



# FM PROVIDER PERFORMANCE

ONDERZOEK 2016

## RANKING EN VOORSPELLERS VAN SUCCES



HOSPITALITYGROUP



# PROVIDER PERFORMANCE ONDERZOEK 2016

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

GEORGE MAAS | TIM VAN ASCH | FERRY VAN DEUTEKOM | SUSANNE ARKESTEIJN

## HOSPITALITY GROUP

### Hospitality Group

+31 (0)33 - 462 55 55

[www.hospitality-group.nl](http://www.hospitality-group.nl)

**George Maas** – [g.maas@hospitality-group.nl](mailto:g.maas@hospitality-group.nl)

**Tim van Asch** – [t.vanasch@hospitality-group.nl](mailto:t.vanasch@hospitality-group.nl)

© 2017 Hospitality Group

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

# INHOUDSOPGAVE

<b>1. INLEIDING</b>	<b>5</b>
<b>2. ONDERZOEKSOPZET</b>	<b>6</b>
2.1 In dialoog met de markt	6
2.2 De onderzoeksmethodiek	6
2.3 Onderzoeksgebieden	6
2.4 Provider Performance score	7
2.5 Betrouwbaarheid onderzoek	8
2.6 Providers opgenomen in het onderzoek	8
<b>3. HOGE KNIP SOURCINGMODELLEN</b>	<b>10</b>
3.1 Multi Services	10
3.2 Managing Agent	10
3.3 Integrated Facility Management	11
<b>4. PROVIDER PERFORMANCE SCORE</b>	<b>13</b>
4.1 Overall Provider Performance score	13
4.2 Multi Services	13
4.3 Managing Agent	14
4.4 Integrated Facility Management	15
<b>5. BEOORDELING OP THEMA'S</b>	<b>17</b>
5.1 Belang thema's	17
5.2 Confrontatie belang versus beoordeling thema's	18
5.3 Beoordeling thema's	18
<b>6. BEOORDELING OP COMPETENTIES</b>	<b>26</b>
6.1 Onderzochte competenties	26
6.2 Integriteit & Betrouwbaarheid	27
6.3 Samenwerken	27
6.4 Betrokkenheid	28
6.5 Vakmanschap	28
6.6 Flexibiliteit	29
6.7 Organisatiebewustzijn	29
6.8 Proactiviteit	30

<b>7. CONCLUSIES</b>	<b>32</b>
7.1 Performance verschillen tussen de providers zijn groot	32
7.2 New generation providers outperformen het establishment	32
7.3 Beste performance voor het Managing Agent model	33
7.4 De verbeterthema's voor 2017 zijn Innovatie & Continu verbeteren en Rapportage & Financieel beheer	33
7.5 Providers excelleren op het gebied van social performance	34
7.6 Meer aandacht nodig voor Customer intimacy-oplossingen	34
7.7 Performance scores op de competenties Flexibiliteit en Samenwerken zijn voorspellers van succes	35
<b>8. PROVIDER PROFIELEN</b>	<b>37</b>
8.1 AAFM Facility Management	38
8.2 CBRE Global Workplace Solutions	40
8.3 Eurest Services	42
8.4 D&B The Facility Group	44
8.5 Engie	46
8.6 Facilicom Solutions	48
8.7 Trots	50
8.8 ISS Integrated Facility Services	52
8.9 KIEN Facility Management	54
8.10 Sodexo	56
8.11 Strukton Worksphere	58
8.12 Vinci Facilities	60
8.13 Yask Facility Management	62

HOE **PRESTEREN** NEDERLANDSE FACILITY  
MANAGEMENT PROVIDERS IN 2016 IN  
UITBESTEDINGSMODELLEN WAARBIJ MET  
EEN **HOGЕ KNIP** IS UITBESTEED?



# 1. INLEIDING

Voor u ligt het eindrapport van het Provider Performance Onderzoek 2016. Dit onderzoek richt zich op de prestaties van facilitaire dienstverleners in Nederland waar sprake is van hoge knip sourcingmodellen. Onder hoge knip sourcingmodellen verstaan wij sourcingmodellen waarbij een deel van de regie- en coördinatie-activiteiten zijn uitbesteed aan externe dienstverleners. Wij onderscheiden in dit onderzoek de volgende vormen van hoge knip sourcingmodellen: Multi services, Managing agent en Integrated Facility Management.

## **Uitbesteden met een hoge knip**

In Nederland is uitbesteden met een hoge knip de afgelopen 20 jaar sterk gegroeid. Exacte cijfers van de omvang van dit deel van de facilitaire outsourcingmarkt zijn niet bekend. In vergelijking met de totale uitbesteede facilitaire markt (€20.2 miljard, excl. huren en kapitaalslasten<sup>1</sup>) is uitbesteden met een hoge knip slechts een klein onderdeel. Publicaties over de marktontwikkeling<sup>2</sup> zijn nauwelijks bekend en er zijn geen publicaties bekend over het presteren van providers in dit segment van de markt. In onze adviespraktijk krijgen wij vaak de vraag naar een volledig overzicht van de Nederlandse dienstverleners in dit deel van de facility management markt. Verder wordt ons geregeld gevraagd naar een objectieve en onafhankelijke beoordeling van de verschillende dienstverleners. Omdat deze informatie niet objectief en volledig beschikbaar is hebben wij het initiatief genomen om deze informatie in kaart te brengen.

## **Centrale onderzoeksvraag**

De centrale onderzoeksvraag is als volgt: Hoe presteren Nederlandse facility management providers in 2016 in uitbestedingsmodellen waarbij met een hoge knip is uitbesteed. Het woord 'Nederlandse' in de vraagstelling moet worden gelezen als 'actief in Nederland'.

## **Objectief en onafhankelijk**

Kenmerkend voor het Provider Performance Onderzoek is dat de beoordeling van de performance van providers door opdrachtgevers gebeurt. Het is daarmee per definitie een objectief en onafhankelijk onderzoek. Het merendeel van de opdrachtgevers van de verschillende providers zijn benaderd en bevraagd naar hun mening over het presteren van hun provider. In totaal zijn bijna 90 opdrachtgevers geïnterviewd.

## **Ambitie**

Onze ambitie met het Provider Performance Onderzoek is dat het als instrument fungeert om de markt van hoge knip outsourcing verder te professionaliseren. Het onderzoek creëert transparantie in de markt, geeft de providers specifieke handvatten om hun performance te verbeteren en geeft inzicht in de behoeften van opdrachtgevers. Daarnaast kunnen de resultaten van waarde zijn bij de selectie van providers bij het definiëren van de eisen die worden gesteld aan providers en als objectieve bron in de beoordeling van, of bij de preselectie van providers.

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

---

1 Twynstra Gudde; De Nederlandse facility management markt 2016

2 Frost & Sullivan publiceert regelmatig Europese studies naar IFM-ontwikkelingen, Twynstra Gudde en FMN publiceren tweejaarlijks de marktontwikkelingen in Nederland waarin ook het onderdeel IFM aan de orde komt. Het onderzoeksbureau Significant publiceerde tien jaar geleden haar laatste markstudie van de IFM-markt. Twynstra Gudde heeft in 2010 een whitepaper geschreven "De voorspellers van succes bij IFM outsourcing"

## 2. ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk nemen we u mee in de onderzoeksopzet. We beschrijven de wijze waarop de marktpartijen zijn betrokken, de methode en betrouwbaarheid van onderzoek, de verschillende onderzoeksgebieden, de berekening van de Provider Performance Score en de verschillende marktpartijen die zijn opgenomen in het onderzoek.

### 2.1 IN DIALOOG MET DE MARKT

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

De onderzoeksmethode bestaat uit een gestructureerde methodiek waarbij we opdrachtgevers van de providers interviewen. Alle providers zijn gevraagd contactinformatie te verstrekken over hun opdrachtgevers. Het merendeel heeft hieraan actief meegewerkt.

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

### 2.2 DE ONDERZOEKSMETHODIEK

Als onderzoeksmethode is gekozen voor een gestructureerd interview. Het voordeel van een interview is dat de respons hoog is en dat het kunnen toelichten van complexe vragen de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogt.

Opdrachtgevers zijn telefonisch geïnterviewd op basis van een uitgebreide set aan vragen. De geïnterviewden zijn binnen het opdrachtgeverssysteem de eindverantwoordelijke voor het contract in Nederland. Vaak was 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 in kaart gebracht met behulp van meerdere bronnen:

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

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

### 2.3 ONDERZOEKSGBIEDEN

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 bevrraagd op verschillende gebieden:

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

#### 2.3.1. ALGEMENE BEOORDELING

De opdrachtgevers zijn gevraagd om een totaalcijfer te geven over 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.



### 2.3.2. BEOORDELING OP THEMA'S

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

1. Contract compliance
2. Klantmanagement
3. Goed werkgeverschap
4. Rapportage en financieel beheer
5. Integratie van dienstverlening
6. Innovatie en continu verbeteren
7. Aansluiting op de core business.

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

### 2.3.3. BELANG VAN DE THEMA'S

Naast de tevredenheid over de thema's is ook het belang dat opdrachtgevers hechten aan de thema's onderzocht. Hiermee kunnen we de relatie tussen beoordeling en belang in verband met elkaar 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. In hoofdstuk vijf leest u hier meer over.

### 2.3.4. BEOORDELING OP COMPETENTIES

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

1. Integriteit & Betrouwbaarheid
2. Samenwerken
3. Betrokkenheid
4. Vakmanschap

5. Flexibiliteit
6. Organisatiebewustzijn
7. Proactiviteit.

In hoofdstuk zes gaan we in op de beoordeling van de verschillende competenties.

### 2.3.5. AANBEVELINGSSCORE

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

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

- Actief tevredenen (Promoters) = 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

Vanuit wetenschappelijk oogpunt zijn wel wat kanttekeningen te plaatsen bij de Net Promoter Score. Het model is eenvoudig en wat weinig wetenschappelijk gefundeerd. Het draait vanzelfsprekend niet enkel om getallen en percentages, maar ook om oorzaken en effecten. Bovendien wordt niet het gedrag van klanten gemeten. Die kunnen een provider in meer of mindere mate aanbevelen, maar of ze dat ook effectief doen, blijft de vraag. Toch is Net Promoter Score een mooi indicatief instrument bij de beoordeling van providers.

In hoofdstuk 8 wordt van iedere provider aangegeven hoe zij scoren op de Net Promoter Score.

## 2.4 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 paragraaf 2.3. Om recht te doen aan de diepgang waarmee de verschillende bouwstenen zijn onderzocht zijn tevens gewichten toebedeeld aan de bouwstenen van de Provider Performance Score. Deze gewichten kennen enige mate van subjectiviteit, 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:

$$\text{PROVIDER PERFORMANCE SCORE} = \sum (+A_{\text{beoor}} * 0,3 + T_{\text{beoor}} * 0,2 + [T_{\text{bel}} * T_{\text{beoor}}] * 0,2 + C_{\text{beoor}} * 0,2 + \text{NPS} * 0,1)$$

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

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

## 2.5 BETROUWBAARHEID ONDERZOEK

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

De betrouwbaarheid van een onderzoek is de mate waarin de bevindingen te vertalen zijn naar een groter geheel. Het minimum aantal respondenten dat per provider is geïnterviewd zegt derhalve

niets over de betrouwbaarheid van het onderzoek, omdat in de meeste gevallen vrijwel alle, of in ieder geval een zeer groot aantal, opdrachtgevers van een provider zijn geïnterviewd. In de meeste gevallen zijn per provider veel meer dan drie respondenten geïnterviewd. In totaal zijn bijna 90 interviews afgenomen. Wij zijn ervan overtuigd dat dit het overgrote deel van de markt is dat een hoge knip outsourcingcontract heeft.

In tabel 1 is de respons weergegeven zoals deze is verdeeld over de drie sourcingmodellen.

Tabel 1. Respons

	Aantal respondenten
Multi service	29
Managing agent	15
Integrated Facility Management	40

## 2.6 PROVIDERS OPGENOMEN IN HET ONDERZOEK

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

- Kien
- D&B
- Engie
- Sodexo
- Trots
- Facilicom
- AAFM
- CBRE
- Eurest
- Yask
- ISS
- VINCI
- Strukton.

Van deze providers hebben wij voldoende respondenten geïnterviewd om de provider in één of meerdere sourcingmodellen op te nemen. De enige uitzondering is Trots, waarvan weliswaar in totaal drie respondenten zijn geïnterviewd, maar deze zijn verdeeld over twee sourcingmodellen. Trots is daarom niet opgenomen in de provider performance scores maar wel bij de thema's en de competenties.

ONDER 'HOGE KNIP' WORDT VERSTAAN DAT  
EEN DEEL VAN DE **COÖRDINATIETAKEN** OOK  
BIJ DE PROVIDER ZIJN BELEGD.



### 3. HOGE KNIP SOURCINGMODELLEN

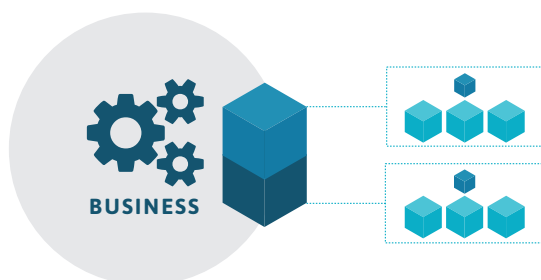
Het onderzoek richt zich op hoge knip outsourcing. Onder 'hoge knip' wordt verstaan dat een deel van de coördinatietaken ook bij de provider zijn belegd. Wij onderscheiden een drietal sourcingmodellen:

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

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

#### 3.1 MULTI SERVICES

Bij het Multi services model worden meerdere diensten gebundeld en vervolgens uitbesteed aan één provider.

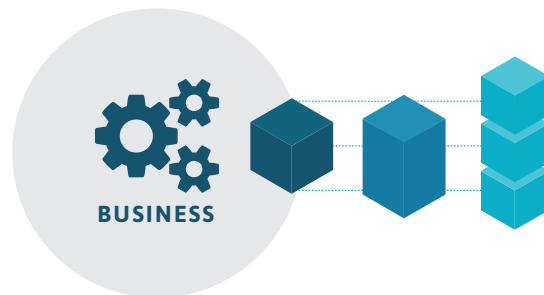


De provider richt zich op de operationele uitvoering van meerdere diensten en zorgt voor de integratie tussen diensten en fungeert als single point of contact voor de opdrachtgever. De uitvoering van de diensten vindt plaats door eigen medewerkers van de provider en/of door onderaannemers van de provider.

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

#### 3.2 MANAGING AGENT

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



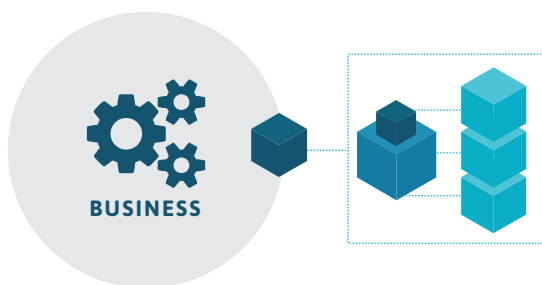
De scope van de tactische regietaken van de Managing agent kent in de praktijk een grote bandbreedte. In het onderzoek is als ondergrens aangehouden dat een Managing agent minimaal drie regietaken uit onderstaande opsomming structureel moet (laten) uitvoeren.

- **Klantmanagement:** Realiseren en onderhouden van een optimale klantrelatie tussen de facilitaire organisatie en verschillende organisatieonderdelen.
- **Service Management:** Vertalen van de high level service design concepten 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.

### 3.3 INTEGRATED FACILITY MANAGEMENT

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



In dit sourcingmodel sluit de opdrachtgever een contract met één dienstverlener voor zowel de operationele diensten als een belangrijk deel van de operationele, tactische en in sommige gevallen zelfs een deel van de strategische regietaken. Integrated facility management kent twee verschijningsvormen; operationele diensten zijn volledig uitbesteed aan onderaannemers (subcontracted IFM) of de IFM-dienstverlener voert de operationele diensten uit met eigen medewerkers (self-delivery IFM).

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

#### 3.3.1. SUBCONTRACTED IFM

Dit sourcingmodel kenmerkt zich door het door de opdrachtgever afsluiten van een contract met één dienstverlener voor zowel de operationele activiteiten als een belangrijk deel van de operationele en tactische regietaken.

De operationele activiteiten besteedt de IFM-dienstverlener in dit model volledig uit aan meerdere onderaannemers, maar voor de performance van deze onderaannemers is de IFM-dienstverlener volledig verantwoordelijk. De dienstverleningsscope kan breed zijn (soft services, hard services, document management, vastgoedbeheer) of smal zijn, bijvoorbeeld alleen de soft services.

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

#### 3.3.2. SELF-DELIVERY IFM

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

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

DE PROVIDER PERFORMANCE SCORE  
GEEFT EEN **BETROUWBAAR BEELD** VAN  
HOE **OPDRACHTGEVERS** HUN PROVIDER  
BEOORDELEN.

