Sodexo). Een grote groep providers scoort echter op of rondom het gemiddelde. Het onderscheidend vermogen tussen providers lijkt daarmee, op een uitzondering na, nog niet groot.

GROTE KANS VOOR PROVIDERS

Het (gaan) excelleren op het gebied van datagedreven FM is een grote kans voor providers. Uit het onderzoek blijkt een zeer sterke relatie tussen outperformen op dit vlak en de algehele tevredenheid.

SECTOREN

Opdrachtgevers in de Nuts-sector lopen voorop als het gaat om het belang dat zij hechten aan datagedreven FM. Deze opdrachtgevers zijn hier bovengemiddeld actief mee aan de slag (59%) en verwachten ook nog eens meer dan andere sectoren dat dit belang toeneemt de komende jaren (89%). Tegelijkertijd is men veel kritischer op de bijdrage van hun providers dan in andere sectoren (figuur F). Opvallend is dat de opdrachtgevers in de Nuts-branche bovengemiddeld veel waarde hechten aan het verbeteren en efficiënter maken van de dienstverlening. De zorg verwacht meer dan andere sectoren voordeel te behalen in het verbeteren van klantreizen (guest journeys) en user-profiling.

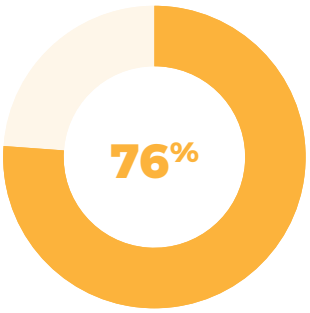
Opvallend zijn de sectoren overheid en industrie, waar datagedreven FM nog een veel minder belangrijk thema blijkt, maar ook de toekomstverwachtingen minder hoog gespannen zijn.

SOURCINGSMODELLEN

De verschillen tussen de opdrachtgevers van de verschillende uitbestedingsmodellen zijn niet groot. De tevredenheid van opdrachtgevers ligt dichtbij elkaar (figuur G) en de prioriteiten die worden gesteld richting de toekomst zijn vergelijkbaar. Opdrachtgevers zien een bovengemiddelde kans om vooral het inzichtelijk maken van informatie, bijvoorbeeld in de vorm van dashboarding, te verbeteren. Het is wel opvallend dat opdrachtgevers in IFM-modellen nog veel minder bezig zijn met datagedreven FM (41%) dan opdrachtgevers met een managing agent (60%) of multi service (59%) contract. Ook voor de toekomst is het voor hen een minder belangrijk thema dan bij opdrachtgevers in andere sourcingsmodellen.

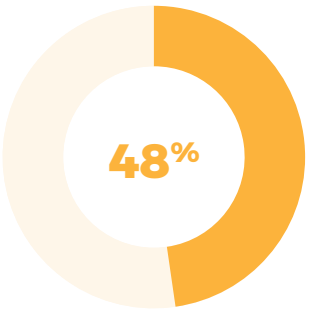
OPDRACHTGEVERS
& DATAGEDREVEN FM *(FIG. A)*

BELANG VAN DATAGEDREVEN FM



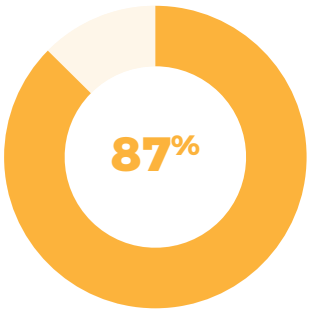
van de opdrachtgevers vindt datagedreven keuzes (zeer) belangrijk.

ACTIEF BEZIG MET TECH & DATA



van de opdrachtgevers is op dit moment (zeer) actief met tech & data aan de slag.

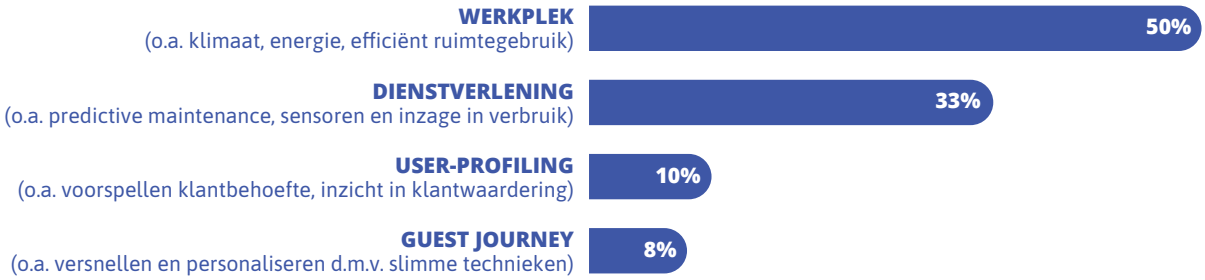
TECH & DATA WORDT NOG BELANGRIJKER



van de opdrachtgevers stelt dat tech & data (sterk) aan belang toeneemt.

BELEMMERINGEN VOOR OPDRACHTGEVERS
OM NIET MET DATA BEZIG TE ZIJN *(FIG.B)*

BELANGRIJKSTE TOEPASSINGSGEBIEDEN
VOOR OPDRACHTGEVERS *(FIG. C)*

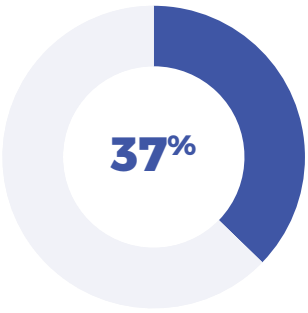


TOEGEVOEGDE WAARDE
PROVIDERS *(FIG. D)*

RAPPORTCIJFER

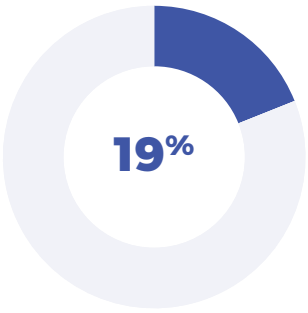
is het gemiddelde cijfer dat de opdrachtgever geeft aan de provider voor tech & data.

AANDEEL PROVIDERS DAT TECH & DATA ACTIEF TOEPAST



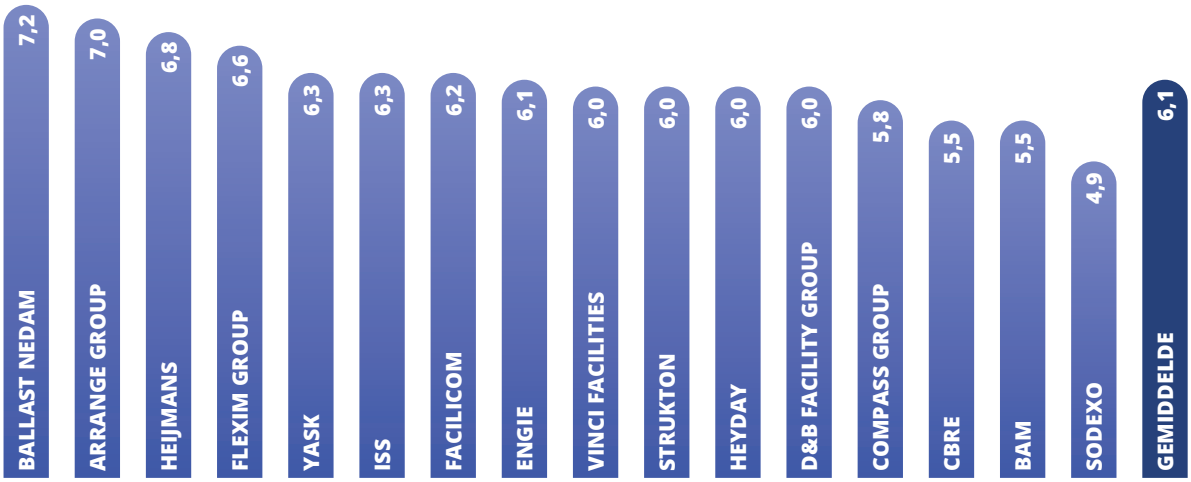
van de opdrachtgevers geeft aan dat de provider op dit moment actief gebruik maakt van tech & data

OORDEEL OVER DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN PROVIDERS

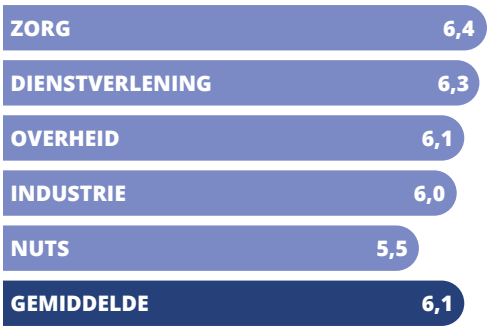


van de opdrachtgevers ervaart toegevoegde waarde vanuit haar provider.

PROVIDER SCORE
OP DATA GEDREVEN FM *(FIG. E)*



SCORE
OP BRANCHE NIVEAU *(FIG. F)*



SCORE
PER UITBESTEDINGSVORM *(FIG. G)*

WAT KAN DE FM-WERELD LEREN VAN DE SPORTWERELD?

Peter Blangé, oud-volleybal speler en trainer (o.a. goud op de Olympische Spelen in Atlanta), huidig directeur Rotterdam Topsport

De FM-wereld heeft de afgelopen jaren de stap gezet naar het inzetten van technologieën en het gebruik van data om de dienstverlening te verbeteren. In de sportwereld speelt data al sinds de jaren '90 een grote rol. Peter Blangé stond in 1996 met het Nederlands team in de Olympische finale tijdens de Olympische Spelen in Atlanta. Een wedstrijd waarin hij, mede door het gebruik van analysesystemen, in staat was om als spelverdeler rationeel te blijven denken en de juiste spelers aan te spelen. En met resultaat: het Nederlands team won in dat jaar de Olympische finale.

EEN MEETBARE COMPONENT IN EEN WERELD VOL EMOTIE

Mede door zijn ervaringen als topsporter pleit Peter al jaren voor het toevoegen van een meetbare component in de emotionele sportwereld om de prestaties verder te verbeteren: "In het dagelijks leven maken we veel keuzes op basis van intuïtie, maar als je keuzes kunt staven met meetbare instrumenten dan wordt je plan veel gefundeerder." Door de gemeten resultaten van een sporter te vergelijken met de resultaten van de absolute top, kan precies inzichtelijk worden gemaakt waar het verbeterpotentieel zit. Wat is bijvoorbeeld de beste stapfrequentie voor een sprinter? En hoeveel ijscontact per slag is het meest ideaal voor een schaatser? Je kunt vanzelfsprekend niet ieder detail op data baseren en zult altijd afhankelijk blijven van externe factoren, maar door meetbare componenten in te bouwen, kun je wel net die details verbeteren die ervoor zorgen dat je als sporter succesvoller bent dan de rest.

DATA INZETTEN ALS MIDDEL EN NIET ALS DOEL

De topsport loopt op het gebied van data voor op het bedrijfsleven: "Er wordt al jong gestart met het meetbaar maken van de prestaties. Je kunt er heel veel energie in stoppen om beter te presteren, maar als je niet de juiste dingen doet dan leidt het nergens toe en blaas je jezelf op." Dat geldt niet alleen voor sporters, maar ook voor managers of organisaties. Op het moment dat resultaten inzichtelijk worden gemaakt, kun je als organisatie nadenken over wat slimmer of handiger kan worden ingericht. Je moet data dan ook niet zien als doel, maar juist als middel en toegevoegde waarde om je werkwijze en activiteiten goed inzichtelijk te maken. Je kunt als organisatie heel veel data verzamelen, maar je moet deze data vervolgens wel gebruiken om je organisatie te verbeteren. Rationeel blijven denken is hierbij essentieel: welke data levert de meeste toegevoegde waarde? En op welk moment kunnen we deze data dan het beste inzetten?

ALS WERKGEVER ZORGEN VOOR EEN INSPIRERENDE CONTEXT IS ESSENTIEEL

Een groot verschil tussen de sport en het bedrijfsleven is dat de prestaties van de gemiddelde topsporter voor iedereen zichtbaar zijn. Als in het bedrijfsleven iets misgaat, wordt het over het algemeen niet gelijk gedeeld op televisie en social media. Toch bewegen ook bedrijven zich steeds meer in een competitieve wereld waarin medewerkers toegang hebben tot allerlei kanalen en eenvoudig contact kunnen leggen met een groot netwerk.

Medewerkers hebben tegenwoordig andere drijfveren: “Voor werkgevers is het dan ook ongelooflijk relevant om te zorgen voor een inspirerende context voor je medewerkers, zodat zij zich kunnen ontwikkelen, zich prettig voelen en het idee hebben dat er tijd in hen wordt geïnvesteerd.” Medewerkers zo goed mogelijk faciliteren is dan ook erg belangrijk en dat kan mede aan de hand van datatools: Hoeveel mensen zijn er binnen? Welke ruimtes hebben we nodig? Op hoeveel vierkante meter voelen mensen zich prettig? Hoe laat komen zij binnen?

DE TOEKOMST: VIRTUAL EN AUGMENTED REALITY, OOK IN HET BEDRIJFSLEVEN

De volgende stap in zowel de sportwereld als het bedrijfsleven is Virtual Reality (VR) en Augmented Reality (AR). Het duurt niet lang meer voor je als supporter real-life onderdeel kunt zijn van bijvoorbeeld een wedstrijd door middel van VR. Volgens Peter zal dit ook in het bedrijfsleven tot nieuwe werkwijzen leiden: “Alles wordt steeds efficiënter, dus virtuele werkplekken waarmee je door middel van VR toch ‘fysiek’ aanwezig kunt zijn, zullen uiteindelijk ook komen.” Dit zal in de ene sector echter sneller gaan dan in de andere, maar uiteindelijk is het voor iedereen onvermijdelijk. Wel blijft ook fysiek contact een grote rol spelen, alleen dan nét iets efficiënter.

PWC EN DATAGEDREVEN FACILITY MANAGEMENT

Rob Klinkert, Senior Portfolio Manager Facility Management, en Jeroen Heunen, Corporate Real Estate Manager PwC

PwC biedt haar klanten de mogelijkheid om hun eigen data te ervaren in het Data Experience Lab. Dit is een lab met een dataWALL om alle data van een organisatie inzichtelijk te maken, maar ook met innovatieve producten als een 3D-printer, een virtual realitybril en een kinetische controller die bewegingen waarneemt en virtueel weergeeft. Wij vroegen ons af in hoeverre Facility Management en Real Estate binnen PwC hier ook mee bezig zijn. We vroegen het Rob Klinkert en Jeroen Heunen.

METEN IS WETEN, MAAR ALLEEN ALS JE DE DATA OOK DAADWERKELIJK GEBRUIKT

Ook binnen Facility Management en Real Estate speelt data een belangrijke rol. Bij huisvesting komt veel emotie kijken en door het gebruik van metingen en data probeert PwC om deze emotie tastbaarder te maken. Jeroen geeft aan dat focus hierbij essentieel is: "Je moet niet alleen meten, maar je moet ook daadwerkelijk iets met de data doen. Per situatie bekijken wij welk probleem we met het inzetten van data oplossen en of het bijdraagt aan de user experience."

DATA EN ACTIVITY BASED WORKING

Enkele jaren geleden is binnen PwC het Activity Based Working-concept uitgerold. In de ontwikkeling van dit concept zijn diverse databronnen gebruikt. Zo zijn medewerkers geïnterviewd om te achterhalen hoe hun werkweek eruitziet en is data uit de toegangssystemen gehaald om inzichtelijk te maken wanneer er pieken en dalen te zien zijn in de bezetting. Binnen het concept zijn verschillende typen werkplekken ingericht, variërend van samenwerkplekken tot concentratieplekken. Ruim 80% van deze werkplekken is inmiddels voorzien van een sensor om de bezetting en het gebruik in kaart te brengen. De afdeling Facility Management wil deze data echter niet alleen zelf gebruiken, maar ook delen met medewerkers van PwC. Rob: "Door de data te delen, willen we dat mensen intuïtief keuzes gaan maken." Op dit moment rolt PwC dan ook een applicatie uit waarmee vrije werkplekken en vergaderruimtes real-time inzichtelijk worden gemaakt. Onderdeel van dit proces is dat ook de plaza's van de diverse panden worden verbouwd en voorzien van een scherm waarop medewerkers bij binnenkomst kunnen zien hoe druk het op een bepaalde verdieping is.

VAN IDEE TOT IMPLEMENTATIE: EEN PROCESMATIGE AANPAK VOOR HET INZETTEN VAN DATA

Data wordt nu nog met name gebruikt om keuzes te maken en om de werkdag voor medewerkers makkelijker te maken. Om ervoor te zorgen dat er niet lukraak wordt gemeten, zonder dat de data ook daadwerkelijk wordt gebruikt, heeft PwC een proces ontwikkeld om te experimenteren met nieuwe ideeën. Op deze wijze wordt getest of een idee ook daadwerkelijk kan worden gerealiseerd. Ideeën worden eerst langs een aantal criteria gelegd en vervolgens binnen een klein budget getest om op basis daarvan een business case te maken. In 2019 zijn ruim 50 ideeën geopperd, waarvan er 5 zijn getest en 3 daadwerkelijk zijn geïmplementeerd.

Eén van de geïmplementeerde ideeën is het inzetten van een datatool om voedselverspilling tegen te gaan. In de keukens van PwC wordt gewerkt met Winnow: een selflearning-tool om inzage te krijgen in de hoeveelheid voedsel die wordt weggegooid. In het eerste stadium wordt de tool getraind en geven cateringmedewerkers bij het weggooien van producten aan wat het betreffende product is. Na enige tijd herkent de tool het product dat wordt weggegooid en wordt dit automatisch geregistreerd. Door de combinatie van gewicht en kosten wordt inzichtelijk gemaakt voor hoeveel geld er aan voedsel wordt verspild. Op basis van deze resultaten organiseert PwC sessies met haar cateringmedewerkers om te kijken hoe ze deze verspilling kunnen tegengaan.

DE STIP OP DE HORIZON: DATABRONNEN VERBINDEN EN MEDEWERKERS ACTIEF INFORMEREN

Door op verschillende fronten al data te gebruiken heeft PwC een duidelijk beeld gecreëerd van waar zij het goed doen en waar verbeterpotentieel ligt. Wat is dan de volgende stap die zij gaan nemen? Jeroen: “De ontwikkeling richting de toekomst is het verbinden van de verschillende databronnen. Onze stip op de horizon is om het werken binnen PwC zo snel en intuïtief mogelijk te maken. We willen mensen actief informeren en bedienen, zodat zij bijvoorbeeld ’s ochtends een berichtje krijgen op basis van de bezetting in het pand en de verkeersinformatie: ‘Je kunt vandaag het beste in Utrecht starten voordat je naar je afspraak in Amsterdam gaat’. En dat dan bij binnenkomst in het pand hun kopje thee of cappuccino al klaar staat.” Niet alleen voor de eindgebruiker, ook voor de eigen facilitaire afdeling wil PwC data zo inzetten dat facilitair medewerkers intuïtief kunnen werken. Bijvoorbeeld door licht sensoren die van kleur veranderen als een werkplek moet worden schoongemaakt en door energiemonitoring nog verder uit te nutten en overwerken slechts in een deel van het pand mogelijk te maken.

IMPACT VAN TECH & DATA OP FM

Pascal van Hattum, Innovator bij MarketRespons

We spraken Pascal van Hattum van MarketRespons. MarketRespons is gespecialiseerd in vraagstukken waarin data driven inzicht in mensen en hun behoeftes wordt vertaald naar scherpe, duidelijke dienstverlening. Pascal is als innovator continu bezig met het verbeteren van dit inzicht in de menselijke behoeften op basis van tech & data. Hij ontwikkelde bijvoorbeeld een model waarin op basis van je postcode en huisnummer een betrouwbaar beeld ontstaat van jou als consument. Zo weet dit model of je wel of geen kampeerder bent, of je een typische klant van de Hema bent en of je wel of niet een kunst- & cultuurliefhebber bent. Zeer nuttige inzichten voor aanbieders van producten en diensten.

Desgevraagd gaat Pascal vanuit zijn expertise in op de kansen van tech & data voor FM. "Ik zie vooral grote kansen in hyperpersonalisatie van diensten. Hoe tof zou het zijn als je 's ochtends bij de koffieautomaat wordt ontvangen met een persoonlijke boodschap en precies dat drankje krijgt aangeboden dat jij op dat moment wenst? Omdat de automaat weet dat jij je koffie altijd zwart, op sterkte 4 en met één klontje suiker drinkt of omdat de automaat weet dat het vandaag regent, je op de fiets bent gekomen en je nu dus liever eerst een kop thee hebt."

HYPERPERSONALISATIE

Deze vorm van marketing die is gericht op het optimaal aanpassen van een product of dienst aan de wensen en behoeften van de individuele klant heet 1:1-marketing. Vanuit het perspectief van 'the best place to work' is dat een zeer aantrekkelijke tool voor FM. Het koffiemachinevoorbeeld is slechts een mogelijkheid, maar het kan natuurlijk veel verder gaan. Je zou kunnen filosoferen over een ruimte die zich qua klimaat, licht, geluid, geur etc. aanpast aan jouw behoeftes, zonder dat je daar zelf iets voor hoeft te doen.

Personalisering is dus mogelijk door de voorkeuren en behoeftes van een gebruiker te voorspellen en te matchen met de diensten. Of het nu gaat om mobiliteit, de werkplek of eten & drinken. Er zijn dan drie factoren cruciaal: "Je hebt hele goede persoonsprofielen nodig, je moet weten welke wijziging nodig is en aan welke 'knoppen' in het gebouw of de dienst je kunt draaien om deze wijziging te realiseren." Zo moet je weten dat iemand behoefte heeft aan een omgevingstemperatuur van 20 graden, maar je moet dan ook weten hoe warm de ruimte waar iemand zich bevindt nu is en je moet in staat zijn om die temperatuur aan te passen binnen een bepaalde tijd.

Sensoren in gebouwen, installaties, meubilair en apparatuur zijn al in grote mate aanwezig in veel kantoorpanden; we kunnen eigenlijk al meer dan genoeg meten als we dat willen. De snelheid waarmee diensten, ruimten en installaties kunnen worden aangepast is nog wel een uitdaging. "Maar de grootste uitdaging is het profileren, zeker in relatie tot het privacyvraagstuk."

PROFILING

Er zijn veel manieren waarop gebruikersprofielen gemaakt kunnen worden. Het simpelweg stellen van vragen en die vastleggen is de meeste bekende methode. We moeten ons daarbij realiseren dat het steeds slimmere oplossingen worden en dat de gebruikers zelf maar beperkt of helemaal niet merken dat ze worden geprofileerd. "Bol.com slaat bijvoorbeeld alles wat je doet op hun site op en analyseert dat razendsnel. Daarmee zijn ze in staat jou als klant te typeren en daarmee voorspellingen te doen over wat je prettig vindt, wat je zoekt, wat je voorkeuren zijn etc. Tegelijkertijd scherpen ze daarmee hun eigen profielen en algoritmes aan."

Als we dit vertalen naar de werkomgeving dan zouden we profielen kunnen creëren op basis van antwoorden die gebruikers geven op vragen, maar ook op basis van een koppeling met wearables of telefoons: we kunnen software inbouwen in de laptop waarmee we

concentratie, productiviteit, etc. meten. Ook kunnen we uiterlijke kenmerken (via een camera) monitoren. Als we al die gegevens bundelen zijn we met Artificial Intelligence (AI) in staat om – zonder dat een gebruiker op dat moment zelf iets aangeeft – precies te bieden wat hij of zij op dat moment nodig heeft.

ACCEPTATIE

In die omgevingen waar we al met deze ontzorging door sensoren en AI (gedeeltelijk) werken, zijn we hier gemiddeld gezien best enthousiast over. Wie vindt het niet prettig dat Netflix al wat suggesties biedt? Of dat Google Maps al weet waar je bent zonder dat je het hoeft in te typen?

Wel is het ook de vraag in hoeverre wij zitten te wachten op een verschuiving van menselijk contact naar contact met robots of chatbots? In hoeverre vertrouwen we dat anderen naar eer en geweten met onze persoonsgegevens omgaan? Als je dit aan mensen vraagt, zijn ze op zijn minst heel terughoudend, maar toch gebruiken we wel massaal Google of Facebook. "Zo principieel zijn we dus ook weer niet. Je hebt iets nodig waarin mensen voldoende balans ervaren tussen wat ze geven (hun persoonlijke voorkeuren bijvoorbeeld) en wat ze daarvoor terugkrijgen (betere diensten, het gevoel van speciaal zijn, etc.). En natuurlijk moet je vertrouwen creëren en behouden."

Het is dus erg belangrijk om steeds goed na te denken over wat het de gebruiker oplevert. Wat zijn de voordelen voor hem of haar? En wegen die op tegen wat je van die persoon vraagt? Een slimmere speaker in huis is super handig; wie zou die niet willen? Maar als we het vermoeden hebben dat de fabrikant van die speaker ons kan afluisteren, dan wordt het ineens een heel andere afweging.

Pascal geeft het voorbeeld van de recreatiebranche: "Als jij een vakantie boekt, of het nu op een camping, vakantiepark of in een hotel is, worden allerlei gegevens van je gevraagd. De aanbieder wil weten met wie je komt, wat ieders leeftijd is, of er huisdieren meekomen, welke extra's jullie wensen en welke voorkeuren jullie hebben. Die vragen beantwoorden we allemaal braaf omdat we willen dat aanbieders zorgen dat onze campingplek, ons huisje of onze hotelkamer aansluit bij wat we zoeken. Maar met al die informatie weten die aanbieders veel over jou. Ze koppelen jouw kenmerken aan een bepaald profiel en weten daarmee veel meer over jou dan je zelf hebt verteld. En daar stemmen zij dan vervolgens hun strategie en diensten op af."

PRIVACYWETGEVING

"Privacy is de belangrijkste showstopper op dit moment. Zeker in Europa zijn we daarin wel het braafste jongetje van de klas. In China en de VS zijn ze daardoor al veel verder." Natuurlijk is de wetgeving een belangrijk kader waar we binnen moeten blijven, maar er is meer dan genoeg ruimte binnen de wetgeving om succesvol aan de slag te gaan met personalisering en profiling. Wel lijkt het er op dat we de wetgeving soms ook misbruiken om het toepassen van tech & data uit te stellen. De gebruiker schermt met de wetgeving om zijn eigen terughoudendheid te onderbouwen en de aanbieder om het onderwerp tech & data nog maar even niet aan te raken.

DISRUPTIVE FM VRAAGT OM 'PLUG & PLAY'

Er zijn kansen genoeg voor FM en heel veel voorbeelden en bestaande techniek en software om op voort te bouwen volgens Pascal: "Het is wachten op een echte visionair, zoals Steve Jobs of Elon Musk, die vanuit een scherpe opvatting, een goed gevulde portemonnee en onverstoorbaarheid gaat zorgen voor een oplossing die goedkoop en breed toepasbaar is: plug & play. Of die disruptie vanuit de branche zelf zal komen is maar zeer de vraag; in veel andere branches is de echte disruptie van buitenaf gekomen."

ASML CORPORATE REAL ESTATE & FACILITY MANAGEMENT

Paul van Duuren, Director Facilities & Maintenance bij ASML

ASML is een belangrijke wereldwijde leverancier van machines voor het maken van chips. ASML heeft haar hoofdkantoor in Veldhoven en is wereldwijd actief met 60 kantoren in 16 landen. Er werken meer dan 24.000 mensen voor ASML. Corporate Real Estate (CRE) is verantwoordelijk voor alle real estate, facilities, housing en services wereldwijd. We vroegen Paul van Duuren, Director Facilities & Maintenance bij ASML, naar de rol van tech & data in zijn wereld. "It's time for revolution!" is Paul zijn eerste reactie. Dat belooft veel goeds!

AMBITIE: PREDICTIVE MAINTENANCE & SERVICES

"Onze opdracht is het realiseren van efficiënte gebouwen, installaties en services gekoppeld aan het creëren van een optimale werkomgeving voor alle medewerkers van ASML" zegt Paul. "Een enorme uitdaging, voor onszelf en voor onder partners. Het bijzondere is dat we diep in het primaire proces ingrijpen met onze activiteiten. Daardoor kunnen we ook echt een impact hebben." Paul geeft als voorbeeld dat vanuit CRE fors wordt geïnvesteerd om te besparen op het energieverbruik van het koelwater in de cleanrooms. Deze investering betaalt zich straks uit in fors lagere energiekosten bij ASML zelf, maar ook bij haar klanten.

ASML heeft twee grote doelen gesteld om haar ambities te kunnen realiseren: predictive maintenance en predictve user-services.

PREDICTIVE MAINTENANCE

ASML werkt aan een volledig ander model voor hard services. Dit model gaat uit van het streven naar een optimale business continuity. Eén van de onderdelen van dit model is dat er in de nabije toekomst virtuele, identieke kopieën (zogenaamde twins) zijn van assets. In die virtuele omgeving kunnen allerlei scenario's worden gesimuleerd. Het resultaat daarvan is dat heel nauwkeurig voorspeld kan worden wat de effecten van het al dan niet uitvoeren van bepaald onderhoud zijn. Zo weet ASML straks precies welke uptime verwacht mag worden op welk moment. Op zichzelf al mooi, maar de echte plus zit erin dat daardoor de huidige, noodzakelijke, redundantie (reserve installaties, voor het geval dat de hoofdinstallatie in storing schiet) in assets kan verminderen of optimaliseren. Dat levert, naast een kwaliteitsverbetering, ook een cost saving op, terwijl verstoring van het productieproces juist omlaag gaan.

PREDICTIVE USER-SERVICES

ASML wil een aantrekkelijk werkgever zijn. Het kapitaal van ASML zit in haar mensen en deze mensen zijn enorm gewild. ASML heeft daarin concurrentie van andere tech-reuzen zoals Apple, Google en Facebook. ASML kiest ervoor om haar eigen medewerkers en die van haar partner een zo plezierig en productief mogelijke werkomgeving te bieden. CRE streeft ernaar om ASML-medewerkers te adviseren, bijvoorbeeld over hoe ze het beste naar kantoor kunnen komen (mobiliteit), waar ze het beste kunnen werken en welk lunchaanbod het beste overeenkomt met hun voorkeuren. Een uitdaging waarin (persoonlijke) voorkeuren gekoppeld kunnen worden aan actuele omgevingskenmerken.

TECH & DATA STRATEGIE: OPEN-SOURCE SAMENWERKING

Tech & data is één van de drivers voor het realiseren van de ambities van ASML CRE. Er is data nodig over gebouwen, ruimtegebruik, asset performance, gebruikersvoorkeuren, etc. Die data wordt verzameld door bijvoorbeeld gebouwsensoren, assets en systemen, wearables en klantprofielen. ASML heeft een 'landschap' gebouwd waarin alle data bij elkaar komt. Dit landschap is zo ingericht dat nieuwe bronnen en toepassingen gemakkelijk gekoppeld kunnen worden. Het is daarbij cruciaal, zegt Paul, dat de data eigendom is en blijft van ASML: "We willen namelijk dat alle betrokken partijen vanuit een open-sourcegedachte gebruik kunnen maken van deze data, alleen dan komen we echt verder. En dat kan alleen als wij zelf de eigenaar zijn."

TRADITIONELE SUPPLY CHAIN

Desgevraagd is Paul kritisch op wat providers laten zien als het gaat om tech & data. "Providers zijn erg versnipperd bezig met data en delen deze niet of nauwelijks vanuit een ambitie om samen te innoveren". Bovendien krijgt tech & data te weinig aandacht volgens Paul: "Natuurlijk zijn alle providers er mee bezig, maar het staat nog ver van de dagelijkse operatie af". Volgens Paul gaat tech & data grote gevolgen hebben voor providers. De focus in het verdienmodel, de inzet van mensen en de gevraagde competenties, gaan verschuiven van uitvoeringsgericht naar kennis- en innovatiegericht. De huidige providers storten zich (nog) niet met volle overgave op deze verandering. Dat komt enerzijds doordat zij zelf de prioriteiten (nog) niet zo stellen, maar ook doordat opdrachtgevers tot nu toe niet stimuleren om die verandering in te zetten. ASML zet nadrukkelijk wel die stap.

FUNDAMENTEEL ANDERE ROL VAN ASML CRE

Volgens Paul is het dan ook noodzakelijk dat ASML zelf IFM provider 'gaat spelen'. De reden daarvoor is dat samenwerking met en tussen providers en gezamenlijke innovatie essentieel zijn voor ASML. ASML gaat een platform creëren waarin ASML met haar partners kan samenwerken. Dit platform biedt tech & data, maar vooral ook een cultuur van innoveren, pionieren en proberen. Fouten maken mag, fouten maken moet! Maar wel samen en als leerproces. Paul: "Wij moeten dat als ASML faciliteren en aanjagen."

GROOTSTE UITDAGING: KENNIS EN KUNDE

Dat heeft ook impact op de eigen organisatie van ASML: er zijn andere kennis en competenties nodig. ASML is daarom op zoek naar talent dat hoogwaardige kennis van het vak, of het nu services zijn of specifieke technische kennis, combineert met talent voor tech & data en met competenties als samenwerken en innoveren. En dat talent is heel moeilijk te vinden. Een grote zorg van ASML is dan ook de kwaliteit van het onderwijs. Ze merken dat die tekort schiet bij de eisen die zij stellen.

DATAGEDREVEN FM VOOR EEN 'GREAT DAY AT WORK'

Sander Schutte, CEO Mapiq

Inmiddels zes jaar geleden startten Sander Schutte en zijn compagnon Jasper Schuurmans als hardcore ingenieurs van de TUDelft met Mapiq. Een organisatie met inmiddels 60 medewerkers die nationaal en internationaal in 12 landen organisaties ondersteunt met technologieën om gebouwen slimmer te gebruiken en het gebruiksgemak te verhogen. Met Mapiq maakten zij voor de TU Delft een eerste prototype en al snel volgde het eerste project voor Deloitte 'The Edge'. De kracht van Mapiq is dat zij alle beschikbare data combineren in één smart office platform en één gebruiksvriendelijke applicatie. Met een propositie voor eindgebruikers én een datapropositie voor de opdrachtgever.

VRAAG EN AANBOD OP ELKAAR AFSTEMMEN

Wat is eigenlijk de vraag die Mapiq krijgt van organisaties? "Het draait vooral om scherper aan de wind willen varen op het gebied van employee experience en het duurzaam (circulair) met ruimte kunnen omgaan" aldus Sander. "Er zit een enorme potentie in het gebruik van data om veel rigoureuzer te verduurzamen en circulair te werken. Als organisaties snel groeien of krimpen geeft dat druk op de huisvestingsvraag. Met data kun je vooruitkijken en anticiperen. We helpen organisaties dagelijks met het op elkaar afstemmen van vraag en aanbod."

Met data over hoe ruimtes en plekken worden gebruikt, kun je beoordelen of het werkplekconcept dat je bedacht hebt ook werkt in de praktijk. Als er geen harde data is, dan reageren organisaties doorgaans op basis van klachten. Als je meet, dan valt het vaak wel mee en is het meer een gevoel dan de realiteit. Hoe ga je bijvoorbeeld om met je piekbelasting? Als je inzicht hebt in de daadwerkelijke pieken, kun je dat beter bepalen en ook veel beter onderbouwen en uitleggen.

DE VOORDELEN BENUTTEN

Mapiq ondersteunt organisaties op alle fronten met data over activity-based-working voor een uniforme gebruikersbeleving. Je wordt als gebruiker in alles ondersteund om slimmer te werken en faciliteiten zo effectief mogelijk te gebruiken. Er zit daarom ook heel veel potentie in ad hoc gebruik. Dat betekent bijvoorbeeld dat je als gebruiker kunt zien waar je bepaalde plekken kunt vinden: waar een parkeerplek is, waar een laadplek vrij is, waar een vergaderruimte is, waar stilteplekken vrij zijn, waar je teamgenoten zijn etc. Daarnaast kun je van alles direct zelf regelen, zoals het reserveren van je vergaderplek.

Ook biedt data de organisatie enorme voordelen aan de achterkant: werkt mijn werkplekconcept en hoe kan ik mijn gebouw beter gebruiken en de gebruikersbeleving verbeteren? Sander geeft aan: "We kunnen als het ware door het gebouw heen kijken en zorgen dat je het beter en flexibeler gebruikt als organisatie. Oplossingen liggen bijvoorbeeld vaak in het meer delen met en uitwisselen tussen afdelingen en zelfs met andere bedrijven."

Hoe helpt Mapiq organisaties om het ook te gebruiken en in te zetten? Het begint allemaal met interesse in de data en de analyse ervan om deze vervolgens te kunnen vertalen naar verbeteringen of zelfs nieuwe concepten. Hiervoor denken ze strategisch mee met de klant en maken ze business reviews: "We laten zien wat

de potentie en consequentie is van keuzes en geven zo inzicht in de waarde van de technologie. De kunst is om in een zo vroeg mogelijk stadium van de ontwikkeling van een werkplekconcept of nieuwe huisvesting zoveel mogelijk mensen aan tafel te krijgen. Van Real Estate en FM tot IT, HR en Communicatie."

WAAR GAAT HET HEEN?

"We gaan steeds meer databronnen combineren en ad hoc gebruik meten, zoals bijvoorbeeld hoeveel tijd van tevoren ruimtes worden geboekt, hoeveel no-shows er zijn etc. Hierdoor kunnen we op een slimme manier voorspellen met Artificial Intelligence en machine learning, zodat je op feiten gebaseerd beslissingen kunt nemen. Een volgende stap in de toekomst is echter juist ook het combineren van objectieve data met meer subjectieve data zoals gebruikersbeleving: er is nog zoveel meer mogelijk met data! Dat gaan we allemaal nog ervaren. Qua privacy blijft de data van de klant en is de gebruiker zelf in control omdat alles op basis van opt-in plaatsvindt."

Verder gelooft Sander dat we door beter gebruik van data in de toekomst nog veel effectiever kunnen en gaan huisvesten. Hij ziet vooral dat we flexibelere vormen van verblijfscontracten krijgen, meer coworking in multitenant gebouwen met gedeelde faciliteiten en betalen naar gebruik. Het delen van faciliteiten biedt zowel kwantitatief als kwalitatief enorme kansen in de beleving van gebruikers: "Zo behoort een barista bij het delen van faciliteiten in één keer wel tot de mogelijkheden."

GEWOON MINDER GEDOE

Het mag duidelijk zijn dat mensen lokaliseren in een pand om het gebruiksgemak te verhogen veel ingewikkelder is dan het lijkt. "Het mooist vind ik dan ook dat wij met complexe technologie mensen op een hele relaxte manier kunnen helpen. Dat wij met technologie een steentje kunnen bijdragen aan een efficiente werkdag van medewerkers, zodat zij uiteindelijk minder gedoe hebben."

VAN BOUWER NAAR DATA SCIENTISTS

Joppe Stelloo, Afdelingsleider Onderhoud & Advies, en Alexander Lindeboom, Directeur Beheer & Exploitatie Heijmans

Heijmans is zich aan het ontwikkelen van een bouwbedrijf naar een technisch dienstverlener en is vandaag de dag verantwoordelijk voor het beheer van duizenden gebouwen en installaties. Om zich te onderscheiden van andere technische dienstverleners probeert Heijmans extra klantwaarde te genereren door het technisch onderhoud een directe bijdrage te laten leveren aan zes thema's die voor de productiviteit van eindgebruikers relevant zijn. Deze thema's zijn: veiligheid, comfort, beschikbaarheid, duurzaamheid, imago en kosten.

