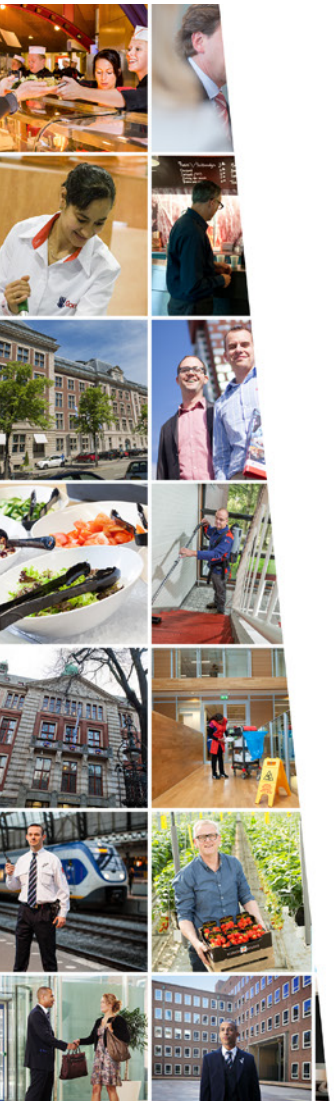
Jaarverslag 2016



Facilicom Group

DE JUISTE MENSEN
OP DE JUISTE PLEK

Facilicom Group

Inhoudsopgave

	Voorwoord	**3**
1.	**Kerncijfers**	**4**
2.	**Bestuursverslag**	**10**
3.	**Over Facilicom Group**	**20**
3.1.	Onze organisatie	21
3.2.	Onze strategie	21
3.3.	Bedrijfsmodel	25
3.4.	Onze medewerkers	26
	Personeel	26
	Werkbeleving	26
	Gezonde medewerkers en ziekteverzuim	26
	Dilemma: terugdringen ziekteverzuim	29
	Duurzame inzetbaarheid	29
	Social return	30
	Veiligheid op de werkvloer	31
	Integriteit	31
4.	**Resultaatgericht**	**35**
4.1.	Financieel resultaat	36
4.2.	Klanttevredenheid	36
	Vizion: met visie samenwerken aan de toekomst	37
4.3.	Retentiegraad	38
4.4.	Ziekteverzuim	38
4.5.	Andere ondernemingen	38
5.	**Samenwerken**	**42**
5.1.	Onze waardeketen	43
	Facilicom Duurzame Inkoopcode	43
5.2.	Interne samenwerking	45
	Dilemma: kennis delen tussen divisies	45
5.3.	Met stakeholders in dialoog	45
5.4.	Overnames, fusies en samenwerking in 2016	47
	Albron en Prorest fuseren	48
	Facilicom Group neemt Kleentec over	48
	Incluzio neemt Erasmusbrug Zorglijn over	48
5.5.	Kennis delen	49
	Kennisontwikkeling en -deling bij Incluzio	49
	Jong Facilicom	49
6.	**Duurzaam**	**50**
6.1.	MVO beleid	51
6.2.	CO_2-footprint	51
	Wagenpark	51
	Energieverbruik in gebouwen	52
6.3.	Afval en papierverbruik	52
6.4.	Maatschappelijk betrokken	53
6.5.	Familiebedrijf met lange dienstverbanden	53
6.6.	MVO-organisatie	53
	Certificaten, normen en codes	54
7.	**Vernieuwend**	**56**
7.1.	Organisatorische vernieuwing	57
	Centraliseren of outsourcen van diensten maakt efficiënt	57
	Vernieuwende klantbenadering	57
	Innovation Board	58
7.2.	Integrale diensten en innovaties	58
8.	**Financieel**	**63**
	Jaarrekening	64
	Toelichting op de jaarrekening	69
	Overige gegevens	100
	Lijst van kapitaalbelangen	100
	Controleverklaringen	104
9.	**Over dit verslag**	**109**
9.1.	GRI Tabel	110
9.2.	Verslaggevingsproces	116
	Reikwijdte en afbakening	116
	Materialiteit	116
	Informatieverzameling	117
9.3.	Begrippenlijst	118
9.4.	Colofon	118

Voorwoord

In dit jaarverslag laten we zien wat we het afgelopen jaar bereikt hebben. Financieel, voor mens en maatschappij en op het gebied van duurzaamheid. Naast onze resultaten beschrijft dit jaarverslag waar we voor staan. En waar we voor gaan, met een groeiend aantal bevlogen medewerkers in schoonmaak, beveiliging, catering, zorg, horeca en integrale facilitaire dienstverlening. Nu al ruim meer dan 32.000.

In 2016 stond klantgerichtheid op de allereerste plaats bij Facilicom Group. Dat stond het natuurlijk altijd al, maar afgelopen jaar hebben we er hard aan gewerkt om klanten écht te laten zien én voelen wat de toegevoegde waarde is van facilitaire dienstverlening. Het is geen kostenpost. Nee, wij zorgen ervoor dat organisaties excellent kunnen presteren doordat alle facilitaire processen excellent geregeld zijn.

Het is onze overtuiging dat goede facilitaire dienstverlening in de toekomst het verschil gaat maken voor onze klanten. Voor hun dagelijkse business, maar ook bij het werven van talent. Want, wie wil er nu niet werken bij een organisatie waar alle zaken perfect in orde zijn. Waar je gezond, prettig én productief je werk kunt doen.

Onze medewerkers zetten zich hier iedere dag voor in. Waarbij we onze diensten steeds slimmer, vernieuwender en integraler maken. Hoe we dat doen? En wat we hebben bereikt in 2016? U leest er alles over in ons jaarverslag.

Geert van de Laar
CEO

1. Kerncijfers

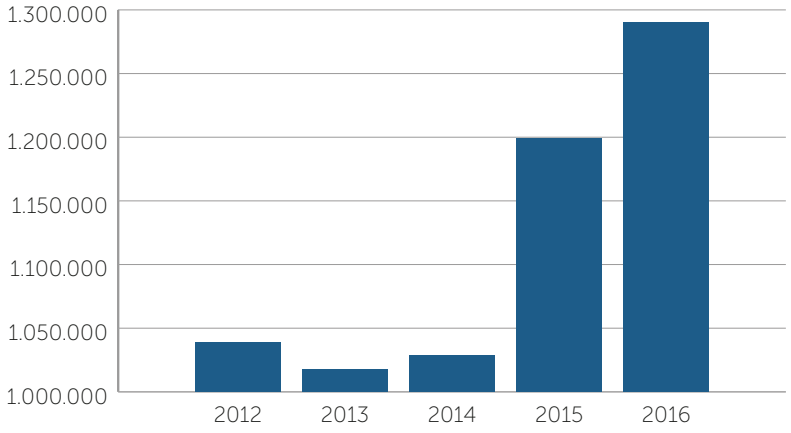
Economische kerncijfers

Bedragen x € 1.000	2012	in % van omzet	2013	in % van omzet	2014	in % van omzet	2015	in % van omzet	2015 1)	in % van omzet	2016	in % van omzet
BEDRIJFSOPBRENGSTEN	**1.039.576**	***100%***	**1.018.305**	***100%***	**1.029.863**	***100%***	**1.150.204**	***100%***	**1.198.278**	***100%***	**1.291.734**	***100%***
Bedrijfskosten exclusief afschrijving immaterieel vast actief	1.019.888	*98,1%*	988.855	*97,1%*	999.752	*97,1%*	1.136.419	*98,8%*	1.184.838	*98,9%*	1.261.114	*97,6%*
EBITA	**19.688**	***1,9%***	**29.450**	***2,9%***	**30.111**	***2,9%***	**13.785**	***1,2%***	**13.440**	***1,1%***	**30.620**	***2,4%***
Afschrijving immaterieel vast actief							1.302		1.302		2.977	
Bijzondere waardevermindering goodwill							2.474		2.474		1.065	
EBIT	**19.688**	***1,9%***	**29.450**	***2,9%***	**30.111**	***2,9%***	**10.009**	***0,9%***	**9.664**	***0,8%***	**26.578**	***2,1%***
Financieel resultaat	984		1.419		1.478		387		166		-409	
Resultaat deelnemingen	587		1.004		1.002		493		493		1.153	
GROEPSRESULTAAT VOOR BELASTING	**21.259**	***2,0%***	**31.873**	***3,1%***	**32.591**	***3,2%***	**10.889**	***0,9%***	**10.323**	***0,9%***	**27.322**	***2,1%***
Aandeel derden	-776		-769		-391		2.452		2.452		-206	
RESULTAAT VOOR BELASTING	**20.483**	***2,0%***	**31.104**	***3,1%***	**32.200**	***3,1%***	**13.341**	***1,2%***	**12.775**	***1,1%***	**27.116**	***2,1%***
Belasting	5.834		8.885		8.805		4.985		4.869		9.013	
NETTOWINST	**14.649**	***1,4%***	**22.219**	***2,2%***	**23.395**	***2,3%***	**8.356**	***0,7%***	**7.906**	***0,7%***	**18.103**	***1,4%***
Gemiddeld aantal personeelsleden	30.343		29.029		28.045		28.651		29.915		30.777	
Balanstotaal	458.601		457.679		480.172		521.336		537.114		553.582	
Groepsvermogen	204.385		218.418		222.006		228.063		235.918		242.008	
Aansprakelijk vermogen	218.324		230.747		233.852		239.175		247.876		253.641	
Werkkapitaal	102.793		110.949		98.703		77.004		82.093		71.160	
Current Ratio	1,4		1,5		1,4		1,3		1,3		1,3	
Solvabiliteit in %	44,6		47,7		46,2		43,7		43,9		43,7	

1) vergelijkende cijfers 2015 zijn aangepast in verband met opname 31,25% in Albron BV

Economische kerncijfers

Bedrijfsopbrengsten Facilicom Group 2016 (x1.000)

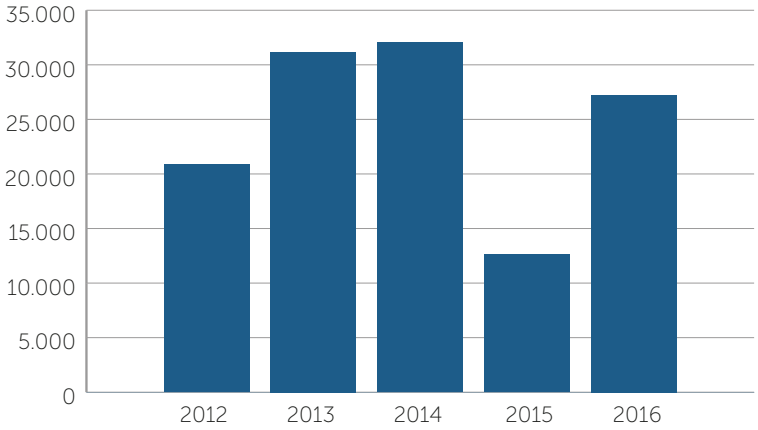


€ 1.291.734.000

bedrijfsopbrengsten

(2015: € 1.198.278.000 ▲)

Resultaat voor belasting Facilicom Group 2016 (x1.000)



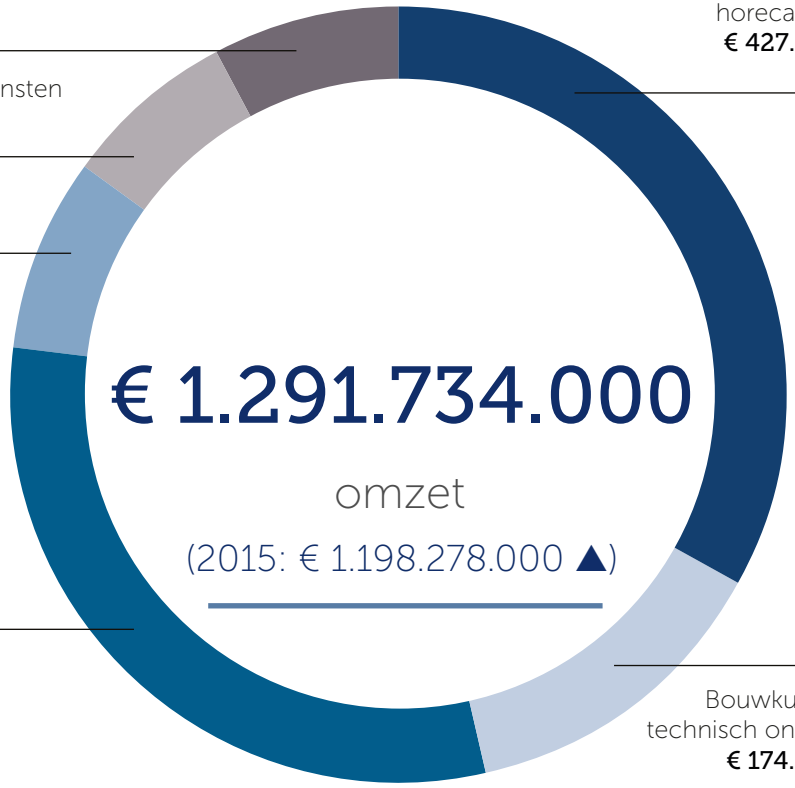
2,1%

rendement

(2015: 1,1% ▲)

Economische kerncijfers

Omzet Facilicom Group 2016 per divisie



Facility management
€ 97.414.000

Zorg- en welzijnsdiensten
€ 94.275.000

Cateringbeheer
€ 104.261.000

Bewakings- en beveiligingsdiensten
€ 394.282.000

Schoonmaakonderhoud/ horecadiensten
€ 427.235.000

Bouwkundig- en technisch onderhoud
€ 174.267.000

Omzet Facilicom Group 2016 per land

Nederland	€ 970.566.000
België	€ 198.358.000
Frankrijk	€ 69.916.000
Engeland	€ 52.894.000

€ 1.291.734.000

Sociale kerncijfers

32.958
medewerkers
(2015: 28.220 ▲)

95
nationaliteiten
(2015: 90 ▲)

5.31%
ziekteverzuim
(2015: 4,83% ▲)

44e
positie transparantie benchmark
(2015: 55e ▲)

Milieu kerncijfers

12.968

ton CO_2-uitstoot

(2015: 12.607 ▲)

+2,9%

CO_2-reductie

(2015: -8% ▲)

99%

milieulabels A-C wagenpark

(2015: 99%)

2. Bestuursverslag

2016 was een uitdagend jaar voor Facilicom Group, zoals we vooraf al hadden verwacht. Alles overziend hebben we flinke verbeteringen gerealiseerd in onze bedrijfsresultaten. Facilicom Group boekte een resultaat voor belasting van 27,3 miljoen euro.

Met Facilicom Group zetten we graag een volgende stap in klantgerichtheid. In 2015 en de jaren ervoor is veel geïnvesteerd om medewerkers bewust te maken van het belang van klantgerichtheid. We ontwikkelen ons van een organisatie met operational excellence naar een meer klantgedreven onderneming; naar customer excellence.

Naar onze overtuiging gaat klantgerichtheid het verschil maken in facilitaire dienstverlening. Het afgelopen jaar was uitdagend omdat dit de periode was waarin klantgerichtheid werd geconcretiseerd in organisatieaanpassingen, projecten en beleid. Het hoogtepunt van 2016 was de strategische samenwerking met Albron waarover later in dit bestuursverslag meer te lezen is.

Marktontwikkelingen, kansen en risico's

Net als voorgaande jaren opereerde Facilicom Group in 2016 in een krimpende markt. Dat leidde ertoe dat spelers in die markt elkaar probeerden te verdringen, voornamelijk op prijs. Door de Code Verantwoord Marktgedrag te onderschrijven, zorgen we ervoor dat in de schoonmaak-, beveiligings- en cateringbranche niet alleen prijs, maar vooral kwaliteit in aanbestedingen een doorslaggevende factor wordt. Dat is een goede ontwikkeling, omdat partijen zo hun onderscheidend vermogen kunnen laten zien. Voor ons biedt het kansen, omdat Facilicom Group een unieke positie heeft in integrale dienstverlening waarbij alle specialismen in huis zijn.

Een andere ontwikkeling in 2016 was het inbesteden bij de overheid. De Rijksschoonmaakorganisatie is hier een voorbeeld van. Deze overheidsdienst heeft verschillende contracten overgenomen van Facilicom Group, die elders weer moesten worden gecompenseerd. Het inbesteden startte bij de rijksoverheid, maar lokale overheden gaan deze trend volgen. Vaak worden sociale motieven aangevoerd om tot inbesteding over te gaan. Facilicom Group kan hier met zijn sociale ondernemingen en ervaring op het gebied van social return ook prima marktkansen uit destilleren.
In de beveiligingsbranche speelt al enkele jaren de technologisering van de sector. Mensbeveiliging neemt af en maakt plaats voor technische beveiligingsoplossingen. Mensbeveiliging vormde in 2016 nog een groot deel van onze omzet. Dat aandeel zal de komende tien jaar halveren, verwachten we. Dat is enerzijds een risico, maar tegelijkertijd is het een kans om voorop te lopen in de ontwikkeling van techniek en risicoanalyse op basis van data.

Overigens is cybercrime eveneens een risico voor Facilicom Group zelf. Om ons te wapenen tegen aanvallen hebben we ons eigen ict-systeem aangepast en robuuster gemaakt. Dat betekent onder andere dat de data van Facilicom Group niet op één datacenter, maar op twee plekken worden opgeslagen.

Het afgelopen jaar heeft de decentralisering van de zorg van Rijk naar gemeenten verder inhoud gekregen. Zorgorganisaties en gemeenten ontwikkelen een nieuwe aanpak om zorg dichter bij de burger te organiseren. Dit leidt tot transitieproblemen, en biedt tegelijkertijd kansen voor marktpartijen om met nieuwe oplossingen te komen. Facilicom Group speelt hierin een belangrijke rol met zijn zorgdivisie Incluzio. We zien dat gemeenten na het faillissement van een grote thuiszorgaanbieder steeds beter beseffen dat de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) niet alleen is bedoeld om geld te besparen, maar vooral om de zorgbehoefte van kwetsbare burgers slimmer en effectiever te organiseren. In onze ogen staat een integrale benadering daarbij centraal.

Verder was 2016 het jaar dat Nederland officieel uit de economische crisis raakte. De uitzendbranche is een belangrijke graadmeter voor economisch herstel. De facilitaire sector profiteert pas later van economische voorspoed. De verwachting is dat wij in 2017 en daarna de effecten gaan merken van het einde van de crisis. Ook in de flexibilisering van de arbeidsmarkt verwachten we in 2017 grotere ontwikkelingen dan in 2016. Het afgelopen jaar hebben de aanpassingen in de Wet Werk en Zekerheid niet bijgedragen aan de groei van de werkgelegenheid. De vraag is hoe de flexibilisering van de arbeidsmarkt zich gaat ontwikkelen met de komst van een nieuw kabinet.

Strategie van Facilicom

Facilicom Group heeft in 2016 vastgehouden aan het strategisch beleid van de afgelopen jaren. Al enkele jaren zetten we in op dienstverlening die waarde toevoegt voor de klant. In 2016 is de strategie verder uitgediept op een viertal speerpunten: verbinden, verdiepen, verbreden en vernieuwen. Zo willen we nadrukkelijker de *verbinding* zoeken met verschillende stakeholders en *verdiepen* we onze dienstverlening om slimmer en efficiënter te kunnen opereren. We zoeken naar een *verbreding* van ons bestaande portfolio. Het laatste speerpunt is *vernieuwen*, zowel van de eigen organisatie als van het aanbod richting klanten. In 2016 is eraan gewerkt om medewerkers kennis te laten nemen van deze resultaatgebieden. Daarnaast is gestart met de ontwikkeling van de Facilicom-principes, die mensen houvast bieden in hun dagelijks handelen. Voorwaardelijk en richtinggevend zijn de kernwaarden van Facilicom Group: vernieuwend, resultaatgericht, duurzaam en samenwerken.

Vernieuwend

Facilicom Group gebruikte het jaar 2016 om het fundament te leggen voor de vernieuwing in de organisatie. Enerzijds door vernieuwingen door te voeren die de dienstverlening beter, sneller en efficiënter maken. En anderzijds door nieuwe en innovatieve concepten te ontwikkelen. Voor een bedrijf met ruim 32.000 medewerkers is de omslag naar een innovatiever ondernemersklimaat niet binnen één jaar voltooid. Dat proces heeft tijd nodig, waarin medewerkers moeten gaan inzien dat de onderneming zich die kant op beweegt. In 2016 zijn op managementniveau enkele wijzigingen doorgevoerd om innovatie te stimuleren. Daardoor hebben we noodgedwongen afscheid moeten nemen van managers die vaak jarenlang aan de organisatie hebben gebouwd, maar qua profiel niet meer passen bij de nieuwe koers van Facilicom Group. Dat staat op gespannen voet met de waarde die wij hechten aan long-time employment en loyaliteit en wordt dus zorgvuldig afgewogen, maar is onvermijdelijk om te kunnen ontwikkelen.