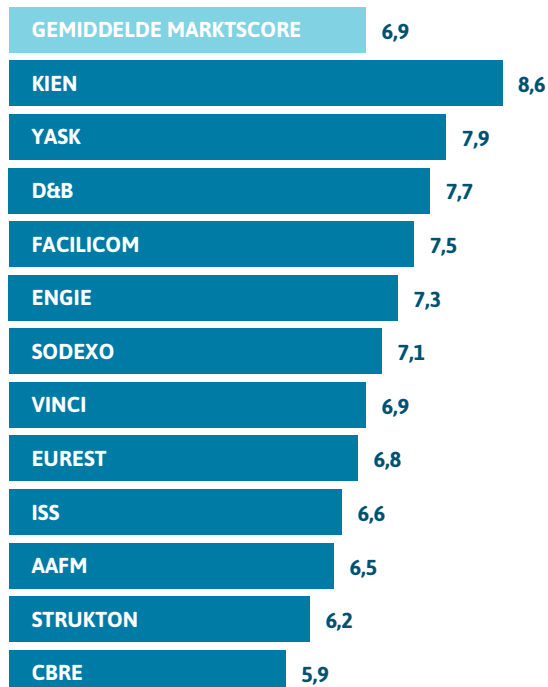


## 4. PROVIDER PERFORMANCE SCORE

De Provider Performance Score is een overall score waarin alle aspecten van het onderzoek zijn opgenomen. Omdat een groot aantal providers actief is in meerdere sourcingmodellen berekenen we de Provider Performance Score zowel overall als per sourcingmodel. In dit hoofdstuk vindt u de Provider Performance Score van alle in het onderzoek opgenomen providers.

### 4.1 OVERALL PROVIDER PERFORMANCE SCORE

De overall Provider Performance Score geeft een goed beeld van hoe opdrachtgevers hun provider integraal beoordelen. Figuur 1 geeft de Provider Performance Scores van alle in het onderzoek betrokken providers weer. De bandbreedte tussen de beste en de minst scorende providers is aanzienlijk, CBRE scoort met een 5,9 als laagste en KIEN scoort met een 8,6 als hoogste. Gemiddeld worden de providers met een 6,9 beoordeeld.

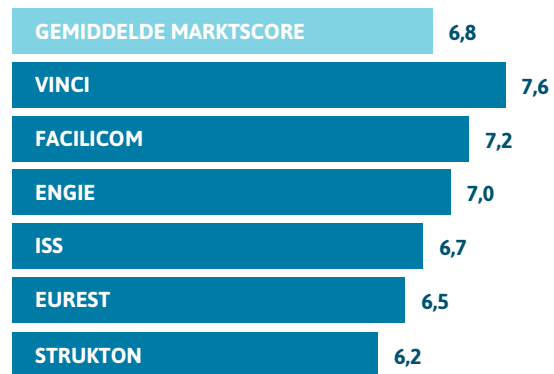


Figuur 1. Overall Provider Performance Score

### 4.2 MULTI SERVICES

In de categorie Multi services zijn zes providers beoordeeld. Dit aantal is minder dan wij vooraf hadden verwacht. Veel providers beschikten niet over voldoende opdrachtgevers waar zij vier of meer verschillende diensten leverden zonder dat het een IFM-model is.

De gemiddelde Provider Performance Score in deze categorie is een 6,8. De verschillen tussen de providers zijn relatief klein. Strukton scoort met een 6,2 als laagste en Vinci scoort met een 7,6 als beste Multi service provider.



Figuur 2. Multi service Performance Score

#### Business alignment scoort hoog bij Multi service providers

Opvallend is dat Multi service opdrachtgevers meer tevreden zijn over de mate waarin providers in staat zijn om aansluiting te vinden op de core business dan bij de andere sourcingmodellen. Weliswaar scoren de Multi service providers op dit aspect niet extreem hoog maar ten opzichte van de andere twee sourcingmodellen scoort Multi service beter. Dat juist Multi service providers op het thema Aansluiting op de core business beter scoren is opvallend omdat dit een thema is waar IFM-dienstverleners en Managing agents zich juist op profileren.

#### Integratie van dienstverlening scoort laag bij Multi service providers

Integratie van dienstverlening wordt bij het Multi service model lager beoordeeld dan

bij het Managing agent en Integrated Facility Management model. Dat is opvallend omdat het operationeel integreren van diensten relatief eenvoudig zou moeten zijn. Operationeel integreren gaat bijvoorbeeld over medewerkers die op meerdere diensten worden ingezet, of diensten die geïntegreerd worden aangeboden (denk aan het integreren van receptie, bewaking, telefonie en de coffee corner in één concept).

### **Opdrachtgevers vinden rapportages & Financieel beheer van minder belang bij Multi services**

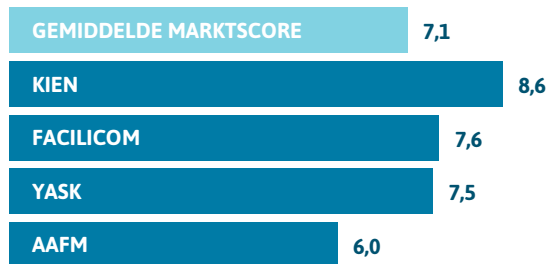
Uit het onderzoek blijkt dat opdrachtgevers in het Multi service model Rapportage & Financieel beheer significant minder belangrijk vinden dan in het Integrated Facility Management model. Dit is ook niet geheel vreemd omdat Rapportage & financieel beheer echte regietaken zijn die in IFM-contracten normaliter bij de IFM-provider zijn belegd.

### **Opdrachtgevers zien verbeterpotentieel in competenties van Multi service providers**

Opdrachtgevers zijn ook gevraagd om verschillende competenties van hun dienstverlener te beoordelen. Opvallend is dat Multi service providers op de meeste competenties relatief laag scoren wanneer we dit vergelijken met IFM-providers en Managing agents. Multi service providers scoren lager op de competenties Samenwerken, Betrokkenheid, Integriteit & Betrouwbaarheid, Flexibiliteit. Op de competenties Organisatiebewustzijn en Vakmanschap scoren de Multi service providers vergelijkbaar met het algemene marktbeeld.

## **4.3 MANAGING AGENT**

In de categorie Managing agent zijn vier providers beoordeeld. Dit is een gering aantal doordat het Managing agent model als model niet veel voorkomt. De markt voor deze managementoplossing kent volwassen partijen die al jaren actief zijn op de markt maar ook een relatieve nieuwkomer die hoge ogen scoort. Opvallend zijn de grote verschillen tussen de providers. KIEN is met een 8,6 de beste Managing agent provider en AAFM scoort met een 6,0 als laagste. De gemiddelde Provider Performance Score in dit sourcingmodel is een 7,1. Dit is een relatief hoge score in vergelijking met de twee andere modellen.



*Figuur 3. Managing agent Performance Score*

### **Managing agent gedraagt zich als business partner**

Managing agent is een managementoplossing waarbij de provider voornamelijk verantwoordelijk is voor het management en coördinatie van de uitvoering (regie). De resultaten uit dit onderzoek onderstrepen dat een Managing agent deze rol goed oppakt. Opdrachtgevers beoordelen het Managing agent model goed ten opzichte van de twee andere sourcingmodellen op de thema's Klantmanagement, Goed werkgeverschap, Integratie van dienstverlening, Innovatie en Continu verbeteren. De Managing agent scoort het laagst op het thema Rapportage & Financieel beheer.

### **Opdrachtgevers van Managing agents zien innovatiekracht als grootste potentie van de provider**

Opdrachtgevers zijn met een gemiddelde van 5,8 matig tevreden over de innovatiekracht van Managing agents. In vergelijking met Multi services- en Integrated Facility Management-opdrachtgevers scoren Managing agents wel beter. Tegelijkertijd verwachten opdrachtgevers nog veel meer van de innovatiekracht van Managing agents. Het lijkt erop dat enige afstand van de operationele dienstverlening de innovatiekracht van providers bevordert. Uit het onderzoek blijkt dat Managing agents hoog scoren op onafhankelijk adviseren over, inspelen op en realiseren van innovaties en verbetervoorstellen. De Managing agents scoren matig op het inschatten van de haalbaarheid van innovaties voor opdrachtgevers.

### **Managing agent moet beter rapporteren aan opdrachtgever**

De Managing agents scoren net als Multi service providers laag op het onderdeel Rapportage & Financieel beheer. Opdrachtgevers hebben, in vergelijking met Multi services, van Managing agents een hogere verwachting op het gebied van

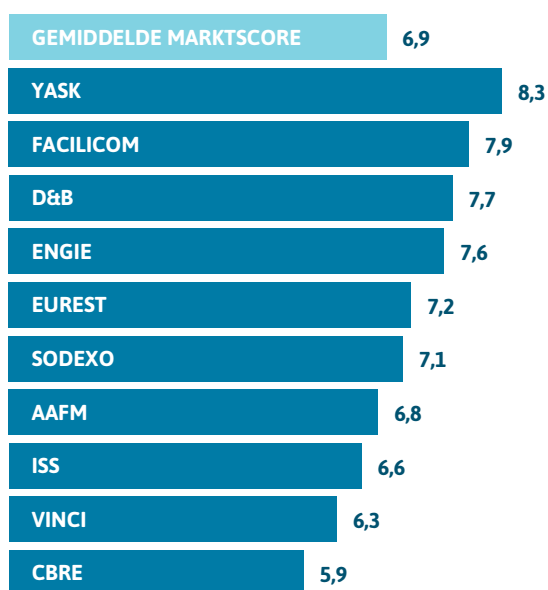


Rapportage & Financieel beheer. Bij opdrachtgevers scoren de Managing agents laag op het tijdig opleveren van rapportages die betrouwbaar, bruikbaar en voorzien van adviezen zijn.

Opdrachtgevers geven verder aan dat de Managing agents voldoende zicht hebben op de performance van de dienstverlening, maar het rapporteren hierover is een uitdaging voor Managing agents.

#### 4.4 INTEGRATED FACILITY MANAGEMENT

In de categorie Integrated Facility Management zijn tien providers beoordeeld. De gemiddelde Provider Performance Score voor dit sourcingmodel is een 6,9. De verschillen tussen de providers zijn groot. CBRE scoort met een 5,9 als laagste en Yask wordt met een 8,3 beoordeeld als de beste IFM-provider.



Figuur 4. Integrated Facility Management Performance Score

#### Uitbesteding van regie maakt Contract compliance en Rapportage & Financieel beheer belangrijk

Opdrachtgevers die regietaken uitbesteden hechten een groot belang aan Contract compliance en Rapportage & Financieel beheer. Het onderzoek laat zien dat deze twee thema's belangrijker worden gevonden bij het Integrated Facility Management model dan bij de overige twee sourcingmodellen. De Integrated Facility Management providers presteren op deze twee thema's bovengemiddeld. Zij scoren vooral goed op het delen van

informatie met de juiste belanghebbende, zicht op de performance van de dienstverlening en de bruikbaarheid en betrouwbaarheid van de rapportages.

#### Integrated Facility Management heeft extra aandacht voor Goed werkgeverschap

Providers scoren in het algemeen goed op het thema Goed Werkgeverschap. Binnen het Integrated Facility Management model zijn de scores nog hoger. Integrated Facility Management providers besteden vooral extra aandacht aan de transitie, het ontwikkelen van de bestaande medewerkers van de opdrachtgevers en het nakomen van de gemaakte afspraken bij gunning. Een verklaring voor het bovengemiddeld presteren kan zijn dat Integrated Facility Management providers door de omvang van contracten meer perspectief kunnen bieden aan overgenomen medewerkers.

#### Grootste uitdaging in Innovatie & Continu verbeteren tijdens de contractperiode

De grootste prioriteit voor Integrated Facility Management providers is Innovatie & Continu verbeteren. Integrated Facility Management providers scoren hier bijna allemaal onvoldoende op. Opdrachtgevers zijn tevreden over de onafhankelijke opstelling van de providers bij innovaties en kwaliteitsverbeteringen. De behoeften van opdrachtgevers liggen vooral in het samen met de opdrachtgever actief zoeken naar, en realiseren van, innovaties en verbetermogelijkheden. Het onderzoek laat zien dat Integrated Facility Management providers de minst proactieve houding hebben op het gebied van Innovatie & Continu verbeteren. Wanneer de opdrachtgever zelf het initiatief neemt, zijn providers wel bereid mee te werken aan de voorstellen van de opdrachtgever.

#### Competenties Organisatiebewustzijn en Proactiviteit blijven achter

Integrated Facility Management providers scoren in vergelijking met de andere sourcingmodellen het laagst op de competenties Organisatiebewustzijn en Proactiviteit. Opdrachtgevers hebben sterke behoefte aan een proactieve houding van hun providers om zo de wendbaarheid van hun organisaties te vergroten. De matige score op een proactieve houding in het zoeken naar innovaties en verbeteringen in de dienstverlening bevestigt dit beeld.

HET THEMA **CONTRACT COMPLIANCE**  
WORDT DOOR OPDRACHTGEVERS ALS  
**MEEST BELANGRIJK** ERVAREN.



## 5. BEOORDELING OP THEMA'S

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

- Contract compliance
- Klantmanagement
- Goed werkgeverschap
- Rapportage & Financieel beheer
- Integratie van dienstverlening
- Innovatie & Continu verbeteren
- Aansluiting op de core business.

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

### 5.1 BELANG THEMA'S

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

#### Contract compliance

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

#### Klantmanagement

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

#### Goed werkgeverschap

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

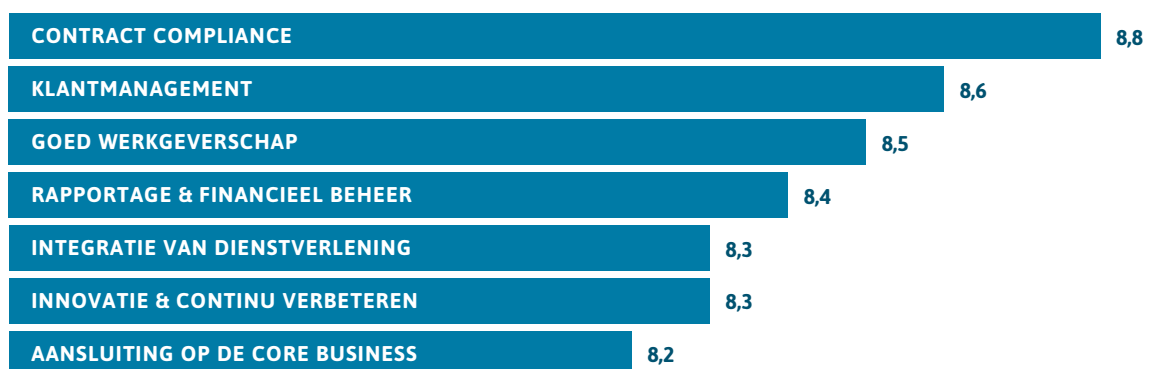
#### Rapportage & Financieel beheer

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

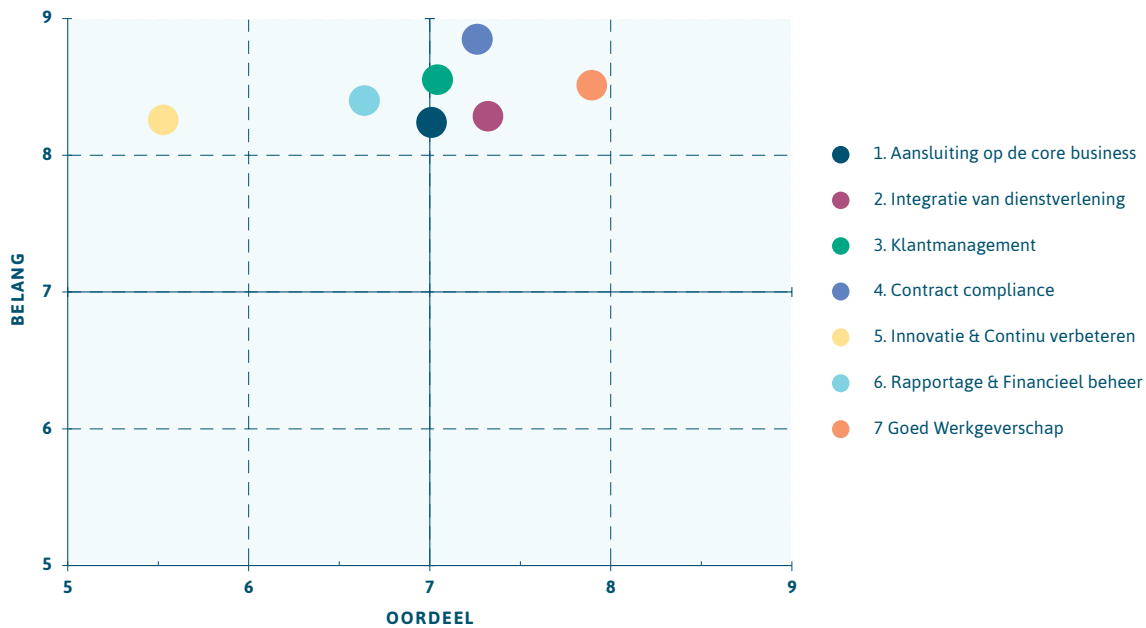
#### Integratie van dienstverlening

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

#### BELANG VANUIT OPDRACHTGEVERS



Figuur 5. Scores op het belang van de thema's



Figuur 6. Prioriteitenmatrix

### Innovatie & Continu verbeteren

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

### Aansluiting op core business

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

## 5.2 CONFRONTATIE BELANG VERSUS BEOORDELING THEMA'S

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

In figuur 6 geven we het belang en de beoordeling in een prioriteitenmatrix weer. De thema's in het kwadrant linksboven kennen een hoog belang en een relatief lage score. Deze thema's moeten maximale prioriteit krijgen van de providers. De

thema's in het kwadrant rechtsboven kennen een hoog belang en een relatief hoge score. In de prioriteitsstelling zijn deze thema's van ondergeschikt belang.