Heijmans heeft een grote diversiteit aan opdrachtgevers en om te laten zien dat deze opdrachtgevers verschillende behoeften hebben, geeft Joppe Stelloo, verantwoordelijk voor de maintenance engineers en de onderhoudsadviseurs van Heijmans, twee voorbeelden. Joppe: "Voor Schiphol is het belangrijkste dat de vliegtuigen op tijd kunnen vliegen. Zij willen daarom dat hun kritische installaties maximaal beschikbaar zijn. Voor AEGON is comfort juist belangrijk omdat onderzoek uitwijst dat een werkplek met het juiste licht en de juiste temperatuur de productiviteit en de tevredenheid van medewerkers positief beïnvloedt. Om resultaatsafspraken met Schiphol en AEGON te kunnen nakomen, maken wij gebruik van ongelooflijk veel data. Deze data is afkomstig uit heel veel bronnen zoals het gebouwbeheerssysteem, het FMIS, sensoren, de onderhoudshistorie en in sommige gevallen ook uit gebruikersenquêtes. Gebaseerd op al deze data bepalen onze engineers voor Schiphol het onderhoudsregime door voor alle kritische installaties de faalkans te minimaliseren of voor AEGON de installaties zodanig in te regelen dat gebruikers het binnenklimaat optimaal ervaren". Bij Schiphol wordt de prestatie van het gebouw dus bepaald door beschikbaarheid en bij AEGON door comfort. Alexander Lindeboom, Directeur Beheer & Exploitatie Heijmans: "Eigenlijk is de prestatie van een gebouw de impact op de productiviteit van de gebruikers. Dus als wij met het gebouw of de gebouwinstallaties een bijdrage kunnen leveren aan de productiviteit van de gebruikers, dan doen we het goed. Daarvoor moeten we enerzijds goede afspraken maken met onze opdrachtgevers en anderzijds moeten wij gebaseerd op data inzichtelijk kunnen maken dat we de productiviteit van gebruikers positief beïnvloeden".

FORWARD LOOKING INFORMATION

Een belangrijke ontwikkeling is de trend naar forward looking information waarbij we data gebruiken die niet gericht is op het analyseren van wat geweest is, maar juist probeert te voorspellen wat nog komen gaat. Bij het verzamelen van data gaat Heijmans daarom in sommige gevallen erg ver. In het Militair Museum meet Heijmans het gedrag van bezoekers; hoe ze zich door het gebouw bewegen en wat ze eten in de restaurants bijvoorbeeld. Joppe: "Dit wordt gemeten met behulp van sensoren die CO2 of beweging meten. Deze data wordt verrijkt met data als vakantiedagen en het weer. Op basis van de analyse van al deze data kunnen we niet alleen de installaties beter inregelen, maar ook gebouwen efficiënter inrichten omdat we weten dat bepaalde delen van het gebouw minder intensief worden gebruikt. We kunnen onderhoud uitvoeren voordat we te maken krijgen met uitval (predictive maintenance) en ook onze personeelsplanningen optimaliseren".

Voor het analyseren van alle data waarover Heijmans beschikt, hebben zij een afdeling met vijf data-scientists die niets anders doen dan het analyseren van data en op basis daarvan gebouweigenaren en -gebruikers adviseren.

PPS-CONTRACTEN

Uit het Provider Performance Onderzoek blijkt dat opdrachtgevers van PPS-contracten ten opzichte van andere contractvormen meer tevreden zijn op het gebied van rapportages en financieel beheer. Heijmans heeft een aantal PPS-contracten en kan dit wel verklaren. Alexander: “Bij een PPS kunnen wij vanaf het begin, bij het ontwerp van het gebouw, rekening houden met de informatiebehoefte van de opdrachtgever. Indien een opdrachtgever rapportages wenst over de bezetting van het gebouw, per kamer en per bureau, dan kunnen we bij de bouw het gebouw al voorzien van alle nodige sensors om dit te meten. Die enorme hoeveelheid informatie is niet alleen voor opdrachtgevers nodig, maar ook voor onze eigen bedrijfsvoering. Wij moeten onze investeringen over een periode van 25 jaar terugverdienen en om dit goed te kunnen forecasten hebben we ook veel data nodig.”

DEEL 2

PROVIDER PERFORMANCE ONDERZOEK

2. PROVIDER PERFORMANCE ONDERZOEK

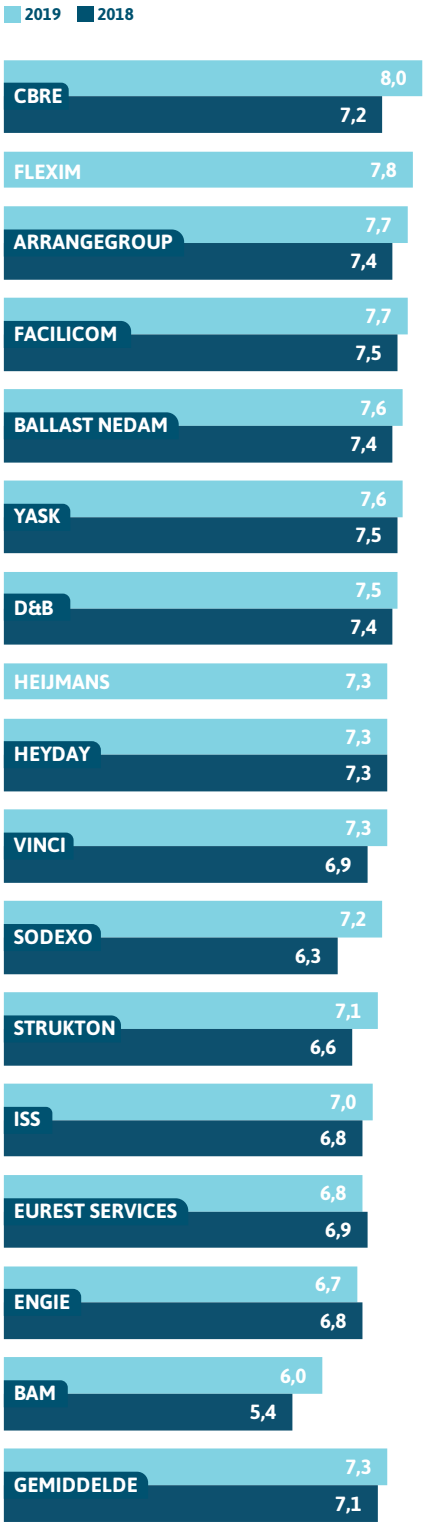


***Fig. 1** - Provider Performance Score totaal*

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 2019 opgenomen providers. Ook maken we een vergelijking met de scores uit 2018.

2.1 OVERALL PROVIDER PERFORMANCE SCORE

De overall Provider Performance Score geeft een beeld van de overall beoordeling van opdrachtgevers van hun provider. Figuur 1 geeft de ranking van de Provider Performance Scores van alle in het onderzoek opgenomen providers. Zowel de score van 2019 en 2018 wordt weergegeven.

Uit de resultaten van 2019 blijkt dat de verschillen tussen providers bijna even groot zijn als in 2018. Het verschil tussen de hoogst en laagst scorende provider is dit jaar twee rapportpunten, wat vergelijkbaar is met 2018. Over de gehele linie is echter er wel een stijging zichtbaar van een 7,1 naar een 7,3. De hoogste score wordt in 2019 behaald door CBRE met een 8,0. De laagste score is een 6,0 voor BAM. Het marktgemiddelde voor alle uitbestedingsvormen komt uit op een 7,3.

In 2019 zijn twee nieuwe providers toegevoegd aan de lijst: Flexim behaalt met een totaalscore van een 7,8 de tweede plek en Heijmans eindigt met een 7,3 op de achtste plek.

Marktgemiddelde neemt toe door een sterke stijging in de industrie

Na een kleine dip in de Provider Performance Scores van 2018 zien we in 2019 dat de stijgende lijn weer is terug gevonden. Waar in 2018 voornamelijk opdrachtgevers in de sectoren Industrie en Overheid achterbleven in tevredenheid, laten deze sectoren dit jaar de grootste stijging zien. Met name de Industrie maakt een mooie inhaalslag met een stijging van +0,7 punt.

Ook op providerniveau zijn een aantal mooie stijgingen gerealiseerd in 2019. CBRE, Sodexo en BAM zijn de grootste stijgers in de Provider Performance Score dit jaar. De flinke stijging van CBRE, welke vooral te danken is aan de performance op het thema Innovatie en Continu Verbeteren, heeft ervoor gezorgd dat zij dit jaar de nummer-1-positie in de lijst innemen. Voor BAM heeft de forse verbetering in Klantmanagement ervoor gezorgd

dat het gat met de andere providers steeds kleiner wordt. Opvallend is dat de top van de lijst uit 2018 dit jaar het meest constant heeft gescoord. De goede performance is dus op peil gehouden, maar door mogelijk te weinig focus op verdere verbetering en optimalisatie worden zij dit jaar toch voorbij gestreefd door andere providers.

2.2 PROVIDER PERFORMANCE SCORE NAAR UITBESTEDINGSVORM

In deze paragraaf zijn de Provider Performance Scores van de vier uitbestedingsvormen opgenomen.

2.2.1. MULTI SERVICE PROVIDER PERFORMANCE SCORE

De gemiddelde score voor multi service providers bedraagt dit jaar een 7,1. D&B weet ook dit jaar de nummer-1-positie in deze uitbestedingsvorm vast te houden en staat hiermee nu al drie jaar op rij bovenaan in deze lijst. Het verschil tussen de hoogst en laagst scorende provider wordt binnen multi service wel steeds kleiner: waar dit in 2018 nog 3,3 punten bedroeg is dit in 2019 2,4 punten.

De grootste stijging binnen multi service is terug te zien bij Sodexo waarbij de score 1,2 rapportpunt hoger ligt dan in 2018. Nieuwkomer Heijmans laat een gemiddelde score zien. De opdrachtgevers van Facilicom, VINCI en ENGIE zijn over het algemeen iets minder tevreden in 2019 en laten alle drie een daling van 0,4 punt zien.

Innovatie en Continu Verbeteren sleutel tot succes binnen multi service

Opdrachtgevers binnen multi service zijn het minst tevreden over de performance van hun provider op het gebied van Innovatie en Continu Verbeteren. Ook in vergelijking met de andere uitbestedingsvormen ligt de score bij multi service voor dit thema lager. Opdrachtgevers binnen deze uitbestedingsvorm geven echter wel aan dit thema belangrijk te vinden; het belang ligt zelfs hoger dan bij andere uitbestedingsvormen. Daarnaast blijkt dat juist de waardering voor het thema Innovatie en Continu Verbeteren een belangrijke bijdrage levert aan de totale waardering die opdrachtgevers geven aan de provider.

Vooral de mate waarin providers actief zoeken naar innovaties en verbetermogelijkheden maakt het verschil binnen dit thema, maar de tevredenheid over die proactieve houding van providers ligt juist het laagst. Aangezien multi service, van alle in dit onderzoek onderzochte uitbestedingsvormen, de meest operationele vorm is, is het verklaarbaar dat deze opdrachtgevers groot belang hechten aan Innovatie en Continu Verbeteren. Bij innovatie wordt toch vaak gedacht aan werkelijke, tastbare innovatieve producten of diensten binnen de dienstverlening. Multi service providers hebben in de ogen van de opdrachtgevers hier van alle uitbestedingsvormen in het onderzoek de meeste invloed op.

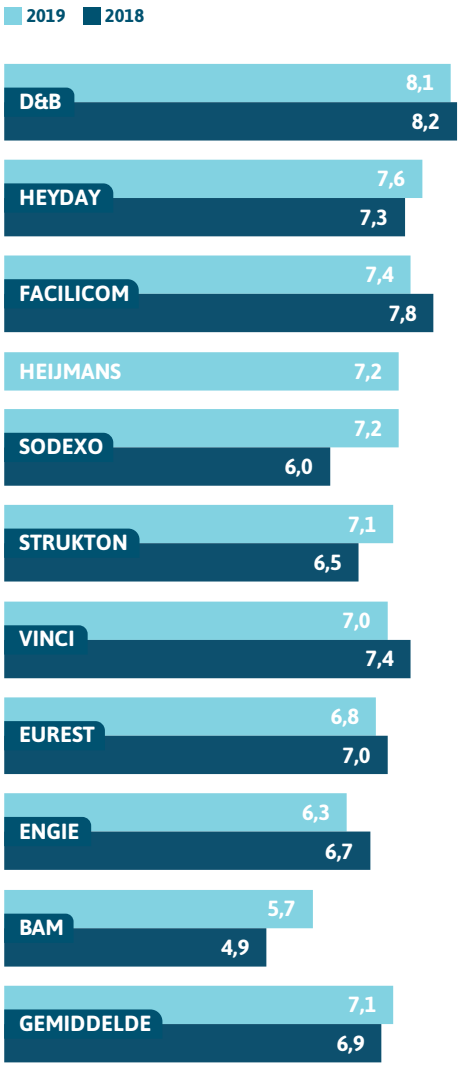


***Fig. 2** - Provider Performance Score multi service*

Forse stijging in beoordeling Klantmanagement

Een forse stijging van één punt voor Klantmanagement heeft ervoor gezorgd dat binnen multi service dit thema het hoogst wordt gewaardeerd. Ook in vergelijking met de andere uitbestedingsvormen zijn opdrachtgevers binnen multi service hier het meest tevreden over. Met name de aandacht die providers hebben voor de behoeftes van de opdrachtgevers worden in 2019 beter gewaardeerd. Opdrachtgevers geven echter aan verhoudingsgewijs

minder belang te hechten aan Klantmanagement. Men ziet liever hoge scores bij Aansluiting op de Core Business, Innovatie en Continu Verbeteren of Contract Compliance.

Goede samenwerking blijft key voor een goede performance

Een goede samenwerking wordt binnen vrijwel iedere uitbestedingsvorm als een zeer belangrijk element bestempeld. Zo geven ook opdrachtgevers binnen multi service aan dat zij dit de allerbelangrijkste competentie vinden en dat dit in grote mate hun oordeel over de provider beïnvloedt. De diverse opdrachtgevers binnen multi service contracten vinden dat de providers hier al een goede invulling aan geven en dit ook steeds beter doen. Deze competentie is dan ook één van de hoogste gewaardeerde competenties. Binnen multi service draait samenwerken dan vooral om de afstemming over de praktische invulling van de dienstverlening en of er heldere en meetbare afspraken met elkaar zijn gemaakt. Dit is logisch gezien het feit dat deze uitbestedingsvorm meer gericht is op de operationele uitvoering dan de andere uitbestedingsvormen binnen het onderzoek.

2.2.2. MANAGING AGENT

In de categorie managing agent zijn vier providers beoordeeld. Dit aantal is beperkt doordat het managing agentmodel eenvoudigweg minder vaak voorkomt. D&B is dit jaar niet opgenomen in deze categorie wegens onvoldoende respondenten.

Managing agent was jarenlang de best scorende uitbestedingsvorm. Ook dit jaar wordt managing agent met een 7,4 hoog gewaardeerd. Dit jaar komt echter de gemiddelde score van integrated facility management ook uit op een 7,4. In 2019 nemen deze uitbestedingsvormen dan ook gezamenlijk de eerste plaats in.

ArrangeGroup haalt binnen managing agent de hoogste score met een 7,7 en laat hiermee een stijging zien ten opzichte van 2018. Ondanks een forse stijging van 0,9 punt blijft Facilicom met een 6,9 onderaan de lijst staan. Het gat met de nummer drie is echter wel aanzienlijk kleiner geworden.

Stimuleren van Integratie van Dienstverlening middels samenwerkingen is het succes van managing agent

Opdrachtgevers binnen managing agent zijn het meest tevreden over Integratie van Dienstverlening. Aangezien dit thema ook het belangrijkst wordt gevonden, zijn tevredenheid en belang hier goed in balans. De stijging in tevredenheid ten opzichte van afgelopen jaar draagt dan ook in grote mate bij aan de blijvend hoge tevredenheid van deze uitbestedingsvorm. De toegevoegde waarde van de managing agent wordt voornamelijk ervaren bij het creëren van onderlinge samenwerking bij de inzet van diensten, middelen en medewerkers van verschillende organisaties. Dit is logisch aangezien dit ook één van de voordelen van deze uitbestedingsvorm zou moeten zijn. Opdrachtgevers vinden echter ook het verbinden van multidisciplinaire kennis en kunde een belangrijke taak van de managing agent provider. Hier blijken providers ook steeds beter toe in staat te zijn.

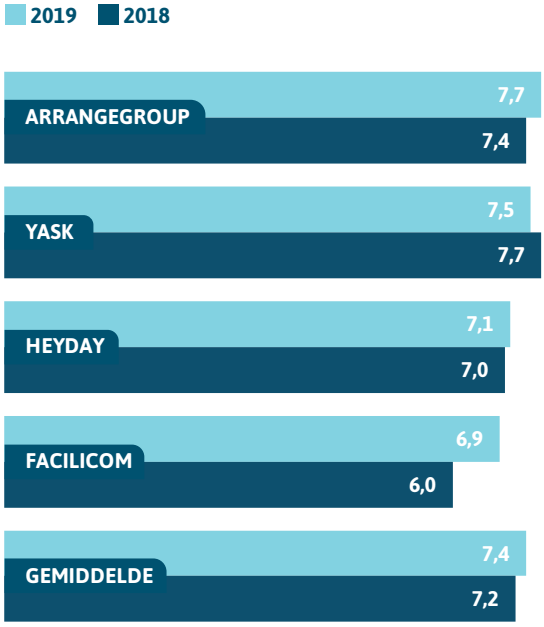


***Fig. 3** - Provider Performance Score managing agent*

Dalende focus op de behoefte van de organisatie en opdrachtgever

Wat opvalt is dat de focus die managing agent providers hebben op onderwerpen als Klantmanagement en Organisatiebewustzijn minder lijkt te worden. Ook kan het zijn dat opdrachtgevers hier kritischer over worden. Terwijl de meeste thema's en competenties een stijgende lijn laten zien, is er sinds 2017 een dalende trend zichtbaar op het thema Klantmanagement. Ook de score voor Organisatiebewustzijn blijft hangen op een 7,0, terwijl de tevredenheid over de rest van de competenties wel omhoog gaat. Voornamelijk de kennis en het inzicht van providers in de behoefte van hun klanten zou het verschil moeten maken volgens opdrachtgevers. Aangezien één van de kenmerken van het managing agentmodel is dat zij meer gezien worden als een verlengstuk van de opdrachtgever en in die rol voornamelijk de belangen

behartigen van de opdrachtgever richting de operationele leveranciers, kan het zijn dat opdrachtgevers met dit model kritischer zijn op deze aspecten binnen de samenwerking.

Blijvende aandacht voor Flexibiliteit belangrijk om kracht hiervan te behouden

In 2018 werd Flexibiliteit nog als de kracht van het managing agentmodel omschreven. In 2019 blijkt echter dat blijvende aandacht hiervoor wel essentieel is. Bij een afzwakking in aandacht is direct een daling in tevredenheid te zien. Providers blijken in 2019 ontzettend goed in het doorzien van organisatieontwikkelingen en in het toepassen van deze ontwikkelingen binnen de dienstverlening, maar doen het minder op onderwerpen die meer maatwerk vragen. Zoals het afstemmen van klantmanagement gericht op iedere individuele klant of het vermogen om zelf snel te acteren bij wijzigende omstandigheden.

Basisbehoefte Contract Compliance en Rapportages en Financieel Beheer maken niet het verschil

Het blijkt dat providers steeds beter presteren op de thema's Contract Compliance en Rapportages en Financieel Beheer. De stijgingen hierop hebben echter maar een gering effect op de waardering vanuit opdrachtgevers. Beide worden als minst belangrijk gezien, waardoor de bijdrage aan de totale tevredenheid dan ook minimaal is. Opdrachtgevers binnen de gehele markt geven aan dat deze thema's op orde moeten zijn, maar de toegevoegde waarde van een provider hierin niet wordt gezocht.

2.2.3. INTEGRATED FACILITY MANAGEMENT

In de categorie integrated facility management (IFM) zijn elf providers beoordeeld. Flexim is dit jaar nieuw binnengekomen in deze categorie en eindigt meteen op de derde plek met een 7,8. De hoogste Provider Performance Score wordt wederom behaald door Facilicom met een 8,1. Eurest Services scoort met een 6,7 het laagst. Door de stijging van 0,3 punt komt de gemiddelde Provider Performance Score voor IFM-contracten uit op een 7,4. Hiermee staat deze uitbestedingsvorm voor het eerst op een gedeelde eerste plaats met managing agent.

VINCI en CBRE maken dit jaar een grote stap binnen IFM. VINCI laat maar liefst een stijging van 1,1 rapportpunt zien, waarmee zij van de laatste plaats naar een mooie gemiddelde plaats verschuiven. Deze stijging is voornamelijk te verklaren door de komst van nieuwe opdrachtgevers en het wegvallen van opdrachtgevers die in 2018 nog wel een contract met VINCI hadden. Ook CBRE is flink gestegen met 0,8 rapportpunt. Deze stijging is mede te verklaren door het toevoegen van een aantal nieuwe opdrachtgevers in deze categorie. Hiermee eindigen zij op een tweede plaats. HEYDAY is de enige provider binnen IFM die een kleine daling laat zien.

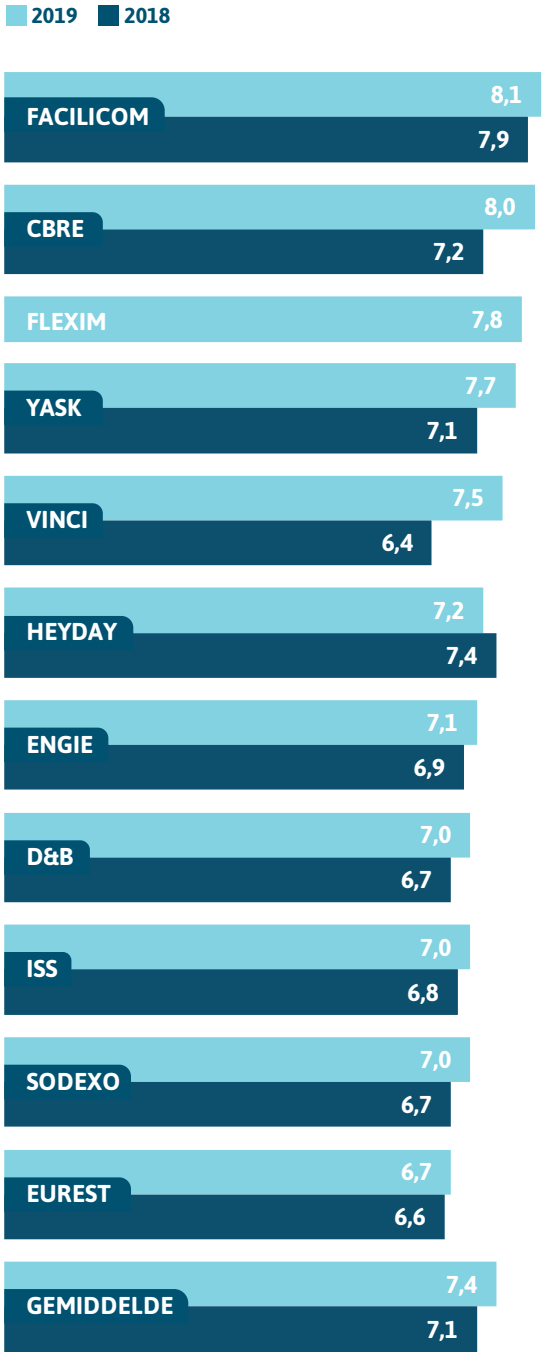


***Fig. 4** - Provider Performance Score IFM*

Goed Klantmanagement maakt het verschil binnen IFM

De tevredenheid van opdrachtgevers binnen IFM wordt voornamelijk beïnvloed door de manier waarop Klantmanagement wordt uitgevoerd. De waardering voor dit thema is echter nagenoeg gelijk gebleven in vergelijking met 2018, terwijl de overige thema's een duidelijke stijging laten zien. In vergelijking met de andere uitbestedingsvormen wordt binnen IFM over het algemeen wel beter gepresteerd op dit thema. De grootste kansen liggen nog in de proactieve houding die providers aannemen bij het plannen van contactmomenten met de klant. Opdrachtgevers zijn wel fors meer tevreden over de mate waarin providers klantmanagement afstemmen op de individuele klanten.

IFM-providers zijn het beste in staat proactief te werk te gaan

Van alle uitbestedingsvormen ligt de waardering voor de competentie Proactiviteit het hoogst binnen IFM. In vergelijking met andere competenties blijft de tevredenheid op deze competentie echter achter. Ondanks dat IFM-providers op dit onderwerp al beter performen dan providers binnen de andere uitbestedingsvormen, blijft dit wel een focuspunt. Dit komt doordat de waardering voor Proactiviteit een grote rol speelt in het totaaloordeel dat opdrachtgevers geven aan hun provider. Opdrachtgevers vinden vooral de mate van vooruitkijken naar toekomstige gebeurtenissen en daarop acteren een belangrijke uiting van een proactieve houding. Deze aspecten beïnvloeden dan ook in grote mate de tevredenheid van opdrachtgevers over Proactiviteit.

Grootste stijging voor minst belangrijke competentie Organisatiebewustzijn

Opdrachtgevers met een IFM-contract zijn in 2019 aantoonbaar meer tevreden over het Organisatie-bewustzijn van providers dan in 2018. Door deze stijging komt de waardering voor deze competentie meer in lijn met de waardering voor de overige competenties. Wel geven opdrachtgevers aan deze competentie het minst belangrijk te vinden, waardoor de verbetering hierin weinig effect heeft gehad op de totaalbeleving. De stijging is echter wel integraal: op alle onderliggende onderdelen binnen deze competentie is een stijging te zien. Dit betekent dat providers in 2019 daadwerkelijk beter in staat zijn om organisatiebewuster te werk te gaan. Dit uit zich vooral in de kennis en inzichten die providers hebben van de ontwikkelingen en behoeftes van de opdrachtgevers.

2.2.4. PUBLIEK PRIVATE SAMENWERKING (PPS)

De totaalscore voor PPS is een 7,2 en laat hiermee een mooie stijging zien. Door deze stijging komt de score van PPS in 2019 hoger uit dan de totaalscore voor multi service. De stijging is ook zichtbaar bij een groot deel van de providers binnen deze uitbestedingsvorm. Facilicom scoort wederom het hoogst met een gemiddelde score van een 7,9. Ondanks een stijging ten opzichte van 2018, scoort BAM ook dit jaar het laagst met een 6,1. Heijmans is dit jaar nieuw in deze categorie en scoort met een 7,3 net iets hoger dan het gemiddelde.

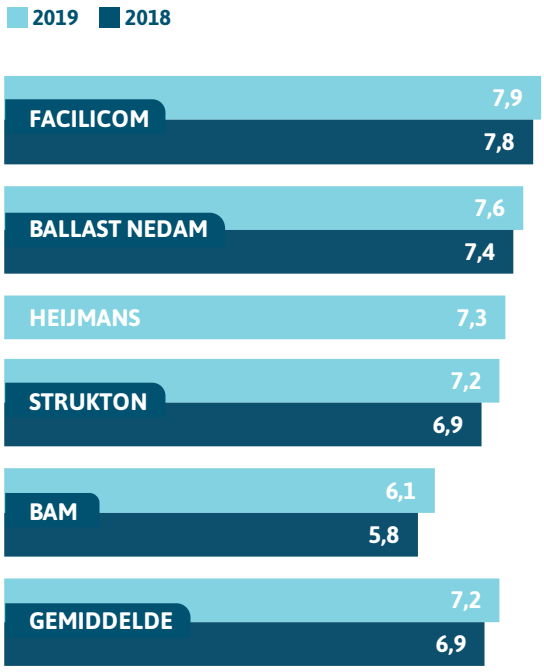


***Fig. 5** - Publiek private samenwerking Provider Performance Score*

Gigantische stijging in tevredenheid voor Innovatie en Continu Verbeteren in 2019

In 2019 hebben PPS-contracten een grote inhaalslag gemaakt op Innovatie en Continu Verbeteren. Waar zij in 2018 op dit thema echt fors lager scoorden dan alle andere uitbestedingsvormen, ligt de score nu op dezelfde lijn of zelfs hoger. De grootste stap is gezet in het verantwoordelijkheidsgevoel dat providers tonen voor het continu verbeteren en innoveren van de dienstverlening. Maar ook het denken vanuit het gezamenlijke belang en niet alleen vanuit het zakelijke belang rondom innovaties en verbeteringen komt steeds beter tot uiting binnen PPS-contracten. Hiermee kan dan ook wel gesteld worden dat providers binnen het PPS-construct steeds

beter zijn geworden in het vinden van de ruimte binnen de grote complexiteit aan contractafspraken die in veel gevallen hoort bij deze uitbestedingsvorm. Dit is een mooie ontwikkeling gezien de gap van de afgelopen jaren op dit onderwerp ten opzichte van de overige uitbestedingsvormen.

Samenwerken belangrijkste drijver voor tevredenheid van opdrachtgevers

Dat Samenwerken binnen de gehele markt als belangrijke competentie wordt bestempeld is al eerder benoemd, maar binnen PPS is dit eigenlijk de enige aantoonbare drijver voor de tevredenheid van opdrachtgevers. De langdurige samenwerking die binnen deze uitbestedingsvorm wordt aangegaan is daarvoor waarschijnlijk een belangrijke reden. Daarnaast speelt natuurlijk de grote afhankelijkheid van de provider in deze een grote rol. De waardering voor deze competentie lag altijd al hoog, maar is het afgelopen jaar nog iets verder gestegen. In 2019 is men vooral beter gaan sturen op het maken van heldere en meetbare afspraken. Dit maakt de gezamenlijke sturing op performance en de rolverdeling voor een goede samenwerking dan ook makkelijker. Dit sluit tevens goed aan op het thema dat binnen PPS-contracten het belangrijkst wordt gevonden, namelijk Contract Compliance: doen en leveren wat je hebt afgesproken. Hoe scherper deze afspraken zijn, hoe beter er op gestuurd kan worden en hoe meer ruimte er over blijft om in gezamenlijkheid hieraan te werken.

Rapportages en Financieel Beheer blijft de uitblinker binnen PPS

PPS-providers blijven uitblinken op het gebied van Rapportages en Financieel Beheer in vergelijking met andere uitbestedingsvormen. Ook binnen deze uitbestedingsvorm blijft dit één van de best scorende thema's. Providers binnen PPS-constructies zijn voornamelijk beter in het forecasten op basis van historische data, maar ook het delen van de juiste informatie met de belanghebbenden. Opvallend is echter wel dat het belang van goede rapportages voor opdrachtgevers binnen deze uitbestedingsvorm het afgelopen jaar is afgenomen. Waar zij dit in 2018 nog als één van de belangrijkste thema's bestempelden, komt dit nu onderaan de lijst te staan. Dit kan enerzijds te maken hebben met het feit dat dit al goed is ingeregeld, waardoor de focus op dit onderdeel als minder belangrijk wordt ervaren. Anderzijds zien we ook dat het belang op andere thema's zoals Integratie van Dienstverlening, Klantmanagement en Aansluiting op de Core Business verder is toegenomen, waarmee dit ook het verleggen van prioriteiten kan betekenen.

2.3 HARD SERVICE VERSUS SOFT SERVICE PROVIDERS

Ook dit jaar worden de van oorsprong soft service providers gemiddeld hoger gewaardeerd door hun opdrachtgevers dan de van oorsprong hard service providers. Het verschil is echter teruggebracht naar 0,1 punt ten opzichte van 0,3 in 2018. Gemiddeld scoren de traditionele soft service providers in 2019 een 7,3 waar traditionele hard service providers een 7,2 behalen. Dit komt met name doordat onder andere BAM, CBRE, Strukton en VINCI een forse stijging hebben doorgemaakt ten opzichte van 2018, terwijl de soft services providers over het algemeen stabiel scoren in vergelijking met vorig jaar.

HARD SERVICE	SOFT SERVICE
PPS 7,2	PPS 7,3
▪ BAM ▪ Ballast Nedam ▪ CBRE ▪ ENGIE ▪ Flexim ▪ Heijmans ▪ Strukton ▪ VINCI	▪ ArrangeGroup ▪ D&B ▪ Eurest Services ▪ Facilicom ▪ HEYDAY ▪ ISS ▪ Sodexo ▪ Yask

***Fig. 6** - Hard service versus soft service providers*

Hard service providers beter in Contract Compliance en Vakmanschap

Hard service providers scoren beter op Contract Compliance en Vakmanschap. Opdrachtgevers zijn vooral tevreden over de mate waarin providers de wet- en regelgeving naleven en heldere en meetbare afspraken maken. Ook de aanwezigheid van actuele kennis en vaardigheden en de mate waarin providers deze kennis met de opdrachtgever delen worden hoog beoordeeld. Waar hard service providers in 2018 echter aanzienlijk hoger scoorden op Rapportages en Financieel Beheer, hebben de soft service providers een inhaalslag gemaakt waardoor de score op dit thema gelijk is komen te liggen. Ook op Innovatie en Continu Verbeteren scoren hard en soft service providers in 2019 gelijk; hier zien we echter dat juist de hard service providers een grote inhaalslag hebben gemaakt.

Soft service providers opvallend beter in Aansluiting op de Core Busines en Integriteit en Betrouwbaarheid

Soft service providers zijn opvallend beter in het realiseren van Aansluiting op de Core Business en Integriteit en Betrouwbaarheid. Met name de mate waarin providers handelen naar de normen en waarden binnen de organisatie en waarin medewerkers de dienstverlening uniform uitvoeren worden hoog beoordeeld. In 2018 scoorden de soft service providers fors hoger op Klantmanagement dan hard service providers, maar dit jaar worden zij op dit thema voorbijgestreefd: terwijl hard service providers een grote stijging laten zien, scoren soft service providers stabiel. Opdrachtgevers van hard service providers zijn vooral meer tevreden over de mate waarin de praktische invulling van de dienstverlening wordt afgestemd met de klant.

2.4 RESTERENDE CONTRACTDUUR

Het valt op dat hoe langer de resterende looptijd van het contract is, hoe hoger de opdrachtgevers hun providers waarderen. Zo beoordelen opdrachtgevers met contracten met een resterende looptijd van minder dan 2 jaar hun providers met een gemiddelde van een 7,2. Bij contracten die voor onbepaalde tijd zijn afgesloten, is dit opgelopen tot een 7,8. Het beeld dat er een verband is tussen de resterende looptijd en de tevredenheid van de opdrachtgever zien we ook terug bij het merendeel van de onderliggende thema's en competenties.

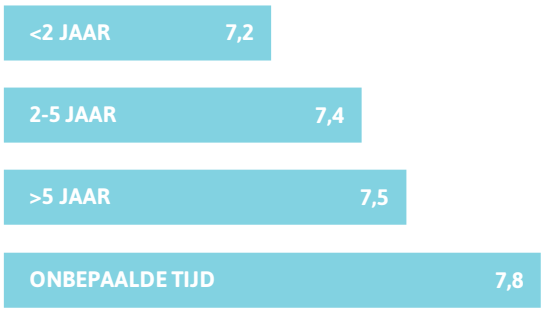


***Fig. 7** - Resterende contractduur ten opzichte van de Provider Performance Score*

Onbepaalde tijd contracten aantoonbaar beter op Innovatie en Continu Verbeteren

Opdrachtgevers met een contract voor onbepaalde tijd zijn aantoonbaar beter in innoveren en continu verbeteren. Wat met name opvalt is dat deze providers een groter verantwoordelijkheidsgevoel hebben om de dienstverlening te innoveren en continu verbeteren en dat zij daarin ook de samenwerking met de opdrachtgever opzoeken. Daarnaast zijn zij actiever op zoek naar innovaties en verbeteringen en spelen zij hier ook vaker op in zonder daar zelf een zakelijk belang bij te hebben. Een oorzaak voor het grote verschil in tevredenheid kan zijn dat er voor providers met een aflopend contract geen incentives meer zijn om te innoveren of te verbeteren.

Integratie van Dienstverlening hoger gewaardeerd bij contracten voor onbepaalde tijd

Ook op Integratie van Dienstverlening behalen onbepaalde tijd contracten een fors hogere score. Opdrachtgevers zijn op dit vlak aantoonbaar meer tevreden over de mate waarin providers multidisciplinaire kennis en kunde met elkaar verbinden. Ook zijn providers beter in staat om relevante organisatieontwikkelingen in de dienstverlening te integreren en om zich aan te passen aan wijzigende omstandigheden binnen de opdrachtgevende organisatie. In lijn hiermee scoren providers met een onbepaalde tijd contract ook aantoonbaar beter op Organisatiebewustzijn. Zij hebben meer kennis en inzicht in de behoefte en ontwikkelingen van de opdrachtgever en zijn beter in het signaleren van relevante organisatieontwikkelingen.

2.5 ORGANISATIEGROOTTE OPDRACHTGEVER

De grootte van de organisatie van de opdrachtgever heeft aantoonbaar invloed op de tevredenheid van de opdrachtgever. Grotere organisaties (>1.000 medewerkers) zijn over de gehele linie minder tevreden dan kleinere organisaties: zowel op de totale tevredenheid, als op de verschillende thema's en competenties. Terwijl organisaties met minder dan 250 medewerkers of tussen de 250 en 1.000 medewerkers respectievelijk een 7,7 en een 7,8 scoren, blijven de grotere organisaties met een 7,2 achter.

***Fig. 8** - Organisatiegrootte opdrachtgever ten opzichte van de Provider Performance Score*

Kleinere organisatie scoren beter op Klantmanagement en Proactiviteit

Organisaties met 250 tot 1.000 medewerkers scoren aantoonbaar beter op de thema's Klantmanagement

en Rapportages en Financieel Beheer dan organisaties met meer dan 1.000 medewerkers. Op het gebied van Klantmanagement zijn deze opdrachtgevers fors meer tevreden over de mate waarin de providers klantmanagement afstemmen op de individuele klant. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de lijnen in kleinere organisaties korter zijn en dat de provider zowel de opdrachtgever als de eindgebruiker beter kent. Binnen Rapportages en Financieel Beheer ligt de tevredenheid van opdrachtgevers met name hoger op de juistheid in facturatie en de mate waarin de provider kan adviseren over analyses en rapportages.

Proactiviteit en Flexibiliteit hoger gewaardeerd door kleinere organisaties

Over vrijwel alle competenties zijn kleinere organisaties fors meer tevreden, maar het grootste verschil in waardering is zichtbaar bij Proactiviteit en Flexibiliteit. Kleinere organisaties zijn aantoonbaar meer tevreden over de mate waarin providers vooruitkijken naar toekomstige gebeurtenissen en ontwikkelingen, om hier vervolgens op te acteren en deze mee te nemen in de dienstverlening. Ook voor de wijze waarop providers zich proactief inzetten om integratie van de dienstverlening te realiseren ligt de waardering fors hoger.

3. BEOORDELING OP THEMA'S

Opdrachtgevers hebben hun providers op zes thema's beoordeeld. Daarnaast hebben zij ook een waardering van het belang per thema gegeven. De thema's en bijbehorende definities die hierbij zijn gehanteerd zijn als volgt:

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 wijze waarde weet toe te voegen.

Integratie van Dienstverlening
Integratie van Dienstverlening betreft 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 betreft het nakomen van afspraken, het continueren en monitoren van de dienstverlening en het 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 en implementeert om een dienstverlening te realiseren die beter aansluit bij de (veranderende) behoeften van de opdrachtgever.

Rapportages en Financieel Beheer
Rapportages en Financieel Beheer gaat in op 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 EN TEVREDENHEID THEMA'S

3.1.1. BELANG THEMA'S

De opdrachtgevers is gevraagd welk belang zij hechten aan de verschillende thema's. Alle thema's worden door hen als (zeer) belangrijk beoordeeld. Dit is te verklaren door het feit dat bij het bepalen van de thema's onderwerpen zijn gekozen die relevant zijn. Dit jaar is het belang op bijna alle thema's gestegen of gelijk gebleven, alleen op Klantmanagement is een daling van 0,1 punt zichtbaar. Net als voorgaande jaren vinden opdrachtgevers het thema Contract Compliance het meest belangrijk. Waar Klantmanagement voorgaande jaren echter ook als één van de belangrijkste thema's werd beschouwd, is dat dit jaar niet langer het geval: dit thema is voorbijgestreefd door Aansluiting op de Core Business en Integratie van Dienstverlening.