Onze markten zijn voortdurend in beweging waardoor innovatie een vereiste is. Facilicom Group investeert doorlopend in product- en procesinnovatie alsmede in het verkrijgen van positie op nieuwe markten door autonome groei en acquisities. Daarnaast wordt de dagelijkse business steeds meer ondersteund door ict. De laatste jaren is enerzijds veel geïnvesteerd in procesautomatisering en anderzijds in rapportagetools en dashboards, waarmee de operatie nog beter kan worden bijgestuurd. Tevens zijn producten ontwikkeld op het gebied van it-security. Verder heeft Facilicom Group in 2016 nieuwe medewerkers geworven met de specialismen product- en businessdevelopment. Ook de jaarplannen voor 2016 zijn toegespitst op innovatie en vernieuwing. In 2017 worden deze plannen concreter met doelstellingen op resultaat. De focus op innovatie heeft het afgelopen jaar haar vruchten al afgeworpen. Een goed voorbeeld is het concept Directschoon dat in de markt is gezet, een online schoonmaakdienst voor het midden- en kleinbedrijf.

Resultaatgericht

Resultaatgerichtheid is ook een kernwaarde van Facilicom Group. Niet alleen op het gebied van financiën wil de organisatie resultaat halen. Ook op de voorwaarden om tot dat financiële resultaat te komen, wordt gestuurd. Het bestuur is blij dat de retentiegraad bij de divisies het afgelopen jaar is gestegen. Zeker in een krimpende markt is het belangrijk om bestaande klanten te behouden door ze van de toegevoegde waarde van de diensten van Facilicom Group te overtuigen. Dat is gelukt, zo blijkt ook uit de klanttevredenheid: de Net Promotor Scores zijn het afgelopen jaar gestegen.

Duurzaam

Duurzaamheid is bij Facilicom Group vooral een sociaal thema. Als werkgever wil Facilicom Group kansen bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De activiteiten van Incluzio, met onder andere MAGIS010, lenen zich hier goed voor. Ook de facilitaire divisies hebben een belangrijke functie voor deze doelgroep. Daarnaast is duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema voor Facilicom Group. We hebben aandacht voor de steeds ouder wordende werknemer en nemen concrete maatregelen zodat werknemers vitaal en prettig kunnen blijven werken.

Samenwerken

In 2016 is verder gewerkt aan de samenwerking tussen de verschillende divisies. Facilicom Group ontwikkelt zich tot een dienstverlener van integrale oplossingen, naast de single services die we onze klanten al sinds jaar en dag bieden. De samenwerking tussen divisies kan nog beter. Daarom worden sinds medio 2016 de divisiedirecteuren nadrukkelijker betrokken bij het strategisch beleid van Facilicom Group. Samen met de concerndirectie vormen zij de directieraad. Iedere divisiedirecteur heeft een divisie-overstijgend thema onder zijn of haar hoede gekregen en ontwikkelt beleid hierop. In 2017 worden hiervan de eerste effecten verwacht.

Personeelsontwikkelingen

Het afgelopen jaar steeg het aantal medewerkers van Facilicom Group tot 32.958. Dit kwam vooral door de groei in de segmenten schoonmaak en catering. Het aantal vaste dienstverbanden nam af. Hier stuurt Facilicom Group bewust op. Het aandeel medewerkers in de flexibele schil moet de komende jaren groeien ten opzichte van het aandeel vaste medewerkers. Zo kunnen we in de toekomst beter inspelen op de veranderende marktvraag. Bovendien biedt het de vaste medewerkers

meer zekerheid. Bij een goede verhouding tussen vaste en flexibele dienstverbanden neemt het risico van gedwongen ontslagen af wanneer de markt krimpt.

Wat betreft ziekteverzuim was 2016 een teleurstellend jaar. De verzuimcijfers zijn fors gestegen van 4,83% tot 5,31%. Met name het laatste kwartaal kampte Facilicom Group met veel ziektegevallen. Voor de komende jaren wordt het een uitdaging hoe om te gaan met het steeds vergrijzender personeelsbestand, zeker nu de AOW-leeftijd is verhoogd naar 67.

De ontwikkelingen per divisie

Hoe presteerden de verschillende divisies van Facilicom Group het afgelopen jaar? En welke ontwikkelingen speelden er in deze sectoren?

Gom

Schoonmaakdivisie Gom heeft in 2016 goed gepresteerd. Zowel de omzet als de winst stegen ten opzichte van 2015. En dat terwijl de markt voor schoonmaak al jaren licht krimpt. De omzetgroei is onder andere te danken aan de acquisitie van Kleentec. Ook de commerciële organisatie presteerde beter waardoor meer grote tenders zijn gewonnen.

Gom heeft zich het afgelopen jaar gericht op nieuwe markten. Zo is een businessunit opgezet speciaal voor de hospitalitymarkt en zijn we daarmee inmiddels succesvol gestart in de hotelmarkt. Voor high end klantvragen is het concept 'Magnifique' ontwikkeld. En speciaal voor het mkb biedt Gom de nieuwe dienst Directschoon. We zijn trots dat we hiermee in Nederland het eerste volledig online georganiseerde schoonmaakbedrijf zijn.

Gom heeft het afgelopen jaar diverse vernieuwingen doorgevoerd om enerzijds de beleving van schoonmaak te verhogen en anderzijds de efficiency te verbeteren. Zo is het complete machinepark opnieuw aanbesteed. De nieuwe machines en het beheersysteem zijn veel slimmer, waardoor efficiënter kan worden gewerkt. Het eigen logistieke bedrijf, Facilicom Professional Products, is in 2016 uitbesteed aan een gespecialiseerde partij. Dat zal vanaf 2017 voor een besparing gaan zorgen. Verder hebben we bij Gom gewerkt aan het verkleinen van onze milieu-impact, bijvoorbeeld door elektrische scooters in te zetten en door milieuvriendelijke schoonmaakmiddelen te gebruiken. De vuilniszakken zijn sinds 2016 circulair. Daarmee zijn we de eerste van Nederland. Met een geactualiseerde missie en visie, waarbij 'blij maken met schoon' het devies is, legt Gom een goede basis voor verdere groei in de toekomst.

Trigion

Ook beveiligingsdivisie Trigion kende een uitstekend jaar waarin het financieel resultaat de verwachtingen overtrof. De groei van Trigion kende een tweetal voorname oorzaken. Ten eerste heeft Trigion ervoor gezorgd dat de meeste bestaande klanten zijn gebleven. De divisie behaalde een retentiegraad van 89%. En ten tweede heeft de salesafdeling goede prestaties geleverd in 2016. Bijna een derde van de totale salesomzet is gemaakt met het verwerven van nieuwe business. Daarmee is veel beter gepresteerd dan in andere jaren.

De winstgroei is opvallend, zeker omdat Trigion in 2016 begon met de herijking van de bedrijfsstrategie en zich zodoende midden in een transitiefase bevond. Trigion verandert van een bedrijf dat beveiligingsproducten levert naar een organisatie die veiligheid creëert voor de klant. Hiervoor is in 2016 de organisatie opnieuw ingericht. Het bedrijf is niet langer opgedeeld in districten, maar in klantsegmenten. Ook de backoffice is gecentraliseerd. De nieuwe Trigion organisatie richt zich op het leveren van

integrale veiligheidsoplossingen, met slimme combinaties van mensbeveiliging, techniek en risicoanalyse. Op deze manier speelt Trigion in op de ontwikkelingen in de markt waarin mensbeveiliging geleidelijk plaatsmaakt voor of gecombineerd wordt met technologische toepassingen. Voor 2017 streeft Trigion ernaar een aanzienlijk deel van de grote klanten voor integrale oplossingen te laten kiezen. Het is positief dat afgelopen jaar al enkele grote opdrachtgevers hiervoor hebben gekozen.

Facilicom Solutions

Het jaar 2016 stond voor Facilicom Solutions vooral in het teken van het samenvoegen van Facilicom Facility Solutions en Breijer Bouw en Installatie tot één organisatie. Daarvoor moest in 2016 worden geïnvesteerd in de ontwikkeling van een nieuw ict-systeem. In 2017 wordt dit systeem grotendeels geïmplementeerd. Verder is een nieuw managementteam aangesteld en een nieuwe organisatiestructuur vormgegeven. Ondersteunende stafafdelingen zijn inmiddels ondergebracht bij het Shared Service Center van Facilicom Group. Naast de organisatorische samenvoeging lag er in 2016 een uitdagende opdracht om ook de bedrijfsculturen binnen Facilicom Solutions te laten samensmelten. Door de verschillende bedrijfsonderdelen samen te brengen in één gebouw is dit goed gelukt. De complete verhuizing wordt begin 2017 afgerond.

Nu de fundamenten voor de nieuwe organisatie in 2016 zijn gelegd, kunnen we ons met Facilicom Solutions richten op winstgevende groei. Daarbij ligt de focus op het aanbieden van meer geïntegreerde facilitaire diensten binnen bestaande contracten. Het afgelopen jaar is echter nog afgesloten met een verlies. De voornaamste oorzaak hiervoor was het financieel tegenvallende PPS-project B30 aan de Bezuidenhoutseweg in Den Haag. De bouwfase van het project is eind 2016 formeel afgerond. Het gebouw is opgeleverd. Inmiddels is gestart met de exploitatiefase waarbij wij de komende 30 jaar verantwoordelijk zijn voor het integrale facility management. Wij zullen ons in de toekomst niet meer richten op het verwerven van grote bouw- en installatieprojecten.

Daardoor hebben we moeten reorganiseren bij Breijer Projecten. Dat was een moeilijke beslissing. Want, hoewel het past in ons beleid dat we al enkele jaren voeren om ons meer te ontwikkelen als serviceorganisatie, betekende het wel het afscheid van een activiteit en haar medewerkers, die meer dan 30 jaar een belangrijk onderdeel waren van Facilicom Group. Facilicom Solutions richt zich steeds vaker op integrale beheer- en exploitatiecontracten voor grote organisaties, zoals KPN, a.s.r. en de Rijksoverheid. Voor die laatste hebben wij met verschillende partners langdurige PPS-contracten in exploitatie.

Albron

De strategische samenwerking tussen Prorest en Albron was, zoals genoemd, een van de hoogtepunten van het afgelopen jaar. Officieel werd deze samenwerking in oktober beklonken. Toen verhuisden ook de medewerkers van Prorest van het hoofdkantoor in Schiedam naar het hoofdkantoor van Albron in De Meern. Om de integratie goed te laten verlopen, is een fusieplatform vanuit de betrokken ondernemingsraden gevormd met vertegenwoordigers uit de ondernemingsraden van Albron, Prorest en Facilicom Group. Deze delegatie kwam periodiek bij elkaar voor overleg met de besturen.

De samenwerking tussen Albron en Prorest is een logisch vervolg op de ambities van beide organisaties. Albron sprak enkele jaren geleden al uit dat het eten- en drinkenspecialist wilde zijn voor het bedrijfsleven en de overheid; Prorest versterkt die positie. Facilicom Group

De samenwerking tussen Prorest en Albron was een van de hoogtepunten van het afgelopen jaar.

op zijn beurt wil tot de top-3 in Nederland behoren in de sectoren waarin het bedrijf actief is. Met Albron erbij werd dat ook haalbaar voor de segmenten horeca en zorg. Dat versterkt onze marktpositie, ook voor integrale proposities. Met de nieuwe organisatie kunnen we de markten bedrijfsleven, overheden, onderwijs, ziekenhuizen, zorginstellingen en dag- en verblijfsrecreatie bedienen. Facilicom Group heeft in 2016 een belang van 31,25% in Albron verkregen. Op basis van de participatieovereenkomst zal in 2018 Prorest België verkocht worden aan Albron. In 2019 wordt het belang uitgebreid tot een meerderheidsbelang van 51%. De financiële uitwerking van deze transactie is nader toegelicht in de Toelichting op de jaarrekening.

De samenwerking heeft al in het eerste jaar haar vruchten afgeworpen. Voor het eerst in vijf jaar tijd is de omzet in het laatste kwartaal van het jaar 2016 gegroeid. En dat terwijl de Albron organisatie het afgelopen jaar in een krimpende markt voor het bedrijfsleven en overheid opereerde. Hier speelde Albron op in door concepten te ontwikkelen die duurzamer, lekkerder en gezonder zijn, en bovendien een passend antwoord geven op het veranderende verwachtingspatroon van de gast. Daarvoor maakte Albron onder andere gebruik van zijn expertise in de horeca. Groeimarkten in 2016 waren de zorgsector en de vrijetijdsmarkt waar eten en drinken nog veel in eigen beheer wordt gedaan. Ook wat betreft klant- en gasttevredenheid zijn de prestaties verbeterd ten opzichte van het jaar daarvoor. Tevens is een groei te zien in de naamsbekendheid van het merk. Voor 2017 blijft de succesvolle integratie van Prorest en Albron een belangrijk onderwerp.

Incluzio

Incluzio vertegenwoordigt sinds 2014 de zorg- en thuishulpbranche binnen Facilicom Group. Deze divisie maakt sinds die tijd een stormachtige ontwikkeling door en ligt op koers om volgens plan in 2017 een omzet van 100 miljoen euro te bereiken. Ook in 2016 groeide de omzet flink. Wel bleef het resultaat achter bij de begroting: Incluzio maakte in 2016 nog verlies.

De omzetgroei was voor een groot deel te danken aan een unieke opdracht die Incluzio halverwege 2016 startte. Anderhalf jaar nadat de jeugdzorg en individuele begeleiding werd overgeheveld van het Rijk naar gemeenten was de gemeente Hollands Kroon de eerste gemeente die alle taken integraal uitbesteedde aan één partij. Incluzio won deze opdracht en ging op 1 juli 2016 aan de slag. In het sociale domein werpt de nauwe samenwerking met Radar Groep steeds meer vruchten af.
De overname van de Erasmusbrug Zorglijn droeg eveneens flink bij aan de omzetgroei. Met de integratie van deze zorglijn in de ZorgCentrale.nl is Incluzio in 2016 een van de grootste spelers geworden op het gebied van zorg op afstand in Nederland. Verder heeft Incluzio geïnvesteerd in een nieuw zorgconcept voor de particuliere gezondheidszorg: Compartijn. Dit concept biedt kleinschalige luxe woonvoorzieningen aan ouderen met een indicatie voor langdurige zorg. In Enschede en Rosmalen zijn afgelopen jaar de eerste vestigingen geopend.

Facilicom UK en Ireland

In de UK en Ireland is Facilicom Group actief met twee divisies: schoonmaak en beveiliging. De afgelopen jaren is onze schoonmaakactiviteit in de UK sterk in omvang toegenomen. Er is geïnvesteerd in het professionaliseren van de organisatie op kwaliteitsgebied.

In de markt waarin Facilicom UK en Ireland opereert is het afgelopen jaar veel gebeurd. Door de Brexit verwachten we dat de immigratie

van laaggeschoolde medewerkers verder afneemt met het risico van arbeidskrapte. Zeker omdat de werkloosheid in Groot-Brittannië met 4,7% zelden zo laag is geweest. Verder worden de minimumlonen verhoogd. In 2016 stegen de uurtarieven met meer dan 10%. Samen met klanten is gezocht naar oplossingen.
Die oplossingen zoeken we vooral in het aanbieden van slimme combinaties van beveiligingsdiensten. Op het gebied van integratie van mensbeveiliging en techniek heeft Facilicom UK en Ireland in Groot-Brittannië een unieke positie. Voor 2017 wordt dan ook ingezet op een versnelde groei van 50% voor de beveiligingsdivisie. Voor schoonmaak is gestage groei de doelstelling.

Facilicom België

In België biedt Facilicom Group haar opdrachtgevers een breed pakket aan facilitaire diensten. Onderdelen als Prorest Catering, Facilicom Facility Solutions en Axxicom Airport Caddy hebben in 2016 naar verwachting gepresteerd. De resultaten voor Trigion Beveiliging en Gom Schoonhouden bleven achter. De technische onderdelen van Facilicom België drukten het resultaat. Het bleek met de bestaande ict-systemen lastig om goed inzicht te houden in de operationele activiteiten, met alle risico's van dien. Dit benadrukt nog eens het belang van één uniform en eenduidig ict-systeem. Dit is inmiddels in een groot deel van de Belgische ondernemingen geïmplementeerd. Ook in België willen we onze positie als brede dienstverlener verder benutten door vol in te zetten op grote integrale contracten. We verwachten dat deze markt de komende jaren sterk zal groeien.

In 2016 is er fraude geconstateerd bij Facilicom België. Hierdoor is materiële schade ontstaan. Onderzoek heeft inmiddels plaatsgevonden. We hebben passende herstelmaatregelen getroffen, waaronder de versteviging van de governance code en interne controlemaatregelen.

Facilicom Frankrijk

In Frankrijk groeide de omzet en de winst voor de schoonmaakdiensten. In de beveiligingssector noteerde Facilicom Frankrijk naast een beperkt operationeel verlies een verlies als gevolg van een claim uit het verleden van medewerkers die hebben gewerkt in een omgeving waarvan later bleek dat daar asbest aanwezig was. Deze claim is in 2016 ten laste van het resultaat gebracht.

Financiële resultaten

Wij zijn content met de omzet die is gemaakt in dit uitdagende jaar. De omzet was 1.292 miljoen euro. Dat is 8% meer dan vorig jaar. In een krimpende markt is dat een goede ontwikkeling. Enkele overnames zoals Kleentec en Albron telden fors mee in de omzetontwikkeling. Zowel het eigen vermogen als de solvabiliteit is stabiel gebleven.

De winst nam toe in 2016. Van 13,4 miljoen euro in 2015 steeg de winst (EBITA) in 2016 naar 30,6 miljoen euro. Daarmee heeft het bedrijf de negatieve tendens van het financieel matige jaar 2015 kunnen ombuigen en zit het weer op het niveau van 2014. De grootste bijdrage aan de winst leverden de facilitaire divisies. Vooral Trigion, Gom en Prorest, het onderdeel dat is opgegaan in Albron, hebben het afgelopen jaar goed gepresteerd. Dat kwam met name doordat deze divisies goed en efficiënt zijn aangestuurd waarbij sterk werd ingezet op business control.

Met een winstpercentage van 2,1% van de omzet (EBIT) liggen we nog wel achter op onze ambitie. Die staat op 4%. Dat betekent dat voor 2017 de stijgende lijn verder moet worden gevolgd. Het bestuur is blij met de rendementstijging in 2016, maar heeft daar wel

kanttekeningen bij. Enerzijds omdat we vinden dat Facilicom Group meer potentie heeft. En anderzijds omdat we in 2016 te maken hebben gehad met te veel incidentele tegenvallers die de winst drukten. Om dit soort incidenten in de toekomst te voorkomen, zullen we onze risico's beter moeten beheersen. Het beleid ten aanzien van risicobeheersing wordt nader beschreven in de Toelichting op de jaarrekening.

In 2016 heeft bijzondere waardevermindering plaatsgevonden op geïnvesteerde bedragen goodwill van een aantal bedrijfsonderdelen waarvan de prestaties achterbleven bij de verwachtingen. Daarnaast heeft waardevermindering plaatsgevonden op investeringen in ict en betaalde licenties. Deze waardeverminderingen hebben geleid tot een eenmalige last van 3,6 miljoen euro.

De vennootschap wordt volledig met eigen vermogen gefinancierd, met uitzondering van een externe projectfinanciering voor een PPS-opdracht. Facilicom Group maakt geen gebruik van derivaten of gelijksoortige financiële instrumenten.

Gebeurtenissen na balansdatum

Bedrijf in familiehanden

Facilicom Group is een familieonderneming en wil dat ook blijven. In 2015 is de organisatie toekomstbestendiger gemaakt met de instelling van een governance structuur waarin de huidige one tier board is ingericht. In 2016 heeft bestuursvoorzitter Hans Gennissen de dagelijkse leiding van het bedrijf overgedragen aan Geert van de Laar als nieuwe CEO. Begin 2017 zijn de aandelen van Facilicom Group formeel overgedragen aan de volgende generatie. Walter Geurts en Martine Geurts behouden als bestuur van de Stichting Administratiekantoor Facilicom de zeggenschap. Op deze wijze is de continuïteit van Facilicom Group als familieonderneming voor langere tijd verzekerd.

Verwachtingen voor 2017

In 2017 worden geen overnames verwacht. We vinden het van belang dat alle ingezette acties in 2016 goed bestendigd worden en dat we de focus in 2017 vooral leggen op de benoemde strategische speerpunten om tot een nieuwe periode van groei te komen: verbinden, verbreden, verdiepen en vernieuwen. Facilicom Group verwacht in 2017 de stijgende lijn te kunnen voortzetten en zal daarmee dichter bij de langetermijndoelstelling van 4% EBIT komen.