Zoals figuur 6 weergeeft scoort het belang op alle thema's hoger dan de beoordeling. Dit is overigens een normaal beeld dat ook in ander onderzoek naar voren komt. In dit onderzoek is de afwijking tussen het belang en de beoordeling gemiddeld 1,5 punt. De delta is het grootst op het thema Innovatie & Continu verbeteren waar de afwijking 2,8 punt is. De delta is met 0,6 punt relatief bescheiden op het thema Goed werkgeverschap.

## 5.3 BEOORDELING THEMA'S

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

### 5.3.1. CONTRACT COMPLIANCE

De providers scoren op het gebied van Contract compliance gemiddeld 3,5 ster. Contract compliance is het thema dat voor opdrachtgevers het grootste belang heeft.

CONTRACT COMPLIANCE					
TROTS	★	★	★	★	★
YASK	★	★	★	★	★
D&B	★	★	★	★	★
ENGIE	★	★	★	★	★
FACILICOM	★	★	★	★	★
KIEN	★	★	★	★	★
VINCI	★	★	★	★	★
SODEXO	★	★	★	★	★
EUREST	★	★	★	★	★
AAFM	★	★	★	★	★
CBRE	★	★	★	★	★
STRUKTON	★	★	★	★	★
ISS	★	★	★	★	★
<b>GEMIDDELDE MARKTSCORE</b>	★	★	★	★	★

Wanneer we kijken naar de verschillende providers zien we een enorm groot verschil tussen de providers. De hoogst scorende provider scoort 4,5 ster tegenover de laagst scorende met 1,5 ster. Wetende dat Contract compliance het belangrijkste thema is voor opdrachtgevers ligt er een grote uitdaging voor de providers die laag

scoren op dit onderdeel. Uit het onderzoek blijkt dat het actief bewaken van continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening van grote invloed is op het oordeel over Contract compliance. Opdrachtgevers beoordelen hun providers gemiddeld met een magere voldoende op dit aspect. Betere invulling van dit aspect heeft een sterk positief effect op het oordeel over Contract compliance.

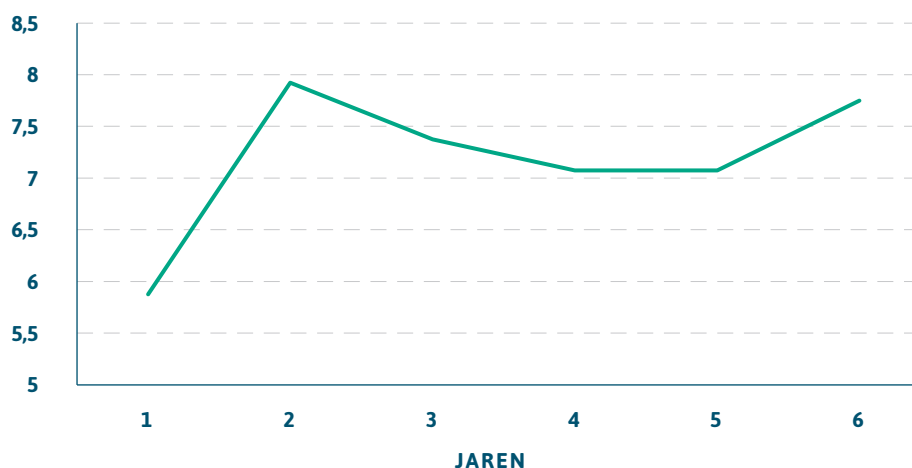
### Beperkte verschillen tussen sourcingmodellen

Tussen de sourcingmodellen zijn in beoordeling van Contract compliance geen forse verschillen. We zien wel een fors verschil in het belang dat wordt gehecht aan Contract compliance. Dit is significant hoger bij Integrated Facility Management dan bij Multi service. Wellicht is dit verklaarbaar doordat een grotere afhankelijkheid bestaat en IFM-contracten complexer zijn. 'Afspraak is afspraak' is bij IFM-contracten enerzijds veel moeilijker afdwingbaar en anderzijds zeer bepalend voor het succes van facility management.

### Tevredenheid stijgt eerste jaar

Zoals grafisch weergegeven in figuur 7 blijkt dat de tevredenheid over Contract compliance sterk stijgt in het eerste jaar van het contract. Uit analyse blijkt dat vooral het nemen van de verantwoordelijkheid voor de dienstverlening en het verdiepen in de organisatie de redenen zijn van deze enorme stijging. Dit is verklaarbaar omdat hierin in het eerste jaar veel wordt geïnvesteerd. Na jaar één

Figuur 7. Verband contractjaar op de beoordeling van Contract compliance



zien we ook direct weer een daling met weer een stijging in jaar zes. De stijging in jaar zes is wellicht te verklaren doordat contracten vaak een looptijd hebben van vijf jaar en providers in het zesde jaar net een verlenging hebben gekregen, waarbij de dienstverlening beter is afgestemd op de behoefte van de opdrachtgever.

### **Kennis van procedures, protocollen en standaarden van groot belang**

Oprachtgevers die met het integrated facility management model hebben uitbesteed vinden het zeer belangrijk dat de provider kennis heeft van de procedures, protocollen en standaarden (rapportageformats, communicatieformats, e.d.) van de opdrachtgeversorganisatie. Bij een hogere uitbestedingsknip wordt de rol van de eigen regieorganisatie beperkter. De IFM-provider opereert relatief autonoom in het opdrachtgeverssysteem. Dit is fundamenteel anders bij lage knip uitbesteding waar altijd de 'zeef' van de regieorganisatie aanwezig is die de output van de providers vertaalt naar de eigen procedures, protocollen en standaarden.

### **5.3.2. KLANTMANAGEMENT**

De providers scoren op het thema Klantmanagement gemiddeld 3,5 ster met wederom een zeer grote bandbreedte tussen de providers. Opvallend is dat twee relatieve nieuwkomers hoog scoren op dit thema. Uit het onderzoek blijkt dat een hoge score op Klantmanagement de belangrijkste voorspeller is van de overall tevredenheid van de opdrachtgever. Dus wanneer de provider goed scoort op het thema Klantmanagement is de kans zeer groot dat de opdrachtgever overall tevreden is over de performance van de provider.

### **Investeer nog meer in het verkrijgen van inzicht**

Kennis van de behoeften van opdrachtgevers en het hebben van inzicht in de ontwikkelingen die spelen bij de opdrachtgever hebben een sterke invloed op de score op het thema Klantmanagement. Willen providers beter scoren op dit thema moeten zij investeren in het verkrijgen van inzicht in de ontwikkelingen die spelen bij de opdrachtgever en de behoefte die de opdrachtgever heeft.

<b>KLANTMANAGEMENT</b>					
<b>TROTS</b>	★	★	★	★	☆
<b>KIEN</b>	★	★	★	★	☆
<b>ENGIE</b>	★	★	★	★	☆
<b>D&amp;B</b>	★	★	★	★	☆
<b>YASK</b>	★	★	★	★	☆
<b>FACILICOM</b>	★	★	★	★	☆
<b>ISS</b>	★	★	★	☆	☆
<b>EUREST</b>	★	★	★	☆	☆
<b>VINCI</b>	★	★	☆	☆	☆
<b>SODEXO</b>	★	★	☆	☆	☆
<b>AAFM</b>	★	★	☆	☆	☆
<b>STRUKTON</b>	★	★	☆	☆	☆
<b>CBRE</b>	★	☆	☆	☆	☆
<b>GEMIDDELDE MARKTSCORE</b>	★	★	★	☆	☆

### **Slechts een deel van de providers zien noodzaak van klantmanagement**

Als we kijken naar de individuele scores van de verschillende providers zien we zes providers die bovengemiddeld hoog scoren, met scores van 4 sterren of meer. De overige providers scoren allemaal laag of erg laag op het thema Klantmanagement. Deze providers zien de noodzaak van goed Klantmanagement niet in of zijn wellicht niet in staat is om het goed te doen. De providers die op dit thema laag scoren, hebben in de overall ranking van de Provider Performance Score ook een lage score.

### **Managing agents scoren beter op Klantmanagement**

Managing agents scoren op dit thema beter dan Multi service- of Integrated Facility Management providers. De verklaring is dat Managing agents beter worden beoordeeld op het aantal contactmomenten dat zij hebben met de opdrachtgever over bijvoorbeeld de praktische invulling van de dienstverlening en over de tevredenheid van de dienstverlening. Managing agents worden met name gecontracteerd voor regietaken en Klantmanagement speelt daarin een belangrijke rol.

### 5.3.3. GOED WERKGEVERSCHAP

De providers scoren op Goed Werkgeverschap gemiddeld 4 sterren. Dit is de beste score van alle bevroegde thema's. De providers worden vooral geprezen om de zorgvuldigheid die zij hanteren bij de overgang van medewerkers bij de outsourcing.

De spreiding in de beoordeling van de verschillende providers is erg laag. Vrijwel alle providers scoren 4 sterren of hoger en geven daarmee ook invulling aan de behoefte van de opdrachtgevers.

GOED WERKGEVERSCHAP					
KIEN	★	★	★	★	★
D&B	★	★	★	★	☆
ENGIE	★	★	★	★	☆
SODEXO	★	★	★	★	☆
TROTS	★	★	★	★	☆
FACILICOM	★	★	★	★	☆
AAFM	★	★	★	★	☆
CBRE	★	★	★	★	☆
EUREST	★	★	★	★	☆
YASK	★	★	★	★	☆
ISS	★	★	★	☆	☆
VINCI	★	★	★	☆	☆
STRUKTON	★	★	☆	☆	☆
<b>GEMIDDELDE MARKTSCORE</b>	★	★	★	★	☆

#### Integrated Facility Management scoort opvallend beter

De score verschilt fors tussen de sourcingmodellen onderling en met name tussen Multi service en Integrated Facility Management. We zien dat Integrated Facility Management het voornamelijk beter doet bij de transitie. Zij scoren hoog op zorgvuldigheid, communicatie en ontwikkeling van medewerkers.

### 5.3.4. RAPPORTAGES & FINANCIËEL BEHEER

De providers scoren op Rapportages & Financieel beheer gemiddeld 3 sterren. Dit is erg laag in vergelijking met de meeste andere thema's en

dat terwijl het belang dat opdrachtgevers hieraan hechten relatief hoog is.

Wanneer we kijken naar de beoordeling van de individuele providers zien we een grote spreiding. Het merendeel van de providers scoort 3,5 ster of minder. Vier providers scoren zelfs 2 sterren of minder. Het verbeterpotentieel op dit thema is voor het merendeel van de providers dan ook erg groot. Ook lijkt de opgave om te verbeteren op dit thema niet buitengewoon lastig.

RAPPORTAGES & FINANCIËEL BEHEER					
TROTS	★	★	★	★	★
KIEN	★	★	★	★	☆
YASK	★	★	★	★	☆
FACILICOM	★	★	★	☆	☆
D&B	★	★	★	☆	☆
ISS	★	★	★	☆	☆
ENGIE	★	★	★	☆	☆
CBRE	★	★	☆	☆	☆
AAFM	★	★	☆	☆	☆
EUREST	★	★	☆	☆	☆
SODEXO	★	★	☆	☆	☆
VINCI	★	★	☆	☆	☆
STRUKTON	★	☆	☆	☆	☆
<b>GEMIDDELDE MARKTSCORE</b>	★	★	★	☆	☆

#### Verbeteren bruikbaarheid rapportages

Wij zien vooral een uitdaging voor de providers om de bruikbaarheid van de rapportages te verbeteren. Er zijn wel rapportages, maar die geven niet altijd de informatie die de opdrachtgever zoekt. Met name forward looking rapportages (forecasts) moeten beter. Opdrachtgevers willen op basis van historische data forecasts hebben die hen helpen bij het nemen van beslissingen over de toekomstige dienstverlening.

De huidige slechte scores zijn wat ons betreft een gedeelde verantwoordelijkheid van zowel de opdrachtgever als de provider. De opdrachtgevers kunnen beter duiden wat voor hen stuurmiddelen

zijn en de providers kunnen hier beter op inspelen .

### **Integrated Facility Management opdrachtgevers hechten veel belang aan Rapportage & Financieel beheer**

Tussen de sourcingmodellen onderling zijn geen forse verschillen in de tevredenheid van opdrachtgevers. Wel is er een groot verschil tussen de sourcingmodellen in het belang dat opdrachtgevers aan dit thema hechten. Bij het Integrated Facility Management model vinden opdrachtgevers dit thema aanzienlijk belangrijker dan bij het Managing agent- en Multi service model. Uit het onderzoek komen hiervoor geen redenen naar voren. Mogelijk is een reden dat Integrated Facility Management opdrachtgevers meer op afstand moeten sturen en met een goede rapportages financieel in control kunnen zijn .

### **Facturatie moet in orde zijn**

Ongeacht het sourcingmodel willen opdrachtgevers dat de facturatie gewoonweg in orde is. De juistheid van facturatie is van grote invloed op het oordeel ten aanzien van dit thema. Facturatie kunnen we beschouwen als dissatisfier. Wanneer het op orde is neemt de overall tevredenheid van opdrachtgevers niet toe, maar wanneer het niet op orde is verhoogt dit de ontevredenheid van opdrachtgevers aanzienlijk.

### **5.3.5. INTEGRATIE VAN DIENSTVERLENING**

De gemiddelde beoordeling van dit thema bedraagt 3,5 ster waarbij de meerderheid van de providers een score heeft van 3 sterren of hoger. Dit thema kent ook een relatieve lage delta tussen het belang dat opdrachtgevers aan dit thema hechten en de score van de opdrachtgevers.

Opvallend in de ranking van de individuele providers is dat de top-3 bestaat uit partijen die geen self-delivery model hanteren voor het grootste deel van de scope van de dienstverlening.

### **‘One Team’**

De mate waarin de dienstverlening van de provider integraal onderdeel uitmaakt van de totale facilitaire dienstverlening is van grote invloed op het totaaloordeel op dit thema. We kunnen hieruit afleiden dat opdrachtgevers het belangrijk vinden dat zij naar interne klanten als één integraal team

(regieorganisatie en haar providers) worden gezien. Dit vraagt om een hoge mate van samenwerking tussen de opdrachtgevers en providers.

<b>INTEGRATIE VAN DIENSTVERLENING</b>					
<b>KIEN</b>	★	★	★	★	★
<b>YASK</b>	★	★	★	★	☆
<b>TROTS</b>	★	★	★	★	☆
<b>ENGIE</b>	★	★	★	★	☆
<b>SODEXO</b>	★	★	★	★	☆
<b>FACILICOM</b>	★	★	★	★	☆
<b>D&amp;B</b>	★	★	★	☆	☆
<b>EUREST</b>	★	★	★	☆	☆
<b>VINCI</b>	★	★	★	☆	☆
<b>AAFM</b>	★	★	★	☆	☆
<b>CBRE</b>	★	★	☆	☆	☆
<b>ISS</b>	★	★	☆	☆	☆
<b>STRUKTON</b>	★	★	☆	☆	☆
<b>GEMIDDELDE MARKTSCORE</b>	★	★	★	☆	☆

### **5.3.6. INNOVATIE & CONTINU VERBETEREN**

De providers scoren op Innovatie & Continu verbeteren gemiddeld 2 sterren. Dit is daarmee veruit het laagst scorende thema. Ook als we kijken naar de delta tussen tevredenheid en het belang zien we een enorm verschil.

Opdrachtgevers vinden het samen zoeken naar innovaties, het delen van kennis en best-practices en het daadwerkelijk implementeren van innovaties van groot belang. Deze aspecten hebben daarmee een grote invloed op de score op dit thema. Wanneer providers hierin investeren zal dit het oordeel over Innovatie & Continu verbeteren sterk positief beïnvloeden.

### **Managing agents doen het iets beter**

De Integrated Facility Management providers scoren een onvoldoende, de Multi service providers en de Managing agents scoren een magere voldoende. Het lijkt erop dat afstand van de operationele dienstverlening de innovatiekracht



van de provider bevordert. De Managing agent heeft immers alleen een regisserende rol, omdat de operationele diensten gecontracteerd zijn door de opdrachtgevers zelf.

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

### Prikkel tot Innovatie & Continu verbeteren neemt na twee jaar af

Wanneer we de tevredenheid over Innovatie & Continu verbeteren afzetten tegen het contractjaar dan stijgt de tevredenheid van de opdrachtgevers de eerste twee jaar van het contract om in het derde jaar enorm te dalen (zie figuur 8). De daling in het derde jaar is voornamelijk een gevolg van de underperformance van providers om innovaties daadwerkelijk in de praktijk te brengen en om ook na de eerste twee contractjaren de dienstverlening te blijven verbeteren. Je zou kunnen constateren dat bij opdrachtgevers na twee jaar een omschakelpunt komt van inspirerende, conceptuele ideeën naar behoefte aan concretisering en executie. Juist daar stukt het vaak.