***Fig. 9** - Scores op het belang van de thema's*

3.1.2. TEVREDENHEID THEMA'S

Voor alle thema's geldt dat opdrachtgevers dit jaar meer tevreden zijn over hun provider. Net als vorig jaar wordt het thema Integratie van Dienstverlening het best beoordeeld. Innovatie en Continu Verbeteren blijft echter, net als eerdere jaren, achter ten opzichte van de andere thema's, ondanks een stijging van de tevredenheid van 0,4 punt. De impact van dit thema op de totale tevredenheid is meer dan gemiddeld hoog en verdiend daarom dan ook meer aandacht van providers.

Het thema Aansluiting op de Core Business is het meest bepalend voor de totale tevredenheid, gevolgd door Klantmanagement en Innovatie. Daarentegen hebben de thema's Contract Compliance en Rapportages en Financieel Beheer een minimale impact op de totale tevredenheid. Deze laatste twee thema's worden door opdrachtgevers dan ook meer als license-to-operate gezien: het moet goed zijn, maar hierin excelleren draagt niet bij aan een hogere tevredenheid. Echter, waardecreatie door middel van innoveren, goed klantmanagement en het inspelen op de behoeften van het primaire proces is wel van grote invloed op de tevredenheid van de opdrachtgever.

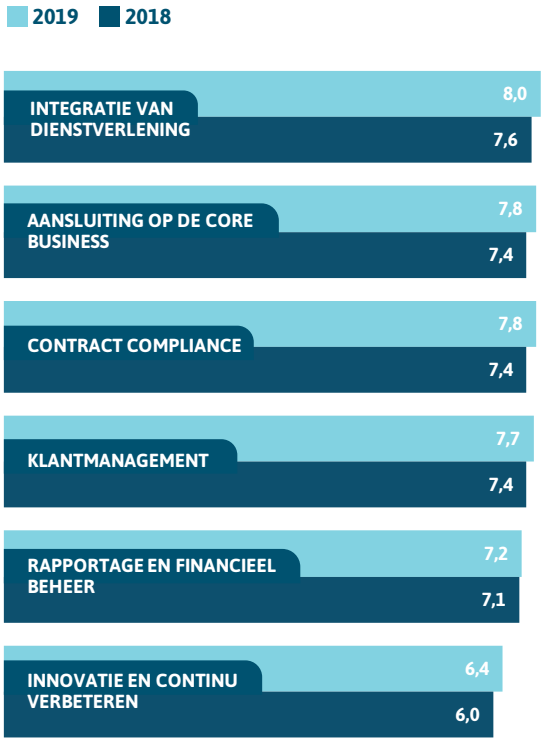


Fig. 10 *- Scores op tevredenheid thema's*

3.1.2.1. Tevredenheid op sectorniveau

In 2018 waren de opdrachtgevers in de zakelijke/financiële dienstverlening veruit het meest tevreden over alle thema's. Dit jaar is hun tevredenheid echter gestagneerd of zelfs licht gedaald, terwijl de tevredenheid van opdrachtgevers in de Industrie fors is gestegen. Op de thema's Aansluiting op de Core Business en Integratie van Dienstverlening is de tevredenheid tussen beide sectoren inmiddels gelijk en voor het merendeel van de overige thema's is het verschil tussen opdrachtgevers in de industrie en opdrachtgevers in de zakelijke/financiële dienstverlening teruggebracht naar maximaal 0,2 punt verschil. Uitzondering hierop is het thema Innovatie en Continu Verbeteren: over dit thema zijn opdrachtgevers in de zakelijke/financiële dienstverlening nog steeds veruit het meest tevreden. Toch is hier wel een lichte daling zichtbaar (-0,1), terwijl de overige sectoren een stijging van minimaal 0,6 punt laten zien.

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 belangrijk, omdat dit iets zegt over de mate waarin providers in staat zijn om te excelleren op de thema's die ook als extra belangrijk worden gezien (effectiviteit). In figuur 11 geven we het belang en de beoordeling in een prioriteitenmatrix weer. De horizontale as laat de tevredenheid zien en op de verticale as wordt het belang weergegeven.

De stars in het kwadrant rechtsboven zijn thema's die bovengemiddeld belangrijk zijn en ook nog eens een hoge tevredenheid behalen. Net als vorig jaar vallen ook dit jaar Integratie van Dienstverlening en Aansluiting op de Core Business in dit kwadrant doordat opdrachtgevers hier een hoog belang aan hechten en hier tevens erg tevreden over zijn. Ook Klantmanagement hoort hier thuis. Daar komt bij dat de impact van de thema's Aansluiting op de Core Business en Klantmanagement op de totale tevredenheid van de opdrachtgever is gestegen ten opzichte van vorig jaar. Providers doen er dan ook goed aan om de tevredenheid op deze thema's te behouden en waar mogelijk uit te bouwen.

In het kwadrant rechtsonder zijn de overachievers opgenomen. Dit zijn thema's die eigenlijk over-gewaardeerd worden: de tevredenheid is bovengemiddeld hoog in verhouding tot het belang dat aan het thema wordt gehecht. Contract Compliance wordt gezien als over-achiever. Daarnaast is de impact van dit thema op de totale tevredenheid van de opdrachtgever gedaald ten opzichte van vorig jaar. Dit vraagt om doseren en efficiëntie: de focus leggen op de juiste thema's en minder aandacht vestigen op thema's die worden overgewaardeerd.

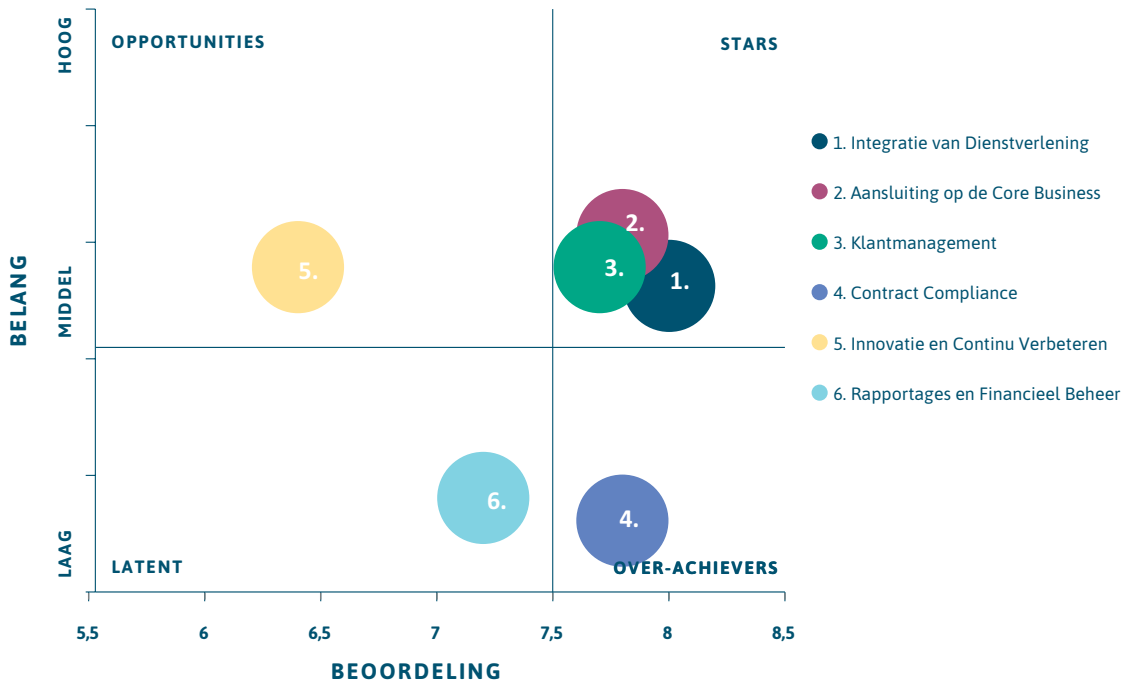


***Fig. 11** - Prioriteitenmatrix thema's*

Het thema Rapportages en Financieel Beheer valt in het kwadrant linksonder. Opdrachtgevers hechten minder belang aan dit thema en zijn hier daarnaast minder tevreden over. In verhouding tot de thema's in de bovenste kwadranten heeft inzetten op verbetering van dit thema dan ook in mindere mate effect op de totale tevredenheid van de opdrachtgever. De beste strategie voor dit thema is het borgen van het bestaande en het verbeteren van low-hanging fruit.

Het kwadrant linksboven geeft de opportunities weer: de thema's met een hoog belang en een lage tevredenheid. Het thema Innovatie en Continu Verbeteren wordt dit jaar gezien als 'opportunity'. Verbetering op dit thema heeft een bovengemiddeld positieve impact op de totale tevredenheid van de opdrachtgever.

3.3 BEOORDELING THEMA'S

In bijlage 1 is per thema de performance van de individuele providers in sterren weergegeven, waarbij 5 sterren de maximaal haalbare score is.

Op de meeste thema's zijn naast stijgingen in de performance ook dalingen zichtbaar, maar bij Aansluiting op de Core Business is dit niet het geval. Het merendeel van de providers scoort hier 0,5 tot 1 sterren hoger dan vorig jaar; de scores van de overige providers blijven gelijk. Daarnaast is binnen dit thema een forse stijging te zien van het aantal providers dat 4,5 sterren scoort. Waren dit vorig jaar nog twee providers, dit jaar is dat aantal gestegen naar acht. Ook binnen het thema Contract Compliance is een forse stijging van het aantal providers dat 4,5 sterren scoort zichtbaar: van twee providers in 2018 naar acht providers in 2019. CBRE scoort als enige provider op dit thema zelfs 5 sterren.

Ondanks dat Innovatie en Continu Verbeteren achterblijft ten opzichte van de andere thema's, zijn hier wel de grootste stijgingen zichtbaar. Maar liefst vier providers (CBRE, Strukton, Ballast Nedam en Sodexo) laten op dit thema een stijging van 1,5 of 2 sterren zien.

Nieuwkomers Flexim en Heijmans scoren over de gehele linie redelijk gemiddeld: op enkele thema's scoren zij boven gemiddeld, op andere thema's juist weer ondergemiddeld. Flexim is het sterkst op Aansluiting op de Core Business en Integratie van de Dienstverlening, maar Innovatie en Continu Verbeteren is met 2,5 ster een aandachtspunt. Voor Heijmans geldt dat zij met name hoog scoren op Contract Compliance. Op Klantmanagement daarentegen is Heijmans minder sterk en scoren zij een punt lager dan gemiddeld.

HET MERENDEEL VAN DE PROVIDERS SCOORT DIT JAAR 0,5 TOT 1 STERREN HOGER OP AANSLUITING OP DE CORE BUSINESS

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 competenties en bijbehorende definities die hierbij zijn gehanteerd 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 BELANG EN TEVREDENHEID COMPETENTIES

4.1.1. BELANG COMPETENTIES

Net als bij de thema's, is de opdrachtgevers ook gevraagd welk belang zij aan de verschillende competenties hechten. Alle competenties worden door de opdrachtgevers als (zeer) belangrijk beoordeeld, hetgeen ook hier te verklaren is door het feit dat voor het onderzoek competenties zijn gekozen die relevant zijn voor de samenwerking tussen providers en opdrachtgevers. Voor alle competenties geldt dat het resultaat gelijk gebleven is of is gestegen ten opzichte van vorig jaar. De competenties Samenwerken en Integriteit en Betrouwbaarheid worden door opdrachtgevers het meest belangrijk gevonden, ongeacht de uitbestedingsvorm.

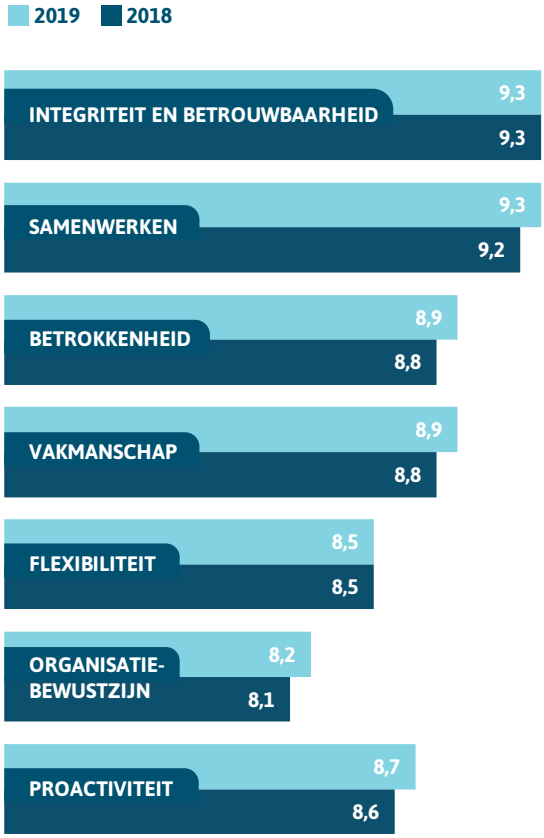


***Fig. 12** - Scores op belang competenties*

4.1.2. TEVREDENHEID COMPETENTIES

Voor het merendeel van de competenties geldt dat er een stijging zichtbaar is ten opzichte van vorig jaar. Flexibiliteit is met een daling van 0,1 punt een uitzondering. Waren opdrachtgevers vorig jaar nog het meest tevreden over Integriteit en Betrouwbaarheid, dit jaar moet deze competentie de eerste plaats delen met de competentie Samenwerken. Van deze twee competenties is Samenwerken veruit het meest bepalend voor de totale tevredenheid. Het minst tevreden zijn opdrachtgevers over Proactiviteit, ongeacht de uitbestedingsvorm of sector waarin de opdrachtgever werkzaam is. Met een beoordeling van een 6,6 blijft deze competentie ruimschoots achter bij de andere competenties. De tevredenheid over Proactiviteit is echter wel zeer bepalend, waardoor deze lagere beoordeling drukt op de totale tevredenheid.

***Fig. 13** - Scores op tevredenheid competenties*

4.2 PRIORITEITSTELLING COMPETENTIES

In deze paragraaf wordt het verband gelegd tussen het belang dat aan de diverse competenties wordt toegekend en de beoordeling op deze competenties. Deze relatie is belangrijk, omdat dit iets zegt over de mate waarin providers in staat zijn om te excelleren op thema's die ook als extra belangrijk worden gezien (effectiviteit). In figuur 14 geven we het belang en de beoordeling in een prioriteitenmatrix weer. De horizontale as laat de tevredenheid zien en op de verticale as wordt het belang weergegeven.

De stars in het kwadrant rechtsboven zijn de successen op het gebied van belang en waardering: ze worden bovengemiddeld belangrijk gevonden en behalen daarnaast een hoge tevredenheid. Samenwerken is hierbij de grote uitschieter. Opdrachtgevers vinden deze competentie veruit het belangrijkst en zijn hier over het algemeen zeer tevreden over. Daarnaast heeft deze competentie grote impact op het totaaloordeel. Het is dan ook van belang om de tevredenheid over deze competentie minimaal op peil te houden en waar mogelijk nog verder te verbeteren.

De competenties Integriteit en Betrouwbaarheid en Betrokkenheid vallen in het kwadrant over-achievers. De tevredenheid over deze competenties is bovengemiddeld, maar het belang dat opdrachtgevers eraan hechten is relatief laag. Daarnaast is ook de impact van deze competenties op het totaaloordeel minimaal. Deze competenties vragen daarom in prioriteitstelling minder aandacht van de providers.

Flexibiliteit en Organisatiebewustzijn vallen in het kwadrant linksonder. Opdrachtgevers hechten minder belang aan deze thema's en zijn er daarnaast ook ondergemiddeld tevreden over. Het advies is om voor deze competenties te focussen op het borgen van de huidige tevredenheid en het realiseren van quick-wins.

De competentie Proactiviteit valt in het kwadrant linksboven en wordt daarmee als opportunity gezien. Er wordt een bovengemiddeld belang aan gehecht en er is sprake van een lage tevredenheid. Hier liggen voor providers dan ook de meeste kansen voor verbetering, hetgeen een positieve impact zal hebben op de totale tevredenheid van de opdrachtgever.

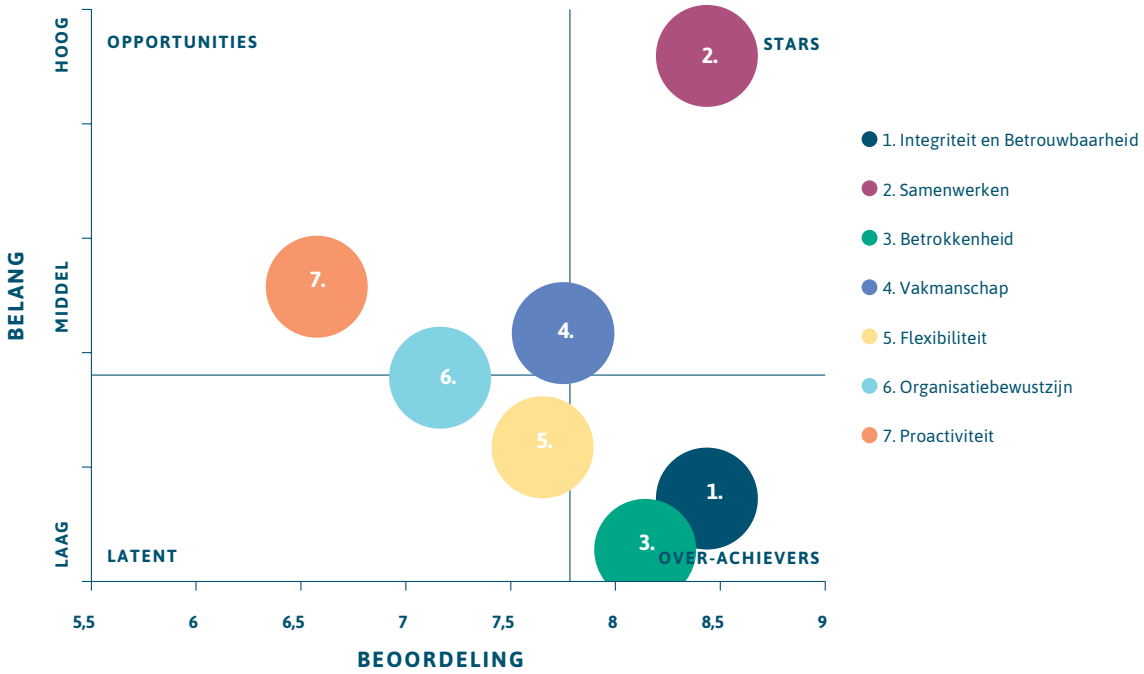


***Fig. 14** - Prioriteitenmatrix competenties*

4.3 BEOORDELING COMPETENTIES

In bijlage 2 is per competentie de performance van de individuele providers in sterren weergegeven, waarbij 5 sterren de maximaal haalbare score is.

Op vijf van de zeven competenties is een stijging van 0,5 ster te zien ten opzichte van 2018: alleen de competenties Vakmanschap en Flexibiliteit scoren met 4 sterren stabiel. Voor alle competenties geldt dat bijna alle providers op één of meerdere competenties een stijging laten zien ten opzichte van 2018. Uitzondering hierop is Eurest Services: op drie competenties scoren zij stabiel, op de overige vier laten zij een daling zien van 0,5 ster tot 1,5 ster. Het belangrijkste aandachtspunt voor Eurest Services is Proactiviteit, waarop zij een score van 2 sterren behalen, maar ook op Organisatiebewustzijn scoren zij met 2,5 ster ver ondergemiddeld.

CBRE laat op alle competenties een verbetering zien ten opzichte van 2018. Daarbij scoren zij op drie competenties 0,5 ster hoger dan vorig jaar en op vier competenties zelfs 1 of meer sterren. Ook Sodexo laat grote stijgingen zien ten opzichte van 2018. Zij scoren op zes van de zeven competenties beter dan vorig jaar, waarbij ze op vijf competenties een stijging van 1 ster of meer laten zien. Op Organisatiebewustzijn stijgt Sodexo zelfs 2 sterren, waarmee ze dit jaar een gemiddelde score behalen op deze competentie.

Nieuwkomer Flexim scoort op alle competenties gemiddeld of bovengemiddeld. Het sterkst scoren zij op Samenwerken en Integriteit en Betrouwbaarheid. Ook nieuwkomer Heijmans scoort op het merendeel van de competenties gemiddeld of bovengemiddeld: met uitzondering van Proactiviteit en Flexibiliteit scoren zij op alle competenties 4 of meer sterren. Een belangrijk aandachtspunt voor Heijmans is Flexibiliteit, waarvoor zij slechts 2,5 ster behalen.

Ook op provider niveau is de competentie Samenwerken de best scorende competentie: alle providers behalen hier 4 of meer sterren. Waar vorig jaar één provider 5 sterren behaalde op deze competentie, is dat aantal dit jaar gestegen naar 5 providers. Nagenoeg alle providers scoren gelijkblijvend of 0,5 tot 1,5 sterren hoger op de competentie Samenwerken. Uitzondering hier op is Eurest Services die 0,5 ster moet inleveren. De competentie die in het algemeen aandacht behoeft is Proactiviteit. Slechts één provider behaalt hier 4,5 ster, maar voor het merendeel van de providers is dit de competentie waar zij het minst goed op scoren.

5. CONCLUSIES

De tien belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn:

1. Datagedreven FM hoort bovenaan de prioriteitenlijst
2. Toenemende performance ten opzichte van afgelopen jaar
3. Performanceverschillen tussen de providers blijven groot
4. Forse stijging performance in de Industrie en Zorg
5. Tevredenheid wordt mede bepaald door de resterende looptijd
6. Innovatie & Continu Verbeteren toont wederom een stijgende lijn
7. Contract Compliance en Rapportages & Financieel Beheer zijn een license to operate
8. Maatwerk, maatwerk, maatwerk
9. Samenwerking is de sleutel tot succes!
10. Verschillen tussen hard en soft service providers verder geëlimineerd

5.1 DATAGEDREVEN FM HOORT BOVENAAN DE PRIORITEITENLIJST

Datagedreven FM is hét thema voor de komende jaren. De wereld om ons heen verandert snel en tech & data spelen een steeds grotere rol in ons leven. Ook op de werkplek neemt dit een steeds prominentere plek in, waardoor ook een andere benadering van FM wordt gevraagd.

Uit het onderzoek blijkt dat opdrachtgevers grote waarde hechten aan datagedreven FM, maar dat providers maar moeizaam in staat zijn om hier een goede bijdrage aan te leveren. Er ligt echter en sterke relatie tussen en tevreden opdrachtgever met betrekking tot datagedreven FM en de overall tevredenheid: er is geen ander aspect dat zo voorspellend is.

Meer dan driekwart van de opdrachtgevers vindt Datagedreven FM al (zeer) belangrijk en bijna 90% van hen verwacht dat dit alleen maar toeneemt de komende jaren. Opdrachtgevers zijn echter zeker nog niet tevreden over hun providers op dit vlak: ze krijgen een mager zesje en nog geen 20% van de opdrachtgevers ervaart een toegevoegde waarde vanuit de provider. Het ontwikkelen van een duidelijke visie en strategie, het zorgen voor de benodigde resources en vooral het beschikbaar stellen van voldoende budget zijn hierbij de belangrijkste drivers voor succes.

5.2 TOENEMENDE PERFORMANCE TEN OPZICHTE VAN AFGELOPEN JAAR

Over de gehele linie is de performance ten opzichte van afgelopen jaar toegenomen. Afgelopen jaar bedroeg de gemiddelde performance een 7,1; dit jaar is dat een 7,3. Deze stijging is zichtbaar in alle uitbestedingsvormen, op alle onderzochte thema's en op vrijwel alle competenties. De stijging wordt vooral veroorzaakt door opdrachtgevers uit de industrie en, in iets mindere mate, door opdrachtgevers uit de zorg.

5.3 PERFORMANCEVERSCHILLEN TUSSEN DE PROVIDERS BLIJVEN GROOT

Het Provider Performance Onderzoek laat ook in 2019 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 2,0 punten op een 10-puntsschaal. Dit betekent dat er aanwijsbare verschillen in de performance van providers zijn en dat de resultaten van het onderzoek uiterst relevant zijn voor opdrachtgevers die overwegen een provider te selecteren.

De performanceverschillen zijn het grootst in de categorie multi service, ondanks dat hier wel een verbetering te zien is ten opzichte van afgelopen jaar. In deze categorie bedraagt het verschil tussen de beste en de slechtst scorende provider 2,4 punten, terwijl dit verschil vorig jaar nog 2,2 punten bedroeg. Het kleinst is het verschil in de categorie managing agent, waar het verschil slechts 0,8 punt is.

5.4 FORSE STIJGING PERFORMANCE IN DE INDUSTRIE EN ZORG

De performance stijging in de industrie is opvallend. Gemiddeld bedroeg de PPO-score in de Industrie vorig jaar 6,8. Dit jaar is de gemiddelde PPO-score in deze branche gestegen naar een 7,5. De hogere score wordt veroorzaakt door verbeteringen op alle thema's en competenties. Omdat de Industrie met 32% een aanzienlijk deel van het aantal respondenten vormt, heeft de enorme toename van 0,7 punt een aanzienlijke impact op de overall Provider Performance Score.

In de Zorg is de toename van de PPO-score met 0,8 punt nog groter dan de stijging in de Industrie. Echter, de impact op de overall score is minder omdat het aantal respondenten in de zorg met 4% aanzienlijk kleiner is dan het aantal respondenten in de Industrie. Ook in de Zorg wordt de toename van de PPO-score veroorzaakt door betere scores op alle onderliggende thema's en competenties.

5.5 TEVREDENHEID NEEMT AF NAARMATE EXPIRATIEDATUM CONTRACT NADERT

Uit het onderzoek blijkt dat er een verband is tussen de resterende looptijd van het contract en de tevredenheid van opdrachtgevers. Opdrachtgevers zijn significant minder tevreden over hun providers indien het contract op afzienbare termijn afloopt. Vooral de tevredenheid over Innovatie & Continu Verbeteren daalt naarmate het contract dichterbij de einddatum komt. Dit zou veroorzaakt kunnen worden doordat er voor providers geen incentives meer zijn om te innoveren of te verbeteren wanneer het contract bijna afloopt.

In figuur 15 wordt het verband tussen de tevredenheid en de resterende looptijd van het contract grafisch weergegeven.

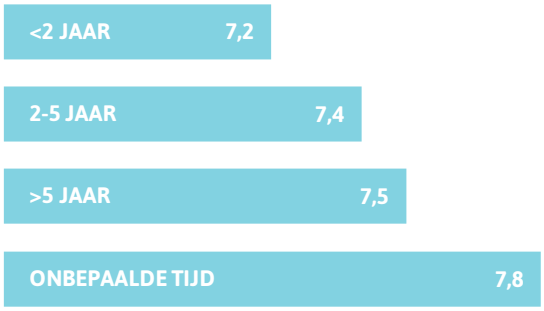


***Fig. 15** - PPO-score versus resterende looptijd contract*

5.6 INNOVATIE & CONTINU VERBETEREN BEWEEGT DE GOEDE KANT OP

Innovatie en Continu Verbeteren scoort met een 6,4 dit jaar aanzienlijk beter dan afgelopen jaar. De toename bedraagt 0,4 punten ten opzichte van 2018. De totaalscore is nog steeds niet indrukwekkend, maar er is in ieder geval een duidelijke verbetering zichtbaar. Indien we de score van Innovatie en Continu Verbeteren van dit jaar vergelijken met het 2016, bedraagt de stijging zelfs 0,9 punten. De conclusie is in ieder geval gerechtvaardigd dat de providers op dit gebied stappen in de goede richting aan het zetten zijn.

De respondenten zijn vooral van mening dat de providers stappen hebben gezet door op het gebied van Innovatie en Continu Verbeteren meer samenwerking op te zoeken met de opdrachtgevers en vooral samen met hen te innoveren en verbeteren. Respondenten zien daarnaast een duidelijke verbetering in hoe actief providers zoeken naar verbeteringen en innovaties.

5.7 CONTRACT COMPLIANCE EN RAPPORTAGES & FINANCIEEL BEHEER ZIJN EEN LICENSE TO OPERATE

Opdrachtgevers zijn over Contract Compliance en, in iets mindere mate, ook over Rapportages en Financieel Beheer best tevreden over hun providers. De scores op deze onderwerpen bedroegen dit jaar respectievelijk een 7,8 en een 7,2. Echter, de goede scores op deze thema's hebben geen directe impact op de overall tevredenheid van respondenten. Contract Compliance en Rapportages en Financieel Beheer lijken daarmee vooral een license-to-operate te zijn: van providers wordt eenvoudigweg verwacht dat zij hier goed op scoren.

5.8 MAATWERK, MAATWERK, MAATWERK

Waar Contract Compliance en Rapportages en Financieel Beheer een license-to-operate zijn, kunnen providers het grote verschil maken door hun dienstverlening maximaal af te stemmen op de behoefte van hun opdrachtgevers. Dit blijkt klip en klaar uit de resultaten van het onderzoek. De thema's Aansluiting op de Core Business en Klantmanagement laten een hele duidelijke relatie zien met de overall tevredenheid van opdrachtgevers over de performance van hun providers. Naast de hoge tevredenheid geven de respondenten ook aan dat zij Aansluiting op de Core Business en Samenwerking zeer belangrijk vinden.

Maatwerk betekent dat providers hun opdrachtgevers moeten begrijpen en hun dienstverleningsoplossingen zodanig moeten ontwerpen dat ze maximaal zijn afgestemd op de individuele behoeftes van hun opdrachtgevers.

5.9 SAMENWERKING IS DE SLEUTEL TOT SUCCES!

Van alle thema's en competenties wordt Samenwerking door de respondenten beschouwd als het meest bepalend voor de overall tevredenheid van opdrachtgevers. Ook geven zij aan Samenwerking zeer belangrijk te vinden. Gelukkig blijkt uit het onderzoek dat opdrachtgevers over het algemeen dan ook behoorlijk tot zeer tevreden zijn over hun providers op dit gebied.

5.10 VERSCHILLEN TUSSEN HARD EN SOFT SERVICE PROVIDERS VERDER GEËLIMINEERD

De afgelopen jaren zijn de verschillen in PPO scores tussen hard en soft service providers steeds kleiner geworden. Twee jaar geleden bungelden de van origine hard service providers onderaan de lijst, vorig jaar lieten de hard service providers al een enorme inhaalslag zien. Dit jaar is het verschil nog kleiner geworden, al scoren de soft service providers met een 7,3 gemiddeld nog steeds iets beter dan de hard services providers met een 7,2.

In figuur 16 staan de thema's en competenties met de grootste verschillen tussen hard en soft service providers. De soft service providers laten met name een betere performance zien op Aansluiting op de Core Business (+0,7), Samenwerken (+0,5) en Integriteit en Betrouwbaarheid (+0,5). Op het gebied van Contract Compliance scoren de hard service providers juist overduidelijk beter met een gemiddelde score die 0,5 punt hoger ligt.

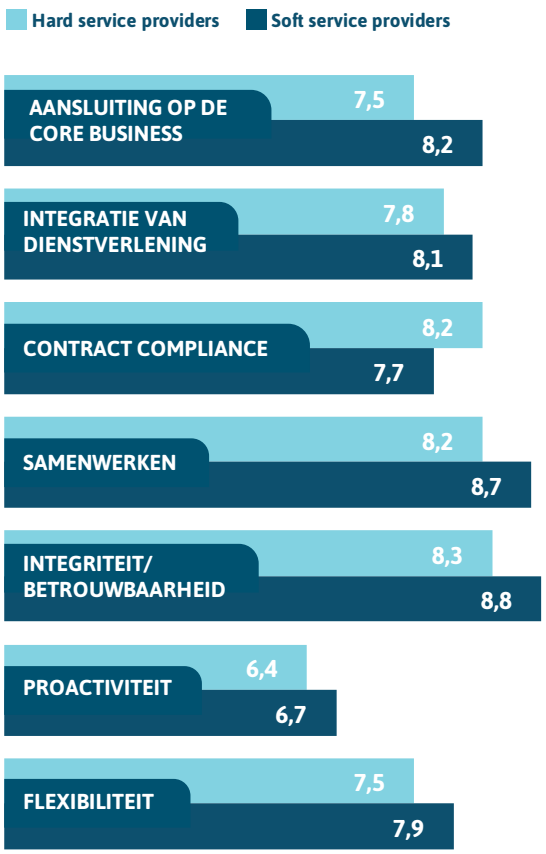
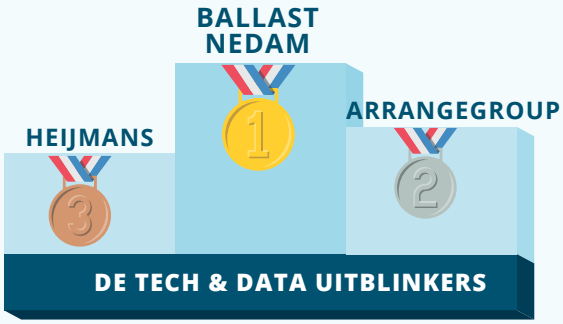


***Fig. 16** - Verschillen tussen hard- en soft service providers*

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. Na afronding van het onderzoek van afgelopen jaar is er een evaluatiebijeenkomst met alle deelnemende providers georganiseerd waaruit verschillende verbeterpunten zijn gekomen. Een belangrijke verbetering betreft de providerprofielen. Deze zijn dit jaar aanzienlijk uitgebreid en de beschrijving van de providers is dit jaar gebaseerd op individuele interviews met het management van de verschillende providers.

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.

Uit de onderzoekspopulatie zijn alle contactpersonen persoonlijk benaderd. In bijna 90% 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 Data Driven FM

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 groot aantal gesloten interviewvragen die zijn voorgelegd aan de opdrachtgevers. Het resultaat is de tevredenheidsscore van opdrachtgevers op deze thema's.

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. Dit belang is op twee manieren gemeten. Enerzijds is aan alle respondenten gevraagd om een belangscore aan te geven aan de verschillende thema's en anderzijds is gevraagd om de thema's te rangschikken in mate van belang. Door het belang van de thema's uit te vragen, 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 DATA DRIVEN FM

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 indicator 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.

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 144 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 2018 met 10% toegenomen. Het is onze ambitie om ook in 2020 weer meer opdrachtgevers te interviewen om daarmee het onderzoek nog representatiever te laten zijn. In figuur 17 is grafisch de ontwikkeling van het aantal respondenten weergegeven.

***Fig. 17** - Ontwikkeling aantal respondenten*

Om de betrouwbaarheid en representativiteit van het onderzoek te vergroten, is de provider performance score voor een gering deel gebaseerd op de scores van voorgaande jaren.

In figuur 18 is de respons weergegeven zoals deze is verdeeld over de vier uitbestedingsvormen.

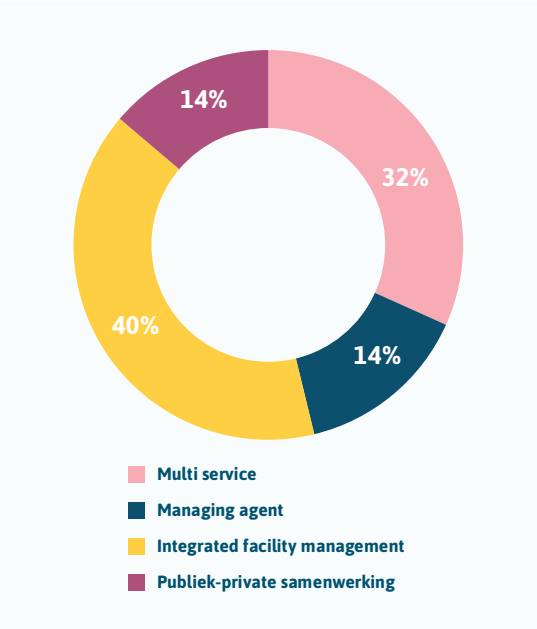


***Fig. 18** - Respons verdeeld per uitbestedingsvorm*

De respondenten verdeeld over de verschillende sectoren zijn weergegeven in figuur 19.

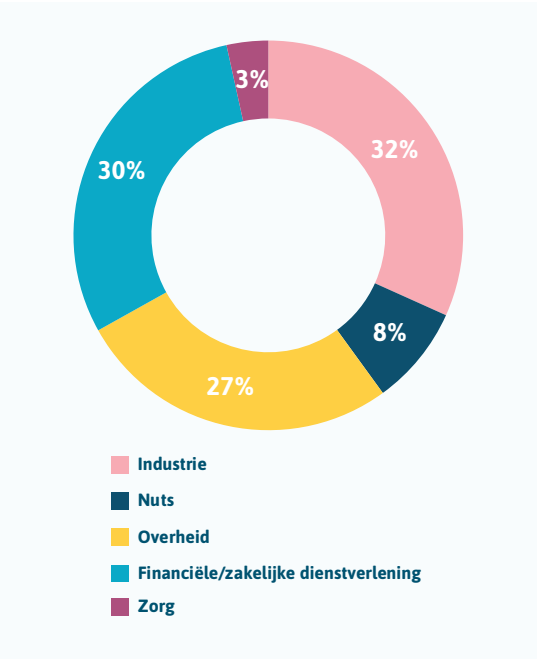


***Fig. 19** - Respondenten verdeeld naar sectoren*

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:

- Arrange Integrated
- Ballast Nedam Asset Management
- BAM FM
- CBRE Global Workplace Solutions Nederland (CBRE GWS)
- D&B The Facility Group
- ENGIE Services
- Eurest Services
- Facilicom Solutions
- Flexim Netherlands
- Heijmans Utiliteit B.V.
- HEYDAY Facility Management
- ISS Facility Services Nederland
- 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.

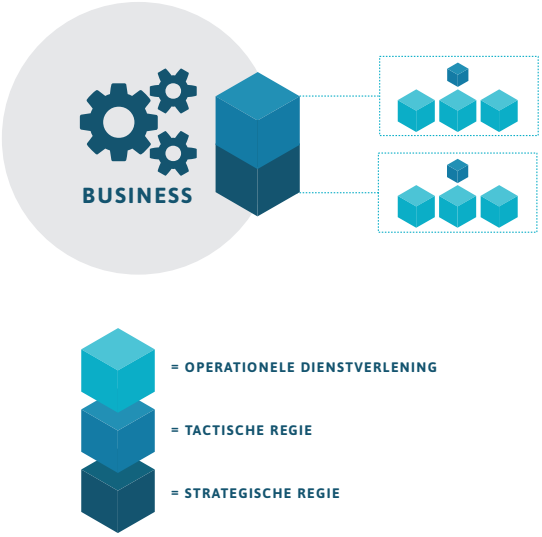
IN 2019 IS HET AANTAL RESPONDENTEN MET 10% GESTEGEN. DE AMBITIE VOOR 2020 IS OM NOG VERDER DOOR TE GROEIEN!

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:

- Multi service
- Managing agent
- Integrated Facility Management (IFM)
- Publiek Private Samenwerking (PPS)

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

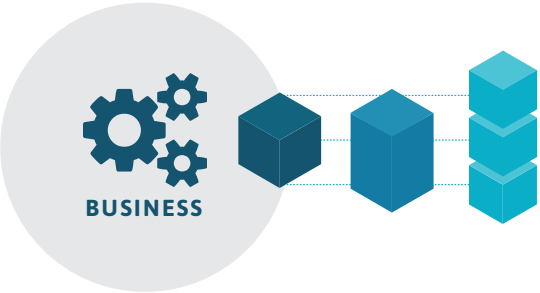


7.1 MULTI SERVICES

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.

7.2 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.

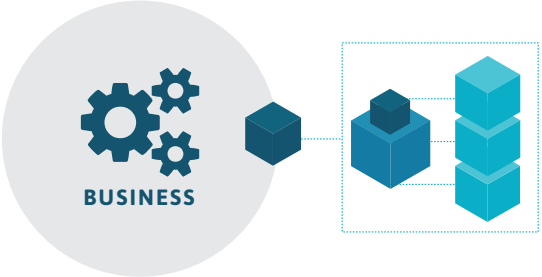
Contractmanagement
Optimaal benutten van bestaande contracten en het risicomanagement op contracten voor de organisatie uitvoeren.

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.

7.3 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. IFM kent twee verschijningsvormen:

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

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

7.3.1. 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.

7.3.2. 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.