Het algemeen bestuur kijkt met vertrouwen naar de toekomst. We zien dat er met veel inzet en betrokkenheid wordt gewerkt aan de verdere ontwikkeling van Facilicom Group. Daarvoor willen we iedereen bedanken.

Schiedam, 14 april 2017
Algemeen Bestuur Facilicom Group

3. Over Facilicom Group

3.1. ONZE ORGANISATIE

Facilicom Group bestaat 50 jaar en is gespecialiseerd in het verzorgen van facilitaire diensten. Sinds 2014 is Facilicom Group ook actief in het zorgdomein. Het familiebedrijf met de hoofdvestiging in Schiedam heeft de unieke eigenschap te beschikken over een compleet facilitair portfolio, onderverdeeld in gespecialiseerde divisies. Met ruim 32.000 eigen medewerkers zijn we werkzaam in de sectoren schoonmaak (Gom), beveiliging (Trigion), catering en horeca (Albron) en zorg (Incluzio) en bieden we integrale facilitaire oplossingen (Facilicom Solutions). Het divisiemodel maakt het mogelijk om kwalitatieve en geïntegreerde oplossingen te bieden. Facilicom Group behoort tot de top-50 werkgevers in Nederland.

Juridische structuur

Facilicom Group NV is formeel een buitenlandse vennootschap, opgericht naar Antilliaans recht, statutair gevestigd te Curaçao en kantoorhoudend te Schiedam, Nederland. Facilicom Group is actief in Nederland, België, Frankrijk en Verenigd Koninkrijk.

In de Lijst van kapitaalbelangen staat beschreven welke kapitaalbelangen Facilicom Group heeft.

Bestuur

Het bedrijf wordt bestuurd door het Algemeen Bestuur volgens het model van een 'one tier board'. In het Algemeen Bestuur zijn de aandeelhouders vertegenwoordigd. Van de zeven leden zijn vier leden niet-uitvoerend (non-executive) en drie leden uitvoerend (executive). Op de website van Facilicom Group staat meer informatie en achtergronden over onze bestuurders. In 2016 is op 1 juli een belangrijke bestuurswisseling geweest. De CEO-functie is overgegaan van Hans Gennissen naar Geert van de Laar. Hans Gennissen is Voorzitter Algemeen Bestuur gebleven.

Het organogram brengt de organisatiestructuur van Facilicom Group in kaart, met aansturing op bestuurs- en directieniveau.

3.2. ONZE STRATEGIE

Facilicom Group heeft een mission statement: "We willen toonaangevend zijn in dienstverlening. Met betrokken professionals bieden we een steeds breder dienstenpakket aan. Met oog voor detail bieden wij effectieve oplossingen, hebben wij aandacht voor de mens en zijn betrokken bij maatschappij en milieu. We kunnen op ieder terrein een passende oplossing bieden."

Facilicom Group heeft als basisdoelstelling het bieden van continuïteit en toegevoegde waarde aan de stakeholders zoals medewerkers, klanten en aandeelhouders. Daarbij streeft Facilicom Group naar een gemiddelde groei van 5% per jaar, waarbij het aandeel autonome groei moet stijgen ten opzichte van de groei door acquisities.

Beleidsuitgangspunten

In 2016 heeft Facilicom Group zijn strategische koers aangescherpt. Als bedrijf met een krachtige familiebasis hebben we vijf beleidsuitgangspunten geformuleerd. Klantgerichtheid staat hierbij voorop: in alles wat wij doen willen wij de meest klantgerichte facilitaire dienstverlener van Nederland zijn. Dat monitoren we via de Net Promotor Score en onze retentiegraad.

Ten tweede ontwikkelt Facilicom Group integrale klantproposities. Facilicom Group heeft een unieke positie in de markt doordat het klanten alle facilitaire diensten kan aanbieden. Slimme combinaties van diensten zorgen voor meerwaarde voor de klant. Bovendien zijn integrale oplossingen vaak voordeliger. Ten derde gaan we ons meer toeleggen op het ontwikkelen van concepten in plaats van

op producten. Dit past in de beweging die we maken naar integrale dienstverlening.

Daarnaast willen we systemen voor de klant laten werken. Dat is ons vierde uitgangspunt. Met een sterke focus op digitalisering en data zetten we in op innovatie en het vernieuwen van onze diensten. Zo lopen we in de beveiligingssector voorop in de ontwikkeling waarin mensbeveiliging steeds meer plaatsmaakt voor digitale oplossingen. Ook onze schoonmaakdiensten worden steeds efficiënter door gebruik te maken van de slimme technieken in het materieel. Op sociaal gebied investeren we in zorg op afstand. Daarnaast verbeteren we onze eigen ict-infrastructuur om klanten beter en sneller te kunnen bedienen.

Ten slotte hebben we vier speerpunten benoemd, namelijk verbinden, verdiepen, verbreden en vernieuwen van onze dienstverlening. Verbinden, omdat we samen willen optrekken met onze interne en externe stakeholders. Verdiepen, omdat we onze kennis als (facilitair) dienstverlener willen blijven ontwikkelen. Verbreden, omdat we inspelen op groeiende marktbehoeften in onze branches en zodoende nieuwe diensten ontwikkelen. Door de grote maatschappelijke uitdagingen op het gebied van zorg en welzijn, wordt vooral in deze segmenten het portfolio van Facilicom Group verbreed. En vernieuwen, omdat een gezonde onderneming zich continu wil blijven ontwikkelen.

Met onze bedrijfsstrategie streven we naar een optimaal effect van onze dienstverlening op onze klanten, rekening houdend met risico's, kansen en ontwikkelingen. Ons bedrijfsmodel laat zien hoe onze strategie zorgt voor toegevoegde waarde voor de klant.

MVO-beleid

Omdat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen onlosmakelijk is verbonden met de cultuur van Facilicom Group, hebben we een MVO-beleid waarover we al sinds 2008 rapporteren. In het hoofdstuk Duurzaam wordt dit beleid verder toegelicht.

Kernwaarden

Om gedrag van ons management en daarmee ook onze medewerkers te sturen, heeft Facilicom Group kernwaarden geformuleerd. Deze kernwaarden zijn ingebed binnen onze organisatie. De kernwaarden zijn:

Resultaatgericht
Wij werken doelgericht met anderen samen, zowel binnen als buiten de organisatie. De focus ligt hierbij op tevreden klanten en medewerkers. Juist deze benadering houdt ons scherp en ambitieus.

Samenwerken
Wij zijn binnen Facilicom Group van elkaar afhankelijk. Er is vertrouwen en respect voor collega's en de werksfeer is open. Ons gemeenschappelijke doel is door samenwerken succesvol te zijn.

Duurzaam
Facilicom Group werkt op basis van een langetermijnvisie. We bieden onze klanten continuïteit, zijn toekomstgericht, denken bij alles aan mens, milieu en maatschappij.

Vernieuwend
Wij streven binnen Facilicom Group naar het continu verbeteren van onze prestaties. Vernieuwingen moeten leiden tot aanwijsbare voordelen voor onze klanten en zijn een structureel onderdeel van ons succes in de markt.

Samenhang onderdelen jaarverslag

Strategische prioriteit	Doelstellingen	Resultaten		Indicatoren	Risicofactoren	Acties	Vooruitzichten
		2016	2015				
Financieel: - Rendement - Omzetgroei	 4% 5%	 2,1% 8,0%	 1,1% 16,3%	EBITA ten opzichte van omzet Omzetontwikkeling ten opzichte van vorig boekjaar	Risicoparagraaf	Financieel resultaat	Vooruitzichten
Klantgerichtheid	Geen doelstelling voor Facilicom Group, prestaties per divisie gemeten	Klant-tevredenheid	Klant-tevredenheid	Net Promotor Score	Risicoparagraaf	Klanttevredenheid	Vooruitzichten
MVO: - CO_2-footprint - Milieulabels - Ziekteverzuim	 -5,0% 95,0% <5,0%	 2,9% 99% 5,3%	 -8,0% 99% 4,8%	Duurzaam Ziekteverzuim	Risicoparagraaf	Duurzaam	Vooruitzichten - Energiebeleidsverklaring, - informatiebeveiligings-beleid, - preventie in relatie tot duurzame inzetbaarheid, - MVO-beleid wordt integraal onderdeel van bedrijfsbeleid.

Dit jaarverslag beschrijft per kernwaarde de belangrijkste resultaten en activiteiten. In de hoofdstukken over de verschillende kernwaarden zijn ook onze strategische prioriteiten verwerkt: financieel rendement, klantgerichtheid en MVO. Het overzicht op pagina 24 is een samenvatting per strategische prioriteit van de doelstellingen, de risico's, de resultaten, de indicatoren om die resultaten te meten, de ondernomen acties om de doelstellingen te behalen en de vooruitzichten voor 2017.

3.3. BEDRIJFSMODEL

Dagelijks leveren wij facilitaire diensten aan onze klanten. En zijn we actief in de zorg. Op die manier zorgen we ervoor dat mensen prettig, gezond en veilig kunnen werken, wonen en leven. Dit bedrijfsmodel maakt inzichtelijk op welke manier wij waarde toevoegen voor de klant. En welke kapitalen we hiervoor inzetten.

Input

Voor onze dienstverlening hebben we verschillende vormen van kapitaal nodig. De belangrijkste is ons menselijk kapitaal. Wij zijn een mensenbedrijf en onze medewerkers met hun kennis en ervaring zijn van cruciaal belang voor de kwaliteit van onze diensten. Ook ander kapitaal is belangrijk, bijvoorbeeld de auto's waarin we rijden, de ict-systemen die we gebruiken en de schoonmaakmiddelen die we inzetten.

Bedrijfsvoering en diensten

Met onze bedrijfsstrategie willen we toonaangevend zijn in dienstverlening, op het gebied van beveiliging, schoonmaak, installatie, catering, horeca, zorg en integrale facilitaire oplossingen. Daar zetten onze divisies zich voor in met hun dienstverlening. Facilicom Group zorgt op groepsniveau voor de centrale bedrijfsvoering en faciliteert de divisies met het Shared Service Center.

Een belangrijke beweging in het bedrijfsmodel van Facilicom Group is de ontwikkeling naar een dienstverlener van integrale oplossingen in plaats van single services. Om de samenwerking tussen divisies te verbeteren zijn halverwege 2016 de divisiedirecteuren nadrukkelijker betrokken bij het strategisch beleid van Facilicom Group. Samen met de concerndirectie vormen zij de directieraad. Iedere divisiedirecteur heeft een divisie-overstijgend thema onder zijn of haar hoede gekregen en ontwikkelt beleid hierop. In 2017 worden hiervan de eerste effecten verwacht.

Toegevoegde waarde

Facilicom Group heeft als basisdoelstelling het bieden van continuïteit en toegevoegde waarde aan al onze stakeholders.

Dat doen we met onze interne activiteiten en diensten. Onze strategie en ons MVO-beleid beschrijven de effecten die we beogen, zoals 4% financieel rendement en 5% groei (financieel kapitaal, onze onderneming), hoge klanttevredenheid (relationeel), minder dan 5% ziekteverzuim (menselijk) of 5% CO_2-reductie (ecologisch). Andere belangrijke effecten zijn de tevredenheid en retentie van klanten, duurzame inzetbaarheid van werknemers en 99% bedrijfswagens met een hoog milieulabel. Naast het vergroten van onze toegevoegde waarde willen we de negatieve effecten zoveel mogelijk beperken.

Impact

De impact van onze organisatie is groot, nu en in de toekomst. Doordat wij van toegevoegde waarde zijn voor klanten, stellen we hen in staat beter te ondernemen. Zodat zij zich nog beter op hun eigen dienstverlening en klanten kunnen richten.

Bedrijfsmodel

Input

Financieel
Aandelenkapitaal

Menselijk
Ervaring
Vakkenis &
Vaardigheden

Bedrijfskapitaal
Gebouwen
Bedrijfswagens

Intellectueel
E-learning
IT-infrastructuur

Relationeel
Bedrijfscode
Inkoopcode
Duurzame klantrelaties

Ecologisch
Gas, water &
elektriciteit
Autobrandstoffen

Bedrijfsvoering

Afdelingen Facilicom Group
- Centrale inkoop
- Corporate Communicatie
- Arbodiensten
- Relatiemanagement
- Facilitaire dienst
- Financiën
- ICT
- Juridische zaken
- Management Development
- Human Resources
- Vastgoedbeheer
- Wagenparkbeheer

Regionale afdelingen bij de verschillende divisies in NL, UK, BE en FR

Diensten

Breijer
Bouw en installatie

Trigion
Beveiliging

Gom
Schoonmaak

Facilicom
Solutions

Albron
Catering

Tapwacht
Horeca

INCLUZIO
Zorg & participatie

Toegevoegde waarde

Financieel
Rendement
Omzet & winst
Continuïteit

Menselijk
Duurzaam inzetbaar
Social return
Ziekteverzuim
Jubilarissen

Bedrijfskapitaal
Bedrijfswagens
Gebouwen

Intellectueel
Goodwill
IT-investeringen

Relationeel
Klanttevredenheid
Retentiegraad
Company pride

Ecologisch
CO_2-reductie
Milieulabels

Impact

Wij laten anderen beter presteren

3.4. ONZE MEDEWERKERS

Personeel

Aan het einde van 2016 werkten 32.958 medewerkers en meer dan 90 nationaliteiten bij Facilicom Group. Dat is een flinke stijging ten opzichte van het jaar ervoor, toen het totale personeelsbestand uit 28.220 medewerkers bestond. Met ons personeelsbeleid sturen we op een personeelsbestand dat een afspiegeling is van de maatschappij, en dat iedereen een gelijke kans heeft in een selectieprocedure, ongeacht sekse, nationaliteit of validiteit. Facilicom Group geeft bovendien mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans. Daarnaast willen we medewerkers graag voor langere tijd aan ons binden. Long-time employment noemen we dat.

Meer cijfers over ons personeelsbestand vindt u hier.

Werkbeleving

Facilicom Group is ervan overtuigd dat tevreden en betrokken medewerkers leiden tot tevreden klanten en goed rendement. Daarom houden wij ieder kwartaal bij wat de werkbeleving is van onze medewerkers. Dat doen we met ons werkbelevingsonderzoek, waarin steeds een kwart van de medewerkers met een korte vragenlijst wordt bevraagd over zaken als verzuim, beleving en mogelijkheden tot ontwikkeling. Het afgelopen jaar scoorde Facilicom Bedrijfsdiensten het hoogst met een gemiddeld cijfer van 7,5. Tapwacht haalde het laagste cijfer: een 6,7.

Meer over de werkbeleving van mede-werkers van Facilicom Group vindt u hier.

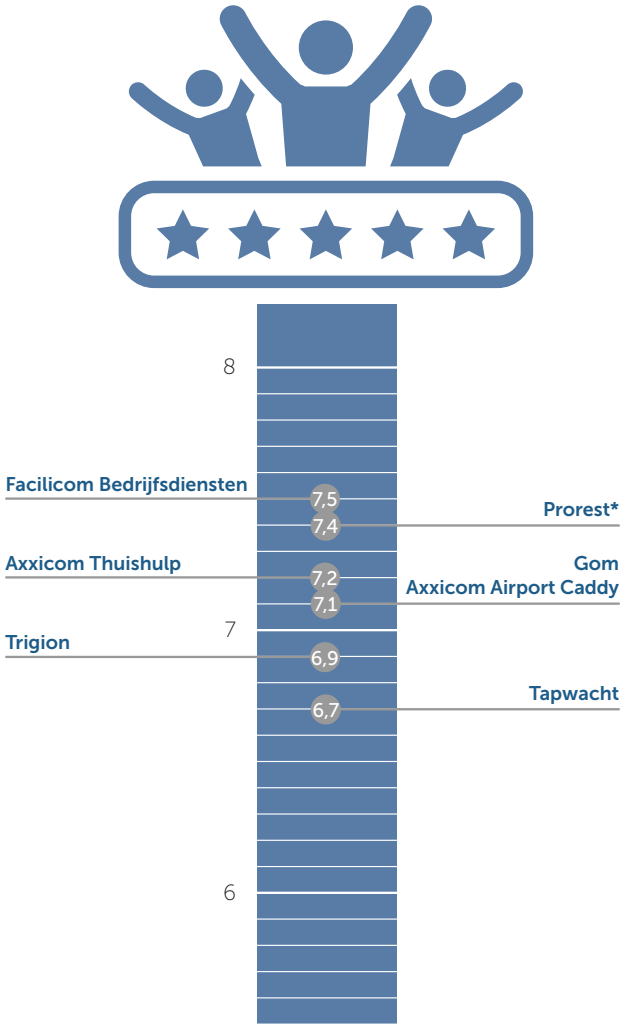
Gezonde medewerkers en ziekteverzuim

Zowel door stakeholders als door Facilicom Group wordt belang gehecht aan de gezondheid van medewerkers. De ziekteverzuimcijfers van de divisies zijn opgenomen in deze grafieken.

Ziekteverzuimcijfers

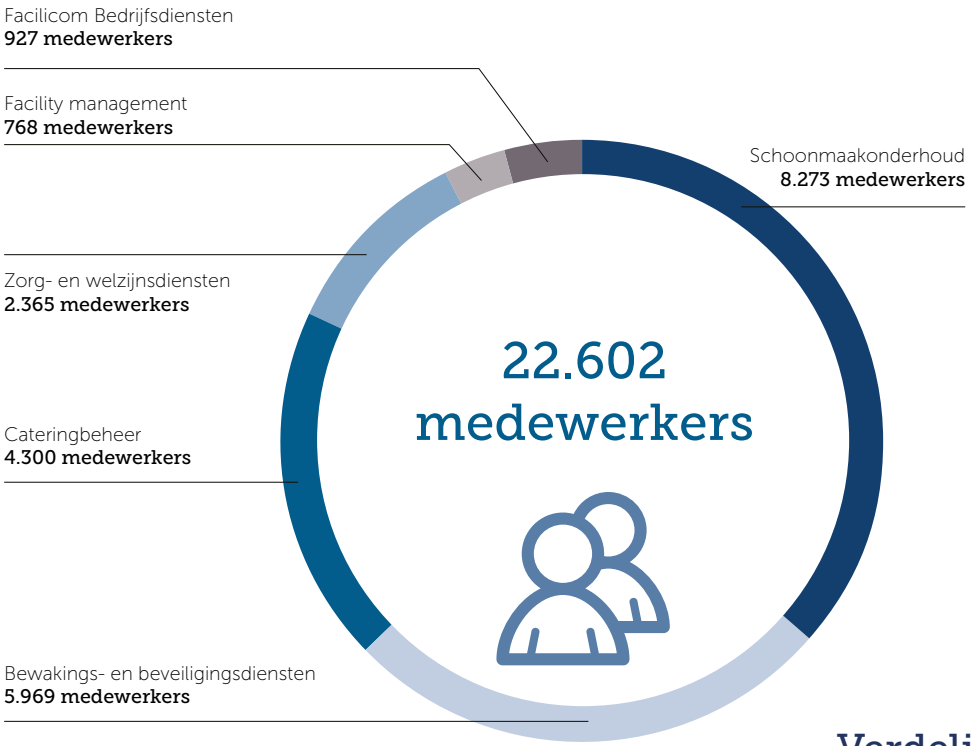
Wat betreft ziekteverzuim was 2016 een teleurstellend jaar. De verzuimcijfers zijn fors gestegen van 4,83% tot 5,31%. Dat is ook hoger dan de doelstelling van Facilicom Group op het gebied van verzuim. Die doelstelling was minder dan 5%. Het overgrote deel van de bedrijven realiseerde een hoger ziekteverzuim.

Werkbelevingsonderzoek 2016



*Meting t/m kwartaal 2-2016

Personeelsomvang Nederland per 31 december 2016



Aantal medewerkers per land

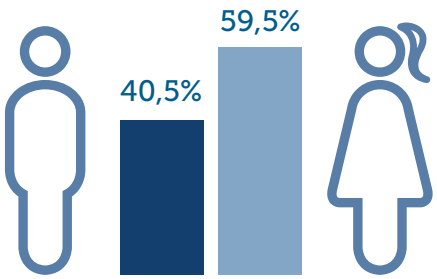
Nederland	**22,602** medewerkers
België	**4,497** medewerkers
Frankrijk	**3,220** medewerkers
Engeland	**2,639** medewerkers

32.958

medewerkers

(2015: 28.220 ▲)

Verdeling man/vrouw in Nederland



Facilicom Group wil medewerkers graag voor langere tijd binden. Long-time employment noemen we dat.

Elke divisie stelt jaarlijks zijn eigen verzuimdoel op, in samenwerking met de centrale arbodienst van Facilicom Group. De divisies zijn zelf verantwoordelijk voor het naleven en behalen van hun verzuimdoelen. Elke divisie heeft een eigen verzuimcoördinator. De verzuimcoördinator vervult in de eerste zes verzuimweken de taken van verzuimbegeleiding namens de werkgever. Na een verzuimmelding ligt bij elke leidinggevende de taak om contact te houden met de verzuimende medewerker en om de re-integratie te regelen.