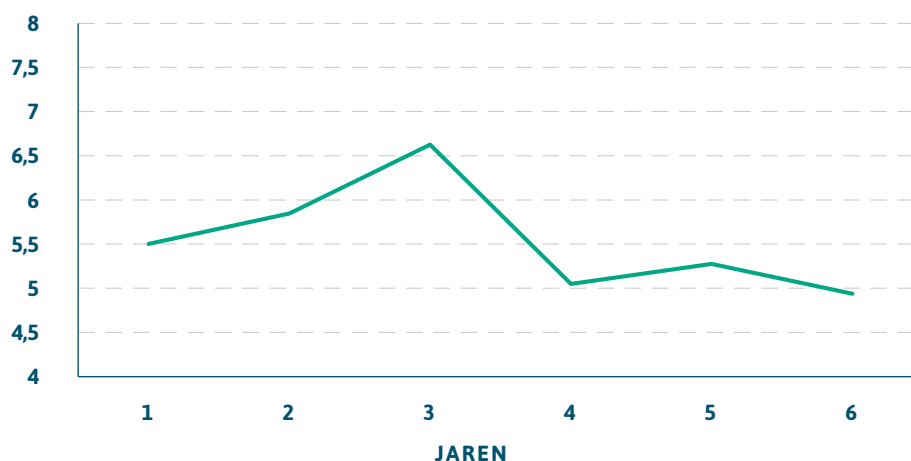
### 5.3.7. AANSLUITING OP DE CORE BUSINESS

De providers scoren op Aansluiting op de core business gemiddeld 3,5 ster. De spreiding op dit thema is groot en varieert van 1,5 tot 4,5 ster. Het belang van dit thema wordt door de opdrachtgevers als laagste van alle thema's beoordeeld. Wederom scoren de kleinere, relatief nieuwe providers, nadrukkelijk beter dan de gevestigde partijen.

### Gemeenschappelijke doelen

Het meewerken aan de gemeenschappelijke doelen van de opdrachtgever wordt door de opdrachtgevers als uiterst belangrijk ervaren. De providers scoren

Figuur 8. Beoordeling Innovatie & Continu verbeteren gedurende de contractjaren



op dit aspect gemiddeld een voldoende. Minder goed scoren de providers met het signaleren en anticiperen op organisatieontwikkelingen. Een belangrijke conclusie van het onderzoek is dat providers zich meer kunnen verplaatsen in de business van de opdrachtgever, zodat oplossingen specifiek worden afgestemd op de behoeften van de business.

AANSLUITING OP DE CORE BUSINESS					
KIEN	★	★	★	★	★
YASK	★	★	★	★	★
D&B	★	★	★	★	★
ENGIE	★	★	★	★	★
EUREST	★	★	★	★	★
SODEXO	★	★	★	★	★
VINCI	★	★	★	★	★
FACILICOM	★	★	★	★	★
ISS	★	★	★	★	★
STRUKTON	★	★	★	★	★
AAFM	★	★	★	★	★
CBRE	★	★	★	★	★
TROTS	- N = 0				
<b>GEMIDDELDE MARKTSCORE</b>	★	★	★	★	★

#### De sourcingmodellen zijn niet bepalend voor de beoordeling van dit thema

Opvallend is dat opdrachtgevers het thema Aansluiting op de core business voor alle sourcingmodellen gelijkwaardig beoordelen en een gelijk belang toekennen. Dit is opvallend omdat wij hadden verwacht dat het belang van Aansluiting op de core business veel hoger zou worden beoordeeld bij het Integrated Facility Management model en bij het Managing agent model. Immers hoe hoger de knip hoe meer focus er zou moeten zijn op de core business.

#### Goed klantmanagement is noodzakelijk voor business alignment

Opvallend is ook dat wanneer we de resultaten van de thema's Klantmanagement en Aansluiting op de core business met elkaar vergelijken de beoordelingen van opdrachtgevers vrijwel gelijk zijn. Wij concluderen hieruit dat goed klantmanagement essentieel is om aansluiting te vinden op de core business van de opdrachtgevers.

OPVALLEND IS DAT OPDRACHTGEVERS  
HET THEMA **AANSLUITING OP DE CORE  
BUSINESS** VOOR ALLE SOURCINGMODELLEN  
GELIJKWAARDIG BEOORDELEN EN EEN  
GELIJK BELANG TOEKENNEN.



## 6. BEOORDELING OP COMPETENTIES

De vaardigheden waarmee providers zich kunnen onderscheiden bij hun opdrachtgevers zijn onderzocht door de opdrachtgevers zeven competenties voor te leggen. De beoordeelde competenties zijn Integriteit & Betrouwbaarheid, Samenwerken, Betrokkenheid, Vakmanschap, Flexibiliteit, Organisebewustzijn en Proactiviteit. De scores van de providers op de competenties drukken we uit in sterren, waarbij 5 sterren het hoogst haalbare is.

### 6.1 ONDERZOCHE COMPETENTIES

Onderstaande competenties zijn onderzocht:

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

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

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

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

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

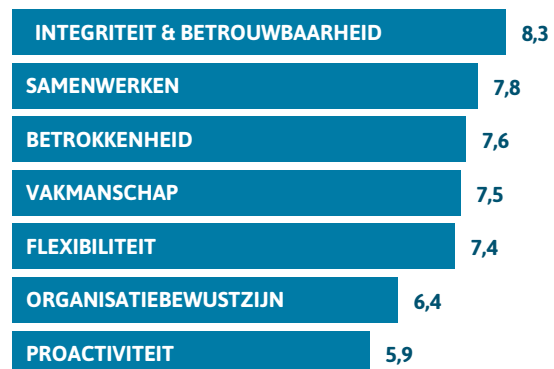
**Organisebewustzijn:** De mate waarin de facilitaire dienstverlener beschikt over het vermogen om relaties en effecten van krachtenvelden binnen (en buiten) de organisatie in te schatten en te begrijpen en op basis hiervan te handelen in zijn of haar dienstverlening voor de opdrachtgever.

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

#### Providers scoren gemiddeld een ruime voldoende

De overall conclusie is dat opdrachtgevers de providers op vijf van de zeven competenties beoordelen met een ruime voldoende. De competentie Proactiviteit en Organisebewustzijn vormen hierop een uitzondering. Deze scoren maar matig met respectievelijk een 6- en een 6+. Providers scoren gemiddeld het hoogst op Integriteit & Betrouwbaarheid. Er zijn grote verschillen zichtbaar tussen de providers.

In figuur 9. zijn de gemiddelde scores op de zeven competenties grafisch weergegeven.



Figuur 9. Gemiddelde beoordeling competenties

## 6.2 INTEGRITEIT & BETROUWBAARHEID

INTEGRITEIT & BETROUWBAARHEID					
KIEN	★	★	★	★	★
YASK	★	★	★	★	★
TROTS	★	★	★	★	☆
SODEXO	★	★	★	★	☆
D&B	★	★	★	★	☆
FACILICOM	★	★	★	★	☆
VINCI	★	★	★	★	☆
AAFM	★	★	★	★	☆
ENGIE	★	★	★	★	☆
CBRE	★	★	★	★	☆
STRUKTON	★	★	★	★	☆
EUREST	★	★	★	☆	☆
ISS	★	★	★	☆	☆
<b>GEMIDDELDE MARKTSORE</b>	★	★	★	★	☆

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

Opdrachtgevers beoordelen deze competentie met gemiddeld 4,5 sterren met een smalle spreiding tussen de verschillende providers (3,5 sterren – 5 sterren).

Opdrachtgevers zijn vooral tevreden over het handelen naar de normen en waarden van de opdrachtgeversorganisaties en dit heeft een grote mate van invloed op de tevredenheid over deze competentie.

## 6.3 SAMENWERKEN

SAMENWERKEN					
KIEN	★	★	★	★	★
TROTS	★	★	★	★	★
YASK	★	★	★	★	☆
D&B	★	★	★	★	☆
ENGIE	★	★	★	★	☆
FACILICOM	★	★	★	★	☆
EUREST	★	★	★	★	☆
SODEXO	★	★	★	★	☆
VINCI	★	★	★	☆	☆
AAFM	★	★	★	☆	☆
ISS	★	★	★	☆	☆
STRUKTON	★	★	☆	☆	☆
CBRE	★	★	☆	☆	☆
<b>GEMIDDELDE MARKTSORE</b>	★	★	★	★	☆

Onder Samenwerken verstaan we in het onderzoek de bereidheid en het vermogen van de facilitaire dienstverlener om samen te werken aan de gemeenschappelijk doelen van de opdrachtgever. De gemiddelde score bedraagt 4,0 sterren. Tussen de providers bestaan grote verschillen in de scores op de competentie Integriteit & Betrouwbaarheid. De best scorende providers behalen 5 sterren terwijl de minst scorende providers 2 sterren behalen. Opvallend is de maximale score van de jongere en kleinere partijen.

De beoordeling op de competentie Samenwerken blijkt van grote invloed op de algemene beoordeling van de opdrachtgevers. Met andere woorden, indien de score op de competentie Samenwerken goed is dan is het algemene oordeel dat opdrachtgevers hebben over hun provider veelal ook goed.

## 6.4 BETROKKENHEID

BETROKKENHEID					
KIEN	★	★	★	★	★
YASK	★	★	★	★	★
TROTS	★	★	★	★	☆
D&B	★	★	★	★	☆
ENGIE	★	★	★	★	☆
FACILICOM	★	★	★	★	☆
AAFM	★	★	★	★	☆
EUREST	★	★	★	☆	☆
CBRE	★	★	★	☆	☆
ISS	★	★	★	☆	☆
VINCI	★	★	☆	☆	☆
SODEXO	★	★	☆	☆	☆
STRUKTON	★	★	☆	☆	☆
<b>GEMIDDELDE MARKTSCORE</b>	★	★	★	★	☆

Met betrokkenheid bedoelen we de mate in waarin de facilitaire dienstverlener zich verbindt met - en loyaal is aan - de organisatie van de opdrachtgever en handelt in het belang van zijn opdrachtgever.

De gemiddelde score bedraagt 4 sterren, maar de verschillen tussen de providers zijn groot. De gevestigde bedrijven scoren daarbij significant lager dan de relatieve nieuwkomers.

## 6.5 VAKMANSCHAP

VAKMANSCHAP					
KIEN	★	★	★	★	★
TROTS	★	★	★	★	★
YASK	★	★	★	★	☆
VINCI	★	★	★	★	☆
ENGIE	★	★	★	★	☆
STRUKTON	★	★	★	★	☆
EUREST	★	★	★	☆	☆
D&B	★	★	★	☆	☆
FACILICOM	★	★	★	☆	☆
SODEXO	★	★	★	☆	☆
ISS	★	★	★	☆	☆
CBRE	★	★	☆	☆	☆
AAFM	★	★	☆	☆	☆
<b>GEMIDDELDE MARKTSCORE</b>	★	★	★	☆	☆

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

Bij de beoordeling van de competentie Vakmanschap laten opdrachtgevers zich met name leiden door de tevredenheid over (het delen van) kennis over het vakgebied, innovaties en best practices. Op het eerste aspect scoren providers goed met een gemiddelde van 7,6. Op het tweede aspect scoren zij veel minder met een gemiddelde van een 6,0. Vooral Integrated Facility Management providers worden positief gewaardeerd voor het delen van kennis en vaardigheden op het vakgebied. Het investeren in het delen van actuele kennis en vaardigheden heeft een grote impact op de beoordeling door opdrachtgevers van de competentie Vakmanschap.

## 6.6 FLEXIBILITEIT

FLEXIBILITEIT					
KIEN	★	★	★	★	★
TROTS	★	★	★	★	★
YASK	★	★	★	★	☆
D&B	★	★	★	★	☆
SODEXO	★	★	★	★	☆
FACILICOM	★	★	★	★	☆
VINCI	★	★	★	☆	☆
ISS	★	★	★	☆	☆
EUREST	★	★	★	☆	☆
AAFM	★	★	★	☆	☆
ENGIE	★	★	★	☆	☆
STRUKTON	★	★	☆	☆	☆
CBRE	★	★	☆	☆	☆
<b>GEMIDDELDE MARKTSCORE</b>	★	★	★	☆	☆

Onder flexibiliteit verstaan wij in het onderzoek de bereidheid en het vermogen van de facilitaire dienstverlener om zich aan te passen aan wijzigende omstandigheden. De markt is overwegend tevreden over de flexibiliteit van de providers. De providers worden gemiddeld beoordeeld met 3,5 sterren.

Net als bij de competentie Samenwerken blijkt de competentie Flexibiliteit van grote invloed op de algemene beoordeling van de opdrachtgevers. Met andere woorden, indien de score op de competentie Flexibiliteit goed is dan is het algemene oordeel dat opdrachtgevers hebben over hun provider veelal ook goed.

## 6.7 ORGANISATIEBEWUSTZIJN

ORGANISATIEBEWUSTZIJN					
YASK	★	★	★	★	☆
D&B	★	★	★	☆	☆
TROTS	★	★	★	☆	☆
ENGIE	★	★	★	☆	☆
KIEN	★	★	★	☆	☆
FACILICOM	★	★	★	☆	☆
STRUKTON	★	★	☆	☆	☆
VINCI	★	★	☆	☆	☆
EUREST	★	★	☆	☆	☆
SODEXO	★	★	☆	☆	☆
AAFM	★	★	☆	☆	☆
CBRE	★	★	☆	☆	☆
ISS	★	★	☆	☆	☆
<b>GEMIDDELDE MARKTSCORE</b>	★	★	★	☆	☆

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

De gemiddelde score van de providers bedraagt slechts 2,5 sterren biedt veel ruimte voor verbetering. Bij de beoordeling van opdrachtgevers speelt vooral mee in welke mate providers kennis en inzicht hebben in specifieke klantontwikkelingen en de kennis die providers hebben van procedures, protocollen en standaarden bij de opdrachtgever.

## 6.8 PROACTIVITEIT

PROACTIVITEIT					
KIEN	★	★	★	★	☆
TROTS	★	★	★	★	☆
D&B	★	★	★	☆	☆
YASK	★	★	★	☆	☆
FACILICOM	★	★	★	☆	☆
ENGIE	★	★	☆	☆	☆
ISS	★	★	☆	☆	☆
SODEXO	★	★	☆	☆	☆
VINCI	★	★	☆	☆	☆
EUREST	★	★	☆	☆	☆
AAFM	★	★	☆	☆	☆
STRUKTON	★	★	☆	☆	☆
CBRE	★	☆	☆	☆	☆
<b>GEMIDDELDE MARKTSORE</b>	★	★	☆	☆	☆

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

De opdrachtgevers beoordelen de providers gemiddeld met een magere 2 sterren voor de competentie Proactiviteit. Opdrachtgevers vinden de providers niet proactief genoeg. Bij de beoordeling weegt het actief vooruitkijken naar toekomstige gebeurtenissen en het actief zoeken naar kansen voor de dienstverlening zwaar mee in het oordeel. Investeren in deze twee aspecten resulteert in een meer tevreden opdrachtgever.



VOORAL **INTEGRATED FACILITY  
MANAGEMENT PROVIDERS** WORDEN  
POSITIEF GEWAARDEERD VOOR HET DELEN  
VAN KENNIS EN VAARDIGHEDEN OP HET  
VAKGEBIED.



## 7. CONCLUSIES

**De zeven belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn:**

1. **Performance verschillen tussen de providers zijn groot.**
2. **New generation providers outpermen het establishment.**
3. **Beste performance voor het Managing agent model.**
4. **De verbeterthema's voor 2017 zijn Innovatie & Continu verbeteren en Rapportage & Financieel beheer.**
5. **Providers excelleren op het gebied van social performance.**
6. **Performance score op de competenties Flexibiliteit en Samenwerken zijn voorspellers van succes.**
7. **Meer aandacht nodig voor Customer intimacy oplossingen.**

Deze zeven belangrijkste conclusies worden hieronder verder uitgewerkt.

### 7.1 PERFORMANCE VERSCHILLEN TUSSEN DE PROVIDERS ZIJN GROOT

Het Provider performance onderzoek laat zien dat er daadwerkelijk aanzienlijke performance verschillen zijn tussen de providers. Het verschil tussen de minst en de best scorende provider is bijna 3 punten op een 10-puntsschaal.

Overigens is het voor een goed vergelijk noodzakelijk dat we inzoomen op de verschillende sourcingmodellen. Het vergelijken van de scores van de verschillende providers die in verschillende markten actief zijn geeft een vertekend beeld. Maar ook de scores van de verschillende sourcingmodellen laten grote verschillen zien in de performance van de individuele providers.