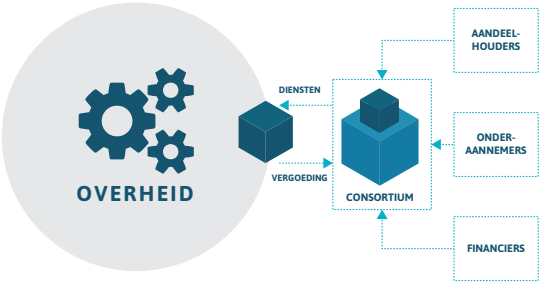
Dit maakt het ook eenvoudiger om dienstverlening te integreren door bijvoorbeeld het samenstellen van multifunctionele teams die verantwoordelijk zijn voor een groot aantal taken. Dit model is vergelijkbaar met het subcontracted IFM-model voor de regietaken waarvoor de IFM-provider verantwoordelijk kan 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 medewerkers kunnen uitvoeren. Een deel van de dienstverlening moet toch altijd worden uitbesteed aan onderaannemers. Denk daarbij onder andere aan warmedrankautomaten, bouwkundig en installatietechnisch onderhoud, beveiliging, groenvoorziening of ongediertebestrijding.

7.4 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:

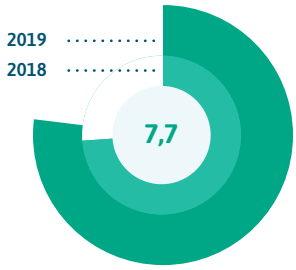
- Dat de risico's voor een zeer groot deel worden belegd bij de partij die deze het beste kan beïnvloeden. Bij risico's kan gedacht worden aan de risico's van prijsstijgingen, vertragingen tijdens de bouw, vergunningen die niet worden afgegeven, etc.
- Dat de kosten gedurende de levensduur van de infrastructuur 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

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2019



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 in Nederland	
Euro 16 mln	
Omzet wereldwijd	
-	
Aantal medewerkers in Nederland	
280	
Aantal medewerkers wereldwijd	
-	
Aantal landen waarin actief	
1	
Website	
www.arrangegroup.nl	
Postadres	
Arendstraat 35, 1223 RE Hilversum	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✗
Managing Agent	✓
Integrated Facility Management (IFM)	✓
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✗
Enkele opdrachtgevers	

1. TenneT
2. Nutreco
3. Rabobank

ArrangeGroup is in 2000 opgericht door Sander Koop en Arjen Elst en richtte zich in het begin alleen nog op het ontwikkelen en detacheren van jonge FM-professionals. Door de jaren heen is de dienstverlening uitgebreid met onder andere consultancy en sinds 2016 richt zij zich via Arrange Integrated op de integrale facility management markt. Binnen de organisatie probeert men door middel van korte lijnen verbinding te maken met zowel klanten als eigen medewerkers.

FOCUS OP VERBINDING EN PARTNERSHIP

Arrange Integrated blijft zich de komende jaren met name richten op IFM en Managing Agent-contracten in de zakelijke dienstverlening. Zij focussen hierbij op middelgrote organisaties, waarbij zij met name de verbinding met de opdrachtgever willen aangaan en investeren in samenwerking en partnership. Voor de inrichting van de dienstverlening heeft Arrange Integrated geen vastomlijnd plan: de dienstverlening wordt aangepast aan de specifieke wensen en behoeften van de opdrachtgever.

MIXED USED MARKT: MAATWERKCONCEPTEN VOOR WONEN, WERKEN EN PLEZIER

Arrange Integrated ontwikkelt steeds meer naar een provider die actief is in de mixed used markt, waarbij wonen, werken en plezier door elkaar lopen. In de komende jaren richt zij zich meer en meer op het ontwikkelen van maatwerkconcepten die niet stoppen bij het faciliteren van de kantooromgeving, maar waarbij wonen en werken in één complex worden gecombineerd.

VISIE OP INTERNATIONALISERING

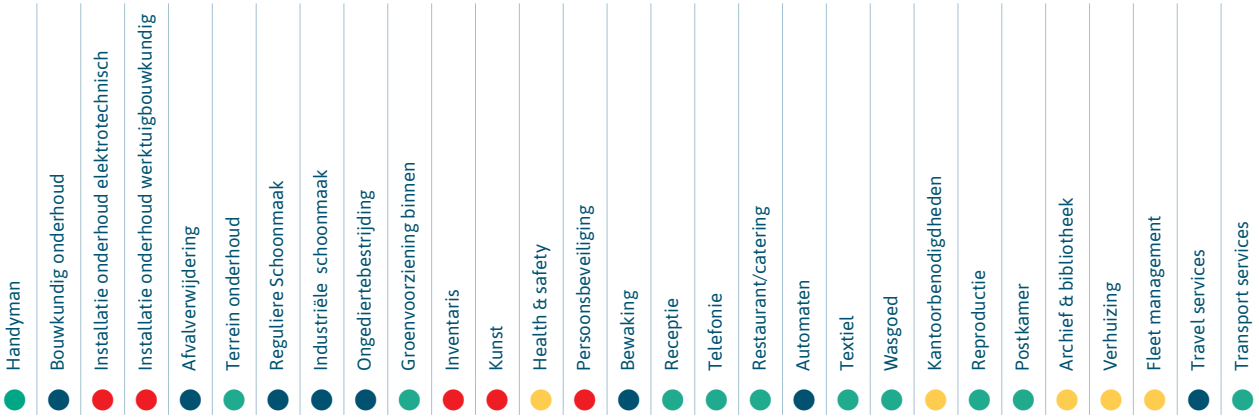
ArrangeGroup blijft zich voorlopig op de Nederlandse markt richten en zal zich niet snel op internationaal vlak ontwikkelen. Zij heeft eerst als streven om in Nederland de beste FM provider te worden.

ONTWIKKELINGEN IN 2019/2020

Professionalisering staat centraal in de ontwikkeling van ArrangeGroup. In drie jaar tijd hebben zij een grote omzetstijging doorgemaakt, hetgeen heeft geleid tot een noodzakelijke professionaliseringsslag op alle bedrijfsvoeringsonderdelen. Ook op het gebied van innovatie hebben zij stappen gezet. Het service center is doorontwikkeld tot een innovatieteam: bij afwezigheid van een facilitair manager borgen zij niet alleen de dienstverlening, maar kijken zij gelijktijdig waar ze bij de betreffende opdrachtgever innovaties kunnen doorvoeren.

In januari 2020 heeft ArrangeGroup een vierde label gelanceerd: Neeff. Een flexibele facilitaire oplossing voor MKB-organisaties met 20 tot 150 medewerkers. Dit concept probeert met slimme online oplossingen in combinatie met fysieke aanwezigheid een oplossing te bieden voor kleinere organisaties.

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

NET PROMOTOR SCORE

■ Detractors ■ Passives ■ Promotors

THEMA'S	Aansluiting bij Core Business	★	★	★	★	⯪	⇧
	Integratie van Dienstverlening	★	★	★	★	⯪	⇧
	Klantmanagement	★	★	★	★	⯪	⇔
	Contract Compliance	★	★	★	⯪	☆	⇩
	Innovatie en Continue Verbeteren	★	★	★	⯪	☆	⇩
	Rapportage en Financieel Beheer	★	★	★	★	☆	⇧
COMPETENTIES	Samenwerken	★	★	★	★	⯪	⇔
	Betrokkenheid	★	★	★	★	⯪	⇔
	Organisatiebewustzijn	★	★	★	⯪	☆	⇧
	Vakmanschap	★	★	★	★	☆	⇧
	Integriteit & betrouwbaarheid	★	★	★	★	★	⇧
	Proactiviteit	★	★	★	☆	☆	⇧
	Flexibiliteit	★	★	★	★	⯪	⇧

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2018)

ONTWIKKELINGEN KLANTPORTFOLIO

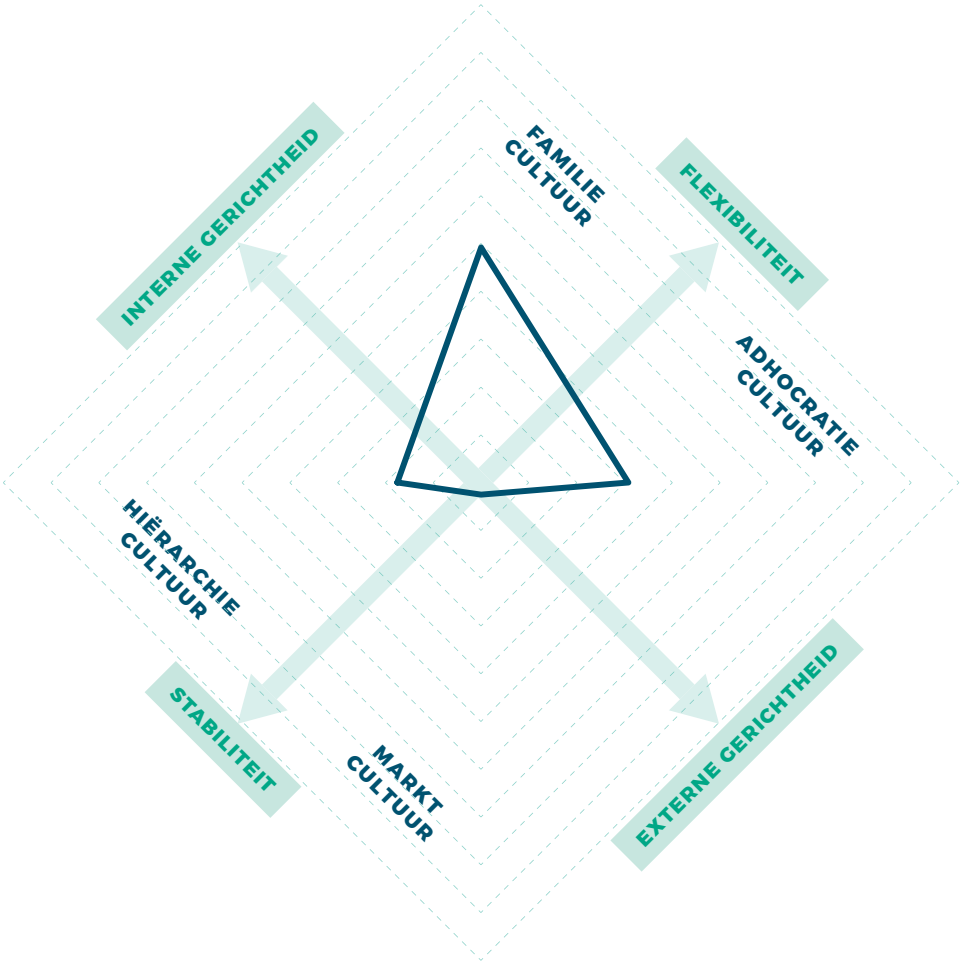
GEWONNEN CONTRACTEN

- Huisman Equipment
- Rabobank (6 kringen)
- Nutreco

VERLOREN CONTRACTEN

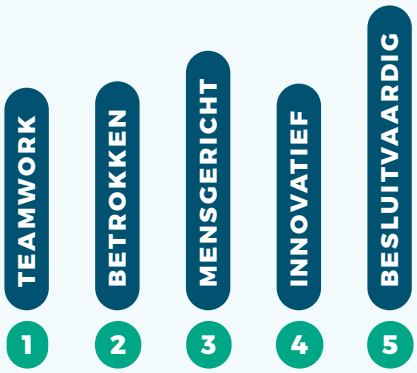
- Geen

CULTUURMODEL

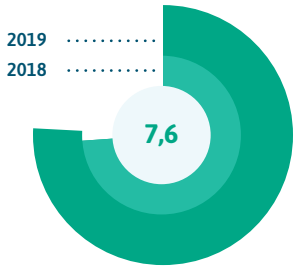


Een toelichting op het cultuurmodel is opgenomen in bijlage 3.

KERNCOMPETENTIES (TOP 5)



PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2019



Overall Provider Performance Score

—

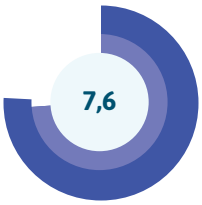
Multi service Performance Score

—

Managing agent Performance Score

—

IFM Performance Score



PPS Performance Score

8.2 BALLAST NEDAM ASSET MANAGEMENT

Organisatie	
Ballast Nedam	
Algemeen directeur	
Cenk Dúzyol	
Moederorganisatie	
Renaissance Infrastructure B.V. (onderdeel van Rônesans Groep)	
Algemeen directeur	
Ipek Ilicak Kayaalp	
Omzet in Nederland	
Euro 850 mln.	
Omzet wereldwijd	
-	
Aantal medewerkers in Nederland	
1.950	
Aantal medewerkers wereldwijd	
25.000	
Aantal landen waarin actief	
1	
Website	
www.ballast-nedam.nl	
Postadres	
Postbus 1339, 3430 BH Nieuwegein	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✗
Managing Agent	✗
Integrated Facility Management (IFM)	✗
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✓
Enkele opdrachtgevers	

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

Ballast Nedam is een ontwikkel- en bouwonderneming waarbij projecten de kern van het bedrijf vormen. Om dit te realiseren voeren zij een directe dialoog met haar klanten en partners. De projecten waar Ballast Nedam zich op richt omvatten een groot deel van onze gebouwde omgeving. Ballast Nedam Asset Management is het onderdeel dat zich richt op het management, het onderhoud en de exploitatie van integrale (PPS) projecten. Sinds 2015 is Ballast Nedam onderdeel van de Renaissance Groep, waarmee ze onderdeel zijn geworden van een internationale organisatie met de ambitie om uit te groeien tot één van de grootste bouwconcerns van de wereld.

FOCUS DOORONTWIKKELEN BESTAANDE PROJECTEN

Voor Ballast Nedam Asset Management ligt de focus voor de komende jaren op de integrale projecten waarin zij al actief zijn. Binnen deze projecten ligt onder andere een duurzaamheidsopgave. Zo heeft Ballast Nedam inmiddels één project opgeleverd dat volledig zelfvoorzienend is en volledig voorziet in haar eigen elektrische energie behoefte. Daarnaast streven zij ernaar om de kennis die zij binnen deze projecten hebben opgebouwd ten gunste te laten komen van andere klanten en van andere organisatieonderdelen van Ballast Nedam.

MAATWERK PER PROJECT DOOR INVULLING REGIEROLLEN

Ballast Nedam Asset Management focust zich op het invullen van regierollen en niet op de invulling van de uitvoering. Op deze wijze streven zij ernaar om los van de uiteindelijke oplossing te denken. Per project wordt gekeken wat de best passende oplossing is en niet naar wat met eigen medewerkers ingevuld kan worden.

VISIE OP INTERNATIONALISERING

Ondanks dat Ballast Nedam Asset Management onderdeel is van een internationale organisatie, blijft zij zich met name op de Nederlandse markt richten. Zij zien voldoende uitdaging op het gebied van integrale projecten, variërend van de duurzaamheidsopgave tot het doorontwikkelen naar PPS 2.0.

ONTWIKKELINGEN IN 2019/2020

Gedurende 2018 is de samensmelting met Renaissance Groep volledig afgerond, hetgeen ervoor heeft gezorgd dat in 2019 het speelveld van de organisatie groter werd en Ballast Nedam zwarte cijfers schreef. Hierdoor is onder andere het ondernemerschap weer volledig terug in de organisatie en kijken zij weer over de grenzen van een project heen. Ook kunnen zij zich weer op nieuwe onderwerpen focussen, waaronder op duurzaamheid. Zo was Ballast Nedam de eerste organisatie die startte met gasloos bouwen.

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

NET PROMOTOR SCORE

■ Detractors ■ Passives ■ Promotors

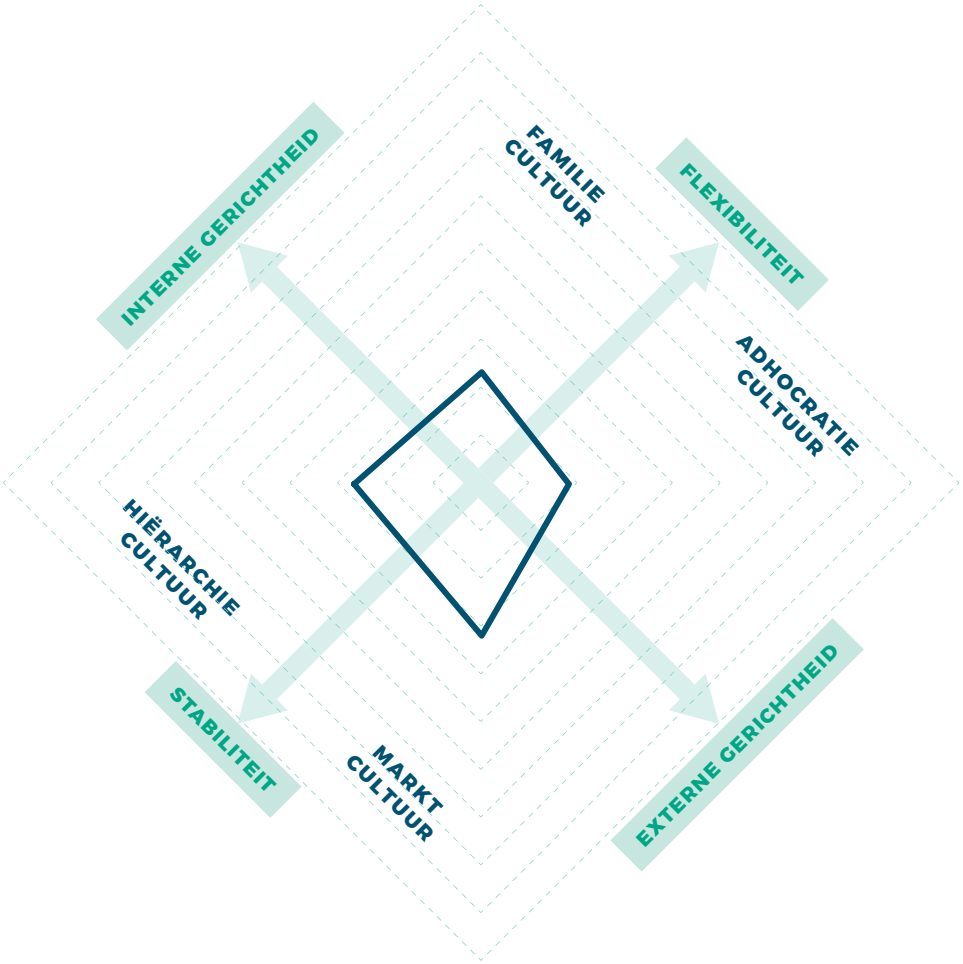
THEMA'S	Aansluiting bij Core Business	★	★	★	★	☆	⇔
	Integratie van Dienstverlening	★	★	★	★	½	⇧
	Klantmanagement	★	★	★	½	☆	⇩
	Contract Compliance	★	★	★	★	½	⇔
	Innovatie en Continue Verbeteren	★	★	★	☆	☆	⇧
	Rapportage en Financieel Beheer	★	★	★	★	½	⇩
COMPETENTIES	Samenwerken	★	★	★	★	★	⇔
	Betrokkenheid	★	★	★	★	½	⇔
	Organisatiebewustzijn	★	★	★	★	☆	⇔
	Vakmanschap	★	★	★	★	½	⇔
	Integriteit & betrouwbaarheid	★	★	★	★	½	⇔
	Proactiviteit	★	★	½	☆	☆	⇧
	Flexibiliteit	★	★	½	☆	☆	⇩

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2018)

ONTWIKKELINGEN KLANTPORTFOLIO

HET KLANTPORTFOLIO VAN BALLAST NEDAM IS STABIEL DOOR DE FOCUS OP INTEGRALE (PPS-)PROJECTEN. DOORDAT DIT LANGDURIGE CONTRACTEN ZIJN, IS ER WEINIG SPRAKE VAN AFLOPENDE CONTRACTTERMIJNEN.

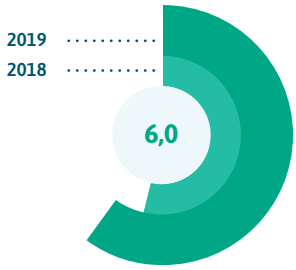
CULTUURMODEL



Een toelichting op het cultuurmodel is opgenomen in bijlage 3.

KERNCOMPETENTIES (TOP 5)

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2019



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 N.V.	
Algemeen directeur	
Rob van Wingerden	
Omzet in Nederland	
Euro 67 mln. (BAM FM)	
Omzet wereldwijd	
-	
Aantal medewerkers in Nederland	
260 (BAM FM)	
Aantal medewerkers wereldwijd	
-	
Aantal landen waarin actief	
1	
Website	
www.bamfm.nl	
Postadres	
Regulierenring 35, 3981 LA Bunnik	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✓
Managing Agent	✗
Integrated Facility Management (IFM)	✗
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✓
Enkele opdrachtgevers	

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

BAM FM is het in 2015 opgerichte serviceonderdeel BAM Bouw en Vastgoed BV, onderdeel van de internationale Royal BAM Group. De dienstverlening van BAM FM is met name gericht op het beheer en onderhoud aan gebouwen, installaties en terreinen. Hierbij richten zij zich op het aangaan van langjarige relaties met een hoge knip. Daarnaast neemt BAM FM graag de volledige energieverantwoordelijkheid en leveren zij ook soft services. Dit laatste in samenwerking met een soft-services provider, waarbij BAM FM dan de volledige eindverantwoordelijkheid draagt.

DATA EN TECHNOLOGIE ALS FOCUS PUNTEN

BAM FM wil de komende jaren de huidige markten waarin ze actief zijn versterken door daar meer diensten te leveren, onder andere in de vorm van technologische ondersteuning. Dit willen zij doen door dezelfde service te verlenen als je vaak in de B2C markt tegenkomt: één applicatie (Customer Portal) waarin onder andere inzichtelijk is wat de klant heeft gecontracteerd, welke prestaties worden geleverd en wat ze eventueel aanvullend kunnen contracteren. Data wordt dan ook een steeds groter onderdeel van de dienstverlening van BAM FM, waarbij het doel is om uiteindelijk op basis van predictive maintenance dienstverlening te leveren. Om dit te realiseren, zijn de eerste stappen gezet door middel van het programma 'BAM UP!': een programma waarmee alle data bronnen in een gebouw worden verbonden en op basis waarvan algoritmes geschreven en geanalyseerd kunnen worden om de dienstverlening te verbeteren.

VERSCHUIVING NAAR LEVEREN VAN SERVICE EN GASTVRIJHEID

BAM is een organisatie die zich al 150 jaar op de Nederlandse markt beweegt en techniek met dienstverlening combineert. Hierbij richten zij zich steeds meer op het leveren van service en gastvrijheid: het werk moet effectief worden uitgevoerd, maar er moet ook ruimte zijn voor een praatje met de klant. BAM FM zoekt naar manieren om de dienstverlening beter te laten aansluiten op de klant, bijvoorbeeld door middel van een belevenisstraat bij opdrachtgever Koninklijke Visio, waar de monteurs ervaren hoe het is om als eindgebruiker slechtziend te zijn.

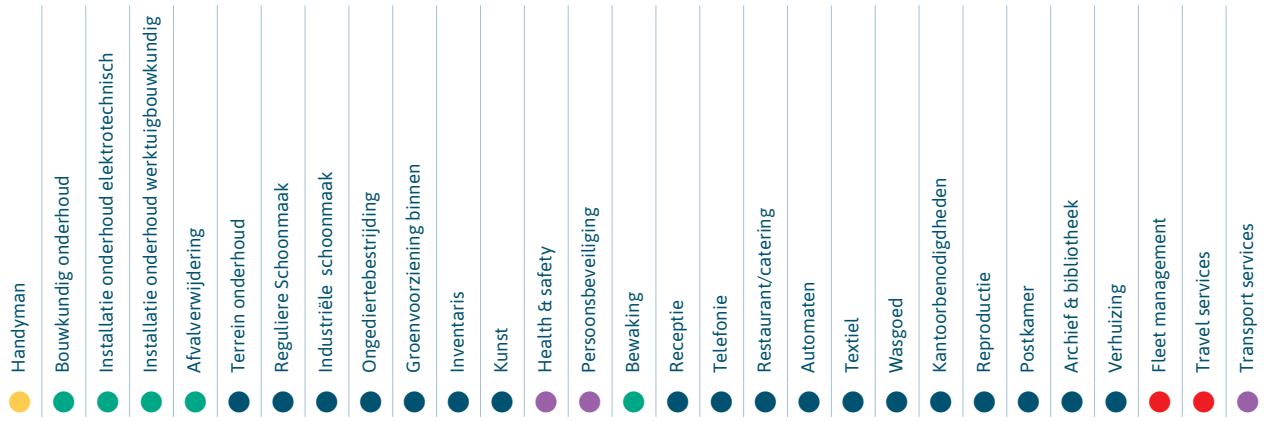
VISIE OP INTERNATIONALISERING

Ondanks dat BAM FM wel zusterondernemingen heeft in het Verenigd Koninklijk, Ierland, België en Duitsland, richten zij zich op Nederland en zullen ze dat ook blijven doen. De organisatie gelooft in het bieden van toegevoegde waarde vanuit het eigen bedrijf en het lokaal begeleiden van mensen. Daarnaast wil BAM FM een grote verbondenheid realiseren tussen de opdrachtgever en de mensen van BAM FM op de werkvloer.

ONTWIKKELINGEN IN 2019/2020

BAM heeft diverse stappen gezet op het gebied van data. Zo loopt er een pilot met het inzetten van een bezettingsmonitor in bestaande gebouwen en staat er een eerste ruwe versie van de Customer Portal. Ook de ontwikkeling van het 'BAM UP!'-programma is in volle gang. Daarnaast heeft BAM strengere kaders gesteld voor het leveren van dienstverlening: zij willen hard services integraal leveren en wil de samenwerking aangaan met opdrachtgevers die geloven in kennisdeling en samenwerking-intensieve langetermijn partnerships.

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

NET PROMOTOR SCORE

■ Detractors ■ Passives ■ Promotors

THEMA'S	Aansluiting bij Core Business	★	★	½	☆	☆	⇧
	Integratie van Dienstverlening	★	★	★	½	☆	⇧
	Klantmanagement	★	★	★	☆	☆	⇧
	Contract Compliance	★	★	½	☆	☆	⇧
	Innovatie en Continue Verbeteren	★	½	☆	☆	☆	⇔
	Rapportage en Financieel Beheer	★	★	★	☆	☆	⇔
COMPETENTIES	Samenwerken	★	★	★	★	☆	⇧
	Betrokkenheid	★	★	★	½	☆	⇧
	Organisatiebewustzijn	★	★	☆	☆	☆	⇧
	Vakmanschap	★	★	★	½	☆	⇧
	Integriteit & betrouwbaarheid	★	★	★	☆	☆	⇧
	Proactiviteit	★	½	☆	☆	☆	⇔
	Flexibiliteit	★	★	★	½	☆	⇧

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2018)

ONTWIKKELINGEN KLANTPORTFOLIO

GEWONNEN CONTRACTEN

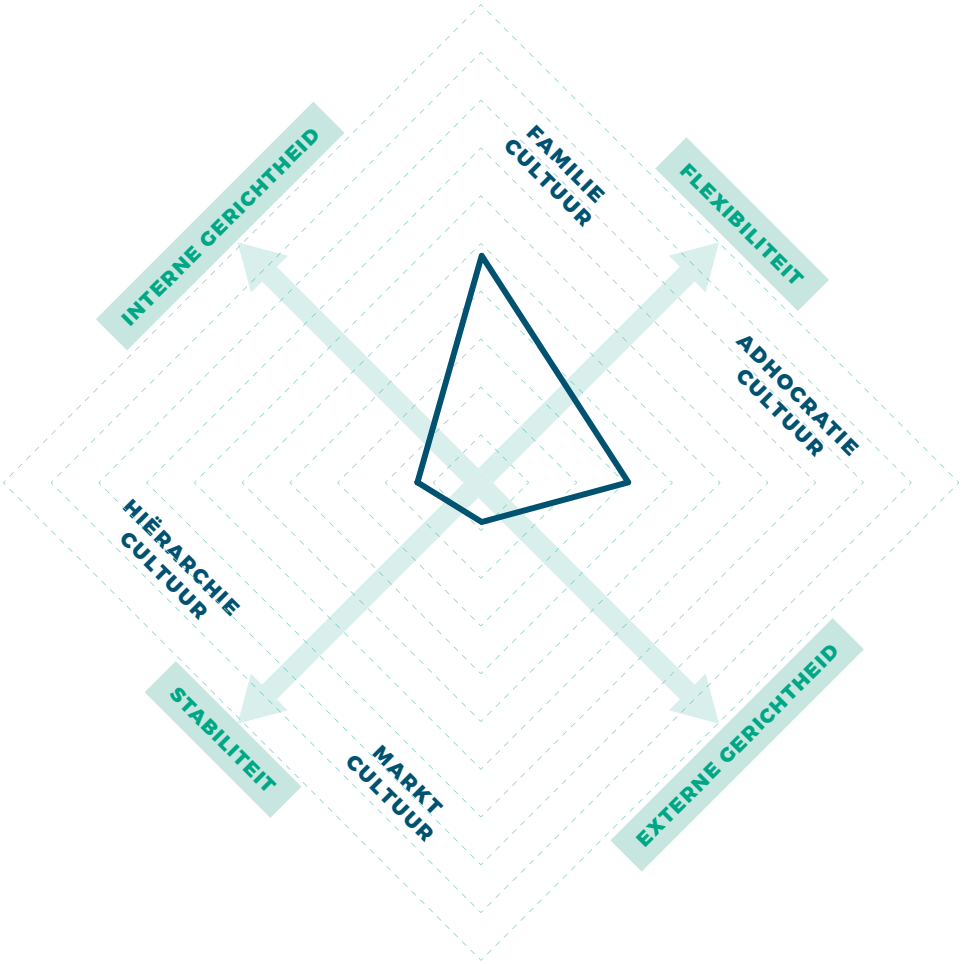
Koninklijke Visio

(verlenging contract)

VERLOREN CONTRACTEN

Geen

CULTUURMODEL

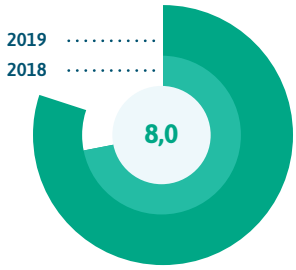


Een toelichting op het cultuurmodel is opgenomen in bijlage 3.

KERNCOMPETENTIES (TOP 5)

CBRE

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2019



Overall Provider Performance Score

—

Multi service Performance Score

—

Managing agent Performance Score

IFM Performance Score

—

PPS Performance Score

8.4 CBRE GWS

Organisatie	
CBRE Global Workplace Solutions Nederland (CBRE GWS)	
Algemeen directeur	
Remco Kroeze	
Moederorganisatie	
CBRE Group Inc. (CBRE)	
Algemeen directeur	
Robert E. Sulentic	
Omzet in Nederland	
Euro 300 mln (GWS)	
Omzet wereldwijd	
Euro 20 miljard	
Aantal medewerkers in Nederland	
1.100	
Aantal medewerkers wereldwijd	
>100.000	
Aantal landen waarin actief	
>100	
Website	
www.cbre.nl	
Postadres	
Boeing Avenue 8, 1119 PB Schiphol-Rijk	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✔
Managing Agent	✔
Integrated Facility Management (IFM)	✔
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✘
Enkele opdrachtgevers	

1. Deloitte
2. IBM
3. Shell

CBRE GWS is een (inter)nationale facilitaire dienstverlener met een focus op technische dienstverlening, facility management en projectmanagement. In Nederland geeft zij, met ruim 600 technici in eigen dienst, invulling aan self delivery technische dienstverlening. Voor de soft services werkt CBRE samen met strategische samenwerkingspartners. Met haar dienstverlening richt CBRE GWS zich met name op corporate organisaties. CBRE GWS is onderdeel van het moederbedrijf CBRE Inc. Naast facility management is CBRE met name actief op het gebied van vastgoed, waaronder property management, makelaarsdiensten, projectontwikkeling, werkplekontwerp en -inrichting.

DOORONTWIKKELEN INTEGRALE PROPOSITIE VOOR VASTGOED, FACILITY MANAGEMENT EN PROJECTMANAGEMENT

CBRE streeft ernaar om haar integrale propositie, waarbij zowel vastgoed als facility management en projectmanagement worden geleverd, verder te ontwikkelen. Bij een aantal grote (internationale) klanten wordt deze geïntegreerde combinatie van dienstverlening al geleverd. Eigenlijk richt CBRE GWS zich de komende jaren op twee proposities: een 'IFM propositie' voor geïntegreerde contracten inclusief de uitvoering van hard services in eigen beheer en daarnaast een 'Single Service propositie' voor lokale hard services contracten. Daarnaast zetten zij de komende jaren verder in op de ontwikkeling van smartbuildings door middel van onder andere sensoring en de gebruikersapplicatie 'Host'. Deze applicatie biedt eindgebruikers de mogelijkheid om bijvoorbeeld een werkplek of collega te vinden, vergaderruimtes te reserveren, op afstand al een maaltijd te bestellen of om facilitaire meldingen te plaatsen.

TECHNISCH DNA IN COMBINATIE MET GASTVRIJHEID

CBRE GWS is een integrale dienstverlener met een technisch DNA. In combinatie met dit DNA wordt er binnen de organisatie nadruk gelegd op gastvrijheid: zo worden alle medewerkers, ook technici, getraind op het gebied van gastvrijheid. Met opdrachtgevers in onder andere de financiële, farmaceutische, technologische en industriële sector werken zij vaak in kritische omgevingen waarin veiligheid, bedrijfscontinuïteit en compliancy belangrijk zijn. Zo beheert CBRE GWS wereldwijd meer dan 50% van alle datacenters.

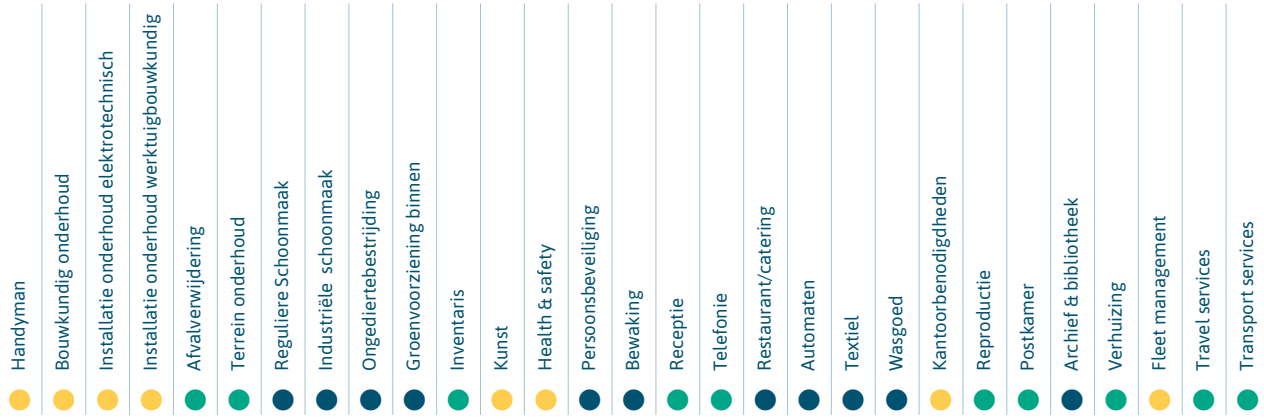
VISIE OP INTERNATIONALISERING

CBRE GWS is wereldwijd actief en richt zich daarbij op het wereldwijd uniformiseren en standaardiseren van de dienstverlening bij internationale klanten. Hierbij hanteren zij de 80/20-regel: 80% wordt op internationaal niveau gestandaardiseerd en 20% betreft een lokale invulling van de dienstverlening. Zo wordt onder andere de account organisatie op lokaal niveau afgestemd met de klant en de lokale CBRE GWS organisatie.

ONTWIKKELINGEN IN 2019/2020

CBRE GWS heeft een structuur verandering doorgemaakt van een regionale organisatie gericht op de BeNeLux en Frankrijk, naar een landenorganisatie. Met deze veranderingen opereren zij dichterbij de klant. De nieuwe managing director, Remco Kroeze, is afkomstig vanuit CBRE Advisory & Transaction en heeft de focus nog meer verlegd naar het realiseren van integratie tussen de diverse bedrijfsonderdelen.

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

NET PROMOTOR SCORE

■ Detractors ■ Passives ■ Promotors

THEMA'S	Aansluiting bij Core Business	★	★	★	★	⯪	⇧
	Integratie van Dienstverlening	★	★	★	★	★	⇧
	Klantmanagement	★	★	★	★	⯪	⇧
	Contract Compliance	★	★	★	★	★	⇧
	Innovatie en Continue Verbeteren	★	★	★	★	⯪	⇧
	Rapportage en Financieel Beheer	★	★	★	★	☆	⇧
COMPETENTIES	Samenwerken	★	★	★	★	★	⇧
	Betrokkenheid	★	★	★	★	★	⇧
	Organisatiebewustzijn	★	★	★	★	⯪	⇧
	Vakmanschap	★	★	★	★	⯪	⇧
	Integriteit & betrouwbaarheid	★	★	★	★	★	⇧
	Proactiviteit	★	★	★	★	⯪	⇧
	Flexibiliteit	★	★	★	★	★	⇧

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2018)

ONTWIKKELINGEN KLANTPORTFOLIO

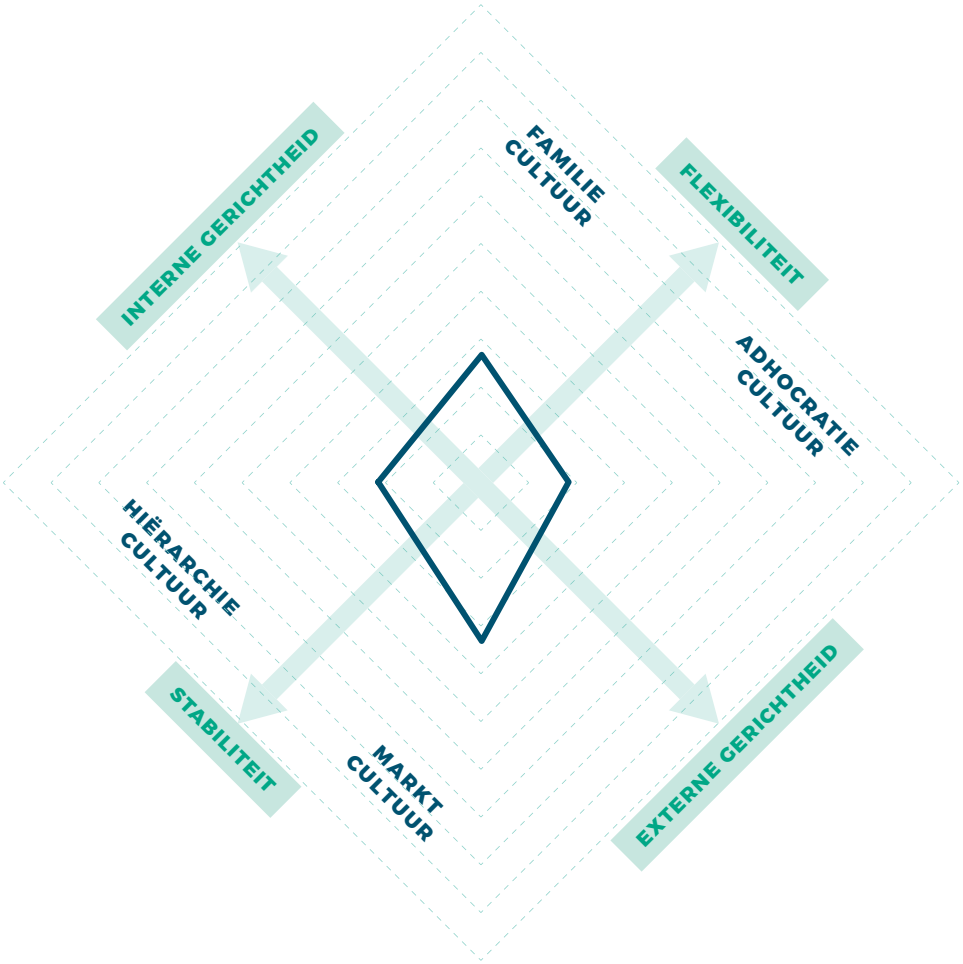
GEWONNEN CONTRACTEN

- Royal FloraHolland
- Ahold
- Nike Retail
- Lego Retail
- Novartis

VERLOREN CONTRACTEN

- APMT

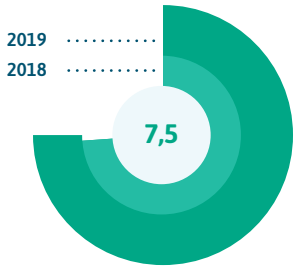
CULTUURMODEL



Een toelichting op het cultuurmodel is opgenomen in bijlage 3.