Na zes verzuimweken wordt de begeleiding van de medewerker overgenomen door de centrale arbodienst van Facilicom Group. Deze dienst heeft specialisten in huis die de verzuimbegeleiding uitvoeren tot het bereiken van twee jaar ziekte, maar doen ook de begeleiding van verzuim voor de bedrijven die eigenrisicodrager zijn voor de WGA dan wel de ZW (ziektewet). Bij de arbodienst van Facilicom Group zijn tevens vier kerndeskundigen actief: een stafarts, een arbeidshygiënist, een veiligheidsdeskundige en een arbeids- en organisatiedeskundige. Dit arbo-kernteam doet onderzoek, zoals risico-inventarisatie en -evaluaties (RI&E), arbeidshygiëne, audits voor veiligheidsaspecten en veiligheidsonderzoeken. Het team geeft advies in situaties dat medewerkers van Facilicom Group dat nodig hebben, ook bij klanten.

Het re-integreren van medewerkers staat voorop. Er is veel contact tussen specialisten en de medewerker om te zorgen dat de juiste hulp wordt geboden en de juiste middelen worden ingezet, zoals gesprekken, fysieke of psychische begeleiding door de bedrijfsarts of adviezen over verzuimpreventie. Een apart onderdeel van de centrale arbodienst is het Mobility Center. Van hieruit begeleiden drie consultants zowel de verzuimende als de niet verzuimende medewerkers, verplicht of vrijwillig, bij het vinden van ander werk, zowel intern als extern. Zo ondersteunt het Mobility Center medewerkers die bij een andere werkgever (spoor 2) integreren en medewerkers die dat via het eigen risicodragerschap (spoor 3) doen. Voor beide werknemers werkt Facilicom Group ook samen met vier landelijk opererende bureaus.

Dilemma: terugdringen ziekteverzuim

Een uitdaging in het terugdringen van het ziekteverzuim is er bij medewerkers die fysiek zwaar werk doen, bijvoorbeeld schoonmaakwerk, laaggeschoold zijn en de Nederlandse taal niet goed beheersen. Deze combinatie maakt het lastiger voor hen om te re-integreren; het werkaanbod buiten de schoonmaakbranche is beperkt en wordt steeds minder. Er wordt veel tijd en aandacht besteed aan het verkorten van het verzuim voor deze groep medewerkers. Toch valt niet altijd te voorkomen dat medewerkers langer dan twee jaar verzuimen.

Duurzame inzetbaarheid

Facilicom Group streeft naar een duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het personeelsbestand vergrijst, de pensioenleeftijd is wettelijk verhoogd, de overheid trekt zich terug en mensen hebben een ongezondere leefstijl. Duurzame inzetbaarheid betekent dat een medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn arbeidsfitheid en daarop aangesproken mag worden. Hoe kan je gezond en fit op het werk blijven? Het gaat over altijd blijven leren om het werk goed te kunnen blijven doen, om een goede combinatie van werk en privé en om plezier hebben in het werk.

Zowel Facilicom Group als de medewerkers hebben een verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat het werk fysiek en mentaal mogelijk blijft tot een leeftijd van 67 jaar. Leidinggevenden

Social return

Divisie	PSO Trede	% van totaal aantal medewerkers	Medewerkers uit doelgroep PSO	Gemeten over totaal (absolute aantallen)
Trigion (incl. safety group)	1	5,60%	244	4.358
Gom	1	2,95%	249	8.434
Albron	3	8,80%	370	4.195
Axxicom Thuisdiensten*	3	12,75%	88	690

** Certificaat liep af op 31-12 2016.*

hebben een belangrijke signaalfunctie in het duurzame inzetbaarheidsbeleid. Duurzame inzetbaarheid kan door leidinggevenden en door medewerkers besproken worden. In 2016 was het een belangrijk thema in de HR-commissie, waarin iedere HR-directeur is vertegenwoordigd. Het is een apart kennisdossier bij Facilicom Group, waarover de commissie ook extern communiceert.

In mobiliteitstrajecten voeren consultants van het Mobility Center individuele gesprekken met medewerkers die meer willen weten over hun mogelijkheden, talenten en vaardigheden. Er zijn sollicitatietrainingen en workshops om medewerkers te inspireren om meer regie te nemen over hun eigen loopbaan. In 2016 hebben 212 medewerkers zich aangemeld bij het Mobility Center. Dat heeft geleid tot 191 mobiliteitstrajecten, waarvan er 144 zijn afgerond. Ook zijn in 2016 workshops over duurzame inzetbaarheid gegeven bij Trigion en Gom. Daarin zijn aan leidinggevenden meer handvatten geboden over hoe zij goed aan de slag kunnen met duurzame inzetbaarheid. En in december 2016 zijn de resultaten gepresenteerd van een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid dat de Radboud Universiteit uitvoerde in opdracht van Facilicom Group. Hier kwam uit dat een integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid zich zou moeten richten op het versterken en verbeteren van het fysieke en mentale werkvermogen, de vitaliteit en het loopbaanpotentieel van medewerkers. In 2017 worden de uitkomsten verder geïmplementeerd om de werkdruk bij medewerkers zowel fysiek als mentaal te verminderen. Aan medewerkers zal bijvoorbeeld beter uitgelegd worden wat duurzame inzetbaarheid betekent en wat zij er mee kunnen. Het is van belang dat mensen ervan bewust worden hoe zij zelf kunnen bijdragen aan de toekomst van hun werk en gezondheid. Er zal worden gekeken naar de inzet van hulpmiddelen om het werk lichter te maken. Ook zijn digitale oplossingen ontwikkeld. Zo is in 2016 een start gemaakt met online fysiotherapie via HelloFysio. In 2017 wordt dit breder in de organisatie ingezet en doorontwikkeld.

Social return

Facilicom Group biedt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk en kansen. Steeds vaker ook in samenwerking met opdrachtgevers. Dat wil zeggen dat een percentage van de medewerkers binnen een klantcontract bestaat uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, de social return. Facilicom Group en de Facilicom-medewerkers zijn nadrukkelijk betrokken bij de werving, training en de begeleiding van deze medewerkers. Daar waar mogelijkheden zijn, wordt actief gekeken of juist uit deze groep nieuwe medewerkers kunnen worden aangetrokken.

Elke divisie stelt zijn eigen social returndoel en is zelf verantwoordelijk voor het behalen ervan. Dat doel is een combinatie van de Participatiewet en het certificeringsniveau op de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO). De PSO stimuleert social return en maakt het inzichtelijker. Bij Trigion bestaat 5,60% procent van het medewerkersbestand uit mensen met een zwakkere positie op de arbeidsmarkt. Bij Gom 2,95%. En bij Albron gaat het om 8,80% procent van het totale personeelsbestand. Albron heeft sinds oktober 2016 een PSO trede 3 certificering. Ook Axxicom Thuisdiensten, onderdeel van Incluzio, heeft een PSO trede 3 certificering in 2016.

Het verschil in social returndoelen tussen de divisies wordt grotendeels verklaard door het verschil in dienstverlening. De aard van de werkzaamheden is belangrijk bij de mogelijke inzet van mensen met een zwakkere positie op de arbeidsmarkt. Dat maakt social return voor de ene divisie een grotere uitdaging dan voor de andere.

Veiligheid op de werkvloer

Een risicoloze samenleving bestaat niet. Dagelijks worden we blootgesteld aan externe factoren die van invloed zijn op onze veiligheid. Bij Facilicom Group proberen we de risico's op ongelukken tot een minimum te beperken door aandacht te schenken aan veiligheid op de werkvloer. Zo zijn de divisies bij Facilicom Group VCA-gecertificeerd. Dit veiligheidscertificaat is bedoeld om mensen veiliger te laten werken. De eindverantwoordelijkheid voor de veiligheid op de werkvloer ligt bij de afzonderlijke divisies.

Bij ongevallen en incidenten maakt Facilicom Group gebruik van de Injury Frequency (IF), de ongevallenfrequentieindex. Daarmee wordt het aantal verzuim- en werkverlet gerelateerde ongevallen, gedeeld door het aantal arbeidsuren. De IF-factoren van de diverse divisies ten opzichte van de branchenorm zijn na te lezen in de tabel op deze pagina.

Bij Gom is de IF-factor iets gestegen. Bij Trigion Beveiliging zette de dalende trend zich het afgelopen jaar sterker door. Dat heeft ermee te maken dat bij het beveiligingswerk bij Trigion preventief handelen centraal staat. Alle trainingen, instructies en voorlichting zijn hierop toegespitst. Dit heeft geleid tot minder incidenten/ongelukken met verzuim dan in voorgaande jaren. In combinatie met een hoger aantal arbeidsuren is dat vervolgens ook terug te zien in een daling van de ongevallenfrequentie-

Incident frequency factor

	Gom	Trigion Beveiliging	Breijer/ Facilicom Solutions
branchenorm	7.09	3.22	x
2015	5.60	2.80	8.41 (Breijer)
2016	6.00	2.11	7.50 (FS)

index (IF-factor). Breijer is in 2016 opgegaan in Facilicom Solutions, waardoor de IF-factoren niet geheel te vergelijken zijn met de jaren ervoor.

Integriteit

Bedrijfscode

Facilicom Group heeft een bedrijfscode met heldere integriteitsrichtlijnen. De bedrijfscode is een vertaling van de principes van het Global Compact-initiatief van de Verenigde Naties. De divisies hebben de algemene bedrijfscode aangevuld met richtlijnen die specifiek binnen hun sector van toepassing zijn. De toezichthouder, die door de concerndirectie is benoemd, ziet erop toe dat directie en management de verplichtingen nakomen die uit de code voortvloeien. Het management

PSO Nederland: 'Inclusief ondernemen in het DNA'

"Facilicom toont aan dat ondernemen en kansen bieden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt heel goed samen kan gaan. Met de certificering op de Prestatieladder Socialer Ondernemen bewijst Facilicom dat inclusief ondernemen in haar DNA zit."

Yuri Starrenburg, bestuurder PSO Nederland

is verplicht om naar deze regels te handelen en erop toe te zien dat ook de medewerkers zich zorgvuldig, integer en maatschappelijk verantwoord gedragen. Die drie begrippen zijn altijd leidend voor ons gedrag, op elk terrein. De directie is uiteindelijk verantwoordelijk. Als integriteitsafspraken worden geschonden, nemen bedrijven direct en structureel maatregelen om soortgelijke incidenten in de toekomst te voorkomen. Het afgelopen jaar is sprake geweest van een fraudegeval bij Facilicom België. Hierop zijn organisatorische maatregelen getroffen. Ook is het financiële toezicht vanuit Nederland verscherpt.

Klokkenluidersregeling

Een klokkenluidersregeling maakt het voor medewerkers mogelijk om misstanden te melden, zonder dat ze het risico lopen zichzelf daarmee te benadelen. Deze regeling is in samenwerking met de centrale ondernemingsraad opgesteld en wordt in 2017 breed gecommuniceerd binnen de organisatie. Het onderwerp integriteit heeft bovendien een prominente plaats in het verplichte, organisatiebrede opleidingsprogramma.

Klachtenprocedure

Voor klachten van klanten, leveranciers of andere externe partijen heeft iedere divisie van Facilicom Group zijn eigen klachtenprocedure, als onderdeel van ISO9001. Het beheer van die procedure is in handen van de KAM-managers. Er zijn geen integriteitsklachten gemeld.

Ook voor medewerkers van Facilicom Group bestaat de mogelijkheid om problemen te bespreken als ze die niet kwijt willen of kunnen bij hun direct leidinggevende. In eerste instantie gebeurt dat met een vertrouwenspersoon. Dit zijn medewerkers die deze rol naast hun gewone functie uitoefenen. De in totaal acht vertrouwenspersonen binnen Facilicom Group zijn een goede afspiegeling van het personeelsbestand en kennen de organisatie goed. Als het probleem niet met de vertrouwenspersoon kan worden opgelost, dan kan de medewerker een klacht indienen bij de klachtencommissie. Het afgelopen jaar zijn geen klachten gemeld bij de klachtencommissie. Er hoefden zodoende ook geen maatregelen te worden genomen.

Code Verantwoordelijk Marktgedrag

De Code Verantwoordelijk Marktgedrag is ondertekend door Gom, Trigion en Prorest, onderdeel geworden van Albron. Tevens is de CEO van Facilicom Group, Geert van de Laar, lid van het bestuur van de Stichting Code Verantwoord Marktgedrag. Een van de doelen van de code is het doorbreken van de neerwaartse prijsspiraal, en dus het voorkomen dat opdrachtgevers kiezen voor de laagste prijs als belangrijkste criterium. Daarnaast bevordert de code de scholing van werknemers. Door de inspanningen op dit gebied en de samenwerking hierin met klanten, draagt Facilicom Group actief bij aan de wisselwerking tussen opdrachtgevers, opdrachtnemers, medewerkers en overige organisaties om de marktverhoudingen te verbeteren: hierbij zijn tenslotte alle betrokkenen gebaat.

Er is een volledig overzicht met codes, normen en certificaten van Facilicom Group.

Dagelijks leveren wij facilitaire diensten aan onze klanten. En zijn we actief in de zorg. Op die manier zorgen we ervoor dat mensen prettig, gezond en veilig kunnen werken, wonen en leven.

4. Resultaatgericht

Bij Facilicom Group gaan we voor resultaat. Wij stellen ambitieuze doelen en streven die na. Voor tevreden klanten én voor tevreden medewerkers. Natuurlijk gaat resultaatgerichtheid over het behalen van financieel resultaat. Maar dat is niet het enige. In al onze plannen die wij maken zijn doelstellingen opgenomen.

4.1. FINANCIEEL RESULTAAT

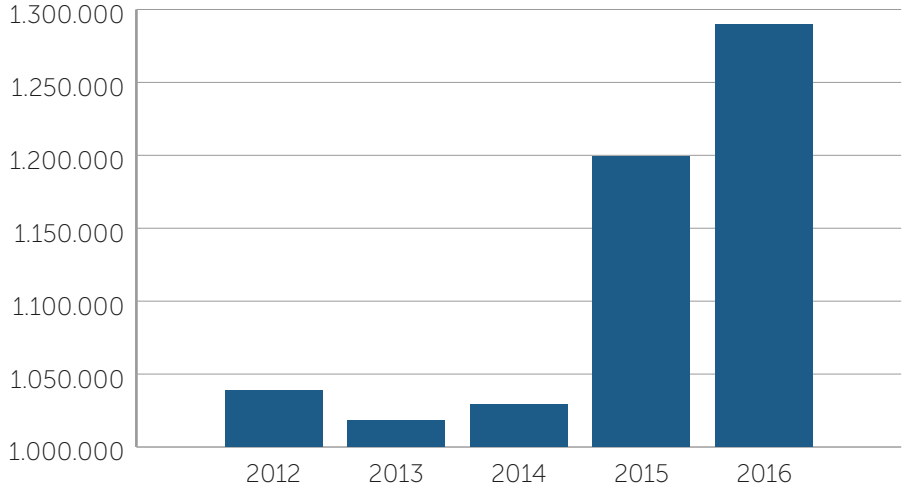
We stellen ons tot doel om jaarlijks financieel rendement te maken: 4% van onze omzet moet winst zijn. Het afgelopen jaar hebben we dat helaas niet kunnen waarmaken. Ons resultaat voor belasting over 2016 was 27,3 miljoen euro en omgerekend zo'n 2,1% van de omzet. Dit is een stijging van meer dan 100% ten opzichte van het jaar daarvoor.

4.2. KLANTTEVREDENHEID

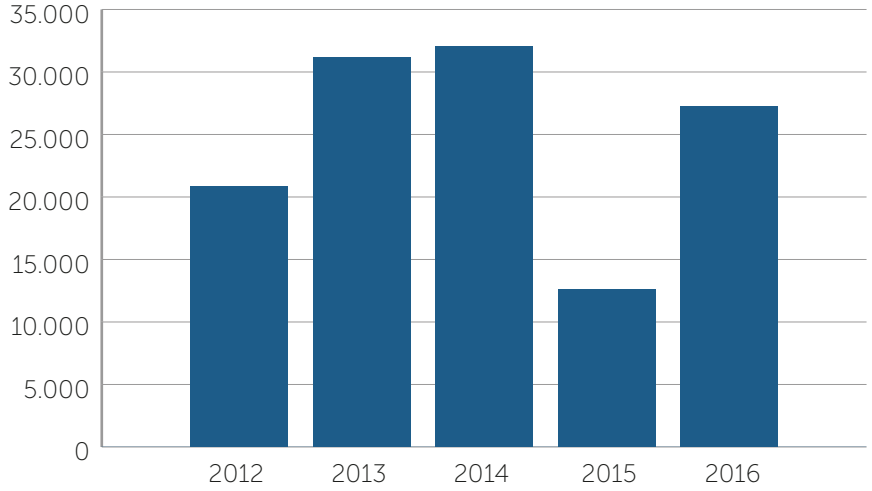
Bij Facilicom Group spreken we uit dat we de meest klantgerichte facilitaire dienstverlener van Nederland willen zijn. Operational excellence blijft belangrijk, maar er is daarnaast veel meer aandacht voor customer excellence. Zo zijn in 2016 steeds meer divisies met accountmanagers of klantteams gaan werken.

Onze klanttevredenheid meten we met de Net Promotor Score (NPS). In 2016 is in het kader van efficiency en uniformiteit besloten de NPS-vraag per mail te versturen in plaats van de telefonische benadering in 2015. Uit de meting in 2016 bleek dat onder de 824 teruggekoppelde resultaten veel klanten zijn die zich neutraal opstellen tegenover de verschillende divisies. Bij bijna alle divisies van Facilicom Group is een toename van de NPS te zien ten opzichte van 2015. In de catering, schoonmaak en de beveiliging is het percentage promotors gestegen. Facilicom Solutions kent het hoogste percentage promotors.

Bedrijfsopbrengsten Facilicom Group (x 1.000)



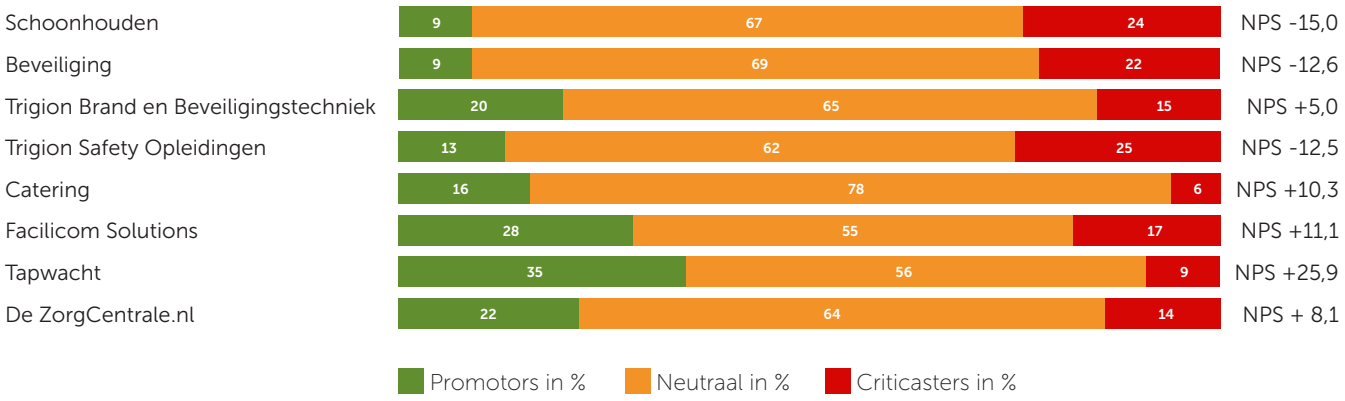
Resultaat voor belasting Facilicom Group (x 1.000)



De uitslagen van de NPS worden via de Klantloyaliteitsrapportages binnen de deelnemende divisies rondgestuurd. Daarnaast geeft een in eigen beheer ontwikkeld dashboard inzicht in de tevredenheid van klanten: per divisie, per regio, district of rayon en zelfs per klant.

De scoreontwikkeling is onder andere het resultaat van de uitvoering van het klantgerichtheidsprogramma van Facilicom Group. Van elke divisie en van elke stafafdeling van het hoofdkantoor zijn medewerkers geselecteerd die deelnemen in de Customer Excellence Group. Deze groep zorgt voor de uitrol en implementatie van het gehele plan. Het afgelopen jaar hebben zij verschillende inspirerende blogs geschreven over het onderwerp klanttevredenheid.