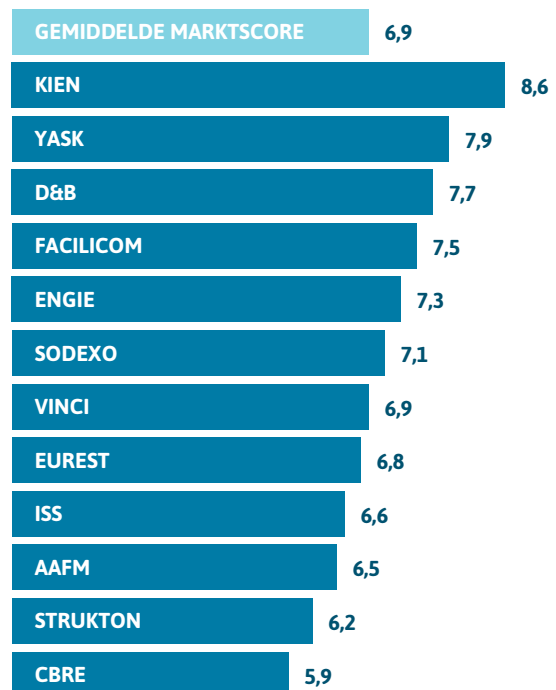
Wat verder opvalt is dat de performance van providers gedurende de looptijd van het contract gelijk blijft. Opdrachtgevers beoordelen de providers niet wezenlijk verschillend in de verschillende contractjaren. Op specifieke

onderdelen is dit laatste overigens niet het geval. Voor Contract compliance geldt bijvoorbeeld dat de beoordeling na het eerste jaar aanzienlijk toeneemt om daarna te stabiliseren. De beoordeling op het gebied van Innovatie & Continu verbeteren neemt de eerste drie contractjaren toe om daarna weer aanzienlijk af te nemen.

### 7.2 NEW GENERATION PROVIDERS OUTPERFORMEN HET ESTABLISHMENT

Een opvallende conclusie uit het onderzoek is dat de relatieve nieuwkomers beter worden beoordeeld dan de traditionele, vaak internationale, providers. Relatieve nieuwelingen als Kien en D&B worden significant beter beoordeeld dan de meer bekende namen als CBRE, ISS, AAFM en Strukton.

De betere performance is van toepassing op alle onderzochte onderdelen (algemene beoordeling, thema's, competenties, aanbevelingsscore). Uit het onderzoek komt niet duidelijk naar voren waarom de 'New generation providers' zo goed scoren.



Figuur 10. Overall Provider Performance Score

Zonder dat dit direct uit het onderzoek blijkt kunnen wij ons voorstellen dat de 'New generation providers' net een ander geluid laten horen, meer aandacht hebben voor opdrachtgevers, meer maatwerkoplossingen bieden en zich beter verdiepen in de specifieke behoeften van hun opdrachtgevers. Bovendien dragen zij geen verleden met zich mee. De markt heeft zich de afgelopen 10-15 jaar sterk ontwikkeld, mede dankzij de gevestigde orde. De kinderziektes, groeistuipen en andere bijwerkingen kleven aan de providers van het eerste uur, zowel in hun imago als in het verandervermogen van die organisaties naar de eisen van deze tijd.

### 7.3 BESTE PERFORMANCE VOOR HET MANAGING AGENT MODEL

Uit het onderzoek komt niet naar voren dat opdrachtgevers significant meer tevreden zijn over het ene sourcingmodel ten opzichte van het andere. Wel zijn kleine verschillen waarneembaar tussen de verschillende modellen. Het Managing agent model scoort met een gemiddelde van een 7,1 het hoogst terwijl het Multi service model met een gemiddelde van 6,8 het laagst scoort. Het Managing agent model scoort weliswaar het hoogst maar laat tegelijkertijd de grootste spreiding zien (ondergrens 6,0 en een bovengrens van 8,6). In het Managing agent model hebben drie van de vier providers een score van 7,5 of hoger.

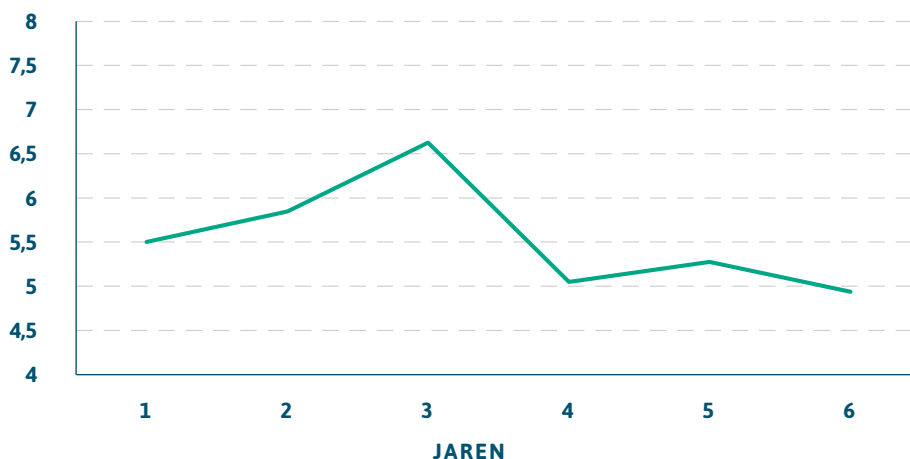
Gezien het relatief beperkte aantal opdrachtgevers in het Managing agent model moet de conclusie dat het Managing agent model het beste scoort enigszins worden genuanceerd, maar is het ontegenzeggelijk een knappe prestatie voor een relatief onbekend model in de Nederlandse markt.

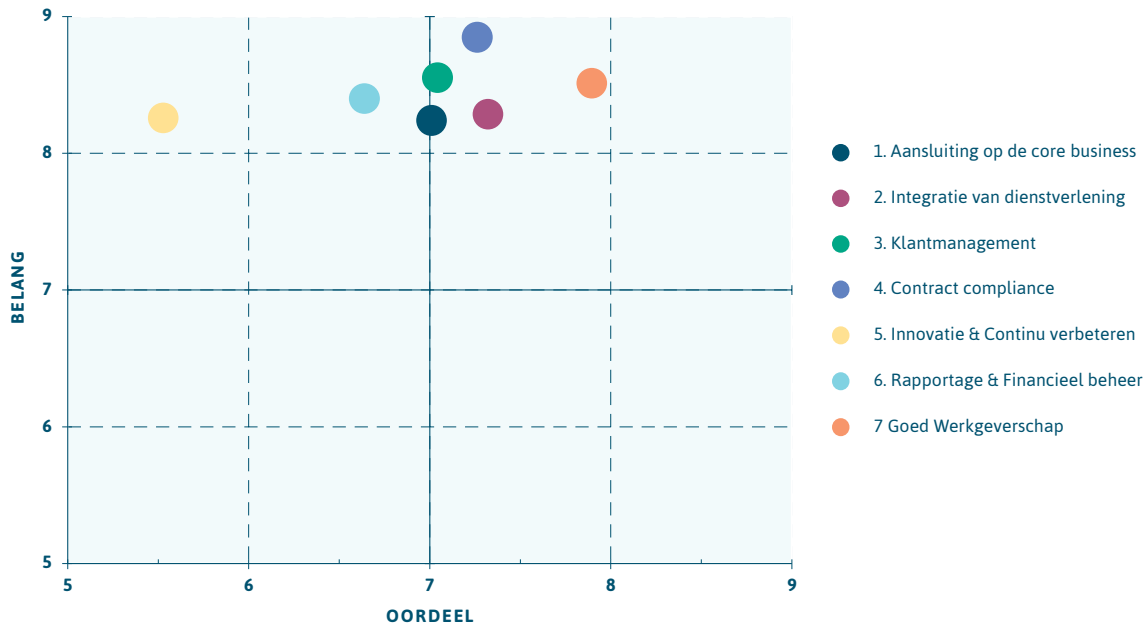
Hoewel een directe verklaring niet uit het onderzoek blijkt, achten wij het aannemelijk dat deze performance wordt veroorzaakt doordat de providers die dit model uitoefenen relatief vaak tot de 'new generation' te rekenen zijn. Het model biedt, in vergelijking met de beide andere modellen, meer mogelijkheid om te focussen op waardecreatie, innovatie en verbetering.

### 7.4 DE VERBETERTHEMA'S VOOR 2017 ZIJN INNOVATIE & CONTINU VERBETEREN EN RAPPORTAGE & FINANCIËEL BEHEER

Kijkend naar de zeven onderzochte thema's dan geven opdrachtgevers voor alle thema's aan dat deze belangrijk zijn. Dit is op zich logisch omdat de thema's niet voor niets zijn gekozen. Voor twee thema's geldt dat het belang dat er aan wordt gehecht groot is, maar dat de beoordeling relatief laag is. Figuur 12. geeft dit laaghangend fruit grafisch weer.

**Figuur 11.** Beoordeling Innovatie & Continu verbeteren gedurende de contractjaren





Figuur 12. Prioriteitenmatrix

Het actief werken aan verbetering ten aanzien van Innovatie & Continu verbeteren en ten aanzien van Rapportages & Financieel beheer zal de grootste impact hebben op de performance beoordeling van opdrachtgevers.

Hoewel het oordeel op Contract compliance gemiddeld gezien niet laag is, verdient ook dit thema (blijvende) aandacht. De spreiding op dit thema is zeer groot. Het gemiddelde verbloemt dan ook dat een deel van de providers worstelt met dit thema. Bovendien vinden opdrachtgevers dit het belangrijkste thema.

### 7.5 PROVIDERS EXCELLEREN OP HET GEBIED VAN SOCIAL PERFORMANCE

Een belangrijk en uiterst gevoelig onderwerp bij sourcingvraagstukken betreft het HR-vraagstuk. De overname van medewerkers in het kader van Wet Overgang Onderneming of het onder management plaatsen van medewerkers is veelal een belangrijke succes- of faalfactor bij outsourcingtrajecten.

De providers scoren op het thema Goed werkgeverschap gemiddeld een 7,8 op een 10-puntsschaal. Dit is de beste score van alle

onderzochte thema's. Goed werkgeverschap gaat over de wijze waarop providers invulling geven aan hun rol als goede werkgever. De providers worden vooral geprezen om de zorgvuldigheid die zij hanteren bij de overgang van medewerkers bij de outsourcing. De spreiding in de beoordeling van de verschillende providers is erg klein. Vrijwel alle providers scoren 4 sterren of hoger.

### 7.6 MEER AANDACHT NODIG VOOR CUSTOMER INTIMACY-OPLOSSINGEN

Providers worden door de markt uitgedaagd om hun solutions op maat te maken. Het 'one-size-fits-all push model' maakt plaats voor een 'customized pull model'. Opdrachtgevers zijn van mening dat providers hun dienstverlening beter moeten afstemmen op de specifieke omstandigheden bij de opdrachtgever. Zij willen meer maatwerk met oog voor hun specifieke behoeften.

We zien dat thema's die minder gefocust zijn op de business as usual en meer gericht zijn op de specifieke opdrachtgever en zijn behoeften relatief laag scoren. Deze thema's zijn Aansluiting op de core business, Innovatie & Continu verbeteren en Rapportage & Financieel beheer.

Onder Aansluiting op de core business verstaan we de mate waarin de provider in staat is om aansluiting te vinden op de behoeften van de core business en op die manier waarde weet toe te voegen. Het belang van dit thema wordt weliswaar als laagste van alle thema's beoordeeld maar nog steeds wordt het door opdrachtgevers als een zeer belangrijk thema aangeduid (8,2 op een 10-puntsschaal). De opdrachtgevers beoordelen de providers op dit thema met een gemiddelde van een 7 op een 10-puntsschaal. Providers performen op dit aspect niet slecht maar het kan wel nadrukkelijk beter in de ogen van hun opdrachtgevers.

We zien dat het thema Innovatie & Continu verbeteren erg laag wordt beoordeeld en vooral na het tweede contractjaar nog eens sterk terugvalt. Hoewel dit niet uit het onderzoek blijkt, is het onze verwachting dat weinig aandacht voor dit thema in algemene zin hiervan de oorzaak is, maar ook dat daar waar het wel aandacht krijgt het te weinig echte toegevoegde waarde heeft voor de opdrachtgever.

Rapportage & Financieel beheer scoort laag, vooral doordat sprake is van een gestandaardiseerde aanpak. De vraag wat de opdrachtgever echt nodig heeft en het toevoegen van waarde aan data (analyses en forecasting) zijn de keys for success bij dit thema. Ook hier gaat het dus om maatwerk.

## **7.7 PERFORMANCE SCORES OP DE COMPETENTIES FLEXIBILITEIT EN SAMENWERKEN ZIJN VOORSPELLERS VAN SUCCES**

Het kunnen leveren van customer intimacy oplossingen vraagt van providers dat zij excelleren op de competenties flexibiliteit, samenwerken en organisatiebewustzijn.

Uit het onderzoek blijkt dat er een significant verband is tussen de overall performance van een provider en zijn score op de competenties Flexibiliteit en Samenwerken. Met andere woorden; indien een provider een hoge score krijgt op Flexibiliteit en Samenwerken is het zeer waarschijnlijk dat de overall beoordeling van de provider ook goed zal zijn. Het ontwikkelen van de competenties Flexibiliteit en Samenwerken zal op langere termijn bepalend zijn voor de overall performance van de provider.

De competentie Organiseerbaarheid wordt gedefinieerd als de mate waarin de facilitaire dienstverlener beschikt over het vermogen krachtenvelden binnen (en buiten) de organisatie in te schatten en te begrijpen en op basis hiervan te handelen in zijn of haar dienstverlening voor de opdrachtgever. Providers scoren relatief slecht op deze competentie met een gemiddelde van 2,5 ster. Opdrachtgevers zijn daarom van mening dat hun provider onvoldoende in staat is om zijn dienstverlening af te stemmen op de specifieke situatie van de opdrachtgever.



8

**PROVIDER  
PROFIELEN**



## 8.1 AAFM FACILITY MANAGEMENT

<b>Organisatie:</b>	AAFM Facility Management
<b>Algemeen directeur:</b>	Alexander Lindeboom
<b>Moederorganisatie:</b>	ADG Dienstengroep
<b>Algemeen directeur:</b>	Hans Kroeze
<b>Omzet NL:</b>	150 miljoen
<b>Medewerkers NL:</b>	241
<b>Website:</b>	www.aa-fm.com
<b>Postadres:</b>	Postbus 80009 5600 JZ Eindhoven

### PROVIDER PERFORMANCE SCORE

<b>Overall Provider Performance Score</b>		
<b>6,5</b>		
<b>Multi service Performance Score</b>	<b>Managing agent Performance Score</b>	<b>IFM Performance Score</b>
<b>×</b>	<b>6,0</b>	<b>6,8</b>

AAFM is in 2002 ontstaan uit een joint venture tussen Arcadis en de Engelse IFM-provider Mowlem (in 2006 overgenomen door Carillon). In 2003 was Philips de eerste opdrachtgever. De IFM-ervaring van Mowlem in Engeland heeft het concern geholpen bij haar vliegende start in Nederland. In het eerste decennium van deze eeuw was AAFM zonder meer marktleider in Nederland. In 2011 is AAFM overgenomen door de ADG groep waar o.a. ook Asito en GUL onderdeel van uitmaken. Ondanks dat AAFM getracht heeft om haar internationale ambities vorm te geven middels een internationale alliantie van zelfstandige IFM-dienstverleners, is het ontbreken van een echte internationale oplossing reden geweest dat multinationals als Philips en Johnson & Johnson na verloop van tijd kozen voor andere dienstverleners. AAFM timmert de afgelopen jaren hard aan de weg om meer marktaandeel in de gezondheidszorg te verwerven. In 2016 heeft AAFM een facilitair adviesbureau aan haar activiteiten toegevoegd.

Kenmerkend voor AAFM is altijd geweest dat zij een managementoplossing biedt en zegt onafhankelijk te zijn in haar supply chain. AAFM heeft geen eigen operationele medewerkers in dienst. Voor alle operationele diensten maakt AAFM gebruik van subcontractors.

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

Het succes van de eerste jaren lijkt de laatste jaren wat minder te zijn geworden. In 2015 en 2016 heeft AAFM een aantal belangrijke klanten verloren en relatief weinig grote nieuwe klanten geacquireerd. Eind 2016 heeft AAFM aangegeven haar strategie te gaan herijken en is het management grotendeels vervangen.



## OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

● Handyman	● Bouwkundig onderhoud	● Installatie onderhoud	● Afvalverwijdering	● Terrein onderhoud	● Schoonmaak	● Ongediertebestrijding	● Groenvoorziening binnen	● Inventaris	● Kunst	● Health & safety	● Persoonsbeveiliging	● Bewaking	● Receptie	● Telefonie	● Restaurant/catering	● Automaten	● Textiel	● Wasgoed	● Kantoorbenodigdheden	● Reproductie	● Postkamer	● Archief & bibliotheek	● Verhuizing	● Fleet management	● Travel services	● Transport services
------------	------------------------	-------------------------	---------------------	---------------------	--------------	-------------------------	---------------------------	--------------	---------	-------------------	-----------------------	------------	------------	-------------	-----------------------	-------------	-----------	-----------	------------------------	---------------	-------------	-------------------------	--------------	--------------------	-------------------	----------------------

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

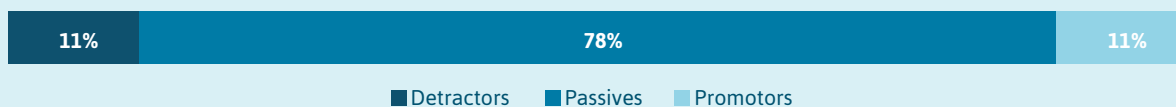
### AANBOD VAN SOURCINGSMODELLEN

Multi Services:	✗
Managing Agent:	✓
Integrated Facility Management:	✓

### ENKELE OPDRACHTGEVERS

1. DSM
2. Sabic
3. EY

### NET PROMOTOR SCORE



### THEMA'S

Aansluiting op de core business	★ ★ ☆ ☆ ☆
Integratie van dienstverlening	★ ★ ★ ☆ ☆
Klantmanagement	★ ★ ☆ ☆ ☆
Contract compliance	★ ★ ★ ☆ ☆
Innovatie & Continu verbeteren	★ ☆ ☆ ☆ ☆
Rapportage & Financieel beheer	★ ★ ☆ ☆ ☆
Goed werkgeverschap	★ ★ ★ ★ ☆

### COMPETENTIES

Samenwerken	★ ★ ★ ☆ ☆
Betrokkenheid	★ ★ ★ ★ ☆
Organisatiebewustzijn	★ ★ ☆ ☆ ☆
Vakmanschap	★ ★ ☆ ☆ ☆
Integriteit & Betrouwbaarheid	★ ★ ★ ★ ☆
Proactiviteit	★ ☆ ☆ ☆ ☆
Flexibiliteit	★ ★ ★ ☆ ☆

## 8.2 CBRE GLOBAL WORKPLACE SOLUTIONS

<b>Organisatie:</b>	CBRE Global Workplace Solutions Nederland
<b>Algemeen directeur:</b>	John de Rooij
<b>Moederorganisatie:</b>	CBRE Global Workplace Solutions Benelux
<b>Algemeen directeur:</b>	Rick Jacobs
<b>Omzet NL:</b>	250 miljoen
<b>Medewerkers NL:</b>	784
<b>Website:</b>	www.cbre.nl
<b>Postadres:</b>	Boeingavenue 8 1119 PB Schiphol Rijk

### PROVIDER PERFORMANCE SCORE

<b>Overall Provider Performance Score</b>		
5,9		
<b>Multi service Performance Score</b>	<b>Managing agent Performance Score</b>	<b>IFM Performance Score</b>
×	×	5,9

CBRE is een wereldwijde vastgoed dienstverlener met kantoren in meer dan 60 landen en ruim 70.000 medewerkers. Het dienstenportfolio van CBRE bevat onder meer facility management outsourcing, commercieel, technisch en administratief property management, makelaarsdiensten, projectontwikkeling, e.d.

De IFM-activiteiten van het huidige CBRE zijn ontstaan uit de overname van facility management activiteiten van Johnson Controls International (JCI) door CBRE in 2015. JCI is lange tijd wereldwijd marktleider geweest op IFM-gebied. De samenvoeging van de IFM-activiteiten van JCI en de vastgoed activiteiten van CBRE geeft het huidige CBRE een unieke propositie. Als enige provider kan het voor opdrachtgevers zowel fm als vastgoeddiensten aanbieden. CBRE is momenteel wereldwijd één van de grote IFM-spelers die met

name actief is voor multinationals die internationale oplossingen zoeken voor het beheer van haar totale vastgoed- en fm-portfolio. CBRE heeft een groot aantal Amerikaanse opdrachtgevers. Wereldwijd heeft CBRE meer dan 25.000 facilitaire specialisten en 13.000 engineering en technische professionals in dienst. In Nederland werken ruim 750 medewerkers.

Gezien haar oorsprong is CBRE vooral sterk op het gebied van hard services en huisvestingsprojecten. De laatste jaren ontwikkelt CBRE zich richting een self delivery provider waarbij operationele activiteiten waar mogelijk met eigen medewerkers worden uitgevoerd.

## OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

Handyman	Bouwkundig onderhoud	Installatie onderhoud	Afvalverwijdering	Terrein onderhoud	Schoonmaak	Ongediertebestrijding	Groenvoorziening binnen	Inventaris	Kunst	Health & safety	Persoonsbeveiliging	Bewaking	Receptie	Telefonie	Restaurant/catering	Automaten	Textiel	Wasgoed	Kantoorbenodigdheden	Reproductie	Postkamer	Archief & bibliotheek	Verhuizing	Fleet management	Travel services	Transport services
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

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

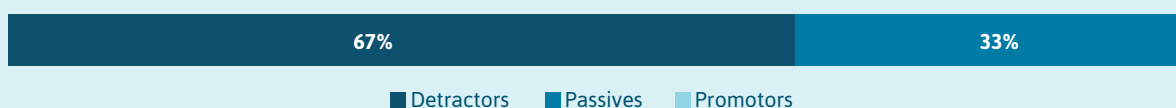
### AANBOD VAN SOURCINGSMODELLEN

Multi Services:	✗
Managing Agent:	✗
Integrated Facility Management:	✓

### ENKELE OPDRACHTGEVERS

1. Philips
2. MSD
3. Deloitte

### NET PROMOTOR SCORE



### THEMA'S

Aansluiting op de core business	★ ★ ☆ ☆ ☆
Integratie van dienstverlening	★ ★ ☆ ☆ ☆
Klantmanagement	★ ★ ☆ ☆ ☆
Contract compliance	★ ★ ☆ ☆ ☆
Innovatie & Continu verbeteren	★ ★ ☆ ☆ ☆
Rapportage & Financieel beheer	★ ★ ☆ ☆ ☆
Goed werkgeverschap	★ ★ ★ ★ ☆

### COMPETENTIES

Samenwerken	★ ★ ☆ ☆ ☆
Betrokkenheid	★ ★ ★ ☆ ☆
Organisatiebewustzijn	★ ★ ☆ ☆ ☆
Vakmanschap	★ ★ ☆ ☆ ☆
Integriteit & Betrouwbaarheid	★ ★ ★ ★ ☆
Proactiviteit	★ ☆ ☆ ☆ ☆
Flexibiliteit	★ ★ ☆ ☆ ☆

### 8.3 EUREST SERVICES

<b>Organisatie:</b>	Eurest Services
<b>Algemeen directeur:</b>	Jan Jacob van Donselaar
<b>Moederorganisatie:</b>	Compass Group Nederland Holding
<b>Algemeen directeur:</b>	Jan Jacob van Donselaar
<b>Omzet NL:</b>	218 miljoen (Compass NL)
<b>Medewerkers NL:</b>	5.500 (Compass NL)
<b>Website:</b>	www.eurestservices.nl
<b>Postadres:</b>	Postbus 22875 1100 DJ Amsterdam

#### PROVIDER PERFORMANCE SCORE

<b>Overall Provider Performance Score</b>		
<b>6,8</b>		
<b>Multi service Performance Score</b>	<b>Managing agent Performance Score</b>	<b>IFM Performance Score</b>
6,5	X	7,2

Eurest maakt onderdeel uit van de Compass Group wat de overkoepelende organisatie is waaronder de verschillende bedrijfsonderdelen opereren. De organisatie behoort tot het Britse Compass Group PLC en is genoteerd op de beurs in Londen. Compass Group heeft meer dan 500.000 medewerkers en werkt in 50 landen. In Nederland werken ruim 5.500 medewerkers voor Compass. De activiteiten worden uitgevoerd onder de namen Eurest en Eurest Services.

Eurest kent haar oorsprong in catering en is de afgelopen 15 jaar naast catering ook andere facilitaire diensten gaan aanbieden, zoals schoonmaak, receptie en huismeesterdiensten. Samen met subcontractors is de scope van dienstverlening nog breder en worden incidenteel ook hard services en reprodiensten uitgevoerd. In

Nederland profileert Eurest zich meer en meer als facilitaire dienstverlener waarbij de focus meer ligt op het aanbieden van verschillende, geïntegreerde, operationele diensten (multi services) dan op het gebied van IFM. Overigens is de scheidslijn tussen multi services en IFM niet altijd even duidelijk. Grote IFM-opdrachtgever in Nederland is bijvoorbeeld Tata Steel.

## OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

Handyman	●
Bouwkundig onderhoud	●
Installatie onderhoud	●
Afvalverwijdering	●
Terrein onderhoud	●
Schoonmaak	●
Ongediertebestrijding	●
Groenvoorziening binnen	●
Inventaris	●
Kunst	●
Health & safety	●
Persoonsbeveiliging	●
Bewaking	●
Receptie	●
Telefonie	●
Restaurant/catering	●
Automaten	●
Textiel	●
Wasgoed	●
Kantoorbenodigdheden	●
Reproductie	●
Postkamer	●
Archief & bibliotheek	●
Verhuizing	●
Fleet management	●
Travel services	●
Transport services	●

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

### AANBOD VAN SOURCINGSMODELLEN

Multi Services: ✓

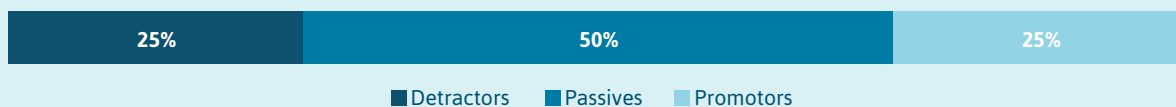
Managing Agent: ✗

Integrated Facility Management: ✓

### ENKELE OPDRACHTGEVERS

1. Provincie Noord Holland
2. Tata Steel
3. Akzo Nobel

### NET PROMOTOR SCORE



### THEMA'S

Aansluiting op de core business	★ ★ ★ ★ ☆
Integratie van dienstverlening	★ ★ ★ ☆ ☆
Klantmanagement	★ ★ ★ ☆ ☆
Contract compliance	★ ★ ★ ☆ ☆
Innovatie & Continu verbeteren	★ ☆ ☆ ☆ ☆
Rapportage & Financieel beheer	★ ★ ☆ ☆ ☆
Goed werkgeverschap	★ ★ ★ ★ ☆

### COMPETENTIES

Samenwerken	★ ★ ★ ★ ☆
Betrokkenheid	★ ★ ★ ☆ ☆
Organisatiebewustzijn	★ ★ ☆ ☆ ☆
Vakmanschap	★ ★ ★ ☆ ☆
Integriteit & Betrouwbaarheid	★ ★ ★ ☆ ☆
Proactiviteit	★ ☆ ☆ ☆ ☆
Flexibiliteit	★ ★ ★ ☆ ☆

## 8.4 D&B THE FACILITY GROUP

<b>Organisatie:</b>	D&B The Facility Group
<b>Algemeen directeur:</b>	Bas Hertz
<b>Moederorganisatie:</b>	-
<b>Algemeen directeur:</b>	-
<b>Omzet NL:</b>	31,5 miljoen
<b>Medewerkers NL:</b>	800
<b>Website:</b>	www.db.nl
<b>Postadres:</b>	Amsterdamseweg 204 1182 HL Amstelveen

### PROVIDER PERFORMANCE SCORE

<b>Overall Provider Performance Score</b>		
<b>7,7</b>		
<b>Multi service Performance Score</b>	<b>Managing agent Performance Score</b>	<b>IFM Performance Score</b>
-*	-*	7,7

\* Van dit sourcingsmodel zijn bij deze provider onvoldoende opdrachtgevers geïnterviewd om tot een score te komen.

D&B The Facility Group, genoemd naar de oprichters Derek en Bas, is opgericht in 1993 en sinds 2000 actief op de facilitaire markt. Het eigendom van D&B The Facility Group ligt nog steeds bij de oprichters van het bedrijf.

D&B kiest heel specifiek voor een nichemarkt waar behoefte is aan hoogwaardige 5-sterren dienstverlening. D&B The Facility Group voert een groot aantal diensten (o.a. receptie, catering, chauffeursdiensten, handyman, e.d.) uit met eigen medewerkers om op die manier de hoogwaardige dienstverlening ook echt waar te kunnen maken. D&B ontwikkelt zich als een echte ondernemer. Zij pakken de kansen die goed passen bij D&B, los van de vraag of het IFM, Multi services of single services dienstverlening betreft. Zij leveren de cateringdiensten voor UvA en HvA, bieden

een IFM-propositie voor het hoofdkantoor van Jacobs Douwe Egberts in Amsterdam en leveren chauffeursdiensten op Schiphol.

De oplossingen die D&B biedt zijn echte maatwerkoplossingen voor klanten. Woorden die D&B typeren zijn: echte aandacht voor de klant, maatwerk, innovatief, ondernemend, commercieel, Amsterdam, lef.

## OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

Handyman	●
Bouwkundig onderhoud	●
Installatie onderhoud	●
Afvalverwijdering	●
Terrein onderhoud	●
Schoonmaak	●
Ongediertebestrijding	●
Groenvoorziening binnen	●
Inventaris	●
Kunst	●
Health & safety	●
Persoonsbeveiliging	●
Bewaking	●
Receptie	●
Telefonie	●
Restaurant/catering	●
Automaten	●
Textiel	●
Wasgoed	●
Kantoorbenodigdheden	●
Reproductie	●
Postkamer	●
Archief & bibliotheek	●
Verhuizing	●
Fleet management	●
Travel services	●
Transport services	●

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

### AANBOD VAN SOURCINGSMODELLEN

Multi Services: ✓

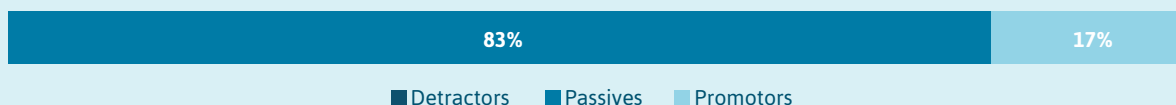
Managing Agent: ✓

Integrated Facility Management: ✓

### ENKELE OPDRACHTGEVERS

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

### NET PROMOTOR SCORE



### THEMA'S

Aansluiting op de core business	★ ★ ★ ★ ☆
Integratie van dienstverlening	★ ★ ★ ☆ ☆
Klantmanagement	★ ★ ★ ★ ☆
Contract compliance	★ ★ ★ ★ ☆
Innovatie & Continu verbeteren	★ ★ ☆ ☆ ☆
Rapportage & Financieel beheer	★ ★ ★ ☆ ☆
Goed werkgeverschap	★ ★ ★ ★ ☆

### COMPETENTIES

Samenwerken	★ ★ ★ ★ ☆
Betrokkenheid	★ ★ ★ ★ ☆
Organisatiebewustzijn	★ ★ ★ ☆ ☆
Vakmanschap	★ ★ ★ ☆ ☆
Integriteit & Betrouwbaarheid	★ ★ ★ ★ ☆
Proactiviteit	★ ★ ★ ☆ ☆
Flexibiliteit	★ ★ ★ ★ ☆

## 8.5 ENGIE

<b>Organisatie:</b>	ENGIE Services West
<b>Algemeen directeur:</b>	Bart-Jan Freriks
<b>Moederorganisatie:</b>	ENGIE Services
<b>Algemeen directeur:</b>	Han Blokland
<b>Omzet NL:</b>	285 miljoen (ENGIE Services West BV)
<b>Medewerkers NL:</b>	1.690 ( ENGIE Services West BV)
<b>Website:</b>	www.engie.com
<b>Postadres:</b>	Kosterijland 20 3981 AJ Bunnik

### PROVIDER PERFORMANCE SCORE

<b>Overall Provider Performance Score</b>		
<b>7,3</b>		
<b>Multi service Performance Score</b>	<b>Managing agent Performance Score</b>	<b>IFM Performance Score</b>
<b>7,0</b>	<b>X</b>	<b>7,6</b>

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

Het onderdeel van Engie waar in deze studie onze aandacht naar uitgaat heet Engie Services en opereerde tot voor kort onder de naam Cofely en daarvoor GTI. Het is onderdeel van de services tak van het concern. Het heeft zo'n 6.500 medewerkers in dienst, realiseert een omzet van ongeveer € 1,2 mrd, en bestaat uit een netwerk van ondernemingen die zich richten op regionale markten of op specifieke marktsegmenten en technieken. Engie Services is een technisch dienstverlener die oplossingen biedt in de werktuigbouw, elektrotechniek en

automatisering. De afgelopen jaren heeft het concern wereldwijd ook ingezet op IFM-diensten. Ook in Nederland is deze ontwikkeling ingezet met eerste klanten als FrieslandCampina en Fuji Film.