KERNCOMPETENTIES (TOP 5)

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2019



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 in Nederland	
Euro 43 mln.	
Omzet wereldwijd	
-	
Aantal medewerkers in Nederland	
1.270	
Aantal medewerkers wereldwijd	
-	
Aantal landen waarin actief	
1	
Website	
www.db.nl	
Postadres	
Gondel 1, 1186 MJ Amsterdam	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✔
Managing Agent	✔
Integrated Facility Management (IFM)	✔
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✘
Enkele opdrachtgevers	

1. ASML
2. T-Mobile
3. Stater

D&B, genoemd naar de oprichters Derek en Bas, is in 1993 opgericht als chauffeursbedrijf en sinds 2003 actief op de facilitaire markt. Zij kiezen heel specifiek voor een nichemarkt waar behoefte is aan hoogwaardige 5-sterren dienstverlening. Om dit waar te maken, voeren zij een groot aantal diensten uit met eigen medewerkers, waaronder receptie, catering, beveiliging en schoonmaak. D&B richt zich met name op corporate organisaties met een ambitieuze facilitaire afdeling.

GROEI VAN HET AANTAL MULTI-TENANT GEBOUWEN EN INZICHT IN DE CO2 FOOTPRINT

De afgelopen jaren is de mate waarin vastgoedpartijen dienstverlening afnemen hard gegroeid en ook de komende jaren zal D&B zich hier op blijven richten. Ze verwachten dan ook dat ze steeds vaker dienstverlening in multi-tenantgebouwen zullen gaan leveren en gaan op dit gebied dan ook meer concepten ontwikkelen. Daarnaast richten ze zich op smart buildings, waarbij ze zowel mee-investeren als deelnemen aan pilots die door hun klanten worden uitgevoerd. Op het gebied van duurzaamheid streeft D&B ernaar om op basis van data de CO2 footprint van hun dienstverlening aantoonbaar te maken. Op deze wijze willen zij kunnen meten wat het effect is van bepaalde keuzes en op basis van bewijslast een keuze al dan niet maken.

5-STERREN DIENSTVERLENING IN COMBINATIE MET WERKPLEK INRICHTING

D&B onderscheidt zich door zich te focussen op high end, 5-sterren dienstverlening. In aansluiting daarop leveren zij niet alleen facilitaire diensten, maar richten zij zich ook op het inrichten van de faciliteiten van een opdrachtgever. Het doel dat ze hiermee willen bereiken, is het versterken en verhogen van de vastgoedwaarde en een bijdrage leveren aan de war on talent door de volledige workplace experience te leveren. Om dit te realiseren streven zij naar het leveren van een combinatie van factoren: maatwerk, innovatie, lef en ondernemerschap.

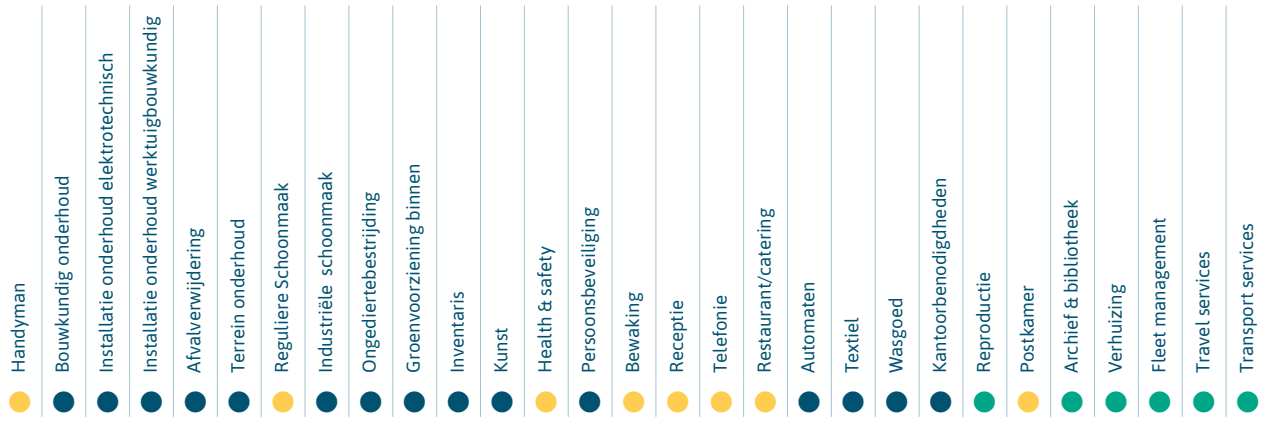
VISIE OP INTERNATIONALISERING

D&B is een van oorsprong Nederlands bedrijf. Het focusgebied van de organisatie is dan ook Nederland en dit zal ook de komende jaren het geval blijven. Zij zien hier nog voldoende markt om hun dienstverlening te kunnen leveren.

ONTWIKKELINGEN IN 2019/2020

In 2019 heeft D&B in ABN AMRO een financiële partner gevonden en daarmee hebben zij groeikapitaal aangetrokken. Door dit groeikapitaal hebben zij meer ruimte om te ondernemen en te investeren in onder andere technologie en duurzaamheid. Het eigendom ligt echter nog steeds bij de oprichters van het bedrijf. Daarnaast heeft D&B in het afgelopen jaar de basis gelegd om de diverse labels binnen de organisatie te verstevigen door passende proposities uit te werken. We Canteen, het cateringconcept van D&B, heeft in 2019 haar omzet verdubbeld en ook de groep als geheel heeft een groei van ruim 15% doorgemaakt.

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

NET PROMOTOR SCORE

■ Detractors ■ Passives ■ Promotors

THEMA'S	Aansluiting bij Core Business	★	★	★	★	½	⇧
	Integratie van Dienstverlening	★	★	★	★	☆	⇔
	Klantmanagement	★	★	★	★	½	⇧
	Contract Compliance	★	★	★	★	☆	⇔
	Innovatie en Continue Verbeteren	★	★	★	☆	☆	⇔
	Rapportage en Financieel Beheer	★	★	★	☆	☆	⇩
COMPETENTIES	Samenwerken	★	★	★	★	★	⇧
	Betrokkenheid	★	★	★	★	½	⇔
	Organisatiebewustzijn	★	★	★	½	☆	⇩
	Vakmanschap	★	★	★	★	☆	⇩
	Integriteit & betrouwbaarheid	★	★	★	★	½	⇔
	Proactiviteit	★	★	★	½	☆	⇔
	Flexibiliteit	★	★	★	½	☆	⇩

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2018)

ONTWIKKELINGEN KLANTPORTFOLIO

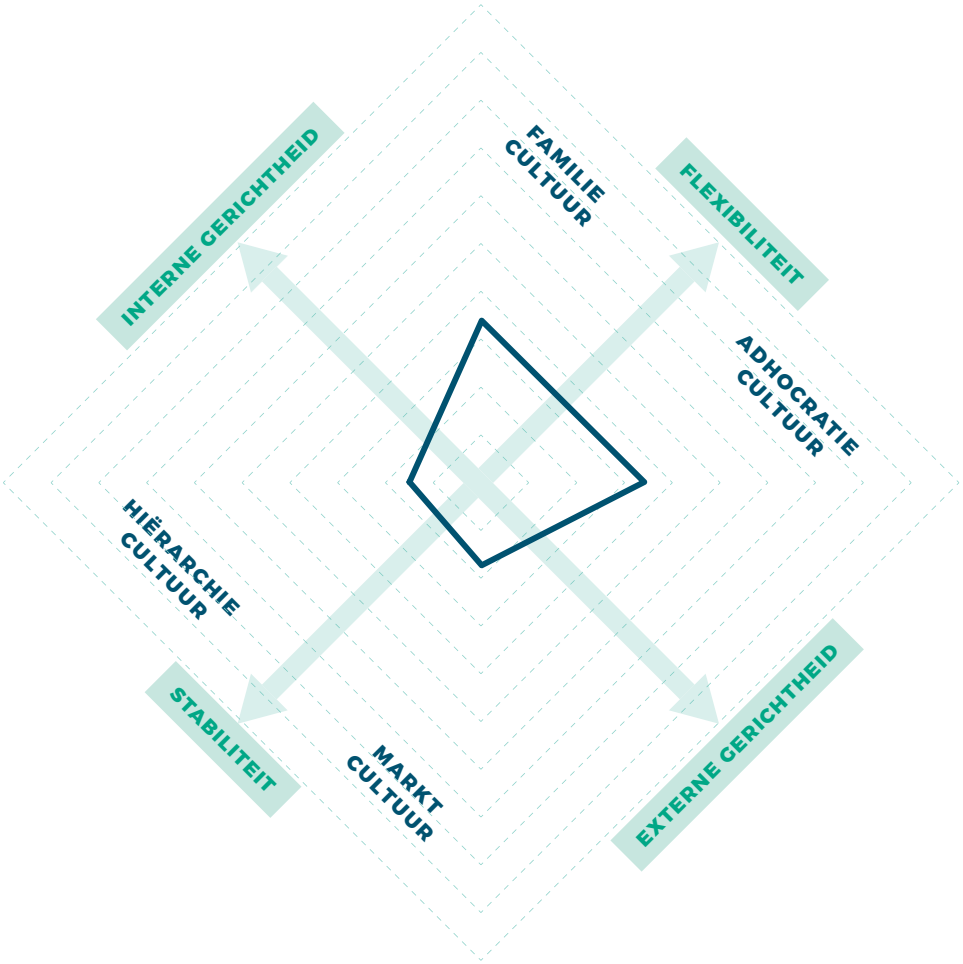
GEWONNEN CONTRACTEN

- Diverse multi-tenant locaties
- Samsung
- WTC Den Haag
- WTC Rotterdam
- ASICS
- CBRE The Core

VERLOREN CONTRACTEN

- De Nederlandse Bank

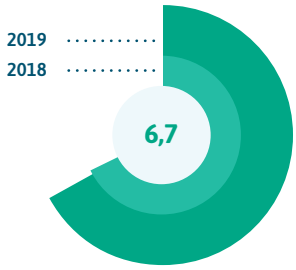
CULTUURMODEL



Een toelichting op het cultuurmodel is opgenomen in bijlage 3.

KERNCOMPETENTIES (TOP 5)

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2019



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 in Nederland	
Euro 986 mln	
Omzet wereldwijd	
Euro 61 miljard	
Aantal medewerkers in Nederland	
5.773	
Aantal medewerkers wereldwijd	
160.000	
Aantal landen waarin actief	
71	
Website	
www.engie-services.nl	
Postadres	
Kosterijland 20, 3981 AJ Bunnik	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✔
Managing Agent	✘
Integrated Facility Management (IFM)	✔
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✘
Enkele opdrachtgevers	

1. JDE
2. FrieslandCampina
3. Fuji

ENGIE Services is onderdeel van ENGIE Nederland en is een technische dienstverlener met innovatieve, duurzame oplossingen voor ontwerp, realisatie, onderhoud en beheer voor onder andere de industrie, infrastructuur en utiliteitsmarkt. De afgelopen jaren hebben zij wereldwijd ingezet op IFM dienstverlening, hetgeen ook in Nederland heeft geresulteerd in klanten als JDE, FrieslandCampina, Fuji en Yondr.

INTEGRALE SAMENWERKING EN 'ZERO CARBON TRANSITION' ALS FOCUSPUNTEN

Een ontwikkeling die het afgelopen jaar al is ingezet en waar ook richting de toekomst de focus op blijft liggen is de integrale samenwerking tussen de diverse bedrijfsonderdelen. ENGIE gaat zich meer richten op de gehele supply chain, inclusief energie, in plaats van op het uitvoeren van contracten en projecten vanuit één individueel bedrijfsonderdeel. Daarnaast ligt binnen de gehele ENGIE Groep de focus de komende jaren op het realiseren van een 'Zero Carbon Transition': hoe kun je vandaag keuzes maken die geen negatieve impact hebben op de toekomst? Als onderdeel hiervan richt ENGIE zich met al haar bedrijfsonderdelen op het 'as a service' model waarbij de focus op de klant en verduurzaming ligt.

TECHNISCHE DIENSTVERLENING MET EIGEN MENSEN

Waar ENGIE de soft services in samenwerking met onderaannemers levert, levert zij de technische dienstverlening juist met eigen mensen. Daarnaast levert ENGIE met haar bedrijfsonderdeel ENGIE Energie zelf energie. HIermee richten zij zich onder andere op verduurzaming en hebben zij zelf mensen in huis die klanten kunnen begeleiden naar een duurzamere organisatie. Als onderdeel van de integrale samenwerking doen zij dit ook binnen ENGIE Services.

VISIE OP INTERNATIONALISERING

ENGIE heeft een Global IFM team dat gevestigd is in Londen en dat verantwoordelijk is voor de aansturing van internationale tenders. Lokaal maatwerk is voor ENGIE echter het uitgangspunt. Om dat te kunnen realiseren proberen zij gesprekken met de klant al vanaf de tender fase op lokaal niveau te voeren. Zij bieden dan ook alleen dienstverlening in landen waar zij zelf lokaal vertegenwoordigd zijn óf waar één van hun global samenwerkingspartners actief is.

ONTWIKKELINGEN IN 2019/2020

Vanaf 1 januari 2020 neemt IFM een centrale positie in binnen de organisatie en valt de nieuwe ENGIE IFM B.V. rechtstreeks onder het hoofdkantoor in plaats van onder één van de andere bedrijfsonderdelen. De ontwikkeling van IFM is daarmee een speerpunt voor de gehele ENGIE Groep. De grootste ontwikkeling binnen ENGIE is echter de strategiewijziging naar 'Zero Carbon Transition as a Service'. In lijn met die strategiewijziging hebben zij in de afgelopen drie jaar de fossiele assets verkocht en de opbrengst daarvan geïnvesteerd in nieuwe, duurzame assets.

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

NET PROMOTOR SCORE

■ Detractors ■ Passives ■ Promotors

THEMA'S	Aansluiting bij Core Business	★	★	★	⯪	☆	⇔
	Integratie van Dienstverlening	★	★	★	★	☆	⇔
	Klantmanagement	★	★	★	☆	☆	⇔
	Contract Compliance	★	★	★	★	⯪	⇧
	Innovatie en Continue Verbeteren	★	★	☆	☆	☆	⇧
	Rapportage en Financieel Beheer	★	★	☆	☆	☆	⇩
COMPETENTIES	Samenwerken	★	★	★	★	☆	⇧
	Betrokkenheid	★	★	★	★	⯪	⇧
	Organisatiebewustzijn	★	★	★	☆	☆	⇧
	Vakmanschap	★	★	★	★	☆	⇔
	Integriteit & betrouwbaarheid	★	★	★	★	☆	⇔
	Proactiviteit	★	★	☆	☆	☆	⇩
	Flexibiliteit	★	★	★	⯪	☆	⇔

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2018)

ONTWIKKELINGEN KLANTPORTFOLIO

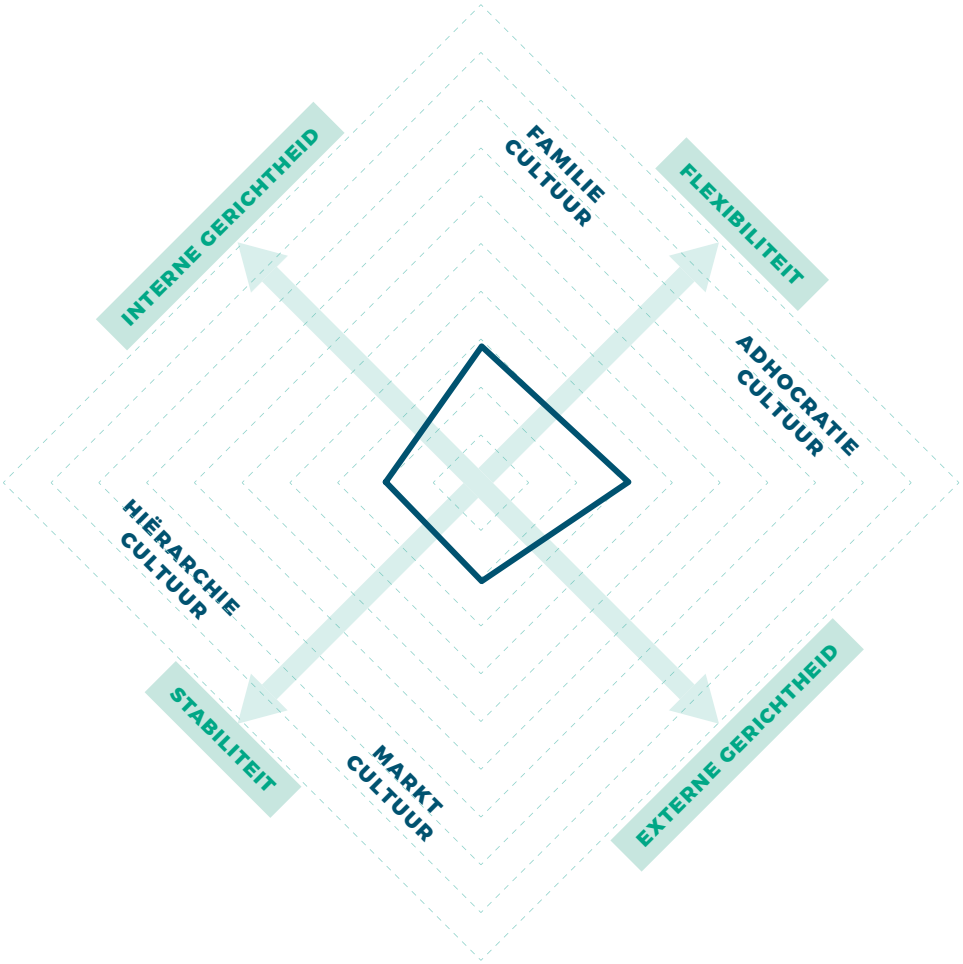
GEWONNEN CONTRACTEN

2 nieuwe contracten

VERLOREN CONTRACTEN

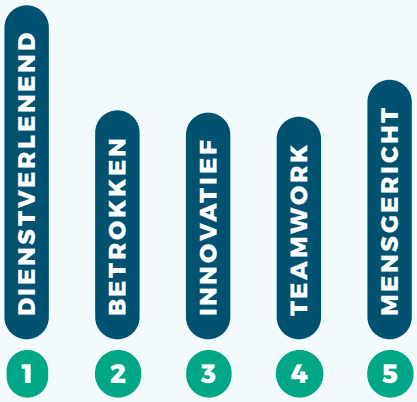
Geen

CULTUURMODEL

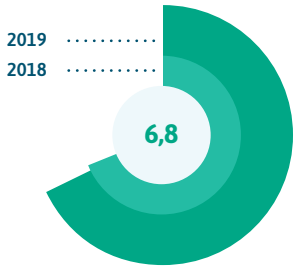


Een toelichting op het cultuurmodel is opgenomen in bijlage 3.

KERNCOMPETENTIES (TOP 5)



PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2019

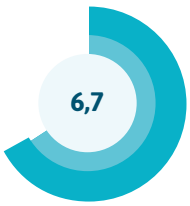


Overall Provider Performance Score

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 B.V.	
Algemeen directeur	
Jan Jacob van Donselaar	
Omzet in Nederland	
Euro 108 mln	
Omzet wereldwijd	
>Euro 32 miljard	
Aantal medewerkers in Nederland	
1.148	
Aantal medewerkers wereldwijd	
>600.000	
Aantal landen waarin actief	
>50	
Website	
www.eurestservices.nl	
Postadres	
Laarderhoogtweg 11, 1101 DZ Amsterdam	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✔
Managing Agent	✘
Integrated Facility Management (IFM)	✔
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✘
Enkele opdrachtgevers	

1. AkzoNobel
2. Tata Steel
3. FrieslandCampina Wageningen

Eurest Services maakt deel uit van Compass Group PLC en levert met bijna 4500 medewerkers geïntegreerde facilitaire dienstverlening op 700 locaties verspreid over heel Nederland. Eurest Services verleent haar diensten in diverse soorten omgevingen: op de werkplek, in onderwijsinstellingen, in horecagelegenheden, in de gezondheidszorg en bij (overheids) instellingen, maar ook tijdens sportwedstrijden en culturele evenementen. In Nederland werken zij met vier verschillende labels; Eurest, Eurest Services, Xandrion en Famous Flavours.

TECHNOLOGIE EN DATA INZETTEN

Eurest Services richt zich de komende jaren op het verder doorontwikkelen van technologie en data ten behoeve van de dienstverlening. Met behulp van technologie verzamelen zij de juiste informatie om actuele inzichten te krijgen in de kwaliteit van de dienstverlening. Deze data combineren zij met informatie over bijvoorbeeld marktontwikkelingen en de resultaten van tevredenheidsonderzoeken, wat vervolgens wordt ingezet om processen efficiënter in te richten en de kwaliteit te verbeteren. De inzet van een multi-service applicatie zorgt ervoor dat data ook vanuit de uitvoering beschikbaar komt, waarmee zij onder andere looproutes kunnen verbeteren.

SINGLE POINT OF CONTACT, ÉÉN P&L PER KLANT EN TOEGANG TOT EEN INKOOPNETWERK

Eurest Services werkt met een Single Point of Contact en één P&L per klant. Zij stimuleren integratie op de werkvloer door medewerkers multidisciplinaire werkzaamheden te laten uitvoeren. Zo werken front-office medewerkers niet alleen bij de front-office, maar ondersteunen zij ook in het restaurant tijdens piekuren en werken schoonmaakmedewerkers ook in de spoelkeuken. Naast het leveren van de facilitaire dienstverlening, heeft Compass Group enkele jaren geleden Xandrion gekocht: een inkoopnetwerk dat inkoopvolumes bundelt en zodoende schaalvoordelen biedt. Eurest Services biedt haar klanten de mogelijkheid om door middel van dit netwerk diverse inkoopvoordelen te realiseren.

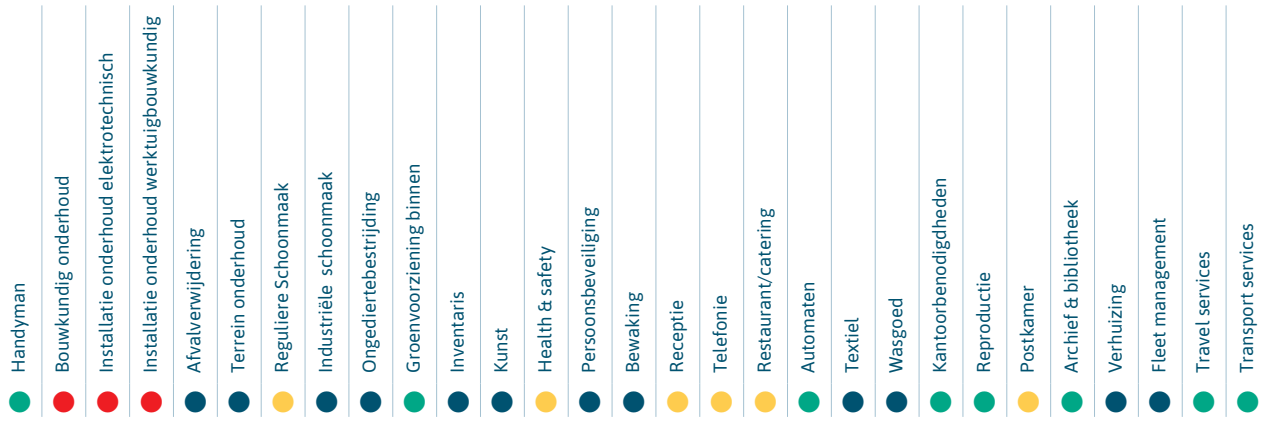
VISIE OP INTERNATIONALISERING

Eurest Services is onderdeel van een wereldwijde organisatie en heeft daarmee een internationale voetafdruk. De focus van de organisatie is voorgaande jaren verschoven van een voornamelijk food-services-gericht bedrijf naar geïntegreerd facility management.

ONTWIKKELINGEN IN 2019/2020

In 2019 heeft Eurest Services een nieuwe uitstraling gekregen en is het merk Eurest Services ge-herpositioneerd. Onderdeel hiervan is de lancering van een nieuwe missie en visie eind 2018, resulterend in de nieuwe pay-off: "Live our promise". Als onderdeel van de focus op 'workplace wellbeing' heeft Eurest Services ook het programma "360 Lifestyle" opgestart. Een programma gericht op gezondheid van de medewerkers van hun klanten. Vanuit dit programma geven ze hen handvatten voor voeding, een fit lichaam en een gezonde geest.

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

NET PROMOTOR SCORE

■ Detractors ■ Passives ■ Promotors

THEMA'S	Aansluiting bij Core Business	★	★	★	★	½	⇧
	Integratie van Dienstverlening	★	★	★	★	☆	⇔
	Klantmanagement	★	★	★	½	☆	⇩
	Contract Compliance	★	★	★	☆	☆	⇩
	Innovatie en Continue Verbeteren	★	½	☆	☆	☆	⇩
	Rapportage en Financieel Beheer	★	★	★	☆	☆	⇧
COMPETENTIES	Samenwerken	★	★	★	★	☆	⇩
	Betrokkenheid	★	★	★	☆	☆	⇩
	Organisatiebewustzijn	★	★	½	☆	☆	⇩
	Vakmanschap	★	★	★	½	☆	⇔
	Integriteit & betrouwbaarheid	★	★	★	★	½	⇔
	Proactiviteit	★	★	☆	☆	☆	⇔
	Flexibiliteit	★	★	★	½	☆	⇩

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2018)

ONTWIKKELINGEN KLANTPORTFOLIO

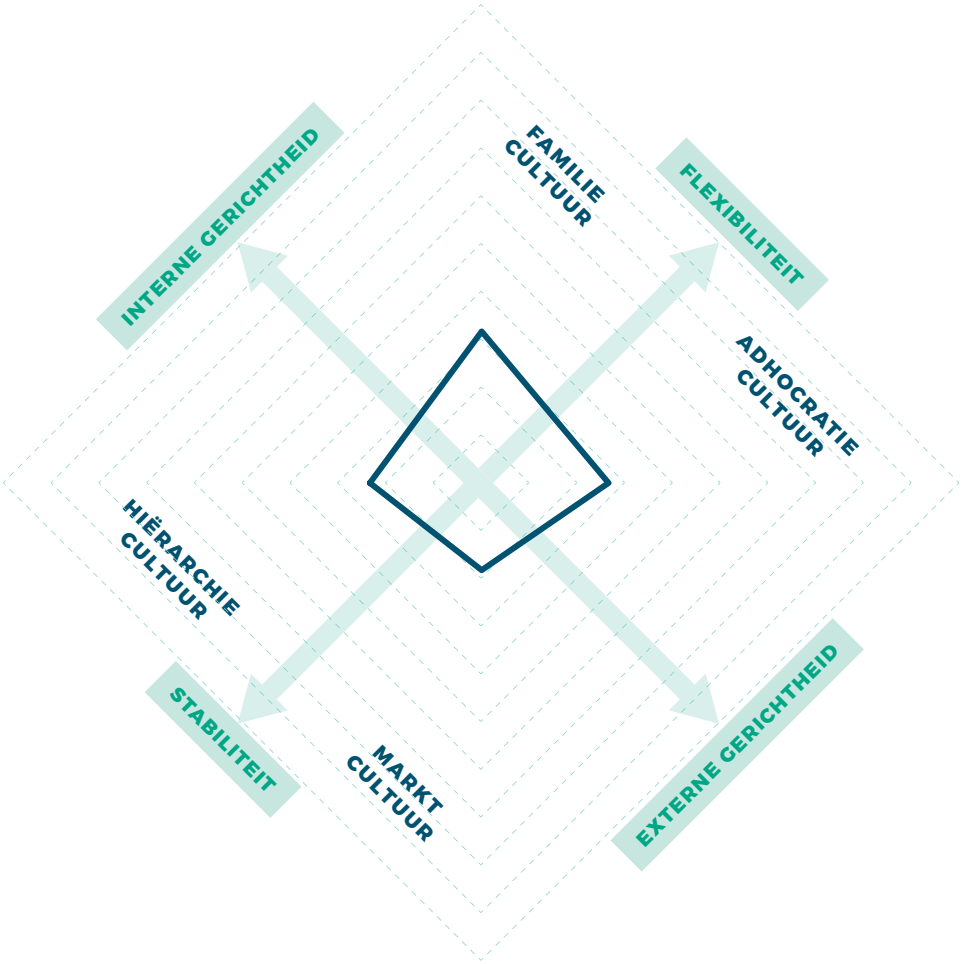
GEWONNEN CONTRACTEN

- Unilever Wageningen
- Forbo

VERLOREN CONTRACTEN

- Geen

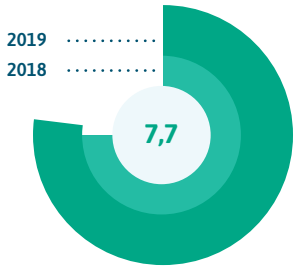
CULTUURMODEL



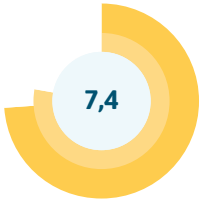
Een toelichting op het cultuurmodel is opgenomen in bijlage 3.

KERNCOMPETENTIES (TOP 5)

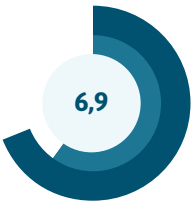
PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2019



Overall Provider Performance Score

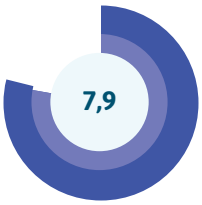


Multi service Performance Score



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 in Nederland	
Euro 255 mln (Facilicom Solutions)	
Omzet wereldwijd	
-	
Aantal medewerkers in Nederland	
1.150 (Facilicom Solutions)	
Aantal medewerkers wereldwijd	
-	
Aantal landen waarin actief	
3 (Nederland, België, UK)	
Website	
www.facilicomsolutions.nl	
Postadres	
Geyssendorfferweg 5, 3088 GJ Rotterdam	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✓
Managing Agent	✓
Integrated Facility Management (IFM)	✓
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✓
Enkele opdrachtgevers	

1. UWV
2. ASR
3. Essent

Facilicom Solutions is het onderdeel van de Facilicom Group dat zich primair richt op het leveren van integrale facilitaire dienstverlening, management- en adviesdiensten. Dit doen zij op zowel soft- als hard services, waarbij zij integraal samenwerken met andere onderdelen binnen de organisatie evenals met strategische partners. Vanuit de diverse bedrijfsonderdelen biedt de Facilicom Group onder andere technische dienstverlening, schoonhouden, beveiliging en veiligheid, hospitality services, catering, horeca services en zorg en welzijn.

VIER PIJLERS: DATA DRIVEN, MARKTGERICHTHEID, OPERATIONAL EXCELLENCE EN VERNIEUWEND ORGANISEREN

De komende jaren staan binnen Facilicom Group vier pijlers centraal om de organisatie en dienstverlening te ontwikkelen. Zo willen zij data gedreven werken inzetten om onder andere de voorspelbaarheid van klantwensen en onderhoudsbehoefte van installaties te vergroten, evenals om duurzaamheidsambities van zowel haar klanten als de eigen organisatie te behalen. Daarnaast streven zij op het gebied van Marktgerichtheid naar een meer B2C georiënteerde dienstverlening in een B2B context, waarbij de dienstverlening is afgestemd op de individuele wensen en behoeften van de eindgebruiker. Om hun medewerkers in staat te stellen om Operational Excellence te leveren focust Facilicom op het automatiseren en digitaliseren van de dienstverlening. Zo voorzien zij bijvoorbeeld hun monteurs van een tablet met digitale tools die hen in staat stelt de werkzaamheden snel en volledig uit te voeren en administratief werk te vereenvoudigen en verminderen. Tot slot richt Facilicom zich op Vernieuwend Organiseren door communities te bouwen die inspiratie, kennis en kunde delen met elkaar en met haar klanten.

EEN MODULAIR DIENSTVERLENINGSMODEL

Facilicom biedt een modulair dienstverleningsmodel: van alleen single services of management- en advies activiteiten tot een geïntegreerde facilitaire organisatie. Facilicom kan nagenoeg alle onderdelen met haar eigen bedrijfsonderdelen uitvoeren en daar waar dit van meerwaarde is werken zij met strategische partners samen. Met deze modulaire aanpak streeft Facilicom ernaar om snel mee te bewegen en aan te sluiten op de behoefte van de klant.

VISIE OP INTERNATIONALISERING

Facilicom blijft zich de komende jaren met name richten op Nederland, België en het Verenigd Koninklijk. Zij hebben een beperkt aantal klanten in overige landen. Wel is Facilicom geïnteresseerd in internationale tenders wanneer die bijdragen aan de strategie van Facilicom of wanneer zij als onderdeel van een consortium kunnen deelnemen. Vanuit eerdere initiatieven heeft Facilicom een internationaal netwerk opgebouwd. Bij internationale tenders werken zij samen met dit netwerk, zodat zij ook in landen waar ze zelf niet actief zijn met lokale accountorganisaties dienstverlening kunnen leveren.

ONTWIKKELINGEN IN 2019/2020

Op strategisch niveau heeft Facilicom het afgelopen jaar een aantal belangrijke ontwikkelen doorgemaakt. Zo hebben zij ingezet op het vergroten van het werkgeluk van haar medewerkers. Dit is een meerjarig programma met als pay-off 'happy people make happy people'. Binnen dit programma worden diverse activiteiten ontplooid om bij te dragen aan het werkgeluk. Een andere belangrijke ontwikkeling was het terug verkopen van het minderheidsbelang in Albron. Wel blijft er sprake van een strategisch partnerschap op het gebied van catering en foodconcepten. Ook van strategisch belang is de implementatie van diverse ICT-systemen geweest, om zo bij te dragen op het gebied van data gedreven werken.

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

NET PROMOTOR SCORE

■ Detractors ■ Passives ■ Promotors

THEMA'S	Aansluiting bij Core Business	★	★	★	★	½	⇧
	Integratie van Dienstverlening	★	★	★	★	½	⇔
	Klantmanagement	★	★	★	★	½	⇔
	Contract Compliance	★	★	★	★	½	⇧
	Innovatie en Continue Verbeteren	★	★	★	☆	☆	⇧
	Rapportage en Financieel Beheer	★	★	★	★	☆	⇧
COMPETENTIES	Samenwerken	★	★	★	★	½	⇔
	Betrokkenheid	★	★	★	★	½	⇔
	Organisatiebewustzijn	★	★	★	★	☆	⇧
	Vakmanschap	★	★	★	★	½	⇔
	Integriteit & betrouwbaarheid	★	★	★	★	½	⇔
	Proactiviteit	★	★	★	½	☆	⇧
	Flexibiliteit	★	★	★	★	☆	⇔

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2018)

ONTWIKKELINGEN KLANTPORTFOLIO

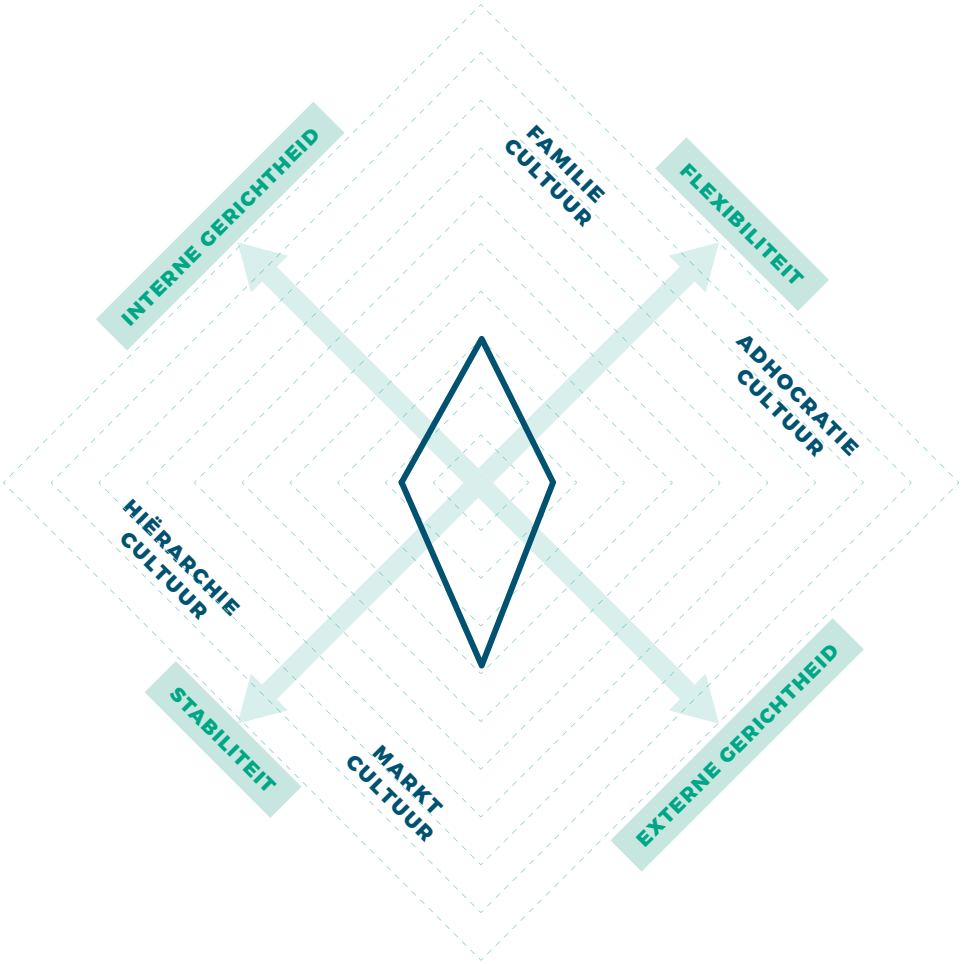
GEWONNEN CONTRACTEN

- FloraHolland
- Hitachi
- NXP
- Mediahuis

VERLOREN CONTRACTEN

- ESA Estec
- Ahold
- Philip Morris

CULTUURMODEL

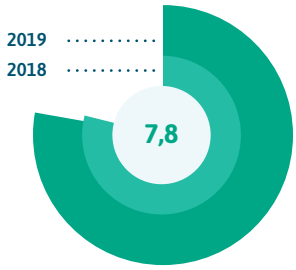


Een toelichting op het cultuurmodel is opgenomen in bijlage 3.

KERNCOMPETENTIES

Flexim

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2019



Overall Provider Performance Score

—

Multi service Performance Score

—

Managing agent Performance Score

IFM Performance Score

—

PPS Performance Score

8.9 FLEXIM NETHERLANDS

Organisatie	
Flexim Netherlands	
Algemeen directeur	
Richard Bruins	
Moederorganisatie	
Flexim Group	
Algemeen directeur	
Stephen Cointre	
Omzet in Nederland	
Euro 19 mln	
Omzet wereldwijd	
Euro 62 mln	
Aantal medewerkers in Nederland	
88	
Aantal medewerkers wereldwijd	
600	
Aantal landen waarin actief	
12	
Website	
www.fleximgroup.com/nld	
Postadres	
Pythagoraslaan 101, 3584 BB Utrecht	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✔
Managing Agent	✔
Integrated Facility Management (IFM)	✔
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✘
Enkele opdrachtgevers	

1. Bacardi-Martini
2. Salesforce
3. Stryker

Flexim Netherlands is onderdeel van Flexim Group en levert zowel soft- als hard services dienstverlening op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau. Zij richten zich met name op organisaties in het groot MKB die internationaal actief zijn en zich in de zakelijke dienstverlening bevinden.