Net Promotor Score (NPS)



Vizion: met visie samenwerken aan de toekomst

Facilicom Group wil zijn toekomstige concurrentiepositie verder versterken. Centraal hierin staat een klantgerichte organisatie met een toekomstbestendige kostenstructuur. Daarom is gestart met het programma, genaamd Vizion. In dit programma zal naast efficiënter organiseren de focus worden gelegd op het vernieuwen en verbeteren van processen binnen Facilicom Group. Enkele plannen die in 2016 zijn ingezet:

Faciwiki

Faciwiki is een communicatieplatform waarop hoger kader en middenkader elkaar op een interactieve, eenvoudige en toegankelijke manier kunnen ontmoeten om kennis over projecten en processen te delen, zonder hiërarchische belemmeringen en zonder cultuurgrenzen. Dit platform is ontstaan omdat uit onderzoek bleek dat binnen Facilicom Group behoefte is om kennis te delen en nog veel kansen op dit gebied onbenut bleven. Vanaf 2017 is dit platform operationeel.

Integraal klantbeeld: Ken je klant

Facilicom Group wil een integraal (totaal) klantbeeld creëren op één locatie. Met het project IKB (Integraal Klantbeeld) wordt eraan gewerkt om alle relevante informatie van onze relaties op één locatie (CRM) onder te brengen. Op dit moment zijn dit nog twee systemen (CRM en ECC) die niet met elkaar communiceren. Deze verbeterslag stelt ons in staat onze relatiestrategie verder aan te scherpen. Hierdoor zal de loyaliteit van relaties toenemen en onze kennis van de markten van onze relaties groeien. Uiteindelijk moet dit leiden tot een verbeterde concurrentiepositie en een verhoogde conversie en omzet. In de transitie krijgen de afdeling Klantenwerving en Direct

Marketing een nieuwe naam: Facilicom Relatie Management. Deze afdeling wordt eigenaar van het totale relatiebestand van de twee landen die al over zijn op SAP: Nederland en België. De afdeling is ook verantwoordelijk voor het integreren van alle relatiegegevens uit CRM en ECC. Medio 2017 zal het nieuwe CRM-systeem live gaan. Ook wordt een speciale Facilicom-app ontwikkeld.

4.3. RETENTIEGRAAD

Een belangrijke parameter in ons streven naar resultaat is onze retentiegraad. Die geeft aan of klanten Facilicom Group trouw blijven. Wij willen graag een duurzame relatie met onze klanten. Door te investeren in onze klantgerichtheid zorgen we ervoor dat onze retentiegraad hoog blijft. Trigion behaalde een retentiegraad van 89%. De prestaties van Gom waren nog beter. De retentiegraad bij Gom steeg het afgelopen jaar van 84% naar 91%. Een stijging was ook te zien bij Albron. Was in april 2016 de retentiegraad nog 77,3%, aan het einde van het jaar bleek die sterk te zijn gestegen tot 91,5%. Business Unit IFM, bedrijfsonderdeel van Facilicom Solutions, heeft vorig jaar zelfs geen enkele klant verloren. Daar is de retentiegraad 100%.

Divisie	Retentiegraad op 31-12-2016
Trigion	89%
Gom	91%
Albron	91,5%
Facilicom Solutions (IFM)	100%
Facilicom Solutions (MS & MC)	96%

4.4. ZIEKTEVERZUIM

Een hoog ziekteverzuim heeft negatief effect op het welzijn van medewerkers, de kwaliteit van de dienstverlening en uiteindelijk ook op het bedrijfsresultaat. Daarbij vinden wij het als familie- en mensenbedrijf belangrijk dat medewerkers goed in hun vel zitten zodat zij gezond en prettig hun werk kunnen doen. Het afgelopen jaar was een tegenvallend jaar wat betreft ziekteverzuim. De verzuimcijfers zijn gestegen van 4,83% tot 5,31%. Lees meer in het hoofdstuk Onze medewerkers.

4.5. ANDERE ONDERNEMINGEN

Marktontwikkelingen zijn van invloed op alle ondernemingen in onze sector, ook onze directe concurrenten. Hoe presteren wij ten opzichte van andere grote facilitaire dienstverleners?

> Bij Facilicom Group spreken we uit dat we de meest klantgerichte facilitaire dienstverlener van Nederland willen zijn.

We kunnen op ieder terrein een passende oplossing bieden: van uw pand schoonmaken tot beveiligen.

Overzicht concurrenten

Facilitaire dienstverlener	Missie/visie	Diensten	Markten	Omzet 2016	Duurzaamheid
Facilicom Group	Facilicom Group is toonaangevend in dienstverlening. Met betrokken professionals bieden we een steeds breder dienstenpakket aan. Met oog voor detail bieden wij effectieve oplossingen, hebben wij aandacht voor de mens en zijn betrokken bij maatschappij en milieu. We kunnen op ieder terrein een passende oplossing bieden: van uw pand schoonmaken tot beveiligen.	Facility management Schoonmaken Beveiliging Bouw en installatie Horeca Catering Publiek private samenwerking Zorg en welzijn	Gezondheidszorg Horeca en recreatie Industrie Onderwijs Overheid Retail Transport & logistiek Wonen Zakelijke dienstverlening	€ 1.293.000 miljoen	Apart MVO-beleid met doelstellingen voor de hele groep, waarover gerapporteerd in dit jaarverslag (voldoet aan GRI Standards - Core)
Sodexo*	Dag in, dag uit werken onze 420.000 medewerkers over de hele wereld samen met dit als doel: • Het dagelijks leven meer kwaliteit geven. • Bijdragen aan economische, sociale en duurzame ontwikkeling • Maatschappelijk verantwoord ondernemen	On-site services Benefits and Rewards services Personal and Home services	Bedrijfsleven Gezondheidszorg en senioren Onderwijs Energie & hulpbronnen Gevangeniswezen Sport en ontspanning	€ 7.698.000 miljoen*	Better Tomorrow Plan, waarover gerapporteerd in fiscaal jaarverslag 2016 (voldoet aan GRI G4 – Comprehensive
ADG Dienstengroep**	ADG staat voor: - De wil om als betrokken werkgever te bouwen aan een inclusieve arbeidsmarkt, waarin iedereen meedoet en meetelt; - De wil om mensen actief te ondersteunen met zorg, welzijn, wonen en werk om de kwaliteit van leven te verbeteren; - De wil om maatschappelijke initiatieven te initiëren en aan te jagen waarvan iedereen profiteert.	Facility management Schoonmaken Personeelsdiensten Zorg en welzijn Woning- en vastgoedonderhoud	AAFM: Kantooromgeving Zorg Onderwijs Industrie Overheid Publiek private samenwerking	€ 940 miljoen	Geen overkoepelend beleid (en jaarverslag), invulling per groepsmaat-schappij.
ISS Group***	"Wij worden de beste serviceorganisatie ter wereld."	Facility management Schoonmaken Catering Beveiliging Support Vastgoedonderhoud	Zakelijke dienstverlening & IT Public administration Industrie & productie Gezondheidszorg Transport & logistiek	57 bln DKK	MVO benadering, met resultaten in afzonderlijk CR Report 2016 (voldoet aan GRI G4 – Core)

* Bron: Sodexo Fiscal 2016 Registration document. Omzet voor het Europese continent en UK/Ierland.
** Bron: www.adgdienstengroep.com
*** Bronnen: www.nl.issworld.com, ISS Factsheet March 2017 en Annual Report 2016. Omzet voor Noord-Europa (34% van de omzet) en Europees Continent (38% van de omzet).

Vodafone: 'van 'klant/leverancier' naar 'partnership''

"De afgelopen jaren heeft Vodafone samen met Facilicom gewerkt aan een relatie die zich heeft geëvolueerd van 'klant/leverancier' naar 'partnership'. We hebben immers hetzelfde doel voor ogen; een tevreden interne klant in een goed gefaciliteerde werkomgeving. Het is voor beide partijen een leerproces geweest en nog steeds; we blijven beiden zoeken naar mogelijkheden om een nóg beter resultaat neer te zetten. Wij willen gezamenlijk een mooie, inspirerende werkplek creëren, nu en in de toekomst."

Nataschja Zaal, Head of Property Vodafone

5. Samenwerken

Onze organisatie kent een divisiestructuur. Dat maakt het extra belangrijk goed met elkaar samen te werken. We zijn van elkaar afhankelijk. Én we kunnen elkaar versterken door gezamenlijk slimme oplossingen te vinden voor onze klanten. Ons doel is door samenwerken succesvol te zijn.

5.1. ONZE WAARDEKETEN

Facilicom Group met al zijn divisies is een belangrijke schakel in de facilitaire keten van leverancier naar klant. Samen met onze ketenpartners blijven we werken aan oplossingen voor diverse maatschappelijke onderwerpen. Onderwerpen die nu al spelen en die in de toekomst onze waardeketen sterk kunnen beïnvloeden, zoals integrale dienstverlening, veiligheid, digitalisering, gezondheid en de circulaire economie.

Voor zijn klanten werkt Facilicom Group aan integrale oplossingen, waarbij vaak samen met de klant concepten worden ontwikkeld. Klanten fungeren daarbij als 'launching customer'. Zo is met het Albeda College een nieuw hybride onderwijsvorm ontwikkeld: Facility Xperience010. Facilicom merkt dat een gevoel van veiligheid een steeds sterker maatschappelijk thema wordt. Samen met opdrachtgevers heeft Trigion in 2016 gewerkt aan een nieuw beveiligingsconcept, waarbij de combinatie tussen mensbeveiliging en techniek wordt gezocht.

Aan de andere kant van de keten werken we samen met leveranciers aan het verduurzamen en efficiënter maken van de keten, bijvoorbeeld door te sturen op gezondere voeding voor klanten van Albron. Wij zetten daarbij in op producten met minder suiker en minder zout en stellen eisen aan de leverancier. Gom werkte samen met BOMA verder aan het Circular Cleaning Concept. En in oktober 2016 is het formele akkoord ondertekend dat Facilicom Professional Products (FPP), het Nederlandse logistieke bedrijf van Facilicom Group, met ingang van 2017 wordt overgenomen door BOMA. BOMA leverde al ecologische reinigingsmiddelen aan Gom. Door deze outsourcing kan Gom zijn klanten en zijn eigen regio-organisaties nog meer service bieden.

Facilicom Duurzame Inkoopcode

Facilicom Group wil op een zorgvuldige, integere en maatschappelijk verantwoorde manier ondernemen. Dat sluit aan bij onze kernwaarden. Dit heeft natuurlijk gevolgen voor het handelen van partijen die voor of in opdracht van Facilicom Group werken. Daarom hebben we een duurzame inkoopcode opgesteld, waaraan leveranciers zich committeren en die met opdrachtgevers wordt gedeeld. Deze gaan onder andere over gedragsregels rondom kopersethiek, zoals afspraken over het incentivesbeleid. Ook wordt gestuurd op verlaging van de CO_2-uitstoot. Verder willen we samenwerken met organisaties die aantoonbaar socialer ondernemen en in het bezit zijn van een geldig PSO-certificaat. En er geldt een absoluut verbod op inzet of gebruikmaking van kinderarbeid. Schending van dit laatste betekent een directe beëindiging van het contract.

Duurzame inkoopcode

In deze duurzame inkoopcode hebben we in grote lijnen vastgelegd wat wij van onze leveranciers verlangen. Wij werken daarbij in de geest van 'The Ten Principles' zoals die staan in The UN Global Compact en verlangen een minimaal gelijkwaardige werkwijze van onze leveranciers.

Waardeketen

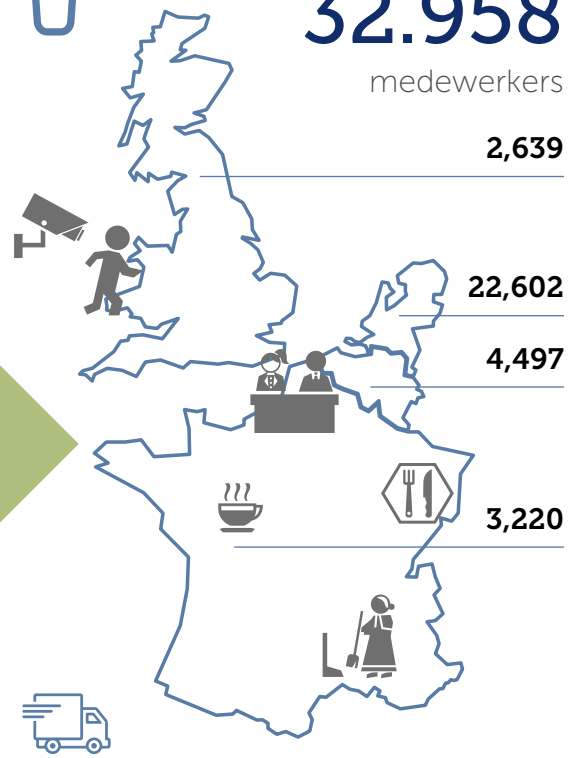
AANTAL LEVERANCIERS

Inkoopcategorie*	
Facilitair	8
Personeel	20
Logistiek	1
Schoonmaakbenodigdheden	5
Mobiliteit	13
Kleding	2
ICT	41
TOTAAL	**90**

** Betreft de door Centrale Inkoop gecontracteerde leveranciers. Buiten deze leveranciers hebben de divisies hun eigen leveranciers.*

Facilicom Group

32.958
medewerkers



Aantal vestigingen	
Facilicom Nederland	39
Incluzio Nederland	32
Facilicom Belgie	11
Facilicom UK	3
Facilicom FR	4
TOTAAL	**89**

€ 1.291.734.000
bedrijfsopbrengsten

KLANTEN

- Afnemers van diensten van Facilicom Group
  Zorginstellingen
  Horeca en recreatie
  Industriële bedrijven
  Onderwijsinstellingen
  Overheidsinstellingen
  Retailers
  Transport- en logistiekbedrijven
  Verhuizers
  Zakelijke dienstverleners

2,1%
rendement

Ons management is verplicht om naar de inkoopcode te handelen en erop toe te zien dat ook de medewerkers zich zorgvuldig, integer en maatschappelijk verantwoord gedragen. Ook onze inkopers zijn verplicht te handelen naar hetgeen hierover in de duurzame inkoopcode is beschreven. Vanuit de concerndirectie is de vice-CEO verantwoordelijk voor het naleven van de inkoopcode. Wanneer sprake is van twijfel of gedragsregels zijn overschreden, is het aan de directie om over een eventuele sanctieoplegging te beslissen.

In totaal heeft Facilicom Group 90 actieve contractleveranciers. Veel van de contracten zijn langlopend, en zijn gesloten voordat wij een duurzame inkoopcode hadden. In totaal hebben 39 leveranciers de inkoopcode van Facilicom Group getekend. Alle nieuwe contracten worden standaard volgens de duurzame inkoopcode opgesteld. Periodiek hebben we contactmomenten met onze leveranciers waarin de voortgang, klachten en eventuele escalaties worden besproken. Het naleven van de inkoopcode wordt hierin steeds vaker ook onderwerp van gesprek. Deze gegevens gelden voor de Facilicom Group. Ook afzonderlijk maken divisies afspraken met hun leveranciers. Deze zijn niet in dit verslag opgenomen.

5.2. INTERNE SAMENWERKING

Facilicom Group ontwikkelt zich van een dienstverlener van single services tot een organisatie die integrale facilitaire oplossingen biedt die van meerwaarde zijn voor de klant. In de divisie Facilicom Solutions komen de verschillende disciplines van Facilicom Group samen. Daarnaast wordt samenwerking tussen de verschillende divisies gestimuleerd. Sinds vorig jaar is hiervoor een directieraad geïnstalleerd met hierin alle divisiedirecteuren. Deze directeuren hebben ieder een 'divisie-overstijgend' thema in hun portefeuille gekregen, bijvoorbeeld maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen of innovatie. Op die manier werkt Facilicom Group eraan om de samenwerking tussen de verschillende divisies te intensiveren.

Dilemma: kennis delen tussen divisies

In de divisiestructuur van Facilicom Group schuilt een dilemma als het om samenwerken gaat. Door de relatief grote afstand tussen de verschillende divisies wordt kennis soms nog onvoldoende gedeeld. Tevens is niet altijd oog voor de ontwikkelingen bij andere divisies, waardoor klantvragen alleen worden beantwoord met de diensten uit de eigen divisie. Ook kunnen divisies elkaar als concurrent zien: een integrale oplossing kost vaak minder mankracht dan de som van de divisies. Zo bestaat de kans op omzetverlies.

5.3. MET STAKEHOLDERS IN DIALOOG

Facilicom Group heeft frequent contact met zijn stakeholders, bijvoorbeeld via persoonlijke gesprekken, in werkgroepen of commissies en via nieuwsbrief, website of sociale media. Met brancheverenigingen proberen we bijvoorbeeld tot een betere cao voor werknemers in de facilitaire sector te komen. Met de politiek gaat Facilicom Group in gesprek over onderwerpen als het inbesteden van schoonmaakdiensten door de overheid. En via persberichten die in vakmedia worden gepubliceerd doen wij mee in het debat over verschillende maatschappelijke discussies in ons vakgebied.

Dit overzicht laat zien hoe wij in contact staan met partijen waarmee wij een relatie onderhouden. Hieronder noemen we kort waarom zij belangrijk zijn voor Facilicom Group.

BOMA: schoonmaakresultaat met een positieve impact op mens en milieu

"Gom maakte als eerste schoonmaakbedrijf de milieubewuste overstap naar de 'Cradle to Cradle' – gecertificeerde groene dagelijkse reinigingsmiddelen van het door BOMA verdeelde Greenspeed (ex-Ecover Professional). Verdere consequente keuzes voor een duurzame, circulaire schoonmaakcyclus resulteerden uiteindelijk in het 'BOMA-Greenspeed Circular Cleaning Concept' dat de 'Facilicom All Together Contest' won in 2016. Deze 360°-aanpak resulteert in een schoonmaakresultaat met een positieve impact op mens en milieu."

Gert Bresseleers, Commercial Director BOMA

Directie/Aandeelhouders/Strategische samenwerkingsverbanden
De directie, een one tier board, zorgt voor de dagelijkse leiding en de strategische richting van Facilicom Group en is tegelijkertijd toezichthouder. De strategische samenwerkingspartners zijn de directies van de afzonderlijke divisies. Zij zijn belangrijk, omdat deze partners samen met de concerndirectie divisieoverstijgend beleid maken. Door gezamenlijk op te trekken, komen we verder en kunnen we beter inspelen op de behoeften van de klant en de ontwikkelingen in de maatschappij. De medewerkers van de divisies van Facilicom Group moeten dit beleid uitdragen en uitvoeren.

Medewerkers
De medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal voor Facilicom Group. Zij zorgen ervoor dat de dagelijkse werkzaamheden worden uitgevoerd, zowel binnen ons bedrijf als bij de klant. Bovenal zijn zij het gezicht van onze organisatie; overal waar zij komen dragen zij bij aan de naam en reputatie van Facilicom Group.

(Potentiële) klanten
Klanten zijn de afnemers van de diensten en producten van Facilicom Group en zorgen daarmee voor afzet en omzet. Zij zijn de belangrijkste drijfveer voor onze ontwikkeling en innovatie.

Leveranciers
Leveranciers zorgen voor de levering van diverse diensten en goederen om onze dagelijkse werkzaamheden en diensten professioneel uit te kunnen voeren. De kwaliteit van de ingekochte diensten en producten bepaalt voor een deel ook de kwaliteit die Facilicom Group op zijn beurt kan leveren.

Branche
Brancheorganisaties zijn belangrijk omdat zij Facilicom Group op de hoogte brengen van belangrijke ontwikkelingen in de facilitaire sector. Of ons stimuleren in het navolgen van die (wettelijke) ontwikkelingen.

Vakmedia
Vakmedia zijn een belangrijke partner bij het uitdragen van de kennis van Facilicom Group.

Eindgebruiker
Eindgebruikers zijn de gebruikers van het pand of van de dienst. Zij zijn een belangrijke doelgroep voor onze klanten, veelal hun belangrijkste kapitaal. Door onze dienstverlening kunnen eindgebruikers prettig, gezond en productief hun werk doen. Het stelt onze klant in staat beter te ondernemen.

Naast het frequente contact organiseert Facilicom Group eens in de drie jaar een centrale dialoog met zijn stakeholders. Daarbij wordt het proces gevolgd zoals omschreven in de MVO Prestatieladder. Met een enquête is aan stakeholders gevraagd welke onderwerpen zij van belang vinden in hun samenwerking met Facilicom Group. Deze belangen zijn afgezet tegen de impact van die onderwerpen op Facilicom Group. Deze uitkomsten zijn verwerkt in een materialiteitsmatrix.

Materialiteitsmatrix

5.4. OVERNAMES, FUSIES EN SAMENWERKING IN 2016

Mede door acquisities en andere vormen van samenwerking werkt Facilicom Group aan het verbreden, verdiepen en vernieuwen van zijn dienstverlening. Facilicom Group kan terugkijken op een aantal geslaagde gesloten samenwerkingsverbanden in 2016.