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



## OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

● Handyman	● Bouwkundig onderhoud	● Installatie onderhoud	● Afvalverwijdering	● Terrein onderhoud	● Schoonmaak	● Ongediertebestrijding	● Groenvoorziening binnen	● Inventaris	● Kunst	● Health & safety	● Persoonsbeveiliging	● Bewaking	● Receptie	● Telefonie	● Restaurant/catering	● Automaten	● Textiel	● Wasgoed	● Kantoorbenodigdheden	● Reproductie	● Postkamer	● Archief & bibliotheek	● Verhuizing	● Fleet management	● Travel services	● Transport services
------------	------------------------	-------------------------	---------------------	---------------------	--------------	-------------------------	---------------------------	--------------	---------	-------------------	-----------------------	------------	------------	-------------	-----------------------	-------------	-----------	-----------	------------------------	---------------	-------------	-------------------------	--------------	--------------------	-------------------	----------------------

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

### AANBOD VAN SOURCINGSMODELLEN

Multi Services: ✓

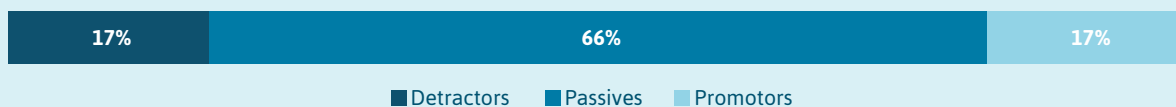
Managing Agent: ✗

Integrated Facility Management: ✓

### ENKELE OPDRACHTGEVERS

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

### NET PROMOTOR SCORE



### THEMA'S

Aansluiting op de core business	★ ★ ★ ★ ☆
Integratie van dienstverlening	★ ★ ★ ★ ☆
Klantmanagement	★ ★ ★ ★ ☆
Contract compliance	★ ★ ★ ★ ☆
Innovatie & Continu verbeteren	★ ★ ☆ ☆ ☆
Rapportage & Financieel beheer	★ ★ ★ ☆ ☆
Goed werkgeverschap	★ ★ ★ ★ ☆

### COMPETENTIES

Samenwerken	★ ★ ★ ★ ☆
Betrokkenheid	★ ★ ★ ★ ☆
Organisatiebewustzijn	★ ★ ★ ☆ ☆
Vakmanschap	★ ★ ★ ★ ☆
Integriteit & Betrouwbaarheid	★ ★ ★ ★ ☆
Proactiviteit	★ ★ ☆ ☆ ☆
Flexibiliteit	★ ★ ★ ☆ ☆

## 8.6 FACILICOM SOLUTIONS

<b>Organisatie:</b>	Facilicom Solutions
<b>Algemeen directeur:</b>	Pieter Jan van Hooijdonk
<b>Moederorganisatie:</b>	Facilicom Services Group (FSG)
<b>Algemeen directeur:</b>	Geert van de Laar
<b>Omzet NL:</b>	859,5 miljoen (FSG)
<b>Medewerkers NL:</b>	18.201 (FSG)
<b>Website:</b>	<a href="http://www.facilicomsolutions.nl">www.facilicomsolutions.nl</a>
<b>Postadres:</b>	Facilicom Solutions Karel Doormanweg 4 3115 JD SCHIEDAM Postbus 144 3100 AC SCHIEDAM

### PROVIDER PERFORMANCE SCORE

<b>Overall Provider Performance Score</b>		
<b>7,5</b>		
<b>Multi service Performance Score</b>	<b>Managing agent Performance Score</b>	<b>IFM Performance Score</b>
<b>7,2</b>	<b>7,6</b>	<b>7,9</b>

Facilicom is één van de oudere bedrijven in facility management. Het familiebedrijf is ontstaan in 1972. Door diverse overnames en naamswijzigingen bij de verschillende divisies, kwam de organisatie tot de huidige zeven divisies Axxicom (personeelsdiensten), Breijer (bouw en installatie), Facilicom Solutions (IFM en multiservices), Gom (schoonhouden), Prorest (catering), Tapwacht (service en techniek) en Trigion (beveiliging). Recentelijk heeft Facilicom een 51% belang genomen in Albron. De activiteiten van Albron en Prorest worden geïntegreerd waarna de naam Prorest zal verdwijnen.

Facilicom Solutions is de divisie die zich primair richt op integrale facilitaire dienstverlening en het management daarvan. Dit zowel op het gebied van soft- als hardservices. Facilicom Solutions is één van de grondleggers van het IFM-gedachtegoed in

Nederland. Met de verschillende zusterbedrijven kan Facilicom Solutions een echte self delivery IFM of multiservices propositie bieden waarbij een groot deel van de scope van het contract met eigen medewerkers kan worden ingevuld. Geen enkele andere onderneming in Nederland kan een vergelijkbare brede self delivery propositie aanbieden.

Facilicom is in Nederland ook actief op het gebied van PPS-projecten. Facilicom heeft de afgelopen jaren, zelfstandig of als onderdeel van een consortium, meerdere PPS-projecten gewonnen.

Facilicom is een echte Rotterdamse onderneming met een handen uit de mouwen mentaliteit. Ondanks dat Facilicom ook actief is in België, Engeland en Frankrijk speelt Facilicom bij global tenders van multinationals geen rol van betekenis.

## OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

Handyman	Bouwkundig onderhoud	Installatie onderhoud	Afvalverwijdering	Terrein onderhoud	Schoonmaak	Ongediertebestrijding	Groenvoorziening binnen	Inventaris	Kunst	Health & safety	Persoonsbeveiliging	Bewaking	Receptie	Telefonie	Restaurant/catering	Automaten	Textiel	Wasgoed	Kantoorbenodigdheden	Reproductie	Postkamer	Archief & bibliotheek	Verhuizing	Fleet management	Travel services	Transport services
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

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

### AANBOD VAN SOURCINGSMODELLEN

Multi Services: ✓

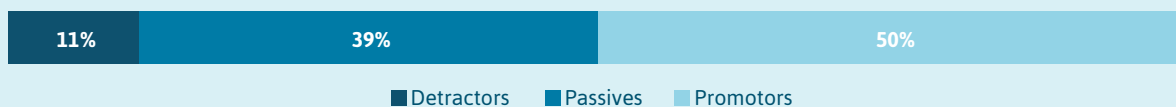
Managing Agent: ✓

Integrated Facility Management: ✓

### ENKELE OPDRACHTGEVERS

1. KPN
2. Vodafone
3. ASR verzekeringen

### NET PROMOTOR SCORE



### THEMA'S

Aansluiting op de core business	★ ★ ★ ☆ ☆
Integratie van dienstverlening	★ ★ ★ ★ ☆
Klantmanagement	★ ★ ★ ★ ☆
Contract compliance	★ ★ ★ ★ ☆
Innovatie & Continu verbeteren	★ ★ ☆ ☆ ☆
Rapportage & Financieel beheer	★ ★ ★ ☆ ☆
Goed werkgeverschap	★ ★ ★ ★ ★

### COMPETENTIES

Samenwerken	★ ★ ★ ★ ★
Betrokkenheid	★ ★ ★ ★ ☆
Organisatiebewustzijn	★ ★ ★ ☆ ☆
Vakmanschap	★ ★ ★ ☆ ☆
Integriteit & Betrouwbaarheid	★ ★ ★ ★ ★
Proactiviteit	★ ★ ★ ☆ ☆
Flexibiliteit	★ ★ ★ ★ ☆

## 8.7 TROTS

<b>Organisatie:</b>	Trots (voormalig INFacilities)
<b>Algemeen directeur:</b>	Anton Verbeek
<b>Moederorganisatie:</b>	-
<b>Algemeen directeur:</b>	-
<b>Omzet NL:</b>	6,5 miljoen
<b>Medewerkers NL:</b>	250
<b>Website:</b>	www.trots.nl
<b>Postadres:</b>	Postbus 50052 8002 LB Zwolle

### PROVIDER PERFORMANCE SCORE

<b>Overall Provider Performance Score</b>		
_*		
<b>Multi service Performance Score</b>	<b>Managing agent Performance Score</b>	<b>IFM Performance Score</b>
_*	_*	_*

\* Van dit sourcingsmodel zijn bij deze provider onvoldoende opdrachtgevers geïnterviewd om tot een score te komen.

TROTS was voorheen bekend onder de naam INFacilities. TROTS is de naam van de groep waar verschillende activiteiten onder vallen zoals: single service diensten (receptie, huismeester, servicedesk, gebouwonderhoud), IFM en Managing agent diensten, advies en projectmanagement activiteiten, interim en recruitment activiteiten en IT oplossingen.

TROTS is een landelijke aanbieder van facilitaire diensten. Oorspronkelijk gestart als leverancier van diverse single services heeft TROTS zich de laatste jaren gericht op Multi service- en IFM diensten.

## OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

Handyman	Bouwkundig onderhoud	Installatie onderhoud	Afvalverwijdering	Terrein onderhoud	Schoonmaak	Ongediertebestrijding	Groenvoorziening binnen	Inventaris	Kunst	Health & safety	Persoonsbeveiliging	Bewaking	Receptie	Telefonie	Restaurant/catering	Automaten	Textiel	Wasgoed	Kantoorbenodigdheden	Reproductie	Postkamer	Archief & bibliotheek	Verhuizing	Fleet management	Travel services	Transport services
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

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

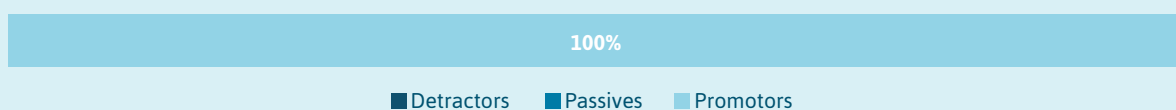
### AANBOD VAN SOURCINGSMODELLEN

Multi Services:	✓
Managing Agent:	✓
Integrated Facility Management:	✓

### ENKELE OPDRACHTGEVERS

1. VGZ
2. Wageningen Universiteit studenten huisvesting
3. Gemeente Hoorn, MFA De Kreek

### NET PROMOTOR SCORE



### THEMA'S

Aansluiting op de core business	- N = 0
Integratie van dienstverlening	★ ★ ★ ★ ☆
Klantmanagement	★ ★ ★ ★ ☆
Contract compliance	★ ★ ★ ★ ☆
Innovatie & Continu verbeteren	★ ★ ★ ★ ☆
Rapportage & Financieel beheer	★ ★ ★ ★ ★
Goed werkgeverschap	★ ★ ★ ★ ☆

### COMPETENTIES

Samenwerken	★ ★ ★ ★ ★
Betrokkenheid	★ ★ ★ ★ ☆
Organisatiebewustzijn	★ ★ ★ ☆ ☆
Vakmanschap	★ ★ ★ ★ ★
Integriteit & Betrouwbaarheid	★ ★ ★ ★ ☆
Proactiviteit	★ ★ ★ ★ ☆
Flexibiliteit	★ ★ ★ ★ ★

## 8.8 ISS INTEGRATED FACILITY SERVICES

<b>Organisatie:</b>	ISS Integrated Facility Services
<b>Algemeen directeur:</b>	Edu Peek
<b>Moederorganisatie:</b>	ISS Nederland
<b>Algemeen directeur:</b>	Kees Stroomer
<b>Omzet NL:</b>	232 miljoen (ISS NL)
<b>Medewerkers NL:</b>	6.840 (ISS NL)
<b>Website:</b>	www.nl.issworld.com
<b>Postadres:</b>	Rijnzathe 8 Postbus 115 3454 ZJ De Meern

### PROVIDER PERFORMANCE SCORE

<b>Overall Provider Performance Score</b>		
<b>6,6</b>		
<b>Multi service Performance Score</b>	<b>Managing agent Performance Score</b>	<b>IFM Performance Score</b>
<b>6,7</b>	<b>X</b>	<b>6,6</b>

ISS is een bekende facilitaire dienstverlener in Nederland en buiten Nederland. ISS is één van de grootste facilitaire dienstverleners met een wereldwijde omzet van € 10 mrd en 510.000 medewerkers. ISS is genoteerd aan de Copenhagen Stock Exchange.

In Nederland heeft ISS de afgelopen 10 jaar een verandering ingezet van schoonmaakdienstverlener naar facility managementdienstverlener. Nog steeds is het aandeel schoonmaak in de omzet groot, maar het aandeel facility managementdiensten groeit sterk. De propositie van ISS is sterk gericht op self delivery Multi services/IFM-diensten waarbij waar mogelijk met eigen medewerkers de dienstverlening wordt uitgevoerd. Zeker in 2015 en 2016 was ISS succesvol in het IFM-segment en

acquireerde een aantal mooie nieuwe opdrachten zoals PWC, Heineken en Enaxis.

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

ISS is één van de facilitaire dienstverleners die in staat is om kennis, systemen en standaarden die zij wereldwijd ontwikkelen te vertalen naar de verschillende landenorganisaties. Dit heeft bijvoorbeeld betrekking op IT-tools, process frameworks en transitie aanpakken.

## OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

● Handyman	● Bouwkundig onderhoud	● Installatie onderhoud	● Afvalverwijdering	● Terrein onderhoud	● Schoonmaak	● Ongediertebestrijding	● Groenvoorziening binnen	● Inventaris	● Kunst	● Health & safety	● Persoonsbeveiliging	● Bewaking	● Receptie	● Telefonie	● Restaurant/catering	● Automaten	● Textiel	● Wasgoed	● Kantoorbenodigdheden	● Reproductie	● Postkamer	● Archief & bibliotheek	● Verhuizing	● Fleet management	● Travel services	● Transport services
------------	------------------------	-------------------------	---------------------	---------------------	--------------	-------------------------	---------------------------	--------------	---------	-------------------	-----------------------	------------	------------	-------------	-----------------------	-------------	-----------	-----------	------------------------	---------------	-------------	-------------------------	--------------	--------------------	-------------------	----------------------

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

### AANBOD VAN SOURCINGSMODELLEN

Multi Services: ✓

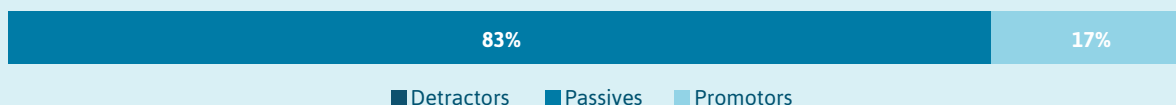
Managing Agent: ✗

Integrated Facility Management: ✓

### ENKELE OPDRACHTGEVERS

1. FrieslandCampina
2. Heineken
3. Schiphol

### NET PROMOTOR SCORE



### THEMA'S

Aansluiting op de core business	★ ★ ★ ☆ ☆
Integratie van dienstverlening	★ ★ ☆ ☆ ☆
Klantmanagement	★ ★ ★ ☆ ☆
Contract compliance	★ ☆ ☆ ☆ ☆
Innovatie & Continu verbeteren	★ ★ ☆ ☆ ☆
Rapportage & Financieel beheer	★ ★ ★ ☆ ☆
Goed werkgeverschap	★ ★ ★ ☆ ☆

### COMPETENTIES

Samenwerken	★ ★ ★ ☆ ☆
Betrokkenheid	★ ★ ★ ☆ ☆
Organisatiebewustzijn	★ ★ ☆ ☆ ☆
Vakmanschap	★ ★ ★ ☆ ☆
Integriteit & Betrouwbaarheid	★ ★ ★ ☆ ☆
Proactiviteit	★ ★ ☆ ☆ ☆
Flexibiliteit	★ ★ ★ ☆ ☆

## 8.9 KIEN FACILITY MANAGEMENT

<b>Organisatie:</b>	Kien Facility Management
<b>Algemeen directeur:</b>	Pepijn Reijnders
<b>Moederorganisatie:</b>	-
<b>Algemeen directeur:</b>	-
<b>Omzet NL:</b>	7,5 miljoen
<b>Medewerkers NL:</b>	95
<b>Website:</b>	www.kien-fm.nl
<b>Postadres:</b>	Postbus 134 5600 AC EINDHOVEN

### PROVIDER PERFORMANCE SCORE

<b>Overall Provider Performance Score</b>		
<b>8,6</b>		
<b>Multi service Performance Score</b>	<b>Managing agent Performance Score</b>	<b>IFM Performance Score</b>
<b>×</b>	<b>8,6</b>	<b>-*</b>

\* Van dit sourcingsmodel zijn bij deze provider onvoldoende opdrachtgevers geïnterviewd om tot een score te komen.

KIEN is een relatieve nieuwkomer op de Nederlandse markt van facility management. De naam Kien bestaat pas sinds 2015, daarvoor bestond het bedrijf onder de naam Vb&t.

Vb&t is in 2006 opgericht als facility management organisatie voor primair onderwijs, vastgoedmanagementorganisaties, retail en groot MKB. In 2011 is een duidelijke focus gekozen voor facility management met alleen handymandiensten als operationele self delivery activiteit.

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

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

Oprichter Pepijn Reijnders en Maarten Verwer zijn de enige aandeelhouders van KIEN.



## OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

Handyman	●
Bouwkundig onderhoud	●
Installatie onderhoud	●
Afvalverwijdering	●
Terrein onderhoud	●
Schoonmaak	●
Ongediertebestrijding	●
Groenvoorziening binnen	●
Inventaris	●
Kunst	●
Health & safety	●
Persoonsbeveiliging	●
Bewaking	●
Receptie	●
Telefonie	●
Restaurant/catering	●
Automaten	●
Textiel	●
Wasgoed	●
Kantoorbenodigdheden	●
Reproductie	●
Postkamer	●
Archief & bibliotheek	●
Verhuizing	●
Fleet management	●
Travel services	●
Transport services	●

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

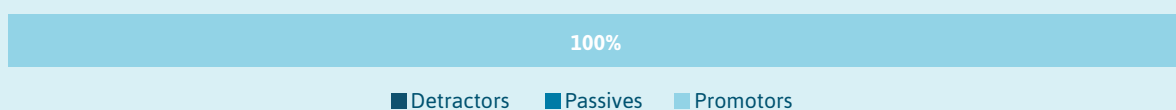
### AANBOD VAN SOURCINGSMODELLEN

Multi Services:	✗
Managing Agent:	✓
Integrated Facility Management:	✓

### ENKELE OPDRACHTGEVERS

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

### NET PROMOTOR SCORE



### THEMA'S

Aansluiting op de core business	★ ★ ★ ★ ☆
Integratie van dienstverlening	★ ★ ★ ★ ★
Klantmanagement	★ ★ ★ ★ ☆
Contract compliance	★ ★ ★ ★ ☆
Innovatie & Continu verbeteren	★ ★ ☆ ☆ ☆
Rapportage & Financieel beheer	★ ★ ★ ★ ☆
Goed werkgeverschap	★ ★ ★ ★ ★

### COMPETENTIES

Samenwerken	★ ★ ★ ★ ★
Betrokkenheid	★ ★ ★ ★ ★
Organisatiebewustzijn	★ ★ ★ ☆ ☆
Vakmanschap	★ ★ ★ ★ ★
Integriteit & Betrouwbaarheid	★ ★ ★ ★ ★
Proactiviteit	★ ★ ★ ★ ☆
Flexibiliteit	★ ★ ★ ★ ★

## 8.10 SODEXO

<b>Organisatie:</b>	Sodexo Nederland
<b>Algemeen directeur:</b>	Marijke Paaltvast
<b>Moederorganisatie:</b>	Sodexo Benelux
<b>Algemeen directeur:</b>	Sander Graft
<b>Omzet NL:</b>	400 miljoen (Sodexo NL)
<b>Medewerkers NL:</b>	5.100 (Sodexo NL)
<b>Website:</b>	www.sodexo.nl
<b>Postadres:</b>	Postbus 29100 3001 GC ROTTERDAM

### PROVIDER PERFORMANCE SCORE

<b>Overall Provider Performance Score</b>		
<b>7,1</b>		
<b>Multi service Performance Score</b>	<b>Managing agent Performance Score</b>	<b>IFM Performance Score</b>
-*	×	7,1

\* Van dit sourcingsmodel zijn bij deze provider onvoldoende opdrachtgevers geïnterviewd om tot een score te komen.

Sodexo is al tientallen jaren actief op het gebied van facility management. Primair is Sodexo bekend als cateraar, maar de ontwikkeling naar multi services en IFM dienstverlening is al jaren gaande.

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

Het delivery model van Sodexo is erop gericht om de uitvoerende diensten maximaal met eigen medewerkers in te vullen. Dit gaat vanzelfsprekend niet voor alle diensten zoals hard services en beveiliging. In die laatste gevallen maakt Sodexo gebruik van subcontractors.

Minder dan andere 'global players' maakt Sodexo gebruik van uniforme standaarden, instrumenten en modellen die op het hoofdkantoor worden ontwikkeld en waar de verschillende landen gebruik van moeten maken. Sodexo ontwikkelt juist (maatwerk)oplossingen voor individuele klanten met als potentieel nadeel dat dit het lerend vermogen beperkt doordat minder gebruik wordt gemaakt van best practices.

## OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

Handyman	Bouwkundig onderhoud	Installatie onderhoud	Afvalverwijdering	Terrein onderhoud	Schoonmaak	Ongediertebestrijding	Groenvoorziening binnen	Inventaris	Kunst	Health & safety	Persoonsbeveiliging	Bewaking	Receptie	Telefonie	Restaurant/catering	Automaten	Textiel	Wasgoed	Kantoorbenodigdheden	Reproductie	Postkamer	Archief & bibliotheek	Verhuizing	Fleet management	Travel services	Transport services
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

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

### AANBOD VAN SOURCINGSMODELLEN

Multi Services: ✓

Managing Agent: ✗

Integrated Facility Management: ✓

### ENKELE OPDRACHTGEVERS

1. KPN
2. KLM
3. Unilever

### NET PROMOTOR SCORE

100%

■ Detractors ■ Passives ■ Promoters

### THEMA'S

Aansluiting op de core business	★ ★ ★ ★ ☆
Integratie van dienstverlening	★ ★ ★ ★ ☆
Klantmanagement	★ ★ ★ ☆ ☆
Contract compliance	★ ★ ★ ★ ☆
Innovatie & Continu verbeteren	★ ★ ☆ ☆ ☆
Rapportage & Financieel beheer	★ ★ ☆ ☆ ☆
Goed werkgeverschap	★ ★ ★ ★ ★

### COMPETENTIES

Samenwerken	★ ★ ★ ★ ☆
Betrokkenheid	★ ★ ★ ☆ ☆
Organisatiebewustzijn	★ ★ ★ ☆ ☆
Vakmanschap	★ ★ ★ ★ ☆
Integriteit & Betrouwbaarheid	★ ★ ★ ★ ★
Proactiviteit	★ ★ ☆ ☆ ☆
Flexibiliteit	★ ★ ★ ★ ☆

## 8.11 STRUKTON WORKSPHERE

<b>Organisatie:</b>	Strukton Worksphere
<b>Algemeen directeur:</b>	Evert Lemmen & Geert Hoek
<b>Moederorganisatie:</b>	Strukton
<b>Algemeen directeur:</b>	Gerard Sanderink
<b>Omzet NL:</b>	1,9 miljard (Strukton)
<b>Medewerkers NL:</b>	6.651 (Strukton)
<b>Website:</b>	www.struktonworksphere.nl
<b>Postadres:</b>	Westkanaaldijk 2 3542 DA Utrecht

### PROVIDER PERFORMANCE SCORE

<b>Overall Provider Performance Score</b>		
<b>6,2</b>		
<b>Multi service Performance Score</b>	<b>Managing agent Performance Score</b>	<b>IFM Performance Score</b>
6,2	×	-*

\* Van dit sourcingsmodel zijn bij deze provider onvoldoende opdrachtgevers geïnterviewd om tot een score te komen.

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

De tweede route waarlangs Strukton ook actief is geworden in facility management is de DBFMO-route. Strukton was jarenlang één van de meest succesvolle DBFMO-aanbieders in Nederland. Waarbij niet alleen ontworpen en gebouwd werd,

maar gebouwen en infrastructuur ook beheerd werden. Voor het beheer heeft Strukton joint ventures met andere service providers (o.a. ISS) ontwikkeld die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het onderhoud en de dienstverlening. Vorig jaar heeft Strukton besloten om niet meer actief te zijn op het gebied van DBFMO's omdat de risico's hiervan te groot zijn.

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

## OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

Handyman	●
Bouwkundig onderhoud	●
Installatie onderhoud	●
Afvalverwijdering	●
Terrein onderhoud	●
Schoonmaak	●
Ongediertebestrijding	●
Groenvoorziening binnen	●
Inventaris	●
Kunst	●
Health & safety	●
Persoonsbeveiliging	●
Bewaking	●
Receptie	●
Telefonie	●
Restaurant/catering	●
Automaten	●
Textiel	●
Wasgoed	●
Kantoorbenodigdheden	●
Reproductie	●
Postkamer	●
Archief & bibliotheek	●
Verhuizing	●
Fleet management	●
Travel services	●
Transport services	●

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

### AANBOD VAN SOURCINGSMODELLEN

Multi Services: ✓

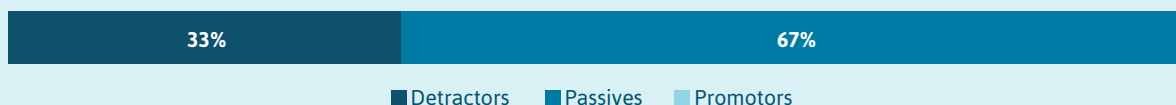
Managing Agent: ✗

Integrated Facility Management: ✓

### ENKELE OPDRACHTGEVERS

1. PGGM
2. GGZ Friesland
3. Intermetzo

### NET PROMOTOR SCORE



### THEMA'S

Aansluiting op de core business	★ ★ ★ ☆ ☆
Integratie van dienstverlening	★ ★ ☆ ☆ ☆
Klantmanagement	★ ★ ☆ ☆ ☆
Contract compliance	★ ★ ☆ ☆ ☆
Innovatie & Continu verbeteren	★ ☆ ☆ ☆ ☆
Rapportage & Financieel beheer	★ ☆ ☆ ☆ ☆
Goed werkgeverschap	★ ★ ☆ ☆ ☆

### COMPETENTIES

Samenwerken	★ ★ ☆ ☆ ☆
Betrokkenheid	★ ★ ☆ ☆ ☆
Organisatiebewustzijn	★ ★ ☆ ☆ ☆
Vakmanschap	★ ★ ★ ★ ☆
Integriteit & Betrouwbaarheid	★ ★ ★ ★ ☆
Proactiviteit	★ ☆ ☆ ☆ ☆
Flexibiliteit	★ ★ ☆ ☆ ☆

## 8.12 VINCI FACILITIES

<b>Organisatie:</b>	VINCI Facilities
<b>Algemeen directeur:</b>	Gerard Huizing
<b>Moederorganisatie:</b>	VINCI Energies Nederland BV
<b>Algemeen directeur:</b>	Jos Boers
<b>Omzet NL:</b>	€ 189.022.000 VINCI Energies Nederland BV
<b>Medewerkers NL:</b>	> 1.800 VINCI Energies Nederland BV
<b>Website:</b>	www.vinci-facilities.nl
<b>Postadres:</b>	Postbus 192 3800 AD Amersfoort

### PROVIDER PERFORMANCE SCORE

<b>Overall Provider Performance Score</b>		
6,9		
<b>Multi service Performance Score</b>	<b>Managing agent Performance Score</b>	<b>IFM Performance Score</b>
7,6	X	6,3

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

VINCI Facilities is een onderdeel van VINCI Energies. VINCI Energies is één van de internationale business lines van VINCI. 's Werelds grootste private-sector concession-construction groep met ruim 190.000 medewerkers in meer dan 100 landen.

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

## OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

● Handyman	● Bouwkundig onderhoud	● Installatie onderhoud	● Afvalverwijdering	● Terrein onderhoud	● Schoonmaak	● Ongediertbestrijding	● Groenvoorziening binnen	● Inventaris	● Kunst	● Health & safety	● Persoonsbeveiliging	● Bewaking	● Receptie	● Telefonie	● Restaurant/catering	● Automaten	● Textiel	● Wasgoed	● Kantoorbenodigdheden	● Reproductie	● Postkamer	● Archief & bibliotheek	● Verhuizing	● Fleet management	● Travel services	● Transport services
------------	------------------------	-------------------------	---------------------	---------------------	--------------	------------------------	---------------------------	--------------	---------	-------------------	-----------------------	------------	------------	-------------	-----------------------	-------------	-----------	-----------	------------------------	---------------	-------------	-------------------------	--------------	--------------------	-------------------	----------------------

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

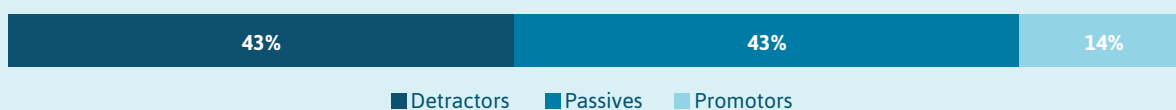
### AANBOD VAN SOURCINGSMODELLEN

Multi Services:	✓
Managing Agent:	✗
Integrated Facility Management:	✓

### ENKELE OPDRACHTGEVERS

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

### NET PROMOTOR SCORE



### THEMA'S

Aansluiting op de core business	★ ★ ★ ★ ☆
Integratie van dienstverlening	★ ★ ★ ☆ ☆
Klantmanagement	★ ★ ☆ ☆ ☆
Contract compliance	★ ★ ★ ★ ☆
Innovatie & Continu verbeteren	★ ☆ ☆ ☆ ☆
Rapportage & Financieel beheer	★ ★ ☆ ☆ ☆
Goed werkgeverschap	★ ★ ★ ☆ ☆

### COMPETENTIES

Samenwerken	★ ★ ★ ☆ ☆
Betrokkenheid	★ ★ ☆ ☆ ☆
Organisatiebewustzijn	★ ★ ☆ ☆ ☆
Vakmanschap	★ ★ ★ ★ ☆
Integriteit & Betrouwbaarheid	★ ★ ★ ★ ☆
Proactiviteit	★ ★ ☆ ☆ ☆
Flexibiliteit	★ ★ ★ ☆ ☆

### 8.13 YASK FACILITY MANAGEMENT

<b>Organisatie:</b>	Yask Facility Management
<b>Algemeen directeur:</b>	Rita Kostwinder
<b>Moederorganisatie:</b>	Vebege International B.V.
<b>Algemeen directeur:</b>	Ronald Goedmakers Steph Feijen
<b>Omzet NL:</b>	61 miljoen (Yask)
<b>Medewerkers NL:</b>	423
<b>Website:</b>	www.yask.nl   www.fmtrends.nl
<b>Postadres:</b>	Postbus 5071 2900 EB Capelle ad IJssel

#### PROVIDER PERFORMANCE SCORE

<b>Overall Provider Performance Score</b>		
<b>7,9</b>		
<b>Multi service Performance Score</b>	<b>Managing agent Performance Score</b>	<b>IFM Performance Score</b>
<b>×</b>	<b>7,5</b>	<b>8,3</b>

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

Yask (ooit begonnen als Prisma Facility Services) is de facility management activiteit van Vebege en al 25 jaar actief op het gebied van IFM en als Managing agent. Ondanks dat Yask al heel lang actief is op het gebied van IFM is het (nog) geen hele grote speler op het gebied van facility management in Nederland. De oorzaak hiervan moet gevonden worden in de vele slechte strategische keuzes van het bedrijf in het verleden. Ooit wilde het inzetten op vastgoeddiensten, niet veel later profileerde

Yask zich als leverancier van handyman- en receptiediensten. De laatste jaren lijkt Yask zich nadrukkelijker op IFM- en Managing agent diensten te richten.

Naast managementdiensten is Yask actief als adviseur, projectmanager en leverancier van interim-professionals.



## OPERATIONELE DIENSTEN BINNEN DIENSTVERLENING MOGELIJK

Handyman	●
Bouwkundig onderhoud	●
Installatie onderhoud	●
Afvalverwijdering	●
Terrein onderhoud	●
Schoonmaak	●
Ongediertebestrijding	●
Groenvoorziening binnen	●
Inventaris	●
Kunst	●
Health & safety	●
Persoonsbeveiliging	●
Bewaking	●
Receptie	●
Telefonie	●
Restaurant/catering	●
Automaten	●
Textiel	●
Wasgoed	●
Kantoorbenodigdheden	●
Reproductie	●
Postkamer	●
Archief & bibliotheek	●
Verhuizing	●
Fleet management	●
Travel services	●
Transport services	●

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

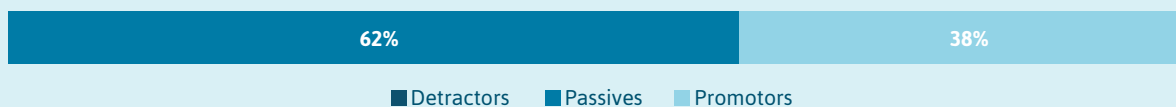
### AANBOD VAN SOURCINGSMODELLEN

Multi Services:	✗
Managing Agent:	✓
Integrated Facility Management:	✓

### ENKELE OPDRACHTGEVERS

1. Alliander
2. Atos
3. Domus Medica

### NET PROMOTOR SCORE



### THEMA'S

Aansluiting op de core business	★ ★ ★ ★ ☆
Integratie van dienstverlening	★ ★ ★ ★ ☆
Klantmanagement	★ ★ ★ ★ ☆
Contract compliance	★ ★ ★ ★ ☆
Innovatie & Continu verbeteren	★ ★ ☆ ☆ ☆
Rapportage & Financieel beheer	★ ★ ★ ★ ☆
Goed werkgeverschap	★ ★ ★ ★ ☆

### COMPETENTIES

Samenwerken	★ ★ ★ ★ ☆
Betrokkenheid	★ ★ ★ ★ ★
Organisatiebewustzijn	★ ★ ★ ★ ☆
Vakmanschap	★ ★ ★ ★ ☆
Integriteit & Betrouwbaarheid	★ ★ ★ ★ ★
Proactiviteit	★ ★ ★ ☆ ☆
Flexibiliteit	★ ★ ★ ★ ☆

# CREATING BETTER PLACES

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

Onze expertises zijn:

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

## PROJECTEN & BENADERING

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

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

make-or-buy analyses, samenwerkingen in de keten, aanbestedingen, performance en contractmanagement.

## HIGH PERFORMANCE TEAMS

We werken in high performance teams, waarin analytisch vermogen en creativiteit worden gekoppeld om tot de meest optimale, innovatieve en toepasbare oplossingen te komen. Teams kunnen bestaan uit business analisten, 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.

## PROFESSIELE 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 regioorganisaties tot het monitoren van performance van interne en externe dienstverleners.



**HOSPITALITY  
GROUP**

**Hospitality Group**

+31 (0)33 - 462 55 55

[www.hospitality-group.nl](http://www.hospitality-group.nl)

[info@hospitality-group.nl](mailto:info@hospitality-group.nl)



**HOSPITALITYGROUP**