ZELF INVULLING GEVEN AAN CRUCIALE POSITIES EN VERDUURZAMING BINNEN HARD SERVICES

In de komende jaren ontwikkelt Flexim in Nederland zich meer richting het model zoals dat ook vanuit het hoofdkantoor in Zwitserland wordt ingevuld: een managementorganisatie waar zij zelf invulling geven aan de meest cruciale posities van de dienstverlening, zoals receptie of handyman diensten. Op deze wijze willen zij niet alleen aansturing geven aan de diensten, maar ook zelf op operationeel niveau aanwezig zijn bij de klant en de facilitaire dienstverlening representeren. Naast deze ontwikkeling op soft services, heeft Flexim op het gebied van hard services verduurzaming als speerpunt. De eerste stap die zij hierin zetten is het bewust maken van opdrachtgevers van het belang van verduurzaming en opdrachtgevers te adviseren en begeleiden in het (vervangings)onderhoud om zo de 'CO2 footprint' te reduceren. Tot slot heeft Flexim compliancy als speerpunt. Om (internationale) opdrachtgevers hierbij te ondersteunen en compliant te laten zijn met lokale wet- en regelgeving rondom gebouwgebonden-installaties, gaat Flexim zelf ontwikkelde software uitrollen binnen Europa.

INTERNATIONALE VOETAFDRUK

Flexim heeft zowel hard- als soft service-kennis in huis en kan als onderdeel van een internationale organisatie eenvoudig schakelen met de rest van Europa. Dit zorgt er enerzijds voor dat klanten de mogelijkheid hebben om op te schalen in dienstverlening, maar ook dat zij de mogelijkheid hebben om op te schalen naar andere landen. Een groot deel van de systemen die Flexim gebruikt zijn dan ook al internationaal uitgerold.

VISIE OP INTERNATIONALISERING

Voor Flexim Netherlands ligt de focus met name op de BeNeLux, maar vanuit Zwitersland wordt wel ingezet op internationale tenders. Zij willen hierin echter niet concurreren met de grote facilitaire dienstverleners en richten zich dan ook niet op de heel grote internationale tenders. De focus ligt voor Flexim meer op de klant en op netwerken op internationaal niveau. Flexim wil op hoog strategisch niveau goede rapportages draaien en in control zijn, maar het proces wel lokaal inrichten en aansturen.

ONTWIKKELINGEN IN 2019/2020

De omslag naar het zelf invullen van cruciale rollen is al ingezet. Zo is er voor de soft services dienstverlening al een apart bedrijfsonderdeel opgesteld dat zich meer richt op het invullen van hospitality rollen: Elixim. Het streven is om dit ook voor hard services te gaan realiseren. Daarnaast is Flexim bezig met het uitrollen van een nieuw financieel systeem dat een boost geeft aan het rapporteren aan opdrachtgevers als het gaat om budget-uitputting, real time monitoring en geautomatiseerde afhandeling van facturen. Enerzijds schroeven zij hiermee het aantal handelingen terug en anderzijds wordt er een overzichtelijk dashboard ontwikkeld voor opdrachtgevers.

OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

Flexim

NET PROMOTOR SCORE

■ Detractors ■ Passives ■ Promotors

THEMA'S	Aansluiting bij Core Business	★	★	★	★	⯪	⇔
	Integratie van Dienstverlening	★	★	★	★	⯪	⇧
	Klantmanagement	★	★	★	⯪	☆	⇩
	Contract Compliance	★	★	★	⯪	☆	⇩
	Innovatie en Continue Verbeteren	★	★	⯪	☆	☆	⇧
	Rapportage en Financieel Beheer	★	★	★	★	☆	⇩
COMPETENTIES	Samenwerken	★	★	★	★	★	⇔
	Betrokkenheid	★	★	★	★	⯪	⇧
	Organisatiebewustzijn	★	★	★	★	⯪	⇧
	Vakmanschap	★	★	★	★	⯪	⇩
	Integriteit & betrouwbaarheid	★	★	★	★	★	⇔
	Proactiviteit	★	★	★	☆	☆	⇧
	Flexibiliteit	★	★	★	★	⯪	⇔

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2018)

ONTWIKKELINGEN KLANTPORTFOLIO

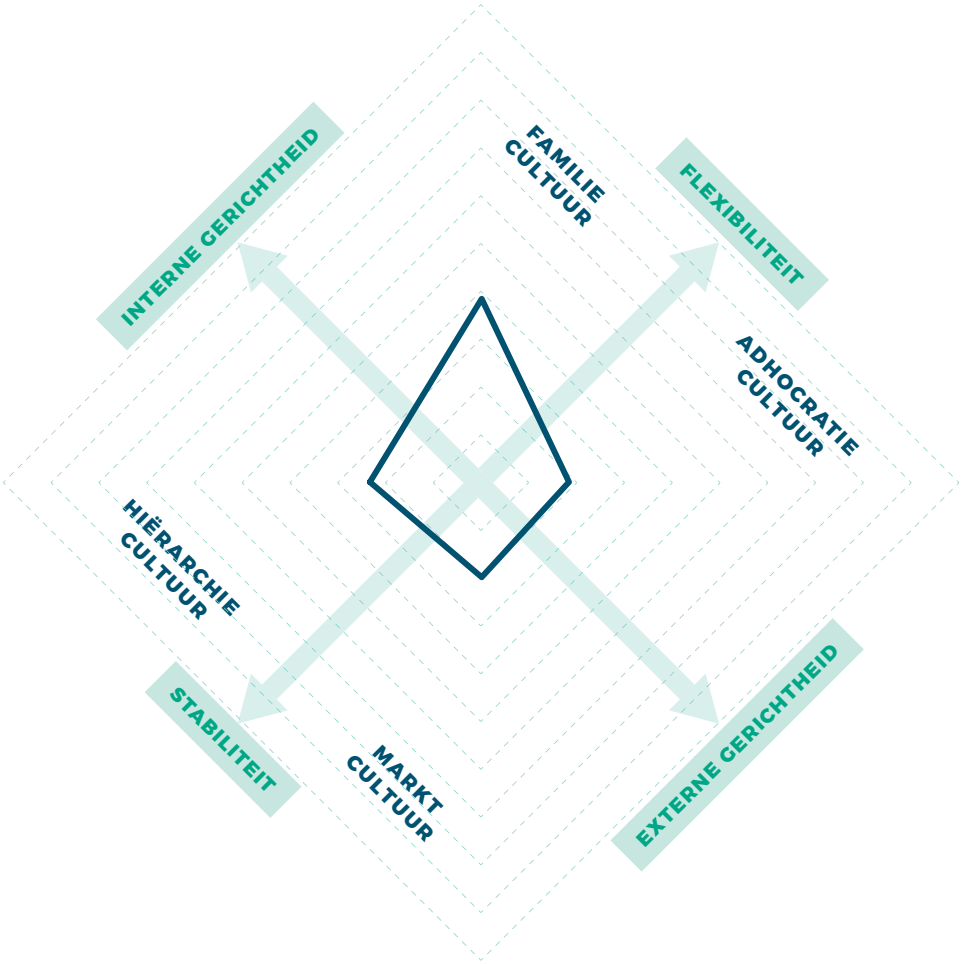
GEWONNEN CONTRACTEN

- Geldmaat
- Eurofiber
- GGZ Centraal
- Ingreso

VERLOREN CONTRACTEN

- Geen

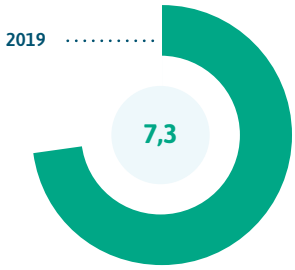
CULTUURMODEL



Een toelichting op het cultuurmodel is opgenomen in bijlage 3.

KERNCOMPETENTIES (TOP 5)

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2019



Overall Provider Performance Score

Multi service Performance Score

—

Managing agent Performance Score

—

IFM Performance Score

PPS Performance Score

8.10 HEIJMANS UTILITEIT B.V.

Organisatie	
Heijmans Utiliteit B.V.	
Algemeen directeur	
Marc de Vreede	
Moederorganisatie	
Heijmans N.V.	
Algemeen directeur	
Ing. A.G.J. (Ton) Hillen	
Omzet in Nederland	
Euro 300 mln	
Omzet wereldwijd	
-	
Aantal medewerkers in Nederland	
2.000	
Aantal medewerkers wereldwijd	
-	
Aantal landen waarin actief	
1	
Website	
www.heijmans.nl	
Postadres	
Graafsebaan 65, 5248 JT Rosmalen	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✔
Managing Agent	✘
Integrated Facility Management (IFM)	✘
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✔
Enkele opdrachtgevers	

1. Enexis
2. Aegon Nederland N.V.
3. Nationaal Militair Museum

Heijmans Utiliteit is onderdeel van Heijmans N.V. en richt zich met name op hoogwaardige (complexe) utiliteitsbouw inclusief bouwkundig onderhoud en installatieonderhoud. Vaak zijn zij hierbij betrokken vanaf de ontwerpfase tot en met de beheerfase.

INTERNE INTEGRALE SAMENWERKING MET DE EINDGEBRUIKER CENTRAAL

Heijmans richt zich met haar strategie op het creëren van een gezonde leefomgeving. Hierbij richten ze zich niet alleen op het gebouw, maar kijken ze ook naar de omgeving. Dit proberen zij steeds meer vanuit de integrale samenwerking tussen de diverse disciplines van Heijmans te doen, waaronder Heijmans Utiliteit. Een ander focuspunt van Heijmans is het kijken door de ogen van de eindgebruiker. Eén manier waarop ze dit doen is door de informatie en learnings uit de beheerfase te delen met de ontwerpers en engineers, waardoor zaken bij een volgend project anders of beter kunnen worden aangepakt.

DE GEHELE DBMO-CYCLUS IN HUIS

Heijmans heeft de volledige DBMO-cyclus in huis: van het ontwerp van een pand, de realisatie van projecten tot aan het beheer en onderhoud. Iedere regionale vestiging is daarnaast in staat om integraal alle bouwkundige, elektrotechnische en werktuigbouwkundige beheer- en onderhoudsdiensten te leveren.

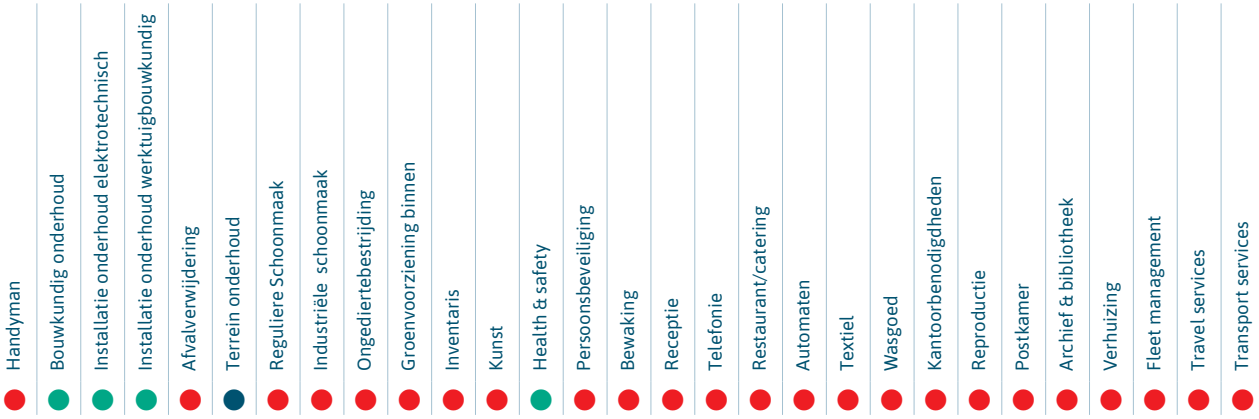
VISIE OP INTERNATIONALISERING

Heijmans is van oorsprong een Nederlands bedrijf dat alleen in de Nederlandse markt actief is. Dit zullen zij ook blijven doen; Heijmans heeft niet de ambitie om internationaal uit te breiden. Daarnaast ziet Heijmans in de Nederlandse markt nog voldoende mogelijkheden om de organisatie verder te ontwikkelen als assetmanagement partner, integraal huisvestingsadviseur en in samenwerking met soft services partijen als partner voor bouw en techniek.

ONTWIKKELINGEN IN 2019/2020

Heijmans heeft de afgelopen periode een ontwikkeling doorgemaakt op het gebied van digitalisering, waaronder het BeSense concept op basis van sensortechnologie. Ook kunnen zij door middel van virtual reality op basis van het 3D BIM-model al in de ontwerpfase bekijken of leidingen en installaties logisch geplaatst zijn en of het ontwerp aansluit op de onderhoudsvereisten in de beheerfase. Ook hebben er diverse digitaliseringsslagen plaatsgevonden voor medewerkers: monteurs werken op basis van predictive maintenance en kunnen meer op afstand storingen oplossingen. Ook de administratie wordt volledig gedigitaliseerd.

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

heijmans

NET PROMOTOR SCORE

■ Detractors ■ Passives ■ Promotors

THEMA'S	Aansluiting bij Core Business	★★★★☆
	Integratie van Dienstverlening	★★★★☆
	Klantmanagement	★★★☆☆
	Contract Compliance	★★★★½
	Innovatie en Continue Verbeteren	★★★☆☆
	Rapportage en Financieel Beheer	★★★★☆
COMPETENTIES	Samenwerken	★★★★☆
	Betrokkenheid	★★★★½
	Organisatiebewustzijn	★★★★☆
	Vakmanschap	★★★★½
	Integriteit & betrouwbaarheid	★★★★½
	Proactiviteit	★★☆☆☆
	Flexibiliteit	★★½☆☆

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2018)

ONTWIKKELINGEN KLANTPORTFOLIO

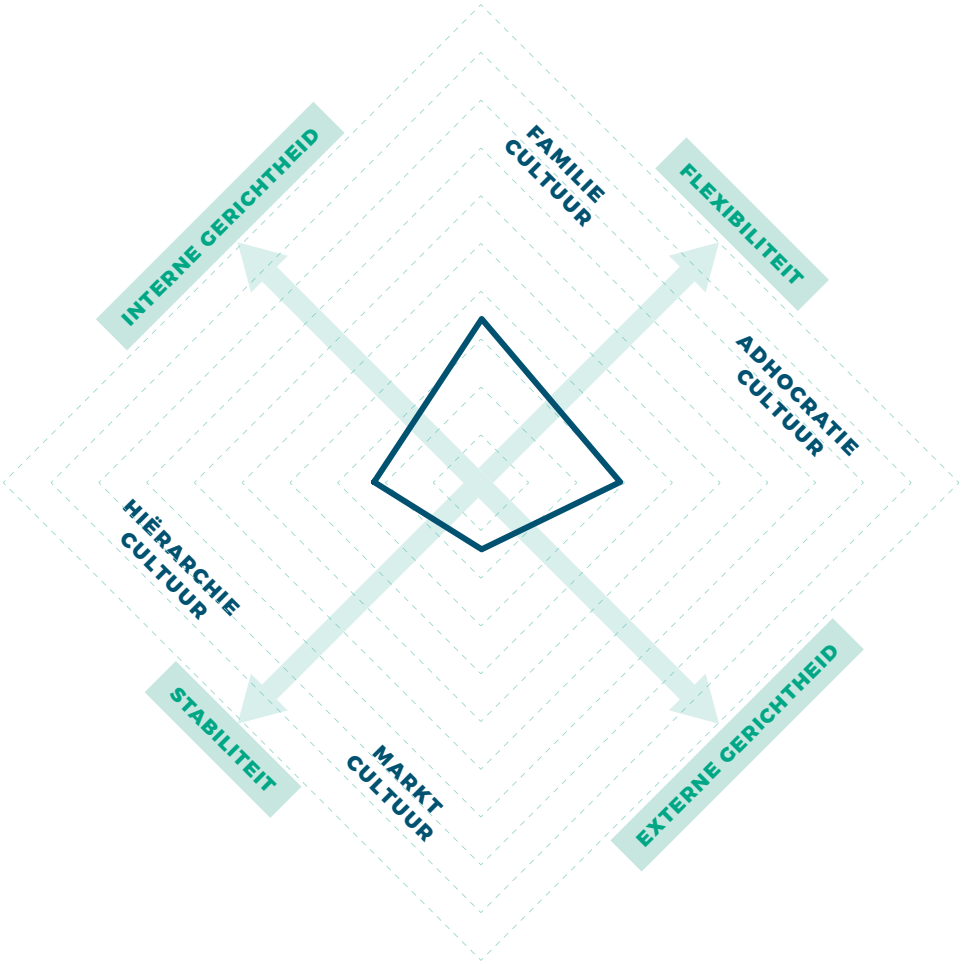
GEWONNEN CONTRACTEN

- Hanzehogeschool Groningen
- Universiteit van Wageningen
- Schiphol

VERLOREN CONTRACTEN

- KLM

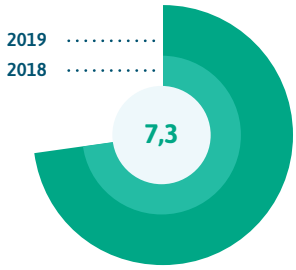
CULTUURMODEL



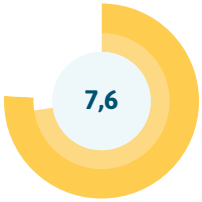
Een toelichting op het cultuurmodel is opgenomen in bijlage 3.

KERNCOMPETENTIES (TOP 5)

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2019



Overall Provider Performance Score



Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score

IFM Performance Score

—

PPS Performance Score

8.11 HEYDAY FACILITY MANAGEMENT

Organisatie	
HEYDAY Facility Management	
Algemeen directeur	
Bob Mols	
Moederorganisatie	
ADG Dienstengroep	
Algemeen directeur	
Hans Kroeze	
Omzet in Nederland	
Euro 120 mln	
Omzet wereldwijd	
-	
Aantal medewerkers in Nederland	
525	
Aantal medewerkers wereldwijd	
-	
Aantal landen waarin actief	
2	
Website	
www.heydayfm.nl	
Postadres	
Postbus 80009, 5600 JZ Eindhoven	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✔
Managing Agent	✔
Integrated Facility Management (IFM)	✔
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 2011 zijn zij overgenomen door de ADG Dienstengroep, waar onder andere ook Asito, Reparaad en The Maintenance Company onderdeel van uitmaken. HEYDAY levert kennis, management en capaciteit voor het ontwikkelen van de werk- en woonomgeving.

MEER FOCUS OP MIDDEN- EN KLEINBEDRIJF EN VASTGOED

HEYDAY biedt een breed portfolio aan diensten voor de gehele zakelijke markt. Naast managed services (managing agent, multi-service en IFM) richten zij zich ook op advies, data expertise en hospitality. Data en duurzaamheid zullen in 2020 een grote rol spelen in de diensten van HEYDAY. Door haar eigen data diensten in te zetten streven zij ernaar om de dienstverlening en gebouwen op een zo duurzaam mogelijke manier nog beter af te stemmen op de wensen van de opdrachtgever en de gebruiker. Advisering daaromtrent wordt een speerpunt en ook richt HEYDAY zich op de invulling hiervan.

MAATWERK DOOR ONAFHANKELIJKHEID

Kenmerkend voor HEYDAY is dat zij een managementoplossing biedt en voor de operationele dienstverlening meerdere opties heeft: samenwerken met onderaannemers of met één van haar zusterbedrijven. Daarnaast hebben zij op het gebied van hospitality zelf expertise en capaciteit in huis. De oplossing die HEYDAY levert is afhankelijk van de doelstellingen en ambities van de opdrachtgever. HEYDAY streeft ernaar om maatwerk te leveren en de dienstverlening in te richten op een wijze die het beste aansluit bij haar individuele klanten.

VISIE OP INTERNATIONALISERING

HEYDAY is actief in de BeNeLux, maar heeft en behoudt haar focus op Nederland. Zij zien nog veel mogelijkheden in de Nederlandse markt (onder ander binnen het MKB) waardoor zij de keuze hebben gemaakt om de focus niet te verleggen naar het buitenland.

ONTWIKKELINGEN IN 2019/2020

Waar voorheen de focus met name op de facilitaire dienstverlening lag, biedt HEYDAY nu ook diensten aan de vastgoedsector. Hierbij richten zij zich op het realiseren van beleving, productiviteit, duurzaamheid, rendement en kostenreductie. Daarnaast heeft HEYDAY haar dienstenportfolio in 2019 nog verder uitgebreid, mede door de overname van TROTS en Gul. Zo hebben zij nu onder andere op het gebied van hospitality zelf de expertise in huis.

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

NET PROMOTOR SCORE

■ Detractors ■ Passives ■ Promotors

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

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2018)

ONTWIKKELINGEN KLANTPORTFOLIO

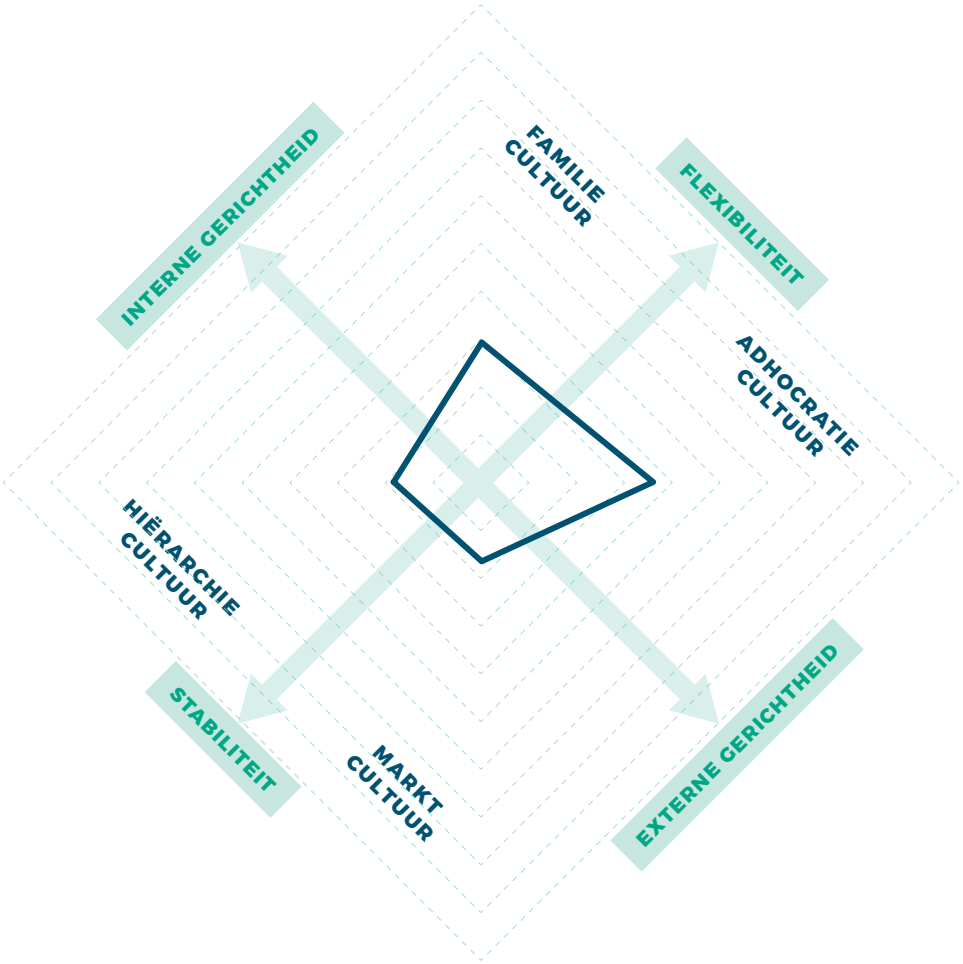
GEWONNEN CONTRACTEN

- Smurfit Kappa (IFM)
- Vereniging Eigen Huis (IFM)
- De Vereende (multi-service)

VERLOREN CONTRACTEN

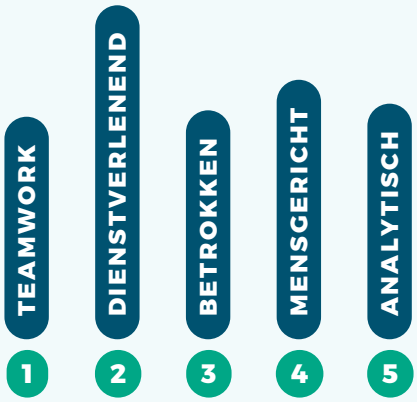
- Waterschap Hollandse Delta
- Rijkswaterstaat
- Hudson's Bay

CULTUURMODEL

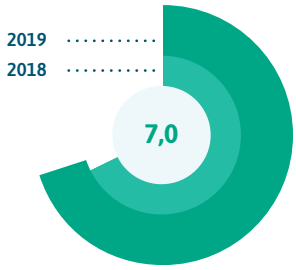


Een toelichting op het cultuurmodel is opgenomen in bijlage 3.

KERNCOMPETENTIES (TOP 5)



PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2019



Overall Provider Performance Score

—

Multi service Performance Score

—

Managing agent Performance Score

IFM Performance Score

—

PPS Performance Score

8.12 ISS FACILITY SERVICES NEDERLAND

Organisatie	
ISS Facility Services Nederland	
Algemeen directeur	
Edu Peek	
Moederorganisatie	
ISS A/S	
Algemeen directeur	
Jeff Gravenhorst	
Omzet in Nederland	
Euro 201 mln.	
Omzet wereldwijd	
Euro 10,7 miljard	
Aantal medewerkers in Nederland	
2.800	
Aantal medewerkers wereldwijd	
485.000	
Aantal landen waarin actief	
70	
Website	
www.nl.issworld.com	
Postadres	
Postbus 115, 3454 ZJ De Meern	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✓
Managing Agent	✗
Integrated Facility Management (IFM)	✓
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✓
Enkele opdrachtgevers	

1. Enexis
2. Heineken
3. EY

ISS Facility Services heeft zich in Nederland de afgelopen jaren ontwikkeld van schoonmaakdienstverlener naar een IFM-dienstverlener, waarbij zij ernaar streven om zoveel mogelijk self-deliverydienstverlening te bieden. ISS is onderdeel van een wereldwijd netwerk dat in meer dan 50 landen actief is en is in staat om op zowel global als lokaal niveau dienstverlening te leveren.

GEÏNTEGREERDE DIENSTVERLENING DIE WAARDE TOEVOEGT

Met de verkoop van de schoonmaakportefeuille aan CSU eind 2018 is de focus van ISS verplaatst naar grote integrale contracten waar zij hun key-accountstructuur op kunnen toepassen. Ook de komende jaren zal de focus hierop blijven liggen. Hierbij richten zij zich met name op vier marktsegmenten: Food & Beverage, Business Services & IT, Industry & Manufacturing en Public Services. Daarnaast verlegt ISS haar focus steeds meer naar waarde toevoeging, waarbij zij kijken hoe zij vanuit services kunnen bijdragen aan de strategische doelen van de klant.

PARTNERSHIPS OM EEN OPTIMALE EXPERIENCE TE CREËREN

ISS streeft ernaar om partnerships aan te gaan die zijn gericht op intensieve strategische samenwerking. Met een aantal klanten wordt gewerkt volgens de Vested methodologie, waarbij ISS samen met de klant onderneemt en de optimale experience creëren voor de medewerkers van de klant. Om dit te realiseren, leveren zij het volledige pakket van facilitaire dienstverlening inclusief workplace en people experience. Een belangrijk onderdeel daarvan is innovatie, hetgeen zij zowel in Nederland in een specifiek innovatieteam hebben ondergebracht.

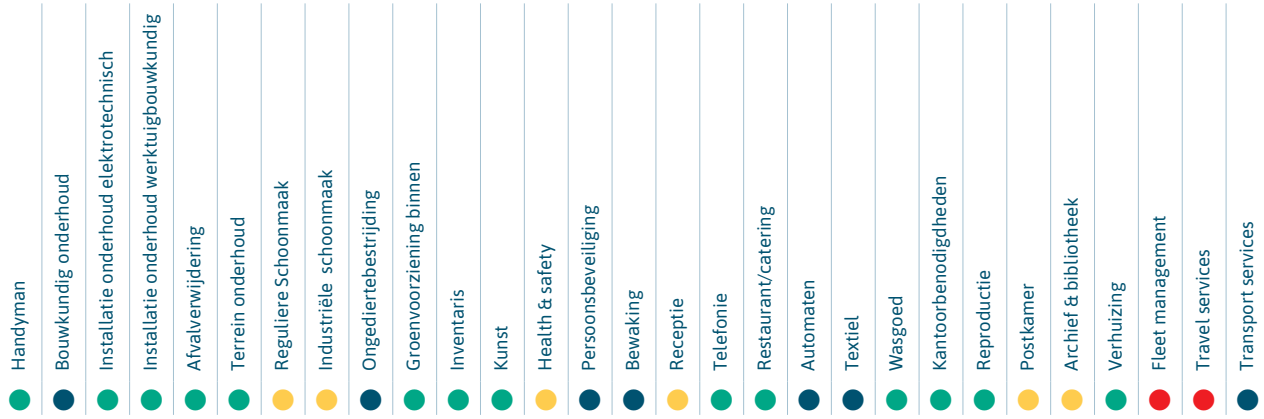
VISIE OP INTERNATIONALISERING

ISS streeft als wereldwijd actieve organisatie naar 'consistency over the globe' in werkprocessen, concepten en structuren. De lokale inrichting van de dienstverlening wordt daarbij aangepast op de cultuur en mate van volwassenheid van het facility management van het betreffende land, evenals op de behoeften van de lokale klant. Zo is er, naast het aanbieden van wereldwijde concepten, ook ruimte voor lokale differentiatie. Bijvoorbeeld in het aanbieden van verschillende catering concepten.

ONTWIKKELINGEN IN 2019/2020

Door de strategische keuze voor IFM-dienstverlening heeft ISS een ontwikkeling ingezet op het doorontwikkelen van kennis en vaardigheden op het gebied van hard services. Daarnaast heeft de strategische koerswijziging als resultaat gehad dat de organisatie zelf compacter, klantgerichter en lean & mean is ingericht.

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

NET PROMOTOR SCORE

THEMA'S	Aansluiting bij Core Business	★	★	★	★	½	⇧
	Integratie van Dienstverlening	★	★	★	★	½	⇧
	Klantmanagement	★	★	★	★	☆	⇧
	Contract Compliance	★	★	★	★	½	⇧
	Innovatie en Continue Verbeteren	★	★	★	☆	☆	⇔
	Rapportage en Financieel Beheer	★	★	★	☆	☆	⇧
COMPETENTIES	Samenwerken	★	★	★	★	½	⇧
	Betrokkenheid	★	★	★	★	½	⇧
	Organisatiebewustzijn	★	★	★	½	☆	⇔
	Vakmanschap	★	★	★	★	☆	⇧
	Integriteit & betrouwbaarheid	★	★	★	★	½	⇔
	Proactiviteit	★	★	★	☆	☆	⇧
	Flexibiliteit	★	★	★	½	☆	⇧

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2018)

ONTWIKKELINGEN KLANTPORTFOLIO

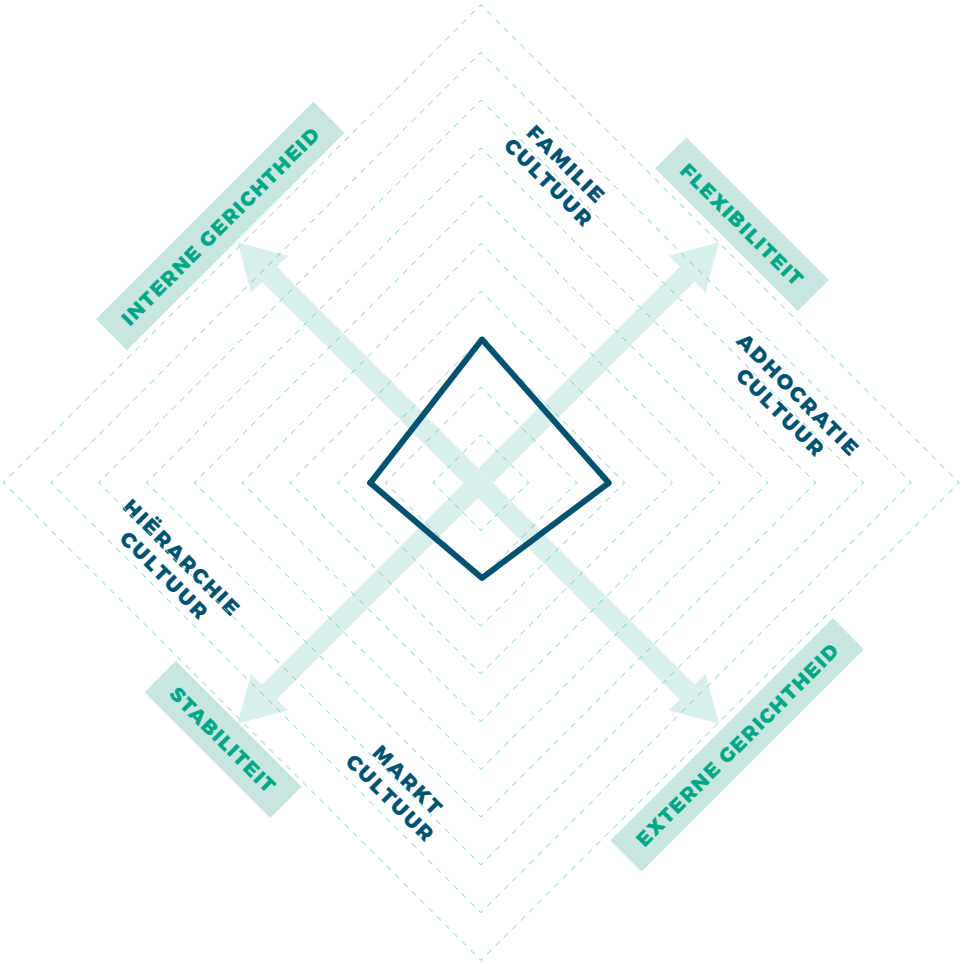
GEWONNEN CONTRACTEN

- European Space Agency Estec
- Lost & Found dienstverlening Schiphol Group
- Philip Morris
- APM-Terminals
- Capgemini

VERLOREN CONTRACTEN

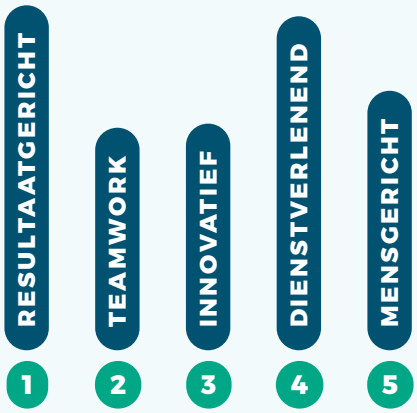
- Royal FloraHolland
- Novartis

CULTUURMODEL

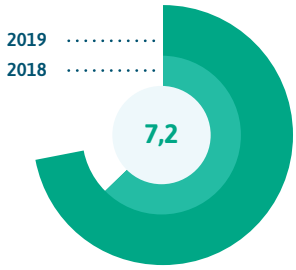


Een toelichting op het cultuurmodel is opgenomen in bijlage 3.

KERNCOMPETENTIES



PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2019



Overall Provider Performance Score

Multi service Performance Score

—

Managing agent Performance Score

IFM Performance Score

—

PPS Performance Score

8.13 SODEXO

Organisatie	
Sodexo	
Algemeen directeur	
Marcel Guinchard	
Moederorganisatie	
Sodexo Group	
Algemeen directeur	
Denis Machuel	
Omzet in Nederland	
Euro 306 mln.	
Omzet wereldwijd	
Euro 22 miljard	
Aantal medewerkers in Nederland	
3.700	
Aantal medewerkers wereldwijd	
470.000	
Aantal landen waarin actief	
67	
Website	
www.sodexo.nl	
Postadres	
Postbus 29100, 3001 GC Rotterdam	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✔
Managing Agent	✘
Integrated Facility Management (IFM)	✔
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✘
Enkele opdrachtgevers	

1. Unilever Benelux BV
2. UWV
3. PGGM

Sodexo is opgericht in 1966 en is met aanwezigheid in 67 landen één van de grote global FM-spelers. De pay-off van Sodexo is 'Quality of Life': zij streven ernaar om met een breed pakket aan diensten een positieve bijdrage te leveren aan het welzijn van mensen om daarmee de prestaties van mensen en organisaties te beïnvloeden. In Nederland richt Sodexo zich hierbij enerzijds op IFM-dienstverlening en anderzijds op Food Services. Om hier invulling aan te geven hebben zij twee COO's: voor iedere vorm van dienstverlening één. Sodexo streeft ernaar om zoveel mogelijk met eigen medewerkers te werken om onderlinge samenwerking te realiseren en als één dienstverleningsteam te kunnen opereren.

GERICHTE BRANCHE KEUZES EN INZET VAN DATA

Sodexo richt zich in Nederland met name op (internationale) corporates, overheden en ziekenhuizen en zal zich ook de komende jaren op deze markten richten. Het streven is om de dienstverlening binnen deze branches verder uit te breiden. Dit is onderdeel van de strategie om op basis van specifieke branche kennis, expertise en ervaringen organisaties van passende oplossingen te voorzien. De focus van Sodexo ligt voor de komende jaren op het verder ontwikkelen van een 'insight driven approach', waarmee zij onder andere de populatie binnen een organisatie inzichtelijk maken en deze data gebruiken om dienstverlening af te stemmen op de behoeftes van specifieke doelgroepen binnen de populatie.

INTERNATIONAAL NETWERK VOOR HET DELEN VAN KENNIS EN ERVARING

Sodexo Nederland is onderdeel van een internationale organisatie, waardoor zij toegang hebben tot een groot internationaal netwerk. De kennis en ervaring die hier aanwezig is, wordt actief gedeeld door middel van diverse expertise platformen en functionele kennisgroepen. Deze platformen (op het gebied van hard en soft-services en Food) zijn internationaal georganiseerd en bieden kaders voor lokale operationele teams. Ook onderzoekt Sodexo wereldwijde trends die relevant zijn voor werkomgevingen en publiceert zij regelmatig de laatste inzichten over de toekomst van werken.

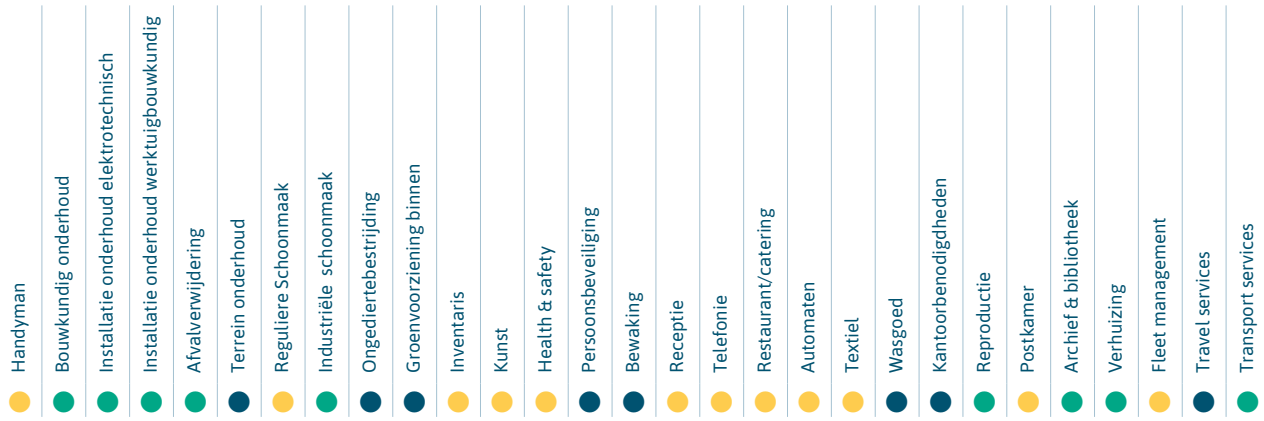
VISIE OP INTERNATIONALISERING

Sodexo gelooft in het belang voor organisaties om een internationale visie te hebben over hun werkomgeving, waarbij het belangrijk is om balans te vinden tussen internationale kaders en lokale invulling van de dienstverlening. Sodexo heeft dan ook kaders voor de strategische inrichting van FM op internationaal niveau, waarbij de organisatie op tactisch en operationeel niveau lokaal wordt ingevuld.