Albron en Prorest fuseren

Een van de hoogtepunten van 2016 was de samenwerking tussen Albron en Prorest. De fusie vond officieel plaats in oktober 2016, toen ook de medewerkers van Prorest op het hoofdkantoor in Schiedam verhuisden naar het hoofdkantoor van Albron in De Meern. Een fusieplatform met hierin vertegenwoordigers uit de ondernemingsraden van Albron, Prorest en Facilicom Group heeft de fusie begeleid. Het platform kwam periodiek bij elkaar voor overleg met de besturen. Ook is een sociaal convenant overeengekomen. Voor de werknemers op de locaties bij de klant veranderde er weinig. Wel zorgde de fusie voor een inkrimping van 20 formatieplaatsen op het hoofdkantoor van Facilicom Group. Door verschillende herplaatsingen kon het aantal boventallige werknemers in 2016 tot acht worden beperkt. Facilicom Group heeft een belang van 31,25% in Albron. De komende jaren zal dat groeien naar een meerderheidsbelang van 51%.

Facilicom Group neemt Kleentec over

Facilicom Group heeft in mei 2016 Kleentec overgenomen. Kleentec is in Nederland marktleider in de reiniging, desinfectie en productieoptimalisatie voor de food industrie. Deze overname paste bij de strategische intenties van Facilicom Group om de positie in de schoonmaakbranche in het algemeen, en de food industrie in het bijzonder, te versterken. Het merk Kleentec blijft gehandhaafd en is een zelfstandig onderdeel van de schoonmaakdivisie van Facilicom Group. De activiteiten van Gom Food zijn geïntegreerd in Kleentec.

Incluzio neemt Erasmusbrug Zorglijn over

In februari 2016 heeft Incluzio de Erasmusbrug Zorglijn overgenomen en ondergebracht bij De ZorgCentrale.nl. Zowel De Zorgcentrale.nl als Erasmusbrug Zorglijn bieden diensten op het gebied van 'zorg op afstand', met name zorgalarmering en 24-uurs bereikbaarheidsdiensten aan verschillende zorgorganisaties in Nederland. Dankzij de overname en de meerjarige samenwerkingsafspraken is de continuïteit van deze belangrijke diensten gegarandeerd. Door de overname is De ZorgCentrale.nl met 55.000 alarmaansluitingen de grootste zorgcentrale van het land geworden. Schaalvergroting is noodzakelijk om de vereiste kwaliteit, continuïteit en innovatie te garanderen. Denk bijvoorbeeld aan de verdere ontwikkeling van beeldzorg en leefstijlmonitoring.

Kleentec is in Nederland marktleider in de reiniging, desinfectie en productie-optimalisatie voor de food industrie.

5.5. KENNIS DELEN

De laatste jaren profileert Facilicom Group zich steeds nadrukkelijker als inhoudelijke autoriteit op het gebied van facilitaire dienstverlening. Daar leent het eigen relatiemagazine Facilitair! met bijbehorend online platform zich perfect voor. Met dit digitale kenniscentrum wil Facilicom Group bijdragen aan bewustzijn en begrip van diverse dossiers, zoals duurzame inzetbaarheid, MVO en klantgerichtheid. Medewerkers schreven het afgelopen jaar 29 blogs. Daarnaast zijn medewerkers van Facilicom Group als inhoudelijk deskundigen te vinden op toonaangevende congressen en beurzen in de branche. Zo was Facilicom Group in 2016 onder andere aanwezig op vakbeurs Facilitair en Gebouwbeheer. Ook verzorgden we een workshop op het Facto-congres en spraken we tijdens het jubileum van de Facility Management opleiding op de Haagse Hogeschool.

Kennisontwikkeling en -deling bij Incluzio

Bij de jonge divisie Incluzio wordt veel aandacht geschonken aan kennisontwikkeling en -deling. Het afgelopen jaar werden diverse kennissessies georganiseerd waarbij medewerkers uit de verschillende organisatieonderdelen met elkaar in gesprek gingen over uiteenlopende vakgerelateerde onderwerpen. Ook organiseerde Incluzio meerdere malen een 'rondje door de zaak' waarbij medewerkers op bezoek gingen bij een ander bedrijfsonderdeel van Incluzio. De top-100 van Incluzio kwam in 2016 bijeen tijdens de Tower Meeting. Doel was om gezamenlijk tot een visie op leiderschap te komen en om kennis en ervaring uit te wisselen. Al deze kennis wordt actief gedeeld op social media en via de wekelijkse nieuwsbrief.

Om de organisatie verder te ontwikkelen, ging een groep projectmanagers van Incluzio het afgelopen jaar aan de slag met het uitvoeren van een organisatie-ontwikkelprogramma. In dit programma komen onderwerpen aan bod zoals de ontwikkeling van een zelfsturende organisatie, de implementatie van nieuwe ict, het inrichten van kwaliteitsmanagement in een nieuw bedrijf en het schrijven van winnende offertes. Deze groep rouleert door de bedrijven heen en heeft daarnaast de opdracht het lerend vermogen en kennisuitwisseling tussen onderdelen van Incluzio te stimuleren. Dat heeft er concreet voor gezorgd dat de methode van Action Learning, die goed werkt in Utrecht, ook in Hollands Kroon kan worden toegepast. Ook de wijze waarop kwaliteitsmanagement is ingericht binnen Axxicom Thuisdiensten heeft geholpen bij een ISO-certificering bij Radar Uitvoering.

Jong Facilicom

Jong Facilicom is het interne netwerk van Facilicom Group voor de jonge professional tot en met 35 jaar. Jong professionals krijgen binnen het Jong Facilicom netwerk kansen om op een laagdrempelige manier nieuwe contacten, ideeën, kennis en vaardigheden op te doen en een bijdrage te leveren aan de toekomstbestendigheid van de organisatie. Jong Facilicom is een platform dat activiteiten organiseert voor jonge professionals van alle werkmaatschappijen van Facilicom Group. Ook is Jong Facilicom een klankbord voor initiatieven en innovaties uit de organisatie.

De divisies van Facilicom Group delen daarnaast veel kennis met branche-organisaties en belangenverenigingen. Wij zijn lid van de volgende organisaties.

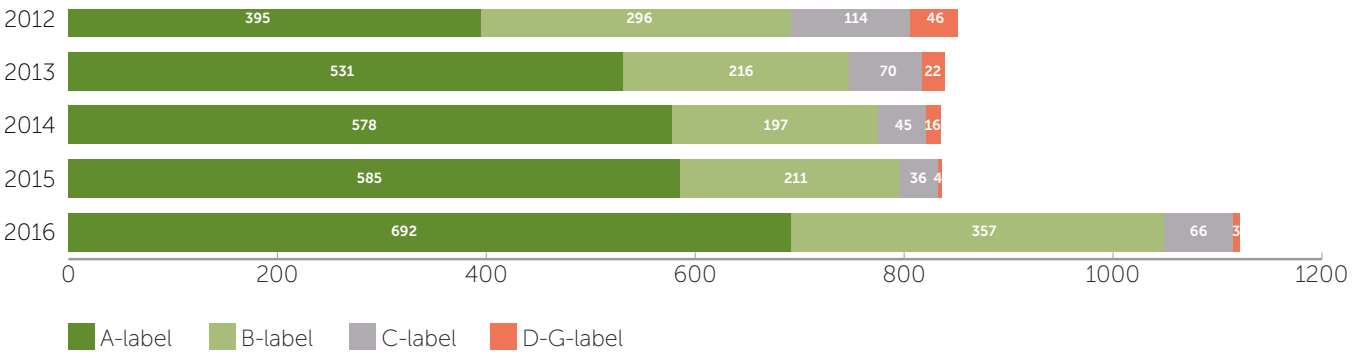
6. Duurzaam

Facilicom Group werkt op basis van een langetermijnvisie. Als krachtig familiebedrijf bieden wij onze klanten continuïteit en zijn we gericht op de toekomst. Bij alles wat we doen, denken wij aan de mens en aan het milieu. Uiteraard in natuurlijke balans met ons streven naar financieel resultaat. Het afgelopen jaar heeft Facilicom Group gewerkt aan het verkleinen van zijn CO_2-footprint. En hebben we ons ingezet voor mens en maatschappij.

6.1. MVO BELEID

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is onlosmakelijk verbonden met de cultuur van Facilicom Group. De zorg voor mens, milieu en winstgevendheid past in een beleid dat gericht is op continuïteit van de onderneming, de werkgelegenheid voor de medewerkers en de dienstverlening aan de opdrachtgevers. De definitie die Facilicom Group hanteert voor het MVO-beleid luidt: 'Het ontwikkelen en voeren van beleid, binnen de dimensies People, Planet en Profit, gericht op duurzaamheid en op het bijdragen aan maatschappelijke welvaart op langere termijn, waarbij rekening wordt gehouden met relevante stakeholders.' Het MVO-beleid heeft een vaste plaats in de strategie van de organisatie en past bij de Facilicom Group kernwaarde duurzaam. Met ons MVO-beleid stellen we concrete doelen, op de onderwerpen milieulabels, CO_2-footprint en gezonde medewerkers.

Milieulabels wagenpark



6.2. CO_2-FOOTPRINT

Onze ecologische voetafdruk bestaat vooral uit ons eigen energieverbruik in onder andere onze panden, ons wagenpark en het verbruik van onze schoonmaakproducten. Ook het afval dat we produceren telt mee. We meten onze CO_2-uitstoot aan de hand van de eerste twee parameters. Dat betekent onze directe uitstoot. Onze doelstelling is om 5% CO_2-uitstoot te reduceren ten opzichte van het jaar ervoor. Deze doelstelling is niet behaald. De marginale toename van 2,9% van de uitstoot is toe te schrijven aan de omzetgroei, gerelateerd aan de groei van het personeelsbestand en daarmee het wagenpark. Binnen de MVO-commissie zal worden ingezet op het behalen van de doelstelling in 2017.

Wagenpark

Het wagenpark van Facilicom Group wordt steeds groener. Het beleid is dat er alleen auto's mogen worden aangeschaft met een label A, B of C. Het afgelopen jaar zijn zes voertuigen met een lager label dan C aangekocht. Inmiddels heeft 99% van het wagenpark een label A, B of C. Van ons totale wagenpark van 1.121 personenauto's met een label zijn er 692 voorzien van het groenste label. Het complete wagenpark van Facilicom Group in Nederland

telt in totaal 1.778 voertuigen. Daarvan is van 1.644 de CO_2-uitstoot bekend en geregistreerd bij de RWD. In totaal is de uitstoot van ons wagenpark 10.447,45 ton CO_2. Dat is een toename van 7,4% ten opzichte van 2015, toen de uitstoot 9.723,22 ton CO_2 was. Dat komt door de groei van het wagenpark.

99%

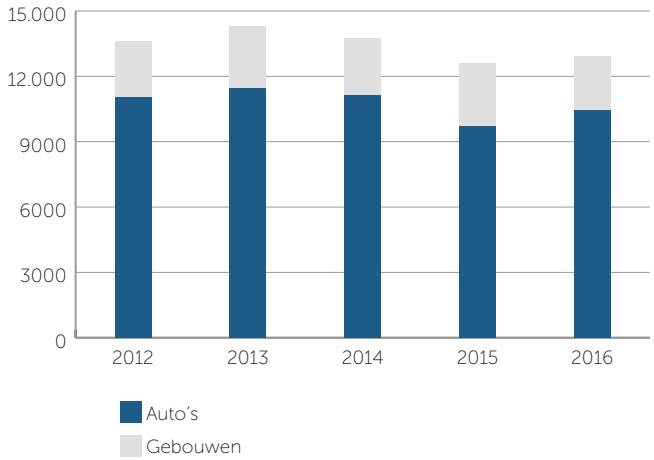
van het wagenpark heeft een milieuvriendelijk label

Energieverbruik in gebouwen

In de toekomst is er geen plek meer voor niet duurzame kantoorgebouwen. Al enkele jaren geleden speelde Facilicom Group in op deze onomkeerbare beweging, die ook door de overheid met regelgeving wordt afgedwongen. Het hoofdkantoor van Facilicom Group heeft een EPA A++ label. Het aantal vestigingen van Facilicom Group is de laatste jaren teruggebracht. Dit scheelt energie en kosten. Het afgelopen jaar is in totaal 4.041.017 kWh elektriciteit verbruikt in de gebouwen van Facilicom Group. Het gasverbruik was 253.774 m^3. In totaal is 2.521,28 ton CO_2 uitgestoten. Dat is 12,6% minder dan in 2015, toen de uitstoot 2.884,43 ton CO_2 was.

Naast het beleid voor het wagenpark en de gebouwen, startte Facilicom Group in 2016 diverse projecten om de milieu-impact te verkleinen. Zo gebruikt Gom sinds 2016 alleen nog maar circulaire vuilniszakken. Ook zetten we elektrische scooters in voor schoonmaakdiensten en gebruiken de schoonmaakmedewerkers alleen nog maar milieuvriendelijke schoonmaakmiddelen. Albron ondertekende het afgelopen jaar het Business Akkoord over natuurlijk kapitaal en steekt zo zijn nek uit om verantwoord om te gaan met natuurlijk kapitaal en grondstoffen.

Totale footprint, CO_2-uitstoot in tonnen in Nederland



6.3. AFVAL EN PAPIERVERBRUIK

In 2016 heeft Facilicom Group zijn visie op afval gewijzigd. Er wordt niet langer meer gestuurd op het terugdringen van de totale hoeveelheid afval, maar op het terugdringen van het restafval. Facilicom voert veel afval af voor opdrachtgevers. Door onze afvalstromen in kaart te brengen, zijn we in staat om samen met die opdrachtgevers concepten te ontwikkelen om afval te hergebruiken. En zo te sturen op het terugdringen van restafval. In 2017 wordt dit een belangrijk thema.

Met de outsourcing van het logistiek centrum in 2016 is de volledige papiervoorraad in één keer uitgeleverd aan de vestigingen. Dat maakt een goede meting van het papierverbruik in 2016 niet langer mogelijk. Daarnaast heeft papierverbruik een minimaal effect op de totale CO_2-footprint. Het wordt niet langer als materieel onderwerp voor het MVO-beleid beschouwd, ook niet in 2017.

6.4. MAATSCHAPPELIJK BETROKKEN

Ook in 2016 doneerde Facilicom Group weer aan een goed doel in plaats van het sturen van relatiegeschenken. In november vroegen we via een interne nieuwsbrief aan alle medewerkers welk doel Facilicom Group zou moeten steunen. Met 43% van de stemmen is de uitslag van deze poll zeer duidelijk. Voor het derde jaar op rij was KWF Kankerbestrijding het goede doel. Ook werd KWF Kankerbestrijding opgenomen in het jaarlijks kerstgeschenk aan de medewerkers van Facilicom Group. Medewerkers kregen hiermee de keuze hun kerstgeschenk te doneren aan het gekozen goede doel.

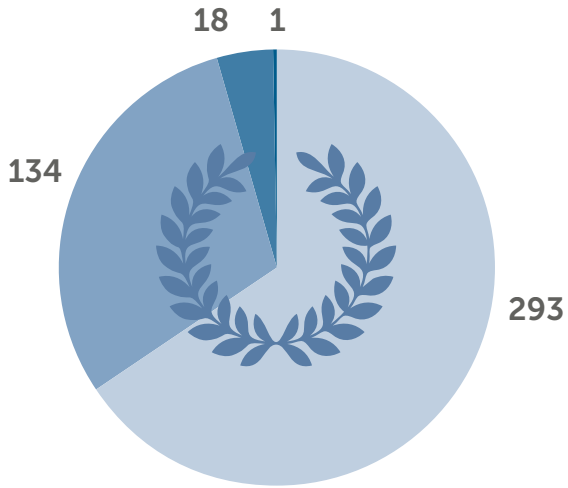
6.5. FAMILIEBEDRIJF MET LANGE DIENSTVERBANDEN

Het afgelopen jaar was voor Facilicom Group een jubileumjaar. We vierden onze vijftigste verjaardag. Als familiebedrijf zijn we al sinds de oprichting in 1966 een zelfstandige onderneming, onafhankelijk van externe vermogensverschaffers. Er is geen externe druk om op korte termijn winst te behalen, ons beleid is gericht op de lange termijn. Dat geldt ook voor ons personeelsbeleid: wij gaan voor long-time employment. Het afgelopen jaar vierden in totaal 446 medewerkers hun jubileum. Eén daarvan was zelfs al 50 jaar in dienst, een medewerker van het eerste uur dus.

6.6. MVO-ORGANISATIE

Het MVO-beleid heeft een vaste plaats in de organisatie. De vice-CEO heeft MVO in haar portefeuille en fungeert als directievertegenwoordiger voor deze duurzaamheidsonderwerpen. Een MVO-commissie met hierin een vertegenwoordiging van KAM-managers vanuit de verschillende divisies geven invulling aan de kwaliteits-, arbeids- en milieu-onderwerpen. Uitdrukkelijk aan bod in 2016 kwamen onder andere de status van het energiebeleid van Facilicom Group en de mogelijkheid voor een vaste MVO-functionaris. Een commissie met HR-managers uit de divisies ontfermen zich over de onderwerpen die te maken hebben met het bredere personeelsbeleid van Facilicom

Overzicht jubilarissen



446

Jubilarissen

12,5 jaar | 25 jaar | 40 jaar | 50 jaar

Group, bijvoorbeeld ziekteverzuim of werving en selectie. In 2016 zijn afspraken gemaakt voor een scherpere afbakening tussen de werkvelden van de MVO- en HR-commissie.

De directies van de afzonderlijke divisies zijn verantwoordelijk voor de opzet en implementatie van het managementsysteem op het gebied van kwaliteit, milieu, veiligheid en arbeidsomstandigheden. De sturing en beheersing van het MVO-beleid op holdingniveau gebeurt via een integraal besturingsmodel dat aansluit bij het bestaande gecertificeerde ISO 9001-managementsysteem. De concerndirectie van Facilicom Group beoordeelt op geregelde tijdstippen de geschiktheid, adequaatheid en doeltreffendheid van het algemene MVO-managementsysteem. Facilicom Group rapporteert sinds verslagjaar 2008 jaarlijks over de doelen die zijn bereikt op MVO-gebied.

Certificaten, normen en codes

Alle divisies van Facilicom Group zijn gecertificeerd volgens de eisen van de MVO Prestatieladder niveau 3 of 4. Deze MVO Prestatieladder sluit aan bij bestaande managementsystemen op het gebied van kwaliteit, milieu, veiligheid en arbeidsomstandigheden die binnen Facilicom Group worden toegepast. Met deze certificering maken we vanuit maatschappelijke betrokkenheid onze duurzame ontwikkeling concreet, objectief en aantoonbaar. De doelen die uit de certificering voortvloeien, zijn opgenomen in de jaarplannen van de divisies. Doelstelling is niet alleen het managen en borgen, maar zeker ook het naar een hoger plan tillen van de gezamenlijke MVO-ambities.

De divisies Gom Schoonhouden, Trigion Beveiliging en Albron hebben de gouden status bij FIRA. Het FIRA Platform is een digitaal register waarin leveranciers hun MVO-prestaties zichtbaar maken aan inkopers om daarmee de transparantie te bevorderen en MVO bespreekbaar te maken. Verder is Facilicom Group in 2016 actief geweest met de certificeringen voor de Prestatieladder Socialer Ondernemen.

Bekijk alle certificaten, normen en codes van Facilicom Group.

Het afgelopen jaar was voor Facilicom Group een jubileumjaar. We vierden onze vijftigste verjaardag.

FIRA: 'Een gedegen MVO-beleid'

"Albron heeft in het FIRA Platform een MVO-rapport Goud opgesteld. Enerzijds laat Albron daarmee zien dat het bedrijf een gedegen MVO-beleid heeft ontwikkeld. Anderzijds is Albron transparant over de voortgang ten aanzien van de meest relevante MVO-onderwerpen. Duurzame productie van eten, voorkomen van verspilling en gezonde voeding zijn hierbij belangrijke onderwerpen. Wij moedigen Albron aan te blijven groeien met een steeds duurzamer assortiment."

Lex de Bruijn, Directeur FIRA

7. Vernieuwend

De wereld om ons heen verandert steeds sneller. In deze maatschappij is het belangrijk om snel en flexibel in te kunnen spelen op ontwikkelingen. Dat betekent ook dat wij wendbaar en innovatief zullen moeten opereren. Vernieuwen is daarom onze ambitiewaarde; een onderwerp waarop wij ons nadrukkelijker willen ontwikkelen. De beweging naar een innovatief ondernemersklimaat binnen Facilicom Group is het afgelopen jaar ingezet.