ONTWIKKELINGEN IN 2019/2020

Om de organisatie dichter bij de klant te organiseren en wendbaarder te zijn, heeft Sodexo Nederland zich aangepast naar een plattere organisatie met kortere lijnen. Daarnaast heeft Sodexo stappen gezet op het gebied van innovatie en duurzaamheid, waarbij zij ook intensiever zijn gaan samenwerken met externe partners als start-ups, hogescholen en universiteiten. Een voorbeeld hiervan is een wetenschappelijk onderzoek gericht op de toegevoegde waarde van FM op het werkplezier van medewerkers. Op het gebied van food services heeft Sodexo als geheel een digitale transformatie doorgemaakt, waarbij het hele foodportfolio is vernieuwd. Foodconcepten worden aangeboden op basis van strategische doelen van organisaties en doelgroeponderzoek.

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

NET PROMOTOR SCORE

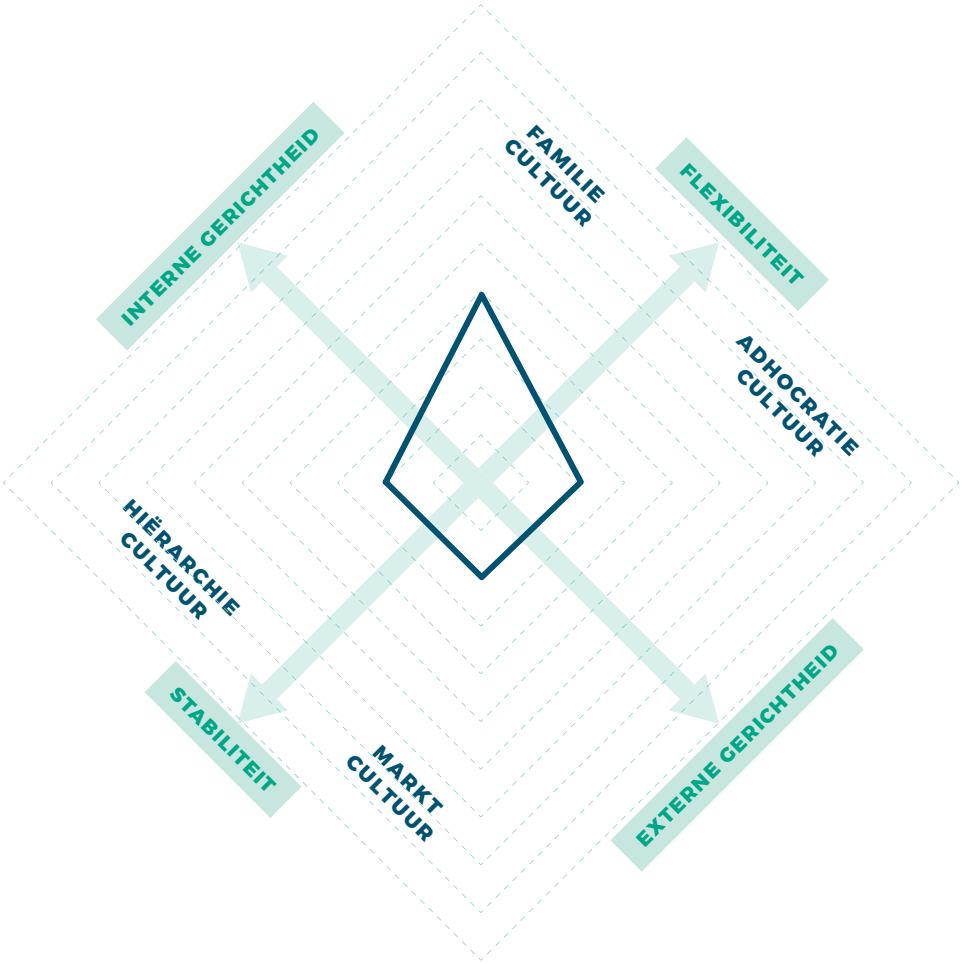
THEMA'S	Aansluiting bij Core Business	★	★	★	★	☆	⇧
	Integratie van Dienstverlening	★	★	★	★	☆	⇧
	Klantmanagement	★	★	★	★	☆	⇧
	Contract Compliance	★	★	★	★	½	⇧
	Innovatie en Continue Verbeteren	★	★	★	☆	☆	⇧
	Rapportage en Financieel Beheer	★	★	★	½	☆	⇧
COMPETENTIES	Samenwerken	★	★	★	★	★	⇧
	Betrokkenheid	★	★	★	★	½	⇧
	Organisatiebewustzijn	★	★	★	½	☆	⇧
	Vakmanschap	★	★	★	★	☆	⇧
	Integriteit & betrouwbaarheid	★	★	★	★	½	⇔
	Proactiviteit	★	★	★	☆	☆	⇧
	Flexibiliteit	★	★	★	★	½	⇧

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2018)

ONTWIKKELINGEN KLANTPORTFOLIO

IN VERBAND MET BEURSNOTERING IS ER GEEN INFORMATIE GEDEELD OVER DE ONTWIKKELINGEN VAN HET KLANTPORTFOLIO.

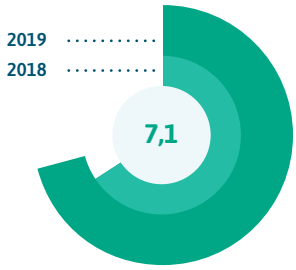
CULTUURMODEL



Een toelichting op het cultuurmodel is opgenomen in bijlage 3.

KERNCOMPETENTIES (TOP 5)

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2019



Overall Provider Performance Score

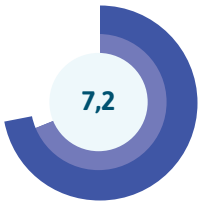
Multi service Performance Score

—

Managing agent Performance Score

—

IFM Performance Score



PPS Performance Score

8.14 STRUKTON WORKSPHERE

Organisatie	
Strukton Worksphere	
Algemeen directeur	
Evert Lemmen	
Moederorganisatie	
Strukton Groep	
Algemeen directeur	
Gerard Sanderink	
Omzet in Nederland	
Euro 400 mln. (Strukton Worksphere)	
Omzet wereldwijd	
-	
Aantal medewerkers in Nederland	
1.840	
Aantal medewerkers wereldwijd	
-	
Aantal landen waarin actief	
>15 (voornamelijk Strukton Rail en Strukton Civiel)	
Website	
www.struktonworksphere.nl	
Postadres	
Westkanaaldijk 2, 3542 DA Utrecht	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✓
Managing Agent	✗
Integrated Facility Management (IFM)	✓
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✓
Enkele opdrachtgevers	

1. Gemeente Rotterdam
2. Detentiecentrum Rotterdam
3. DUO Belastingdienst

Strukton Worksphere is van oorsprong een installatie- en bouwbedrijf dat zich via twee verschillende routes heeft ontwikkeld tot integrale service organisatie. Enerzijds hebben zij de keten verlengd door behalve installatie- en bouw ook het onderhoud van gebouwen uit te gaan voeren, anderzijds zijn zij door te participeren in DBFMO-constructies ook soft services gaan leveren in samenwerking met soft services leveranciers. Strukton Worksphere richt zich met haar dienstverlening op commercieel en maatschappelijk vastgoed (o.a. kantoorgebouwen), mobiliteits-knooppunten (bijvoorbeeld luchthavens of stations), de zorgmarkt, het onderwijs en de industrie. Hierbij ligt de focus met name op het leveren van toegevoegde waarde door het inzetten van kennis en vakmanschap. Daar waar zij mogelijkheden zien om te innoveren gaan ze nieuwe samenwerkingen aan.

PROFESSIONALISERING, VERDUURZAMING EN DIGITALISERING

Strukton Worksphere wil de komende jaren de dingen die ze doen zo goed mogelijk doen. Dit streven hebben ze ondergebracht in een programma ('Huis op Orde') waarbij ze zich onder andere richten op het realiseren van aansluiting op de klantbehoefte, het verhogen van de klanttevredenheid, het professionaliseren van processen en het trainen van medewerkers. Daarnaast lopen er twee focuspunten parallel aan dit programma: verduurzaming en digitalisering. Op het gebied van verduurzaming willen zij impact maken door zich onder andere te richten op de energietransitie en circulariteit. Qua digitalisering streeft Strukton Worksphere ernaar om door te ontwikkelen naar data-gedreven dienstverlening. Zij zijn actief bezig om losse databronnen als het Building Information Model (BIM), sensoren en gebruikersinformatie samen te brengen in een digital twin: een kopie van gebouwen, dienstverlening etc. met daarin alle digitaal beschikbare data.

INTEGRALE ORGANISATIE MET LANDELIJKE DEKKING

Strukton Worksphere is een integrale organisatie waar bouw en installatietechniek onder één dak zijn samengebracht. Zij adviseren klanten en zijn betrokken bij zowel de ontwerpfase, als de realisatie- en beheerfase. Daarnaast leveren ze in samenwerking met soft services partners integrale facilitaire dienstverlening, waarbij zij eindverantwoordelijk zijn voor zowel hard- als soft services. Strukton Worksphere heeft een landelijke dekking, waardoor zij ook klanten met locaties door het hele land kunnen ondersteunen.

VISIE OP INTERNATIONALISERING

Strukton Worksphere richt zich alleen op de Nederlandse markt en blijft dat de komende jaren ook doen. Zij zien binnen de Nederlandse markt voldoende mogelijkheden om hun dienstverlening te leveren bij organisaties die lokaal gericht zijn.

ONTWIKKELINGEN IN 2019/2020

Strukton werkt inmiddels ruim zeven jaar met een eigen dataplatform: 'PULSE'. Hiermee wordt data gebruikt om efficiënt energiebeheer, comfort in gebouwen, benutting en bezetting en predictive maintenance te realiseren. Daarbij zijn er ook stappen gezet met nieuwe concepten op het gebied van energietransitie en circulariteit. Hierbij besteden zij continue aandacht aan de optimalisatie van de bestaande dienstverlening.

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

NET PROMOTOR SCORE

■ Detractors ■ Passives ■ Promotors

THEMA'S	Aansluiting bij Core Business	★	★	★	⯪	☆	⇧
	Integratie van Dienstverlening	★	★	★	⯪	☆	⇧
	Klantmanagement	★	★	★	★	⯪	⇧
	Contract Compliance	★	★	★	★	⯪	⇧
	Innovatie en Continue Verbeteren	★	★	★	⯪	☆	⇧
	Rapportage en Financieel Beheer	★	★	★	⯪	☆	⇩
COMPETENTIES	Samenwerken	★	★	★	★	⯪	⇔
	Betrokkenheid	★	★	★	⯪	☆	⇔
	Organisatiebewustzijn	★	★	★	⯪	☆	⇧
	Vakmanschap	★	★	★	★	⯪	⇧
	Integriteit & betrouwbaarheid	★	★	★	★	⯪	⇧
	Proactiviteit	★	★	★	⯪	☆	⇧
	Flexibiliteit	★	★	★	★	☆	⇧

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2018)

ONTWIKKELINGEN KLANTPORTFOLIO

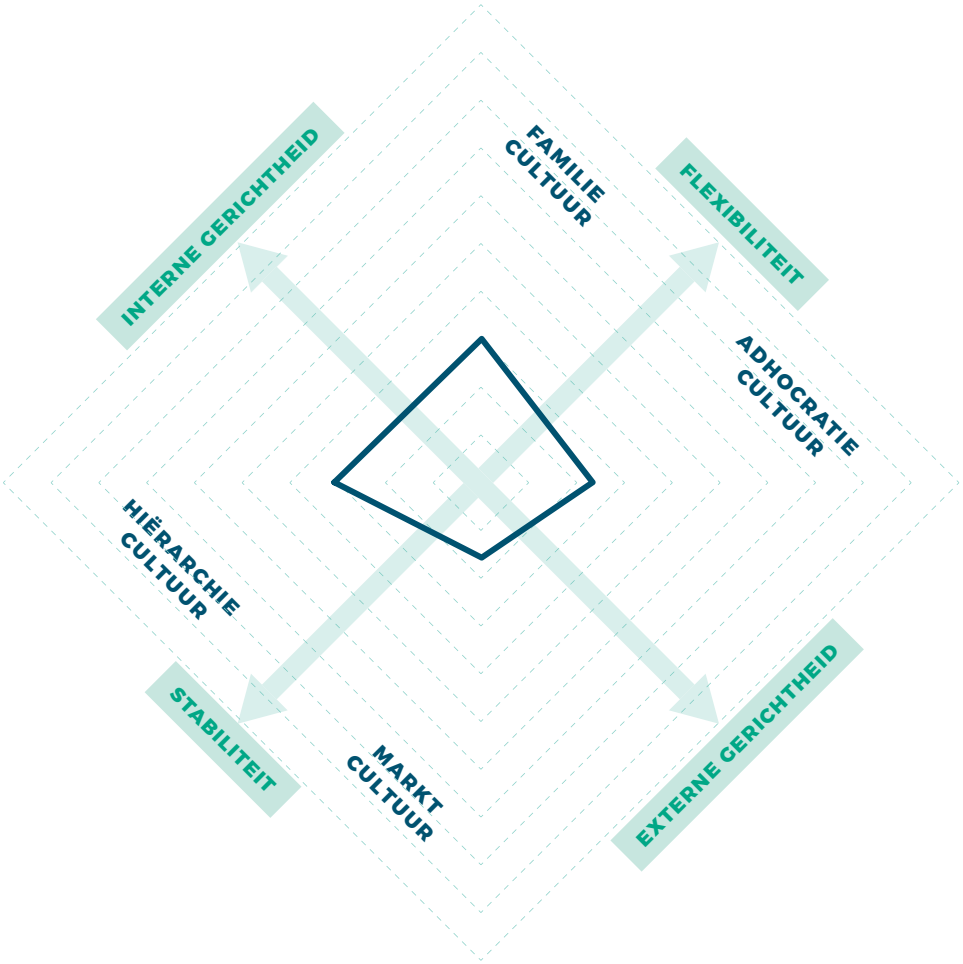
GEWONNEN CONTRACTEN

KLM (Hard Services)

VERLOREN CONTRACTEN

Geen

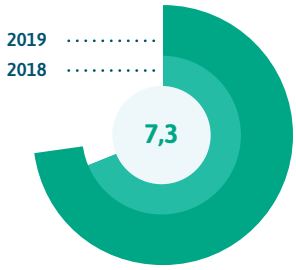
CULTUURMODEL



Een toelichting op het cultuurmodel is opgenomen in bijlage 3.

KERNCOMPETENTIES (TOP 5)

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2019



Overall Provider Performance Score

Multi service Performance Score

—

Managing agent Performance Score

IFM Performance Score

—

PPS Performance Score

8.15 VINCI FACILITIES

Organisatie	
VINCI Facilities	
Algemeen directeur	
Peter Derks	
Moederorganisatie	
VINCI Energies Nederland B.V.	
Algemeen directeur	
Jos Boers	
Omzet in Nederland	
Euro 534 mln. (VINCI Energies)	
Omzet wereldwijd	
Euro 43,5 miljard	
Aantal medewerkers in Nederland	
2.800 (VINCI Energies)	
Aantal medewerkers wereldwijd	
211.233	
Aantal landen waarin actief	
118	
Website	
www.vinci-facilities.nl	
Postadres	
Postbus 192, 3800 AD Amersfoort	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✔
Managing Agent	✘
Integrated Facility Management (IFM)	✔
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✘
Enkele opdrachtgevers	

1. FrieslandCampina
2. TIP Trailer Services
3. Unisys LTD

VINCI Facilities is onderdeel van VINCI Energies; één van de internationale business lines van het Franse bouwbedrijf VINCI. Zij hebben zich als service-organisatie ontwikkeld door enerzijds actief te zijn op het gebied van concessies en DBFMO's en anderzijds door strategische overnames van IFM-bedrijven als Taylor Woodrow (2008) en Haymills (2009) in Engeland en Faceo (2010) in Frankrijk. Vanuit haar oorsprong levert VINCI Facilities met name op het gebied van bouw en hard services de dienstverlening met haar eigen mensen. Daarnaast werkt zij samen met strategische partners voor het leveren van soft services dienstverlening.

MENS, TECHNIEK EN DATA

VINCI Facilities richt zich de komende jaren op een goede balans tussen mens en techniek, waarbij ze ernaar streven om op lange termijn maximaal rendement te halen uit de assets met daarbij weinig gebruik van natuurlijke bronnen. Duurzaamheid en circulariteit spelen daarbij ook een rol. Een ander focuspunt voor VINCI Facilities is het koppelen van alle data in een gebouw (o.a. gebouwbeheersystemen, FMIS, bezettingsgraden en logistieke lijnen) en die data omzetten in informatie waarop gestuurd kan worden. Op deze wijze willen ze onder andere efficiencyslagen behalen in bestaande gebouwen. Tot slot gaat ook hospitality de komende jaren een grotere rol spelen in alle lagen van de organisatie.

DECENTRALE ORGANISATIE DICHTBIJ DE KLANT

VINCI Facilities is decentraal georganiseerd in business units en daarmee organiseert zij zich dichtbij de klant. Op deze wijze streven ze er enerzijds naar het ondernemerschap laag in de organisatie te beleggen en anderzijds om de klant een maatwerkoplossing te bieden. Daarnaast hebben zij de keuze gemaakt om afspraken niet standaard voor een vaste periode vast te leggen, zodat ze continu kunnen meebewegen met veranderingen in de klantorganisatie.

VISIE OP INTERNATIONALISERING

De diverse business units binnen VINCI Facilities werken ook op internationaal niveau met elkaar samen, maar de dienstverlening wordt lokaal ingericht om zo te kunnen inspelen op culturele verschillen. Bij internationale klanten werkt VINCI Facilities met een internationale accountorganisatie, met daaronder een key-account organisatie die in hetzelfde land is gevestigd als de demandorganisatie van de klant.

ONTWIKKELINGEN IN 2019/2020

VINCI Facilities heeft het afgelopen jaar haar portfolio uitgebreid met bedrijven die zich richten op technologie en smart buildings om zo richting de toekomst de benodigde kennis in huis te halen. Daarnaast hebben zij stappen gezet op het gebied van energietransitie. Zo hebben ze een adviseringsmodel ontwikkeld waarmee ze klanten kunnen helpen om snel in kaart te brengen of ze voldoen aan de gestelde eisen en wet- en regelgeving op dit gebied.

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

NET PROMOTOR SCORE

17%	33%	50%

■ Detractors ■ Passives ■ Promotors

THEMA'S	Aansluiting bij Core Business	★	★	★	★	☆	⇧
	Integratie van Dienstverlening	★	★	★	☆	☆	⇔
	Klantmanagement	★	★	★	★	⯪	⇧
	Contract Compliance	★	★	★	★	⯪	⇔
	Innovatie en Continue Verbeteren	★	★	⯪	☆	☆	⇩
	Rapportage en Financieel Beheer	★	★	★	★	☆	⇩
COMPETENTIES	Samenwerken	★	★	★	★	⯪	⇧
	Betrokkenheid	★	★	★	★	⯪	⇧
	Organisatiebewustzijn	★	★	★	★	☆	⇧
	Vakmanschap	★	★	★	☆	☆	⇩
	Integriteit & betrouwbaarheid	★	★	★	★	⯪	⇔
	Proactiviteit	★	★	★	⯪	☆	⇩
	Flexibiliteit	★	★	★	★	⯪	⇧

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2018)

ONTWIKKELINGEN KLANTPORTFOLIO

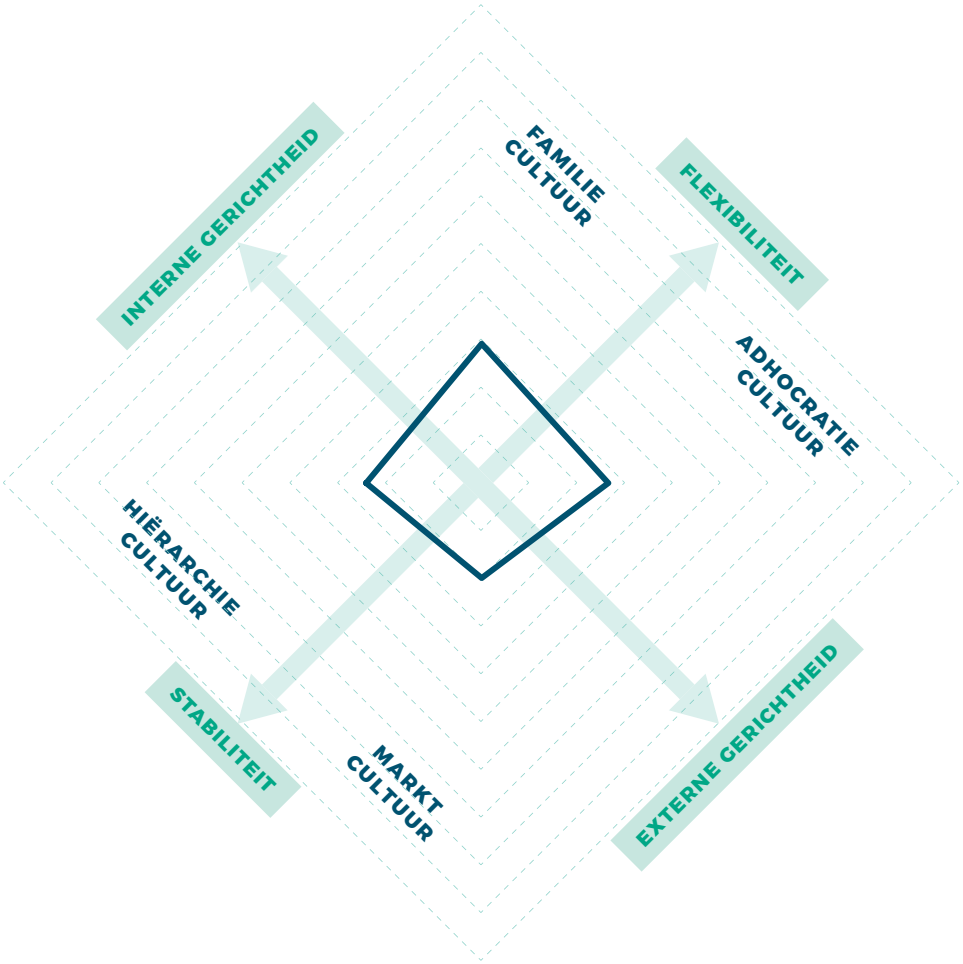
GEWONNEN CONTRACTEN

Grolsch (verlenging)

VERLOREN CONTRACTEN

Thales

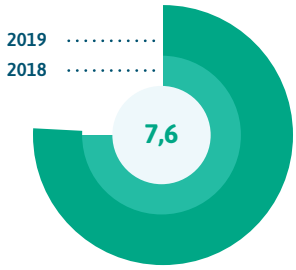
CULTUURMODEL



Een toelichting op het cultuurmodel is opgenomen in bijlage 3.

KERNCOMPETENTIES (TOP 5)

PROVIDER PERFORMANCE SCORE 2019



Overall Provider Performance Score

—

Multi service Performance Score

Managing agent Performance Score

IFM Performance Score

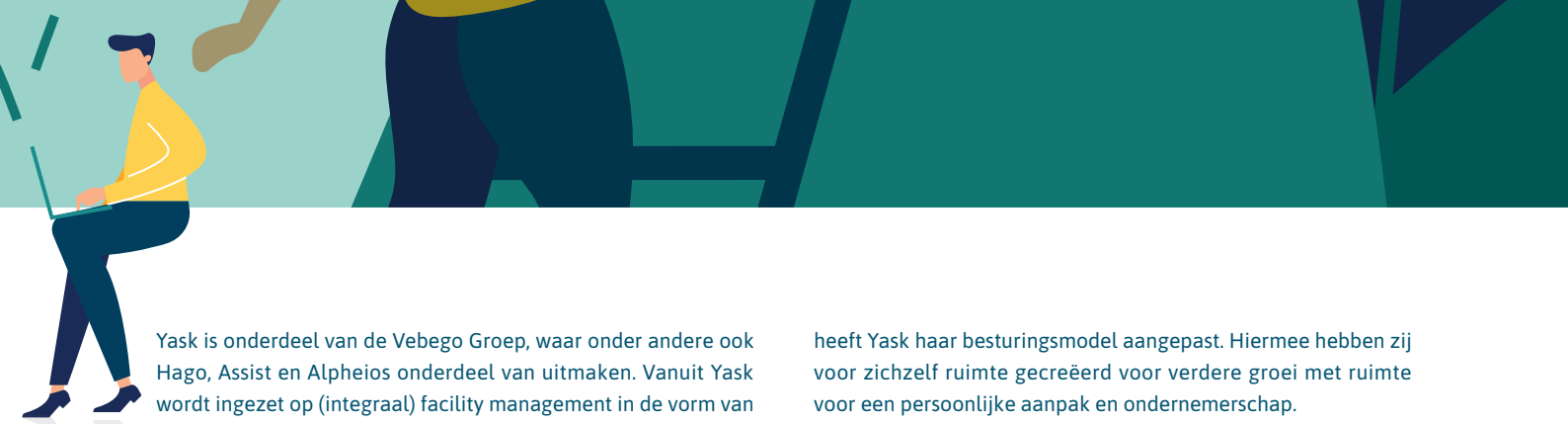
—

PPS Performance Score

8.16 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	
Omzet in Nederland	
Euro 65 mln	
Omzet wereldwijd	
-	
Aantal medewerkers in Nederland	
541	
Aantal medewerkers wereldwijd	
-	
Aantal landen waarin actief	
1	
Website	
www.yask.nl	
Postadres	
Postbus 134, 5600 AC Eindhoven	
Aanbod van sourcingsmodellen	
Multi Services	✗
Managing Agent	✓
Integrated Facility Management (IFM)	✓
Publiek Private Samenwerking (PPS)	✗
Enkele opdrachtgevers	

1. High Tech Campus
2. NS
3. KPN



Yask is onderdeel van de Vebego Groep, waar onder andere ook Hago, Assist en Alpheios onderdeel van uitmaken. Vanuit Yask wordt ingezet op (integraal) facility management in de vorm van IFM of Managing Agent dienstverlening. Zij richten zich hiermee op een gemengd klantportfolio bestaande uit zowel grote klanten als gemiddeld grote en kleinere klanten.

FOCUS OP IFM, HARD SERVICES EN VASTGOED BIJ EEN GEMENGD KLANTPORTFOLIO

Yask blijft zich de komende jaren richten op zowel IFM als Managing Agent, maar zal hierbij wel zwaarder inzetten op IFM. Dit willen zij onder andere doen door nieuwe marktsegmenten aan te snijden en hun expertise op het gebied van hard services en vastgoed verder uit te breiden. Yask blijft zich hierbij bewust richten op een gemengd klantportfolio om als organisatie niet afhankelijk te zijn van enkele grote opdrachtgevers. Op deze wijze streeft zij ernaar om de continuïteit van de organisatie en daarmee de continuïteit van het leveren van dienstverlening bij haar opdrachtgevers te garanderen.

COMBINATIE VAN EEN GROTE MOEDERORGANISATIE EN EEN KLEINER ORGANISATIEONDERDEEL

Yask maakt als onderdeel van de Vebego Groep onderdeel uit van een stabiele grote organisatie, maar probeert daarnaast de voordelen te benutten die zij als kleiner organisatieonderdeel heeft. Zo streven zij ernaar om ondernemerschap te tonen en voldoende persoonlijke aandacht voor hun klanten te hebben. Om, ondanks de groei, ook ondernemend en persoonlijk te blijven heeft Yask haar besturingsmodel aangepast. Hiermee hebben zij voor zichzelf ruimte gecreëerd voor verdere groei met ruimte voor een persoonlijke aanpak en ondernemerschap.

VISIE OP INTERNATIONALISERING

Moederorganisatie Vebego is op dit moment actief in vier landen: Nederland, België, Duitsland en Zwitserland. De ambitie is om op termijn in deze landen de dienstverlening en het klantportfolio uit te breiden. In Nederland blijft de focus met name op contracten liggen die in Nederland lopen, maar de internationale ambitie leidt er wel toe dan Yask en Vebego mogelijkheden zien voor deelname aan Europese tenders.

ONTWIKKELINGEN IN 2019/2020

Het eerste jaar na de overname van Kien eind 2017 was een dynamisch jaar waarbij de organisaties en hun mensen elkaar moesten leren kennen en hun draai binnen de nieuwe organisatie moesten vinden. Na dit dynamische jaar stond 2019 in het teken van één nieuwe organisatie met één gezamenlijke cultuur. Naast het ontwikkelen naar één nieuwe cultuur, heeft Yask haar interne organisatie verder geprofessionaliseerd op het gebied van data management, vitaliteit en circulariteit. Dit hebben zij onder andere gedaan door dashboards te ontwikkelen, mensen op te leiden en de aanwezige expertise op deze onderwerpen verder te ontwikkelen. Tot slot werkt Yask aan het centraliseren van haar back-office door terug te gaan naar één hoofdkantoor op de High Tech Campus in Eindhoven, die in kwartaal 1 van 2020 wordt geopend.

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

NET PROMOTOR SCORE

■ Detractors ■ Passives ■ Promotors

THEMA'S	Aansluiting bij Core Business	★	★	★	★	½	⇔
	Integratie van Dienstverlening	★	★	★	★	½	⇧
	Klantmanagement	★	★	★	★	☆	⇔
	Contract Compliance	★	★	★	★	☆	⇔
	Innovatie en Continue Verbeteren	★	★	★	☆	☆	⇔
	Rapportage en Financieel Beheer	★	★	★	★	☆	⇧
COMPETENTIES	Samenwerken	★	★	★	★	½	⇔
	Betrokkenheid	★	★	★	★	½	⇔
	Organisatiebewustzijn	★	★	★	½	☆	⇧
	Vakmanschap	★	★	★	★	☆	⇔
	Integriteit & betrouwbaarheid	★	★	★	★	½	⇔
	Proactiviteit	★	★	★	☆	☆	⇔
	Flexibiliteit	★	★	★	★	½	⇩

⇧ Verbeterd ⇩ Verslechterd ⇔ Gelijk gebleven (t.o.v. 2018)

ONTWIKKELINGEN KLANTPORTFOLIO

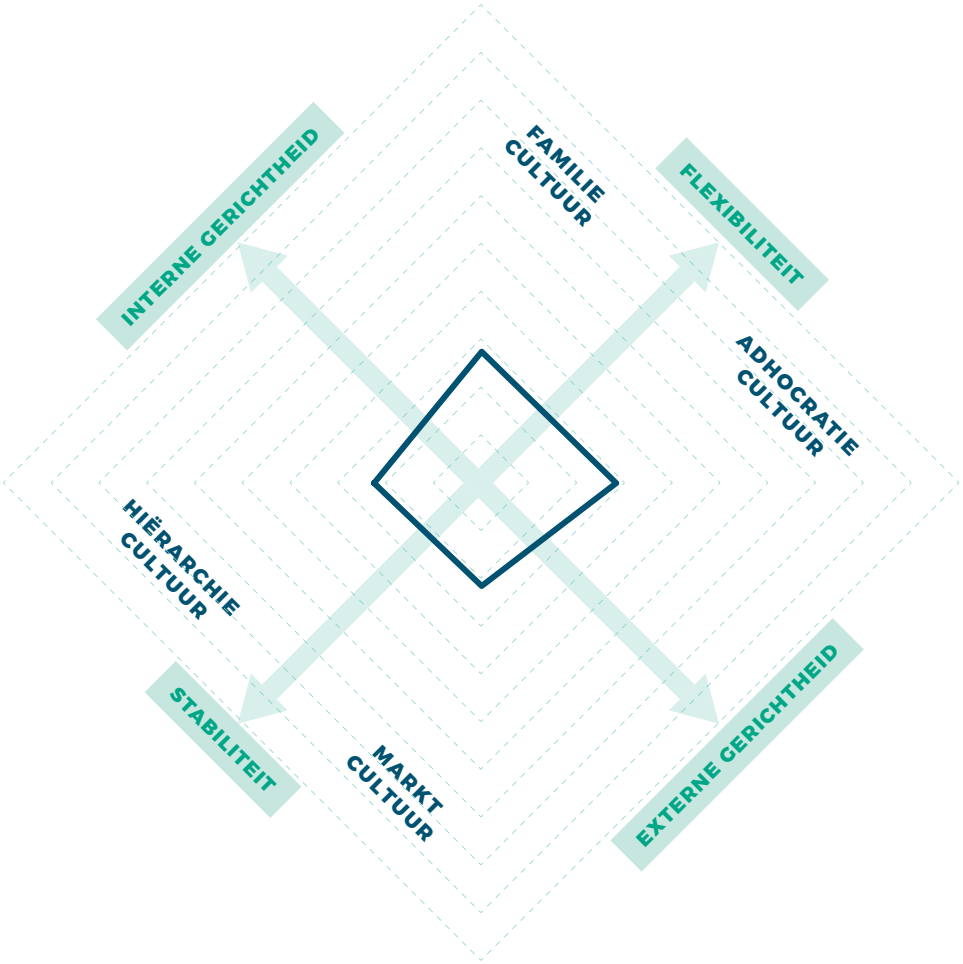
GEWONNEN CONTRACTEN

- **Thales** (IFM)
- **De Onderlinge** (IFM)
- **Manpower** (MA)
- **Stedin** (IFM)
- **Cargill hoofdkantoor**
- **Koninklijke BAM** (deels MS, deels IFM)

VERLOREN CONTRACTEN

- **Nissan**

CULTUURMODEL



Een toelichting op het cultuurmodel is opgenomen in bijlage 3.

KERNCOMPETENTIES (TOP 5)

ENGLISH SUMMARY

9. ENGLISH SUMMARY

In front of you, you find the fourth edition of the Provider Performance Survey. This survey focuses on the performance of facility management providers with regards to the outsourced operational, and to a certain degree, managerial tasks: multi service, managing agent, integrated facility management (IFM) and public private partnerships (PPP).

Our aim is that the Provider Performance Survey will serve as a tool to further professionalise the facility management market. The survey creates transparency in the market, offering providers specific information on how to improve their performance and simultaneously providing information on clients' needs. Furthermore, the results may be of value for organisations in selecting a provider, in defining the requirements set for providers and as an objective source of information in assessing or in preselecting providers.

The central research question is as follows: How did facility management providers active in The Netherlands perform in the sourcing models, multi service, managing agent, integrated facility management (IFM) and public private partnerships (PPP) in 2019?

The Provider Performance Survey is distinctive in that it is the clients that assess the performance of providers. The survey is therefore, by definition, objective and independent. The majority of the clients of the different providers included in the survey were approached and asked to share their opinion about the performance of their provider. A total of 144 clients were interviewed: an increase of 10% compared to last year.

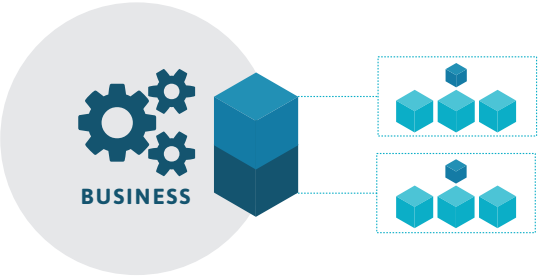
9.1 SOURCING MODELS

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

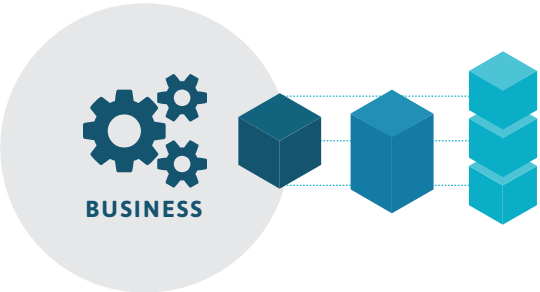
The multi service model combines several services and outsources them to one provider. The provider then focuses on the operational performance of several services, ensures the integration of the services and acts as a single point of contact for the client. The services are performed by the provider's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

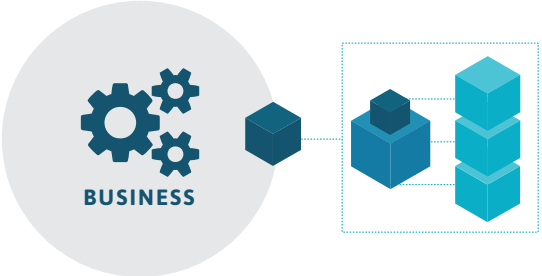
In practice, the scope of the tactical management tasks of the managing agent is rather large. In order to be included in the category 'managing agent' in this survey, the provider must perform a minimum of three management tasks.



INTEGRATED FACILITY MANAGEMENT

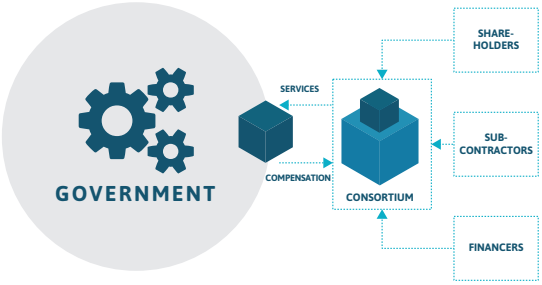
In this model the provider is responsible for the management, coordination and implementation of integrated facility services.

In this sourcing model, the client enters into a contract with one provider for both the operational services as well as the majority 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, as in the IFM model, but also for the realisation of the 'infrastructure'. Several types of PPP contracts exist. The most integrated contracting type is DBFMO.



9.2 DATA DRIVEN FM

The world around us is changing rapidly and technology and data are playing an increasing role in our lives. Not only privately, but also in the workplace. This also requires a different approach to Facility Management. The theme of the Provider Performance Survey this year is 'Data-driven Facility Management', focusing on the application of technology and data in FM. As part of the research, we are looking for the importance that clients attach to the use of technology and data when providing facility services. We also look to what extent clients are already working on this themselves and what their expectations are for the future. At the same time, we highlight clients' opinions about the added value they currently experience from their providers.

9.2.1. FM IS ON THE STARTING LINE

Data-driven FM is still in its infancy. There is undeniable importance attached to it and the expectation among clients is that this will increase further. However, many organisations have not actually made it a priority or have just started working on this theme. The application of data is now mainly in the more obvious areas such as the use of sensing in buildings and installations, which makes the use and service more efficient. Possible application examples are:

- Climate optimisation.
- Minimising energy consumption.
- Efficient use of space.
- Lean organised services.

However, predicting user needs (user profiling) and personalising services (guest journey) is even further away for many clients. The theme of privacy may be an important bottleneck in this.

9.2.2. ADDED VALUE PROVIDERS LOW

The added value of providers is, with an average score of 6,1, barely sufficient. Clients still see (too) little activity on the front end of data-driven FM. There are more than two reporting points between the front runner (Ballast Nedam) and the carrier of the red lantern (Sodexo). However, a large group of providers score on or around the average. As a result, the distinguishing capacity between providers does not yet seem to be great.

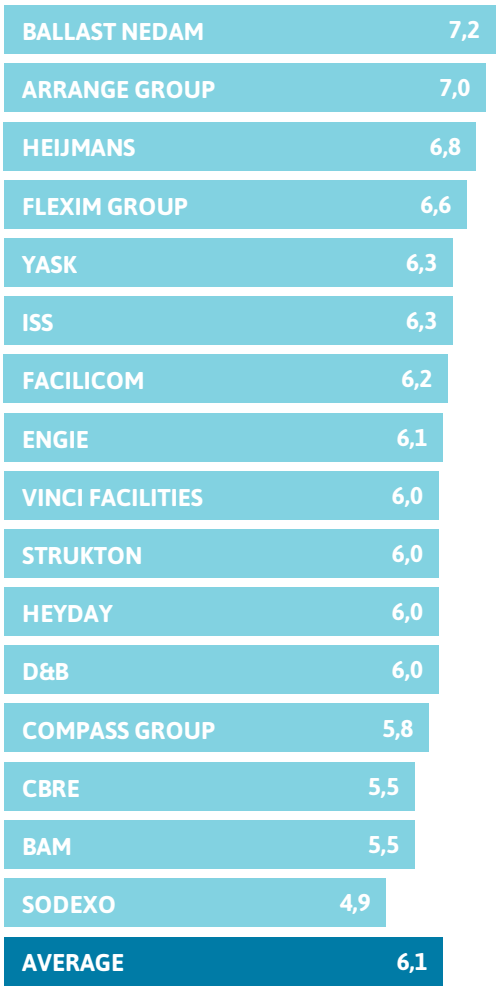


***Fig. 20** - Added value providers*

9.3 OVERALL PROVIDER PERFORMANCE SCORE

The overall Provider Performance Score provides an overview of the overall assessment of clients of their provider. Figure 21 shows the ranking of the Provider Performance Scores of all providers included in the study, showing both the 2019 and 2018 scores.

The 2019 results show that the differences between providers are almost as big as in 2018. The difference between the highest and lowest scoring provider is two report points this year, which is comparable to 2018. Regarding the market average, however, there is a visible increase from a 7,1 to a 7,3. In 2019 the highest score is achieved by CBRE with an 8,0. The lowest score is a 6.0 for BAM.

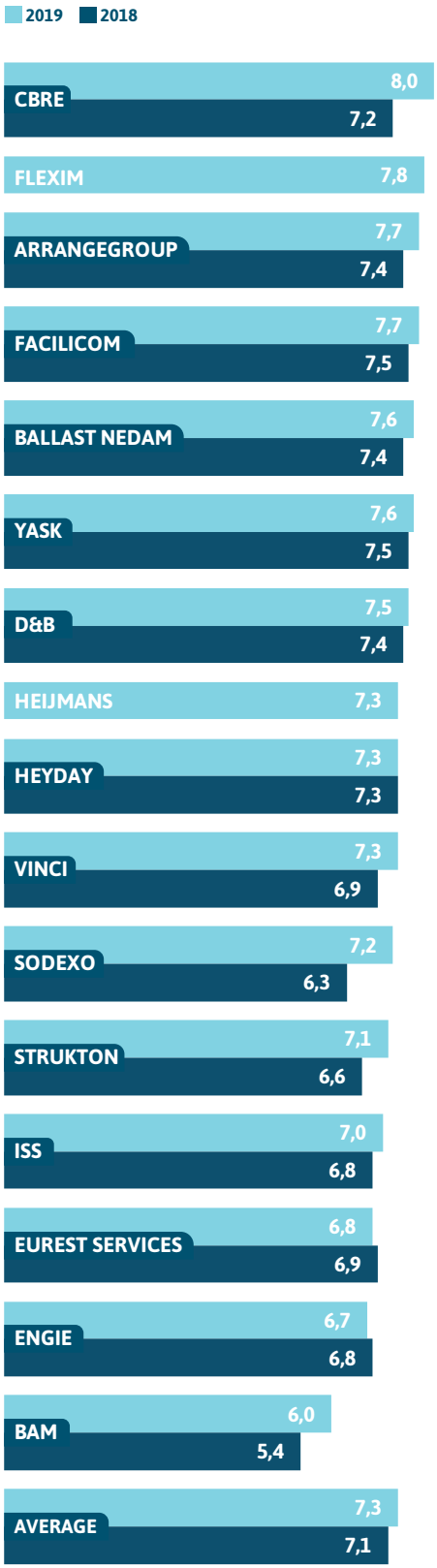


***Fig. 21** - Overall Provider Performance Score*

9.4 PROVIDER PERFORMANCE SCORE BY TYPE OF OUTSOURCING

9.4.1. MULTI SERVICE PROVIDER PERFORMANCE SCORE

This year the average score for multi service providers is 7,1. D&B is once again able to maintain its number one position in this form of outsourcing and has been at the top of this list for three years in a row. However, the difference between the highest and lowest scoring provider is getting smaller within multi service: where this was 3,3 points in 2018, this decreased to 2,4 points in 2019.

The largest increase within multi service is seen at Sodexo, where the score is 1,2 points higher than in 2018. Newcomer Heijmans shows an average score. Facilicom, VINCI and ENGIE's clients are generally slightly less satisfied in 2019 and all three show a decrease of 0,4 points.

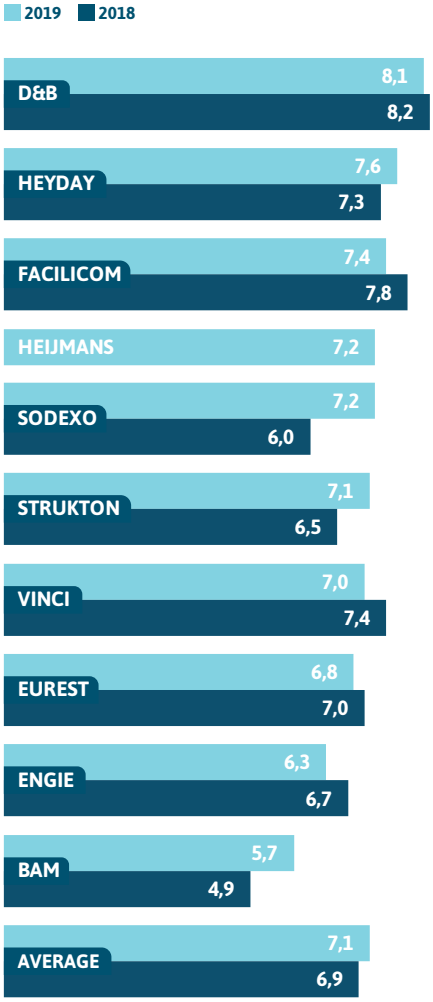


***Fig. 22** - Multi service Provider Performance Score*

9.4.2. MANAGING AGENT

Four providers were assessed in the managing agent category. This number is limited, for the simple reason that the managing agent model is less common. D&B has not been included in this category this year due to an insufficient number of respondents.

Managing agent was the highest-scoring outsourcing form for years. Also this year, managing agent is highly valued with a score of 7,4. However, the average score of integrated facility management also increased to a 7,4 this year. In 2019, therefore, these outsourcing forms will take the first place together.

ArrangeGroup achieves the highest score within managing agent with a score of 7,7, an increase compared to 2018. Despite a sharp increase of 0,9 points, Facilicom remains at the bottom of the list with a score of 6,9. However, the gap with the number three has become considerably smaller.

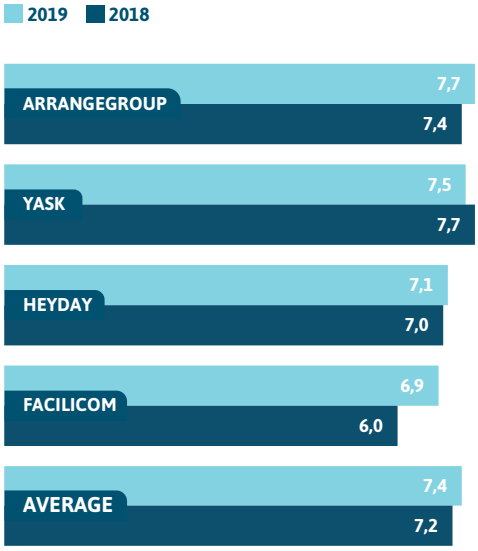


***Fig. 23** - Managing agent Provider Performance Score*

9.4.3. INTEGRATED FACILITY MANAGEMENT

Eleven providers were assessed in the Integrated Facility Management (IFM) category. With an 8,1 the highest Provider Performance Score is again achieved by Facilicom. Eurest Services scores lowest with a score of 6,7. Due to the 0,3-point increase, the average Provider Performance Score for IFM contracts is 7,4. This allows this outsourcing form to be in a shared first place with managing agent for the first time.

VINCI and CBRE are taking a big step within IFM this year. VINCI shows an increase of no less than 1,1 reporting

point, moving from the last place to a good average place. This increase can mainly be explained by the arrival of new clients and the loss of clients who still had a contract with VINCI in 2018. CBRE also increased significantly by 0,8 report points. This increase can partly be explained by the addition of a number of new clients in this category. With this they finish in second place. HEYDAY is the only provider within IFM that shows a small decrease.

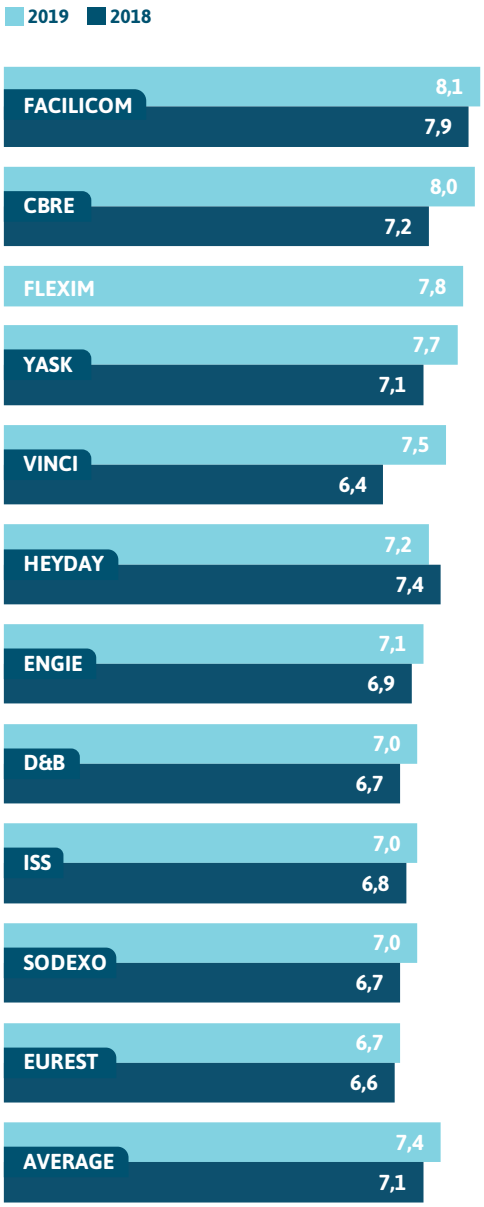


***Fig. 24** - Integrated Facility Management Provider Performance Score*

9.4.4. PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP (PPP)

The overall score for PPP is a 7,2 and therewith shows a nice increase. As a result of this increase, the score of PPP in 2019 is higher than the total score for multi service. The increase is also visible among a large proportion of providers within this form of outsourcing. Facilicom again scores highest with an average score of 7,9. Despite an increase compared to 2018, BAM is also the lowest this year with a score of 6,1. Heijmans is new in this category this year, scoring just above average at 7,3.

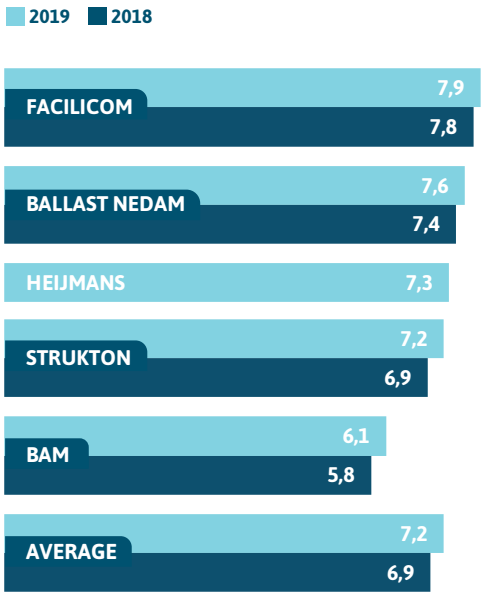


***Fig. 25** - Public-private partnership Provider Performance Score*

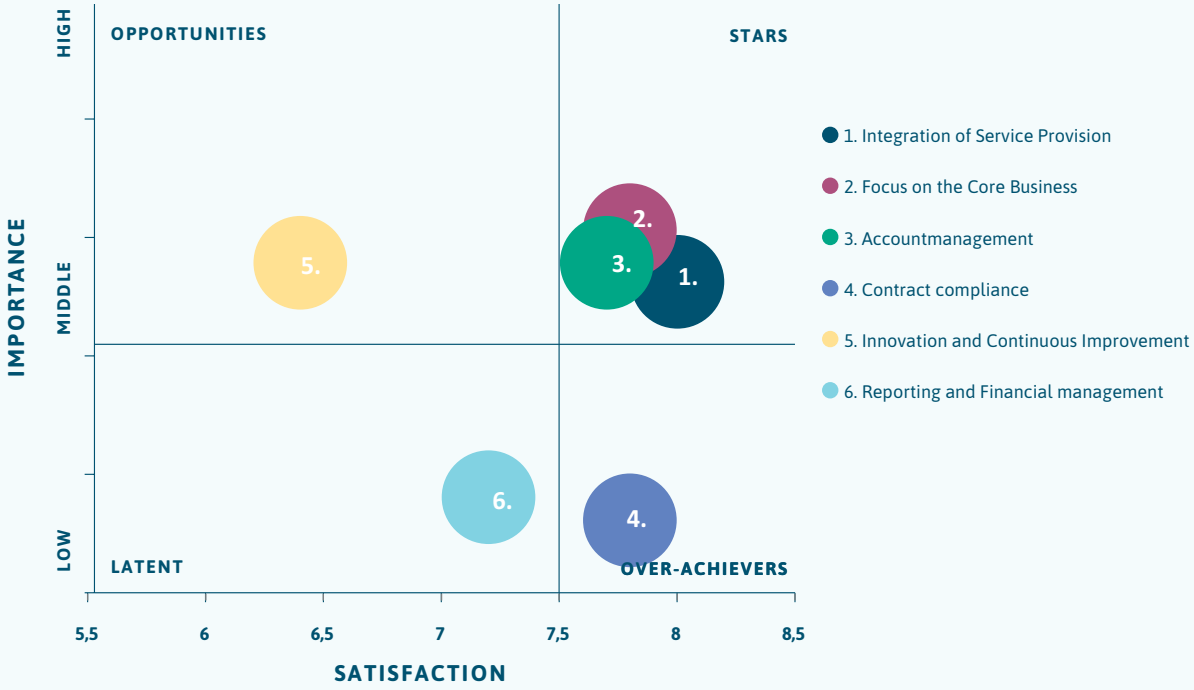


***Fig. 26** - Priority Matrix Themes*

9.5 THEME RATING

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

- Contract Compliance
- Account Management
- Reporting & Financial Management
- Integration of Service Provision
- Innovation and Continuous Improvement
- Focus on the Core Business.

In Figure 26, we show the importance and assessment in a priority matrix. The horizontal axis shows satisfaction and the importance is displayed on the vertical axis.

The stars in the upper right quadrant are themes that are above average and also achieve a high level of satisfaction. Just like last year, Integration of Service Provision and Focus on the Core Business are in this quadrant, because clients attach great importance to it and are subsequently very satisfied with it. Account Management also belongs here. In addition, the impact of the themes Focus on the Core Business and Account Management on overall customer satisfaction has increased compared to last year. Providers are therefore advised to maintain and, where possible, expand satisfaction on these themes.

The upper-left quadrant shows the opportunities: the themes with high importance and low satisfaction. This year Innovation and Continuous Improvement is seen as an opportunity. Improvement on this theme has an above average positive impact on the overall satisfaction of the client.

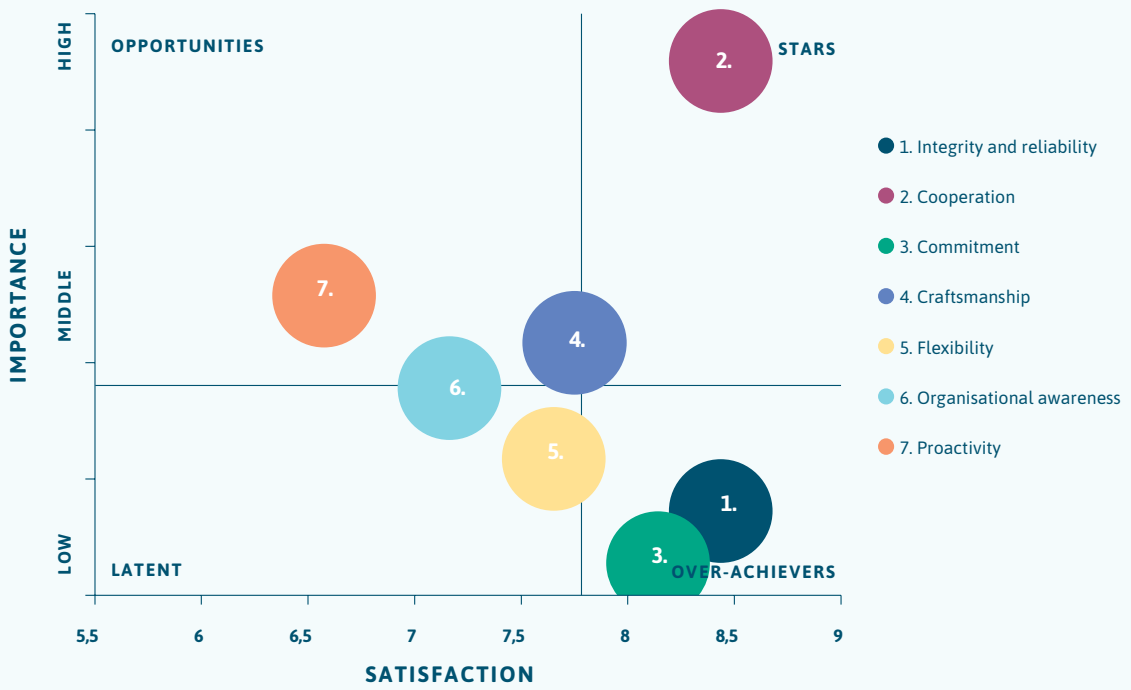


***Fig. 27** - Priority Matrix Competencies*

9.6 ASSESSMENT COMPETENCIES

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

- Integrity and Reliability
- Cooperation
- Commitment
- Craftsmanship
- Flexibility
- Organisational awareness
- Proactivity

In Figure 27, we show the importance and assessment of the competences in a priority matrix. The horizontal axis shows satisfaction and the importance is displayed on the vertical axis.

The stars in the upper right quadrant are the successes in terms of importance and appreciation: they are considered above average important and also achieve a high level of satisfaction. Cooperation is the big outlier here. Clients consider this competence by far the most important and are generally very satisfied with it. In addition, this competence has a major impact on the overall satisfaction. It is therefore important to maintain at least the satisfaction of this competence and, where possible, to improve even further.

Proactivity falls in the upper left quadrant and is therefore seen as an opportunity. Clients attach an above-average importance to it, but satisfaction is low. This is the competence where providers have the most opportunities for improvement, which will have a positive impact on the total satisfaction of the client.

9.7 CONCLUSIONS

The ten main conclusions in the study are:

1. Data-driven FM tops the priority list
2. Increasing performance compared to last year
3. Performance differences between providers remain large
4. Sharp increase in performance in Industry and Healthcare
5. Satisfaction is partly determined by the remaining term
6. Innovation & Continuous Improvement shows another upward trend
7. Contract Compliance and Reporting & Financial Management are a license to operate
8. Customisation, customisation, customisation
9. Cooperation is the key to success!
10. Differences between hard and soft service providers further eliminated

9.7.1. DATA-DRIVEN FM SHOULD BE ON TOP OF THE PRIORITY LIST

Data-driven FM is thé subject for the coming years. The world around us is changing rapidly and technology and data have an increasing role in our lives. Besides it also is becoming increasingly prominent in the workplace, which also requires a different approach to FM.

The study shows that clients attach great value to data-driven FM, but that providers are struggling to make a good contribution to this. However, there is a strong relationship between a satisfied client regarding data-driven FM and the overall satisfaction: there is no other aspect that is so predictive.

More than three quarters of the clients already consider Data-driven FM (very) important and almost 90% of them expect this to only increase in the coming years. However, clients are certainly not yet very satisfied with their providers in this area: the average score is only a 6,1 and less than 20% of the clients experience added value from the provider. Developing a clear vision and strategy, ensuring the necessary resources and above all making sufficient budget available are the main drivers for success.

9.7.2. INCREASED PERFORMANCE COMPARED TO LAST YEAR

Overall the performance has increased compared to last year. Last year the average performance was 7,1; this year the score increased to 7,3. This increase can be seen in all forms of outsourcing, on all themes examined and on almost all competencies. The increase is mainly caused by clients from the industry and, to a somewhat lesser extent, by clients from the healthcare sector.

9.7.3. PERFORMANCE DIFFERENCES BETWEEN PROVIDERS REMAIN LARGE

In 2019 the Provider Performance Survey also shows that there are major differences in the performance of the different providers. The difference between the least scoring and the best scoring provider is 2,0 points on a ten-point scale. This means that there are demonstrable differences in the performance of providers and that the results of the survey are highly relevant for clients considering selecting a provider.

In the multi service category the differences in performance are biggest, despite the fact an improvement is shown compared to last year. In this category, the difference between the highest and the lowest scoring provider is 2,4 points, while this difference was 2,2 points last year. The smallest difference is seen in the managing agent category, where the difference is only 0,8 points.

9.7.4. LARGE INCREASE IN PERFORMANCE IN INDUSTRY AND HEALTHCARE

The performance increase in the industry is striking. On average, the PPO score in the industry last year was 6,8. This year, the average PPO score in this industry has risen to 7,5. The increased score is caused by improvements on all themes and competences. Because the industry forms a significant part of the total number of respondents (32%), the enormous increase of 0,7 points has a significant impact on the overall Provider Performance Score.

In healthcare, the increase in the PPO score of 0,8 points is even bigger than the increase in industry. However, the impact on the overall score is less, due to the fact that the number of respondents in healthcare is considerably smaller with 4%. Also in the healthcare sector the increase in the PPO score is caused by better scores on all underlying themes and competences.

9.7.5. SATISFACTION DECREASES AS THE EXPIRATION DATE OF THE CONTRACT APPROACHES

The research shows that there is a connection between the remaining duration of the contract and the satisfaction of clients. Clients are significantly less satisfied with their providers if the contract expires in the foreseeable future. Satisfaction with Innovation & Continuous Improvement, in particular, decreases as the contract approaches the end date. This could be caused by the fact that providers no longer have incentives to innovate or improve when the contract is about to expire.

Figure 28 graphically shows the relationship between satisfaction and the remaining duration of the contract.

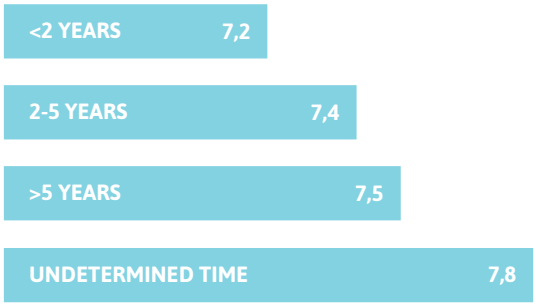


***Fig. 28** - PPO score versus remaining contract duration*

9.7.6. INNOVATION AND CONTINUOUS IMPROVEMENT IS MOVING IN THE RIGHT DIRECTION

With a 6,4 Innovation and Continuous Improvement scores considerably better than last year. The increase is 0,4 points compared to 2018. The overall score is still not impressive, but at least a clear improvement is visible. If we compare this year's Innovation and Continuous Improvement score with 2016, the increase is as high as 0,9 points. The conclusion is in any case justified that the providers are taking steps in the right direction in this area.

In particular, the respondents are of the opinion that the providers have taken steps by seeking more Cooperation with the clients in the field of Innovation and Continuous Improvement and especially together with them to innovate and improve. Respondents also see a clear improvement in how actively providers look for improvements and innovations.

9.7.7. CONTRACT COMPLIANCE AND REPORTING AND FINANCIAL MANAGEMENT ARE A LICENSE TO OPERATE

Clients are quite satisfied with their providers about Contract Compliance and, to a slightly lesser extent, also about Reports and Financial Management. This year the scores for these subjects were 7,8 and 7,2 respectively. However, the good scores on these themes have no direct impact on the overall satisfaction of respondents. Contract Compliance and Reports and Financial Management therefore primarily seem to be a license-to-operate: providers are expected to score well on this.

9.7.8. CUSTOMISATION, CUSTOMISATION, CUSTOMISATION

Whereas Contract Compliance and Reporting and Financial Management are a license-to-operate, the research shows that providers can make a big difference by tailoring their services as much as possible to the needs of their clients. The themes Focus on the Core Business and Account Management show a very clear relationship with the overall satisfaction of clients about the performance of their providers. In addition to the high level of satisfaction, the respondents also indicated that they consider Focus on the Core Business and Cooperation very important.

Customisation means that providers must understand their clients and design their service solutions in such a way that they are tailored as much as possible to the individual needs of their clients.

9.7.9. COOPERATION IS THE KEY TO SUCCESS!

Of all themes and competences, Cooperation is considered to be the most decisive factor for the overall satisfaction of clients. Respondents also indicate that Cooperation is very important to them. Fortunately, the research shows that clients are generally quite or very satisfied with their providers in this area.

9.7.10. DIFFERENCES BETWEEN HARD AND SOFT SERVICE PROVIDERS FURTHER ELIMINATED

In recent years, the differences in PPO scores between hard and soft service providers have become increasingly smaller. Two years ago the originally hard service providers dangled about at the bottom of the list, last year the hard service providers were already catching up enormously. This year the difference is even smaller,

although the soft service providers with a 7,3 score on average still score slightly better than hard services providers with a 7,2.

Figure 29 shows the themes and competences at which the difference between hard and soft service providers is largest. The soft service providers in particular, show a better performance on Focus on the Core Business (+0.7), Cooperation (+0.5) and Integrity and Reliability (+0.5). In the area of Contract Compliance, the hard service providers clearly score better with an average score that is 0.5 points higher.

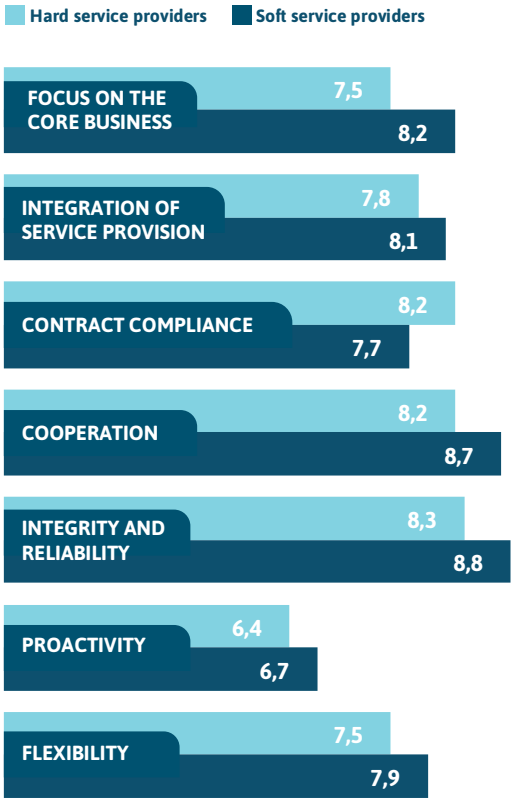


***Fig. 29** - Differences between hard and soft service providers further eliminated*

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 – BEOORDELING THEMA'S

INTEGRATIE VAN DIENSTVERLENING	
CBRE	★★★★★
ARRANGEGROUP	★★★★½
BALLAST NEDAM	★★★★½
FACILICOM	★★★★½
FLEXIM GROUP	★★★★½
HEYDAY	★★★★½
ISS	★★★★½
YASK	★★★★½
D&B	★★★★☆
ENGIE	★★★★☆
EUREST SERVICES	★★★★☆
HEIJMANS	★★★★☆
SODEXO	★★★★☆
BAM	★★★½☆
STRUKTON	★★★½☆
VINCI	★★★☆☆
GEM. MARKTSCORE	★★★★☆

KLANTMANAGEMENT	
ARRANGEGROUP	★★★★½
CBRE	★★★★½
D&B	★★★★½
FACILICOM	★★★★½
STRUKTON	★★★★½
VINCI	★★★★½
ISS	★★★★☆
SODEXO	★★★★☆
YASK	★★★★☆
BALLASTNEDAM	★★★½☆
EUREST SERVICES	★★★½☆
FLEXIM GROUP	★★★½☆
HEYDAY	★★★½☆
BAM	★★★☆☆
ENGIE	★★★☆☆
HEIJMANS	★★★☆☆
GEM. MARKTSCORE	★★★½☆

AANSLUITING OP DE CORE BUSINESS	
ARRANGEGROUP	★★★★½
CBRE	★★★★½
D&B	★★★★½
EUREST SERVICES	★★★★½
FACILICOM	★★★★½
FLEXIM	★★★★½
ISS	★★★★½
YASK	★★★★½
BALLAST NEDAM	★★★★☆
HEYDAY	★★★★☆
HEIJMANS	★★★★☆
SODEXO	★★★★☆
VINCI	★★★★☆
ENGIE	★★★½☆
STRUKTON	★★★½☆
BAM	★★½☆☆
GEM. MARKTSCORE	★★★★☆

CONTRACT COMPLIANCE	
CBRE	★★★★★
BALLASTNEDAM	★★★★½
ENGIE	★★★★½
FACILICOM	★★★★½
HEIJMANS	★★★★½
ISS	★★★★½
SODEXO	★★★★½
STRUKTON	★★★★½
VINCI	★★★★½
D&B	★★★★☆
HEYDAY	★★★★☆
YASK	★★★★☆
ARRANGEGROUP	★★★½☆
EUREST SERVICES	★★★½☆
FLEXIM GROUP	★★★½☆
BAM	★★★☆☆
GEM. MARKTSCORE	★★★★☆

INNOVATIE EN CONTINU VERBETEREN	
CBRE	★★★★½
ARRANGEGROUP	★★★½☆
STRUKTON	★★★½☆
BALLASTNEDAM	★★★☆☆
D&B	★★★☆☆
FACILICOM	★★★☆☆
HEIJMANS	★★★☆☆
ISS	★★★☆☆
SODEXO	★★★☆☆
YASK	★★★☆☆
HEYDAY	★★½☆☆
FLEXIM GROUP	★★½☆☆
VINCI	★★½☆☆
ENGIE	★★☆☆☆
BAM	★½☆☆☆
EUREST SERVICES	★½☆☆☆
GEM. MARKTSCORE	★★★☆☆

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

RAPPORTAGES EN FINANCIEEL BEHEER	
BALLAST NEDAM	★★★★½
ARRANGEGROUP	★★★★☆
CBRE	★★★★☆
FACILICOM	★★★★☆
FLEXIMGROUP	★★★★☆
HEIJMANS	★★★★☆
VINCI	★★★★☆
YASK	★★★★☆
SODEXO	★★★½☆
STRUKTON	★★★½☆
BAM	★★★☆☆
EUREST SERVICES	★★★☆☆
D&B	★★★☆☆
HEYDAY	★★★☆☆
ISS	★★★☆☆
ENGIE	★★☆☆☆
GEM. MARKTSCORE	★★★½☆

BIJLAGE 2 – BEOORDELING COMPETENTIES

SAMENWERKEN					
BALLAST NEDAM	★	★	★	★	★
CBRE	★	★	★	★	★
D&B	★	★	★	★	★
FLEXIM GROUP	★	★	★	★	★
SODEXO	★	★	★	★	★
ARRANGE GROUP	★	★	★	★	★
FACILICOM	★	★	★	★	½
HEYDAY	★	★	★	★	½
ISS	★	★	★	★	½
STRUKTON	★	★	★	★	½
VINCI	★	★	★	★	½
YASK	★	★	★	★	½
BAM	★	★	★	★	☆
ENGIE	★	★	★	★	☆
EUREST SERVICES	★	★	★	★	☆
HEIJMANS	★	★	★	★	☆
GEM. MARKTSCORE	★	★	★	★	½

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

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

VAKMANSCHAP					
CBRE	★	★	★	★	½
FLEXIM GROUP	★	★	★	★	½
BALLAST NEDAM	★	★	★	★	½
FACILICOM	★	★	★	★	½
HEIJMANS	★	★	★	★	½
STRUKTON	★	★	★	★	½
ARRANGE GROUP	★	★	★	★	☆
D&B	★	★	★	★	☆
ENGIE	★	★	★	★	☆
ISS	★	★	★	★	☆
SODEXO	★	★	★	★	☆
YASK	★	★	★	★	☆
BAM	★	★	★	½	☆
EUREST SERVICES	★	★	★	½	☆
HEYDAY	★	★	★	½	☆
VINCI	★	★	★	☆	☆
GEM. MARKTSCORE	★	★	★	★	☆

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

FLEXIBILITEIT	
CBRE	★★★★★
ARRANGE GROUP	★★★★½
FACILICOM	★★★★½
FLEXIM GROUP	★★★★½
HEYDAY	★★★★½
SODEXO	★★★★½
VINCI	★★★★½
YASK	★★★★½
STRUKTON	★★★★☆
BAM	★★★½☆
D&B	★★★½☆
ENGIE	★★★½☆
EUREST SERVICES	★★★½☆
ISS	★★★½☆
BALLAST NEDAM	★★½☆☆
HEIJMANS	★★½☆☆
GEM. MARKTSCORE	★★★★☆

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

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

BIJLAGE 3 - TOELICHTING CULTUURMODEL

In de providerprofielen is dit jaar een cultuurbeschrijving opgenomen, welke tot stand is gekomen door de deelnemende providers een vragenlijst in te laten vullen. Het gebruikte cultuurmodel is gebaseerd op het Organizational Culture Assessement Instrument (OCAI) model van Quinn en Cameron. In dit model is een indeling gemaakt van vier bedrijfsculturen die aangeven op welke manier er in een organisatie wordt gewerkt. Onderstaand is per bedrijfscultuur een korte toelichting gegeven.

DE FAMILIE CULTUUR

De Familie cultuur kenmerkt een vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en die zich richt op de zorg voor goede verhoudingen, gekoppeld aan flexibiliteit in processen, zorg voor het personeel (als onderdeel van de 'familie') en klantgevoeligheid. De leiders worden beschouwd als mentoren en de organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid binnen dit soort organisaties is groot en er wordt grote waarde gehecht aan onderlinge samenhang, teamwerk, participatie en consensus. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van ontvankelijkheid voor de behoeften van de klant en de zorg voor de mensen.

DE MARKT CULTUUR

De Markt cultuur kenmerkt een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste focus ligt op afronding van de werkzaamheden. Medewerkers binnen deze organisatie zijn competitief ingesteld en doelgericht. De leiders zijn opjagers, producenten en concurrenten tegelijk – ze zijn vaak veeleisender dan in andere culturen. De nadruk op winnen staat centraal en reputatie en succes zijn belangrijke aandachtspunten. Men richt zich op concurrerende activiteiten en het bereiken van meetbare doelen en doelstellingen. Succes wordt gedefinieerd op basis van marktaandeel en marktpenetratie, waarbij marktleiderschap belangrijk is.

DE ADHOCRATIE CULTUUR

De Adhocratie cultuur kenmerkt een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving waar mensen hun nek uitsteken en risico's durven te nemen. Individueel initiatief en vrijheid worden gestimuleerd. De leiders worden beschouwd als innovators en risiconemers. De nadruk ligt op het realiseren van een toonaangevende organisatie, waar inzet op experimenten en innovaties de rode draad vormen. Voor de lange termijn ligt de nadruk dan ook op groei en het aanboren van nieuwe bronnen: succes betekent de beschikking hebben over nieuwe producten of diensten. Hierin voorop lopen is belangrijk voor deze organisaties.

DE HIËRARCHIE CULTUUR

De Hiërarchie cultuur kenmerkt zich door een geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving: procedures bepalen wat mensen doen. Formele regels en beleidstukken vormen de rode draad door de organisatie. De leiders zijn op efficiëntie gericht en zijn coördinatoren en organisatoren. Het in stand houden van een soepel draaiende organisatie is cruciaal. De langetermijnfocus richt zich op stabiliteit en resultaten, waarbij een efficiënte uitvoering van taken belangrijk is. Succes wordt gedefinieerd door betrouwbare levering, soepele planning en kostenefficiëntie.

Bron: *Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.*

CREATING **BETTER** PLACES

Hospitality Group is het grootste advies- en project-managementbureau 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, samen-werkingen in de keten, aanbestedingen, performance- en contractmanagement.

HIGH PERFORMANCE TEAMS

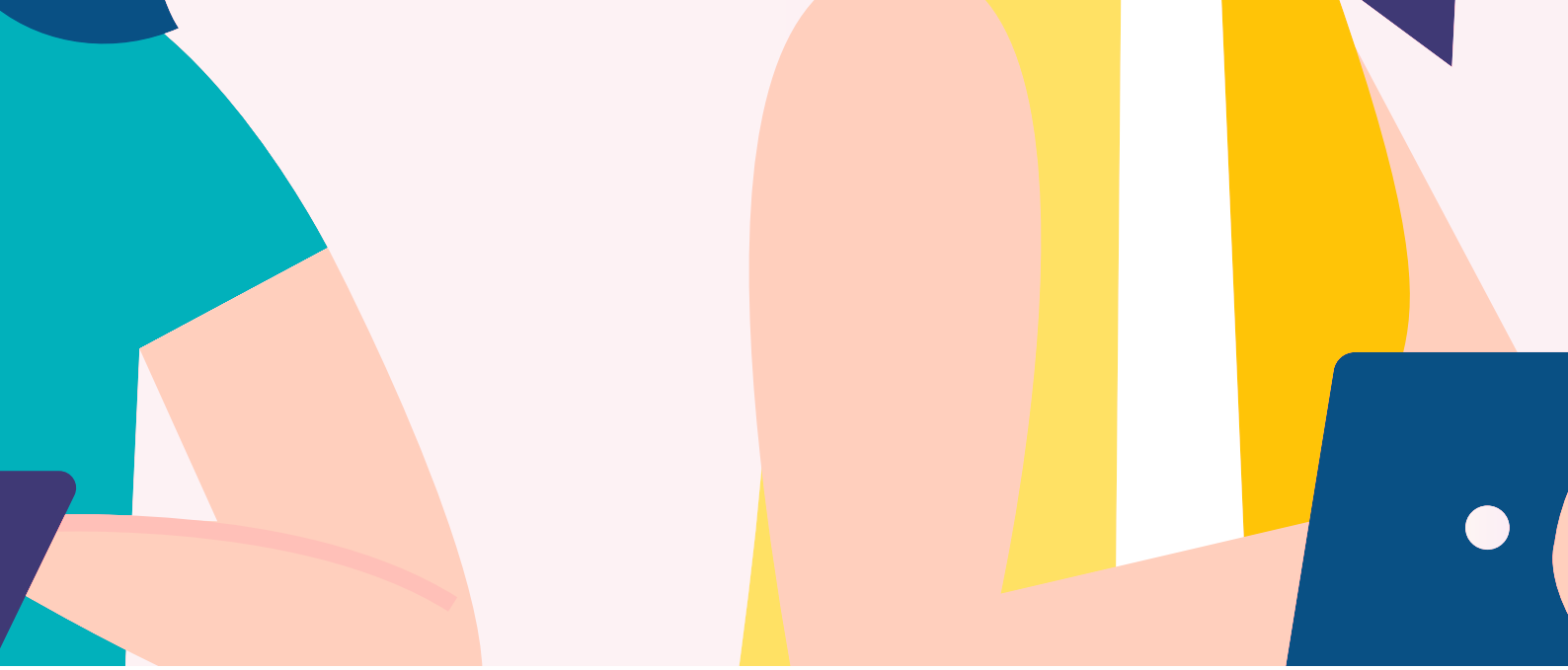
We werken in high performance teams, waarin analytisch vermogen en creativiteit worden gekoppeld om tot de meest optimale, innovatieve en toepasbare oplossingen te komen. Teams kunnen bestaan uit businessanalisten, conceptontwikkelaars, projectmanagers, inkopers, adviseurs en designers. Onze medewerkers 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