7.1. ORGANISATORISCHE VERNIEUWING

In 2016 is volop geïnvesteerd in de wendbaarheid van de organisatie, vooral door organisatorische vernieuwingen door te voeren die Facilicom Group in staat stellen sneller en efficiënter te opereren. Zo zijn in 2016 verschillende nieuwe managers en medewerkers aangesteld die voor een innovatiever klimaat moeten gaan zorgen. Bij Facilicom UK en Ireland bijvoorbeeld is een directeur Development aangesteld. Die heeft de taak het management te coachen, alle medewerkers van Facilicom UK en Ireland te trainen via e-learning en businessdevelopment te stimuleren. Voor Facilicom Solutions is door de samenvoeging van Facilicom Facility Solutions met Breijer Bouw en Installatie een compleet nieuw managementteam samengesteld met een daarbij behorende nieuwe organisatiestructuur. Trigion heeft sinds 2016 een directeur integrale veiligheid die de inhoudelijke kennis binnen het bedrijf verder gaat ontwikkelen en tevens de verbinding gaat leggen tussen de verschillende onderdelen van Trigion. En Incluzio maakte in 2016 de overstap naar zelforganiserende teams voor alle thuishulpactiviteiten.

Centraliseren of outsourcen van diensten maakt efficiënt

Het afgelopen jaar zijn verschillende ondersteunende diensten gecentraliseerd of geoutsourced, waardoor de slagkracht van Facilicom Group en van zijn divisies toeneemt. Goede voorbeelden zijn het wagenparkbeheer en de debiteurenadministratie van Facilicom Solutions. Die zijn in het geheel ondergebracht bij Facilicom Group. Bij Gom is het logistieke bedrijf, Facilicom Professional Products, uitbesteed aan een gespecialiseerde partij.

Ook heeft Facilicom Group in 2016 een gedeelte van zijn it-activiteiten uitbesteed aan I-level. Het doel van deze outsourcing is om de informatiebeveiliging naar een hoger niveau te tillen door onder andere het realiseren van de certificering voor ISO27001 en NEN7510 door I-level in 2017. Ook wordt hiermee de wens ingevuld een uitwijkmogelijkheid te hebben. 26 medewerkers zijn per 1 januari 2017 in dienst getreden bij I-level.

Vernieuwende klantbenadering

Om betere commerciële resultaten te behalen, heeft Facilicom Group diverse vernieuwingen doorgevoerd in de klantbenadering. Bij Trigion bijvoorbeeld is de organisatie niet langer per district, maar per klantsegment ingericht. Dat heeft ermee te maken dat Trigion verandert van een bedrijf dat beveiligingsproducten levert naar een organisatie die veiligheid creëert voor de klant. Kennis van de branche is dan ook essentieel. Gom voerde deze manier van klantbenadering eveneens door. De salesmanagers zijn specifiek per sector gaan werken. Dat heeft ertoe geleid dat Gom in 2016 een uitstekend salesresultaat behaalde. Bij Facilicom UK en Ireland is gekozen voor een nieuwe benadering waarbij de klant twee aanspreekpunten heeft: een client manager die samen met de klant vooruit kijkt naar welke oplossingen kunnen bijdragen aan een schone en veilige omgeving. En een service delivery manager die toeziet op de operatie en de kwaliteit van de diensten.

Innovation Board

Facilicom Group ambieert een innovatiever klimaat binnen de organisatie. Hiervoor is in 2016 de Innovation Board opgericht, met een afvaardiging vanuit alle divisies. Deze board heeft de taak binnen de organisatie proces-, markt- en productinnovatie te stimuleren. Dat gebeurt onder andere door de zichtbaarheid van innovaties te verhogen, bijvoorbeeld door meer te publiceren en kennis te delen. We hebben op ons intranet een platform gecreëerd waar dat kan. Daarnaast wil de Innovation Board ook het proces om tot innovaties te komen verder verbeteren, zodat ideeën sneller en beter kunnen worden gerealiseerd in de praktijk. Continu verbeteren en vernieuwen is essentieel om ook in de toekomst een toonaangevende speler in de branche te blijven.

7.2. INTEGRALE DIENSTEN EN INNOVATIES

Wij willen onze dienstverlening verdiepen, verbreden en vernieuwen en zoeken naar verbinding. Al enkele jaren is onze strategie gericht op het bieden van integrale diensten die waarde toevoegen voor de klant. Single services worden versterkt met integrale oplossingen. Met de komst van Facilicom Solutions waarin soft en hard services zijn geïntegreerd, is hierin een goede stap gezet. Ook bij de andere divisies zijn in 2016 mooie resultaten behaald. In de beveiligingssector bijvoorbeeld werd afgelopen jaar goed zichtbaar dat klanten gaan voor integrale oplossingen waarbij zowel mens als techniek wordt ingezet. Trigion heeft de ambitie om in 2017 een aantal contracten met integrale veiligheidsoplossingen te verwerven. In 2016 hebben enkele grote klanten, bijvoorbeeld Nuon en Ahold, die overstap al gemaakt. Ook bij Facilicom UK en Ireland zien we die accentverschuiving richting integrale diensten.

Facilicom Group introduceerde in 2016 een aantal nieuwe innovatieve concepten. Een goed voorbeeld van een innovatie is de dienst Directschoon. Via een online platform kan een ondernemer direct en flexibel schoonmaakdiensten inkopen. Voor het hoge marktsegment heeft Gom het concept 'Magnifique' ontwikkeld. Incluzio investeerde in een nieuw zorgconcept voor de particuliere gezondheidszorg: Compartijn. Dit concept biedt kleinschalige woonvoorzieningen aan ouderen met een indicatie voor langdurige zorg. In Enschede en Rosmalen zijn het afgelopen jaar de eerste twee vestigingen geopend. Albron heeft stappen gemaakt in het beter beheren van productspecificaties en in het ontwikkelen van consumenten-apps.

Een goed voorbeeld van een innovatie is de dienst Directschoon.

Incluzio investeerde in een nieuw zorgconcept voor de particuliere gezondheidszorg: Compartijn. Dit zijn kleinschalige woonvoorzieningen voor ouderen met een indicatie voor langdurige zorg.

Keukencentrum Berkers: ‘Snel en gemakkelijk alles regelen zonder omwegen’

“Wij zijn blij met deze nieuwe dienst van Gom. Met Directschoon is er voor ons een schakel tussenuit gehaald die we niet nodig hadden: iemand die vanuit Facilicom (Gom) het contract begeleidde. Nu we onze schoonmaak zelf online kunnen regelen, gaat alles veel sneller. Bijvoorbeeld de facturatie en eventuele wijzigingen in de dienstverlening. Het is financieel aantrekkelijker bovendien. En omdat het goedkoper is, hebben we er een dag extra schoonmaak bij geregeld.”

Ad van de Meulenreek, Keukencentrum Berkers B.V.

WIL-concept

Vanaf eind 2015 kwamen steeds meer vluchtelingen naar Nederland. Om in te spelen op deze toestroom is samen met Radar het WIL-concept (Werken-Integreren-Leren) ontwikkeld. Dit integrale concept biedt in eerste instantie huisvesting en veiligheid aan statushouders. Daarnaast biedt het ondersteuning bij het vinden van werk, het leren van de taal en het prettig samenleven met de inwoners van een wijk. Binnen een pand, bijvoorbeeld een leegstaand kantoorpand dat door Facilicom Group speciaal voor dit doel is omgebouwd, wordt een sociale mix van statushouders, 'spoedzoekers' of studenten gehuisvest om integratie te bevorderen en wachtlijsten van de sociale woningbouw terug te dringen. Gelijktijdig staan werk en taalverwerving voorop, waarbij we de kracht van Facilicom Group gebruiken en de (buurt)bewoners met afstand tot de arbeidsmarkt betrekken in het beheer van de locatie. De locatie wordt ingericht als leerwerkbedrijf waarbij een zo hoog mogelijk SROI wordt nagestreefd. De werkcoaches en begeleiders vanuit Gom en Trigion helpen hierbij. Op deze manier levert de WIL-locatie een maatschappelijke bijdrage aan de buurt. Tegelijkertijd zorgen we ervoor dat de locatie omarmd wordt door alle partijen. Door deze aanpak verdwijnen minder statushouders in de bijstand. Facilicom Solutions, Radar Advies, Incluzio en Wmo Radar (onderdeel Incluzio) helpen op deze manier gemeenten en hun partners om het maximaal haalbare te bereiken in integratie, participatie én samenleven. Nu de asielinstroom over zijn hoogtepunt heen lijkt, is het de ambitie om dit concept breder in te zetten, onder de naam Inclusief Wonen. Bijvoorbeeld voor andere doelgroepen, zoals GGZ-patiënten, tienermoeders of ouderen.

GVA: 'Nuchter concept voor gemeente, buurt én statushouder'

"Het huisvesten van statushouders in gemeentelijke panden is makkelijker gezegd dan gedaan. Daar zit meer achter dan een vastgoedvraag met bewoners die wel voor zichzelf zorgen. Het WIL-concept zorgt ervoor dat zowel statushouders als de buurt veilig kunnen wonen. Het verbindt deze twee groepen aan elkaar en zorgt ervoor dat statushouders snel hun eerste stappen zetten in de Nederlandse samenleving. WIL is een nuchter concept dat winst creëert uit praktische beheersvragen rond het woonpand en samenwerking met organisaties die werkzaam zijn rond taal en integratie. Dat is niet alleen een goede oplossing voor de gemeente, maar ook voor de buurt en de statushouders."

Afke Besselink, destijds projectleider huisvesting statushouders (GVA)

8. Financieel

JAARREKENING

Geconsolideerde balans (vóór winstbestemming)

ACTIVA (X € 1.000)		31 december 2016	31 december 2015
Vaste Activa			
Immateriele vaste activa	1)	11.736	5.620
Materiële vaste activa	2)	119.252	119.531
Financiële vaste activa	3)	73.220	53.153
		204.208	**178.304**
Vlottende activa			
Voorraden	4)	5.924	4.501
Handelsdebiteuren	5)	239.622	233.934
Overige Vorderingen en overlopende activa	6)	18.900	18.977
Liquide middelen	7)	84.928	101.399
		349.374	**358.811**
		553.582	**537.115**

Geconsolideerde balans (vóór winstbestemming)

PASSIVA (x € 1.000)		31 december 2016	31 december 2015
Groepsvermogen	8)	**242.008**	**235.918**
Voorzieningen			
Personeelsbeloningen	9)	9.202	8.948
Belastingen	10)	2.431	3.010
		11.633	**11.958**
Langlopende schulden	11)	**21.727**	**12.520**
Kortlopende schulden			
Schulden aan kredietinstellingen		2.566	235
Schulden aan leveranciers		63.726	65.849
Schulden terzake van belastingen en premies sociale verzekeringen		62.746	61.992
Schulden terzake van pensioenen		3.458	5.845
Overige schulden en overlopende passiva	12)	145.718	142.798
		278.214	**276.719**
		553.582	**537.115**

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

PASSIVA (x € 1.000)		2016	2015
Bedrijfsopbrengsten	13)	1.291.734	1.198.278
Bedrijfskosten			
Kosten van (hulp)materialen		94.601	90.693
Uitbesteed werk en andere externe kosten		235.262	190.015
Personeelskosten	14)	815.123	796.836
Afschrijving immateriele vaste activa		2.977	1.302
Afschrijving materiele vaste activa	15)	22.992	22.360
Bijzondere waardeverminderingen	16)	2.618	2.474
Overige bedrijfskosten		91.583	84.935
		1.265.156	**1.188.614**
Bedrijfsresultaat		26.578	9.664
Financiële baten en lasten			
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		400	810
Rentelasten en soortgelijke kosten		809	644
		-409	**166**
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen		26.169	9.830
Belastingen		9.013	4.869
		17.156	**4.961**
Resultaat op deelnemingen		1.153	493
Resultaat na belastingen		18.309	5.454
Aandeel derden		-206	2.452
Netto winst		**18.103**	**7.906**

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(x € 1.000)		2016	2015
Kasstroom uit operationele activiteiten:			
Bedrijfsresultaat		26.578	9.664
Afschrijving vaste activa		28.818	26.387
		55.396	**36.051**
Mutaties in het werkkapitaal:	17)		
Handelsvorderingen		172	-23.511
Voorraden		-1.384	2.710
Overige vorderingen en overlopende activa		3.294	4.437
Kortlopende schulden		-11.223	19.864
		-9.141	**3.500**
		46.255	**39.551**
Financiële resultaten en belastingen	18)		
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		367	155
Rentelasten en soortgelijke kosten		-976	-644
Ontvangen dividend		899	100
Winstbelasting		-3.941	-7.571
Mutatie voorzieningen		-325	-734
		-3.976	**-8.694**
Kasstroom uit operationele activiteiten		**42.279**	**30.857**
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	19)		
Acquisitie groepsmaatschappijen		-19.994	-20.807
Investering in financiele activa		-20.751	-42.237
Investering in immateriele financiele activa		-72	-
Investering in materiële vaste activa		-26.502	-22.548
Desinvestering in materiële vaste activa		2.540	2.422
		-64.779	**-83.170**
		-22.500	**-52.313**

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(x € 1.000)		2016	2015
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	20)		
Uitgekeerd dividend		-2.000	-500
Opname lening		10.394	12.109
Aflossing lening		-1.187	-
		7.207	**11.609**
Netto kasstroom		-15.293	-40.704
Liquide middelen verkregen bij acquisitie groepsmaatschappijen		894	12.753
Koers- en omrekeningsverschillen		-2.072	623
Mutatie liquide middelen		**-16.471**	**-27.328**

Toelichting op de jaarrekening

Risicobeheer

De jaarspecifieke zaken van risicobeheersing zijn opgenomen in de tabel op pagina 72.
De directie is verantwoordelijk voor de interne risicobeheersing- en controlesystemen en zorgt ervoor dat deze systemen adequaat functioneren. De systemen zijn ingericht om significante risico's te beheersen en om operationele, financiële en (sociaal) maatschappelijke doelstellingen te realiseren. Optimaal risicomanagement behelst het tijdig identificeren van risico's en het beheersen van de risico's die onze bedrijfsactiviteiten op korte en lange termijn zouden kunnen beïnvloeden. Het systeem zorgt ervoor dat de voorspelbaarheid toeneemt en er waarde aan de onderneming wordt toegevoegd. Wij hebben ingezet op een overall ERP-systeem, zodat we kunnen komen tot een eenduidig referentiekader van informatie. Wij hebben de belangrijkste sturingsmiddelen gedefinieerd in KPI's en deze opgenomen in een dashboard; dit dashboard wordt op verschillende niveaus in de organisatie aangewend om te komen tot de juiste en tijdige informatie ten behoeve van de managementprocessen. Dit loopt van het operationeel management tot op overall managementniveau van het centraal directieteam en algemeen bestuur.

De belangrijkste uitgangspunten bij risicobeheer zijn:

- Het is alleen verantwoord om ondernemersrisico te lopen als de waarschijnlijkheid van het optreden van dit risico en de mogelijke gevolgen daarvan de continuïteit van de onderneming niet in gevaar brengen. Over het algemeen neemt de onderneming een voorzichtige houding aan ten opzichte van het accepteren van operationele en financiële risico's.

- De directie - in alle lagen van de organisatie - identificeert, analyseert en beheerst de risico's op operationeel niveau, binnen de aan haar gestelde verantwoordelijkheidsgebieden, zodanig dat deze risico's beheersbaar zijn en passen in de doelstelling van de bedrijfsdivisie en de onderneming in het algemeen. In 2016 is meer en meer gewerkt aan het meetbaar maken van kritische succesfactoren in de dienstverlening. Dit betreft zowel operationele en financiële indicatoren, als ook medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid. De risicobeheersing geschiedt op divisieniveau maar zeker ook op opdrachtniveau waarin gemeten wordt of contractvoorwaarden/normstellingen worden nageleefd. De maatschappelijke risicobeheersing is in onze arbeidsintensieve onderneming van groot belang; onze mensen zijn ons kapitaal. Medewerkerstevredenheid leidt tot loyaliteit en betrokkenheid en wij zijn van mening dat dit onze kwaliteit van dienstverlening ten goede komt.

- De relevante wet- en regelgeving en de interne gedragsregels worden vanzelfsprekend nageleefd; dit alles binnen algemeen aanvaardbare maatschappelijke normen voor Facilicom Group en al haar stakeholders. Er is sprake van een strikte kwaliteitsnormering op basis van interne regels en externe instanties, zoals ISO/NEN-certificering op operationeel niveau en bijvoorbeeld convenant Horizontaal Toezicht op financieel/fiscaal niveau alsook interne en externe (accountants-)controle op de bedrijfsprocessen, managementrapportage en jaarcijfers.

- Incluzio opereert in het sociale domein van dienstverlening. De sturingsfactoren kennen op een aantal vlakken een andere dimensie als onze 'reguliere' bedrijven. Bij de services

gaat het vaak om de effectieve en efficiënte bedrijfsvoering in combinatie met doelstelling van betrokken en tevreden, gemotiveerde medewerkers en klanttevredenheid en wederzijdse loyaliteit tussen opdrachtgever en -nemer. In het sociale domein wordt daarnaast ook op andere indicatoren gestuurd zodat de dienstverlening in alle sociale aspecten voldoet aan de daaraan te stellen eisen. Hierbij wordt in een belangrijke driehoek geacteerd van opdrachtgever (zorginstelling, gemeenten), klant (zorgvrager) en Incluzio als dienstverlener. Onze dashboards zijn daarop aangepast.

Risico's beheersen is voor de organisatie van cruciaal belang en is als zodanig ingebed in onze structuur.

Ondernemen is onlosmakelijk verbonden met het nemen van risico's. De risico's van onze onderneming zijn niet bijzonder van aard of afwijkend van wat in de branche gebruikelijk is. Onderstaande tabel geeft een weergave van de meest relevante risico's en de risico-inschatting van Facilicom Group.

De directie verklaart ten aanzien van de financiële verslaggevingsrisico's dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een grote mate van zekerheid verschaffen en dat de verslaggeving geen onjuistheden bevat. Facilicom Group staat in voor zijn werkmaatschappijen. Dit blijkt onder meer uit de gestelde aansprakelijkheidstellingen van zijn 100% Nederlandse deelnemingen, alsook de afgegeven concerngarantie in het buitenland.

In 2016 hebben er geen significante wijzigingen in de controle-systematieken plaatsgevonden. Met de in 2015 ingevoerde business controlling naast financial controlling is de onderneming in staat om tijdig en effectief verstoring in het proces te analyseren en bij te sturen, dit zowel op operationeel als op financieel vlak. Optimalisering van de systemen blijft echter een steeds terugkerend aandachtspunt. Dit kan leiden tot een verdere aanscherping en/of aanvulling van de systemen.

Risicobeheer is een belangrijk beleidsonderdeel in onze ict-organisatie; het functioneren van de organisatie wordt in sterke mate beïnvloed door de continuïteit en betrouwbaarheid van de geautomatiseerde informatievoorziening. Wij hebben een zelfstandige ict-afdeling, ondersteund met kennis en kunde van buitenaf. Bescherming van privacy van de bulk aan informatie die wij hebben van onze werknemers en opdrachtgevers is meer en meer van belang. Wij zetten daar stevig op in. Het is voor ons een key issue, mede ook ten aanzien van bijvoorbeeld de Wet Datalekken. De organisatie is reeds geruime tijd bezig met de implementatie van een nieuw ERP-systeem voor de gehele organisatie. Hierbij is het risicobeheer en het voorzien in tijdige, adequate managementinformatie een belangrijke randvoorwaarde in het implementatieproces.

Meest relevante risico's en de risico inschatting van Facilicom

Stakeholder	Aandachtsgebied	Risico	Risicomaatregel	Risico-inschatting
Medewerker	Arbeidsintensieve bedrijfsvoering	Verzuim	Eigen Arbo- en re-integratiedienst	Hoog
	Vergrijzing	WGA/ZW eigen risicodrager	Actief verzuimbeleid	
		Stijgende loonkosten	Monitoring op basis van gedefinieerde KPI's	
		Krapte arbeidsmarkt	Flexibele personele inzet	
	Wet- en regelgeving	Naleving arbeidstijden wet, cao	Eigen personeels- en loonadministratie	Gemiddeld
			Monitoring op basis van gedefinieerde KPI's	
			Horizontaal Toezicht convenant Belastingdienst	
			Partner in cao-overleggen	
			MVO-onderdeel governance code	
Opdrachtgever	Concentratie grote opdrachtgevers	Afhankelijkheid	Spreiding en opvang door de grootte van de Facilicom-organisatie als geheel	Gemiddeld
		Insourcing tendens overheid	Flexibele personele inzet	
		Formalisering contractposities	Monitoring op basis van gedefinieerde KPI's	
		Faillissementsrisico	Breed inzetten business control per divisie	
			Stringent incasso beleid	
	Prestatiecontracten	Boetes/claims bij niet behalen targets	Monitoring op basis van gedefinieerde KPI's	Gemiddeld
			Breed inzetten business control per divisie	
	Nieuwe markten/Innovatie	Beschikbaarheid capaciteit en know how	Tender-procedures	Gemiddeld
		Krimp facilitaire dienstverlening	Gebruikmaken kracht groot concern	
			Innovation Board ingesteld	
Leverancier	Concentratie	Faillissement	Monitoring op basis van gedefinieerde KPI's	Gemiddeld
		Afhankelijkheid capaciteit	Breed inzetten business control per divisie	
	Aansprakelijkheid	Ketenaansprakelijkheid loonbelasting, sociale premies en naleving wet/regelgeving/cao	Centrale inkoopprocedures	Laag
			Breed inzetten business control per divisie	

Stakeholder	Aandachtsgebied	Risico	Risicomaatregel	Risico-inschatting
Maatschappij	Overheidsbeleid en geopolitieke ontwikkelingen	Insourcing facilitaire diensten	Omzetspreiding	Gemiddeld
		Prijsvorming en contractvoorwaarden bij aanbestedingen	Monitoring op basis van gedefinieerde KPI's	
		Inflatie risico's, onevenwichtigheid t.o.v. langere termijnafspraken opdrachtgever	Actieve deelname overleg structuur sociale partners	
		Pensioenleeftijd en overige effecten op arbeidskosten		
		Financiering Wmo/zorgdomein		
	MVO	Reputatie	Stringente governance code	Hoog
			In portefeuille Algemeen Bestuur	
		Naleven wet- en regelgeving	Monitoring op basis van gedefinieerde KPI's	
			Facilicom loopt voorop in het verduurzamen van de bedrijfs-processen	
	Verharding maatschappij	Terrorisme	Facilicom heeft oog voor haar stakeholders en streeft een open en transparante relatie na	Hoog
		Claimcultuur	Stringente monitoring nakomen contractvoorwaarden met motto "afspraak is afspraak"	
		Loyaliteit opdrachtgever en medewerker		
		Fraude	Zero tolerance beleid	
	Brexit	Herlocatie en financiële positie opdrachtgever	Monitoring op basis van gedefinieerde KPI's	Laag
		Capaciteit	geen - invloed van buitenaf	

Stakeholder	Aandachtsgebied	Risico	Risicomaatregel	Risico-inschatting
Continuïteit	Familiebedrijf	Continuïteit eigendom/leiding	Bedrijfsopvolging volgende generatie	Laag
			One Tier Board	
	ICT	Beveiliging/Cyber security/Datalekken	Outsourcing it-netwerkbeheer I-Level	Hoog
		Privacy in zijn algemeenheid maar ook specifiek naar bedrijfsactiviteiten van bouw en beveiliging	Uitwijkcentra	
		Diversiteit ict-systemen	Integraal ERP-systeem	
		Afhankelijkheid in bedrijfsproces	Aanscherping interne procedures en analyses	
	Financiering	Valuta- en renterisico	Geen hedging, risico wordt door treasury beleid niet heel materieel geacht, daarnaast goede bank en overige rc faciliteiten	Laag
	Aansprakelijkheid	Voor de meeste 100% NL vennootschap-pen art. 403 aansprakelijkheid afgegeven	Centrale monitoring met gedefinieerde KPI factoren	Gemiddeld
		Groepsfinanciering	Intensivering interne controle en rapportage	
		Borgstellingen op groepsniveau en bij Joint ventures zoals PPS-trajecten	Breed inzetten business control per divisie	

Grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten en overeenkomstig Burgerlijk Wetboek, boek 2 titel 9. De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Stelselwijziging

Wijziging Titel 9 Boek 2 BW

De wijzigingen in Titel 9 Boek 2 BW met ingang van 1 januari 2016 hebben enkel impact op toelichtingsvereisten en beïnvloeden niet het vermogen en resultaat over huidig en vorig verslagjaar.

Grondslagen voor consolidatie

In de consolidatie zijn betrokken de financiële gegevens van Facilicom Group NV en die deelnemingen waarin het bedrijf direct of indirect meer dan 50% van het aandelenkapitaal houdt en waarover het de feitelijke zeggenschap heeft. Albron B.V. is proportioneel geconsolideerd met het 31,25 % belang dat Facilicom houdt in de vennootschap. De consolidatie geschiedt volgens de grondslagen van balanswaardering en resultaatbepaling van de moedermaatschappij. De resultaten van overgenomen vennootschappen worden in de geconsolideerde winst- en verliesrekening opgenomen vanaf het moment van toetreding. De belangrijkste leveranties en dienstverleningen tussen groepsmaatschappijen onderling zijn zowel uit de omzet als uit de overige cijfers van de winst- en verliesrekening geëlimineerd.

Op grond van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving wordt tevens opgenomen de verbonden partijen waarover Facilicom Group overheersende zeggenschap voert. De vennootschap Facilicom Bedrijfsgebouwen BV is juridisch niet direct gelieerd aan de groep; de groep kan echter wel overheersende zeggenschap uitoefenen en heeft ter financiering van de, door haar gehuurde, materiële vaste activa, in voorgaande jaren een lening verstrekt, waarbij deze lening is omgezet in een belang van preferente aandelen. De bedrijfsactiviteiten van de vennootschap zijn in hoofdzaak gelegen in de verhuur van onroerend goed aan de groep.

Een aantal activiteiten wordt uitgevoerd in de vorm van een daartoe opgerichte Stichting. Over het algemeen heeft Incluzio respectievelijk aan Incluzio gelieerde personen/vennootschappen een beleidsbepalende positie, zodat deze Stichtingen worden opgenomen in de consolidatiekringen. Daarnaast heeft in 2016 uitbreiding van belangen plaatsgevonden waardoor consolidatie vereist is.

Acquisities 2016

Facilicom Group heeft zijn schoonmaak-activiteiten op het gebied van de foodsector uitgebreid door de overname van 100% van de aandelen in Kleentec BV. De overname is per 1 april opgenomen in de consolidatiekring.

Incluzio heeft zijn bedrijfsactiviteiten in het zorg- en welzijnssegment uitgebreid door de oprichting van Incluzio Hollands Kroon BV; deze vennootschap heeft zijn bedrijfsactiviteiten in Gemeente Hollands Kroon die haar zorg en welzijn in een aanbesteding aan Incluzio Hollands Kroon BV heeft gegund.

Incluzio heeft een 55% belang verworven in Compartijn; de vennootschap heeft ten doel de exploitatie van luxe woonzorgvoorzieningen voor ouderen. De overname is per begin boekjaar opgenomen in de consolidatiekring.

Incluzio heeft de activiteiten in zorglijnen zorg op afstand uitgebreid door de overname van Erasmusbrug Zorglijn.

In België heeft Facilicom Group haar particuliere schoonmaakactiviteiten uitgebreid door de overname van 't Poetshuis BVBA. Daarnaast zijn van Manpower de receptieactiviteiten overgenomen.

In 2016 heeft een aandelentransactie plaatsgevonden met Albron BV waarbij Facilicom haar cateringbedrijf Prorest Catering BV heeft verkocht en hiervoor een 31,25% belang heeft verkregen in Albron BV. In de participatie-overeenkomst is bepaald dat het cateringbedrijf in België onder geformuleerde voorwaarden ook zal worden verkocht en dat Facilicom Group haar belang in Albron BV zal uitbreiden naar 51%. Uit hoofde van de definitie van de overeenkomst is de aandelentransactie met Albron BV verwerkt volgens de methode van 'pooling of interest' waarbij de cijfers van de combinatie Albron BV met Prorest Catering BV proportioneel zijn opgenomen vanaf 1 januari 2016 en de vergelijkende cijfers zijn aangepast. Het balanstotaal 2015 is hiermee toegenomen met € 15,8 miljoen, het eigen vermogen met € 7,9 miljoen in de vorm van aandeel derden. In de winst- en verliesrekening 2015 is de omzet toegenomen met € 48,1 miljoen en de nettowinst gedaald met € 0,5 miljoen.

De in 2016 betaalde goodwill ad € 10,3 miljoen is conform de in 2015 gewijzigde grondslagen geactiveerd. Jaarlijks vindt een herevaluatie plaats van de betaalde goodwill; op grond van tegenvallende resultaatontwikkelingen is tot een bedrag van € 1,1 miljoen impairment toegepast op betaalde goodwill. De restant boekwaarde goodwill wordt geacht binnen de begrote exploitatie en resterende afschrijvingsduur te worden terugverdiend passend bij de bij overname geformuleerde verwachtingen en ontwikkelingen nadien.

Alle overnames zijn geheel uit eigen middelen gefinancierd. De overnames worden, tenzij anders verwoord, in de exploitatie opgenomen in het jaar van overname, waarmee Facilicom inzicht verschaft in het effect dat deze overname heeft op de jaarexploitatie en toekomstige exploitatie. Bij de overnames is over het algemeen sprake van een overname met economisch terugwerkende kracht aangezien partijen al langer met elkaar verbonden zijn en de bedrijfsexploitatie als gezamenlijk beschouwen.

Maatschappelijke verslaglegging: Overnames hebben voor Facilicom Group naast een financieel aspect tevens een maatschappelijke waarde. In 2016 wordt dit ook onderschreven door de uitbreiding in het sociale domein. Het sociale domein kent veel maatschappelijke onrust aangezien het commerciële marktmodel hier zich niet gelijk bij opstart laat gelden en daarmee in haar aanloopjaren niet zal bijdragen aan het resultaat respectievelijk verlieslatend zal zijn. Facilicom Group vindt het zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid om met zijn vermogen en knowhow deze dienstverlening aan te bieden en zo een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van kwalitatieve en sociaal verantwoorde dienstverlening (dit motto heeft Facilicom ook altijd gehad bij zijn kernactiviteiten, waarbij het doel is een langetermijnsucces en niet een kortetermijnverdienmodel).

Vreemde valuta

Alle posten in vreemde valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers per balansdatum. De gehanteerde koers van de euro ten opzichte van de Britse pond per balansdatum 2016 bedraagt € 0,85618 (2015 € 0,73395). Koersverschillen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de overige reserves gebracht.

Waarderingsgrondslagen voor de balans

Immateriële vaste activa

Goodwill betreft het verschil tussen de verkrijgingsprijs en de nettovermogenswaarde van de verworven dochtermaatschappij of deelneming op het moment van acquisitie. Als goodwill wordt tevens aangemerkt de niet aan individuele activa toe te wijzen betaalde vergoeding bij activa- en/of passivatransacties. De betaalde goodwill is gewaardeerd tegen aanschaffingswaarde, verminderd met een lineaire afschrijving en indien noodzakelijk impairment voor de lagere te realiseren waarde. Ontwikkelingskosten worden geactiveerd voor zover deze betrekking hebben op commercieel haalbaar geachte projecten. Bij Ploos betreft dit het zelf ontwikkelde energiemanagement beheersing systeem. Voor de boekwaarde is een wettelijke reserve gevormd. De overige kosten voor onderzoek en ontwikkeling worden ten laste van het resultaat in de periode waarin deze zijn gemaakt.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen historische kostprijs verminderd met op deze basis berekende lineaire afschrijvingen. Onder 'Bedrijfsgebouwen en terreinen' is opgenomen een bedrijfsgebouw dat krachtens een DBFMO-overeenkomst beschikbaar wordt gesteld aan opdrachtgever. Het actief wordt aangemerkt als onroerend goed ten behoeve van eigen gebruik in verband met de in de overeenkomst opgenomen levering van facilitaire diensten. De boekwaarde per balansdatum bedraagt € 20,8 miljoen.

Financiële vaste activa

De deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil. Deze nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen van de groep. Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele instaat voor de schulden van de betreffende deelneming, wordt een voorziening gevormd, primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door de vennootschap ten behoeve van deze deelnemingen.

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs en indien van toepassing onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen.

De vorderingen op en leningen aan deelnemingen alsmede de overige vorderingen worden bij eerste verwerking tegen reële waarde opgenomen en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, die gelijk is aan de nominale waarde, voor zover nodig onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid.

Onder de financiële vaste activa zijn latente belastingvorderingen opgenomen, indien en voor zover het waarschijnlijk is dat realisatie van de belastingclaim te zijner tijd zal kunnen plaatsvinden. Deze latente belastingvorderingen

zijn gewaardeerd tegen nominale respectievelijk realiseerbare waarde en hebben overwegend een langlopend karakter.

Onder de financiële vaste activa zijn opgenomen de aan de investering van PPS-contracten gerelateerde uitgaven, die vanaf boekjaar 2016 bij oplevering doorberekend worden via de beschikbaarheidsvergoedingen.

Voorraden

De voorraden materialen en handelsgoederen zijn gewaardeerd tegen kostprijs of lagere marktwaarde. Bij de waardering van de voorraden is rekening gehouden met een risico van incourantheid.

Onderhanden projecten in opdracht van derden

De onderhanden projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs, vermeerderd met de aan het uitgevoerde werk toe te rekenen winst en verminderd met de op balansdatum reeds voorzienbare verliezen. De vervaardigingsprijs omvat het directe materiaalverbruik, de directe loon- en machinekosten en de overige kosten die rechtstreeks aan de vervaardiging kunnen worden toegerekend, en een opslag voor indirecte fabricagekosten. De aan het uitgevoerde project toe te rekenen winst wordt bepaald op basis van de op balansdatum aan het project bestede kosten in verhouding tot de naar verwachting aan het project totaal te besteden kosten. Opbrengsten en kosten worden verantwoord in de winst- en verliesrekening op basis van deze voortgang.

De op de onderhanden projecten betrekking hebbende gedeclareerde termijnen worden in mindering gebracht op de onderhanden projecten. Een eventueel hieruit voortvloeiend negatief saldo onderhanden projecten wordt gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, welke gelijk is aan de nominale waarde, voor zover nodig onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien niet anders is vermeld, staan deze ter vrije beschikking.

Aandeel van derden in het groepsvermogen

Het aandeel van derden in het groepsvermogen betreft het minderheidsbelang van derden in het eigen vermogen van geconsolideerde maatschappijen. Het aandeel van derden in het resultaat van geconsolideerde maatschappijen wordt in de winst- en verliesrekening in mindering gebracht op het groepsresultaat.

Voorzieningen

Belastingen

De voorziening voor belastingen heeft betrekking op belastingverplichtingen die in de toekomst zullen ontstaan als gevolg van verschillen tussen commerciële en fiscale waardering van bepaalde activa en passiva. Deze verplichtingen zijn berekend op basis van het belastingtarief per balansdatum.

Voorzieningen voor personeelsbeloningen

Pensioenregeling

Het grootste deel van de pensioenen van de medewerkers van de groep in binnen- en buitenland is ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfondsen. Met de bedrijfstakpensioenfondsen zijn op centraal niveau uitvoeringsovereenkomsten gesloten waarbij de werkgever niet verplicht kan worden

aangesproken tot aanvulling van eventueel opgebouwde tekorten anders dan mogelijk in de toekomst hogere premiestelling. Van een aantal bedrijfstakpensioenfondsen blijkt dat de dekkingsgraden niet voldoen aan de door De Nederlandsche Bank gestelde criteria. Formulering van eventuele herstelplannen hebben geen directe invloed op de bijdrage van de werkgever. Voor bedrijven waarvoor geen bedrijfstakregeling van toepassing is, vindt de uitvoering in hoofdzaak plaats door een levensverzekeringsmaatschappij, op basis van een Collective Defined Contribution regeling, waarbij de groep gedurende de contractperiode met de pensioenverzekeraars niet in materiële zin kan worden aangesproken tot aanvulling van eventueel opgebouwde tekorten. De pensioenverplichtingen uit zowel de Nederlandse als de buitenlandse regelingen worden gewaardeerd volgens de 'verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering'. In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Voorziening voor langlopende personeelsbeloningen
Deze voorziening betreft overige langlopende personeelsbeloningen die deel uitmaken van het beloningspakket, zoals beloningen wegens jubilea, (vroegtijdige) pensionering en dergelijke, met een langlopend karakter.
Hierbij is sprake van opbouw van rechten. De opgenomen verplichting is de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de betreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen; bij deze schatting is rekening gehouden met een sterfte/ontslagkans alsmede de contante waarde van deze verplichtingen.

Eigen risicodrager
Facilicom Group is voor zijn meeste Nederlandse werkmaatschappijen eigen risicodrager voor wat betreft de WAO/WGA en de ZW. De verplichtingen uit hoofde van uitkeringen, inlooprisico en gerelateerde kosten worden op moment van uitbetaling ten laste van het resultaat gebracht. Een voorziening wordt getroffen op het moment dat de verwachte kosten uit hoofde van het eigenrisicodragerschap de toerekenbare voordelen overtreffen. In 2015 is Gom weer teruggekeerd naar het publiek bestel. Ook voor Gom geldt dat in combinatie met het nog te verrekenen uitlooprisico nog steeds een positieve balans aanwezig is in vergelijking met de situatie dat zij altijd in het publiek bestel zou hebben gezeten. Naar de stand per ultimo 2016 bedraagt het uitlooprisico van Gom € 2,1 miljoen per jaar waarvan een deel wordt gedekt via werknemersinhouding. Op grond van voorgenoemde afweging is ultimo boekjaar 2016 geen voorziening noodzakelijk.

Overige
Tenzij anders vermeld worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de betreffende verplichtingen af te wikkelen. De overige voorzieningen zijn gevormd voor risico's die samenhangen met de bedrijfsvoering.

Schulden
De verplichtingen op lange en korte termijn worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Grondslagen voor de resultaatbepaling

Bedrijfsopbrengsten

De in de winst- en verliesrekening begrepen bedrijfsopbrengsten zijn de opbrengsten van aan derden geleverde goederen en diensten onder aftrek van aan afnemers toegestane kortingen. Gefactureerde omzet op lopende projecten wordt als omzet verantwoord naar gelang deze, de stand der werkzaamheden in acht genomen, als gerealiseerd kan worden beschouwd.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

De in de winst- en verliesrekening verwerkte afschrijvingen op materiële vaste activa zijn berekend op basis van een vast percentage van de kostprijs.

Financiële baten en lasten

De rentebaten en rentelasten betreffen de van derden ontvangen respectievelijk aan derden betaalde interest.

Belastingen op bedrijfsresultaat

De vennootschapsbelasting wordt berekend over het commerciële resultaat vóór belastingen, rekening houdend met fiscale aftrekposten en fiscaal niet aftrekbare kosten. Het verschil tussen de belasting over het resultaat volgens de winst- en verliesrekening en de belasting over het fiscale resultaat komt ten laste respectievelijk ten gunste van de daarvoor getroffen voorziening voor belastingen.
De belastingdruk in de onderscheidende bedrijfsonderdelen is conform de geldende reguliere tarieven.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode, waarbij voor de herleiding van de mutatie in de liquide middelen wordt uitgegaan van het bedrijfsresultaat volgens de winst- en verliesrekening. De financiële gevolgen van de verwerving van groepsmaatschappijen komen tot uitdrukking onder de post 'acquisitie groepsmaatschappijen'.

Verbonden partijen

Met de meeste van haar deelnemingen heeft Facilicom Group, naast zijn aandelenbelang, ook een zakelijke relatie. Dit geldt tevens voor de deelnemingen onderling, waarbij er diensten en/of producten van de betreffende deelnemingen worden afgenomen. Deze zakelijke relaties zijn steeds gebaseerd op (contractuele) afspraken waarbij marktconforme condities zijn overeengekomen.

Facilicom Bedrijfsgebouwen BV is de vennootschap die een groot gedeelte van het in gebruik zijnde onroerend goed in Nederland voor Facilicom Group in eigendom heeft en deze aan het concern verhuurt. De huurcondities worden op marktconforme voorwaarden vastgesteld. Het beleid van de vennootschap wordt mede bepaald vanuit de directie van Facilicom Group. Derhalve is de vennootschap in de consolidatiekring opgenomen.

Verwezen wordt ook naar consolidatie waarin is verwoord dat de consolidatiekring mede wordt bepaald op grond van de zeggenschapsverhoudingen die Facilicom Group of aan haar gelieerde personen/vennootschappen inneemt. Op grond hiervan is in de consolidatiekring mede opgenomen:

Stichting ATA
Stichting Buurtteamorganisatie Sociaal Utrecht
Stichting Radar WMO
Stichting Radar Uitvoering

Accountantshonoraria

Ingevolge artikel 2:382a BW wordt inzicht gegeven in de onafhankelijke positie van de bij de accountantscontrole van de jaarrekening betrokken accountantsorganisaties. Van de in rekening gebrachte bedragen ad € 589.000 betreft onderzoek van de jaarrekening en andere controleopdrachten 66% respectievelijk 21%, fiscaliteit 12% en ten aanzien van andere niet controlediensten 1%.

Financieel risicobeheer

Facilicom Group onderkent financiële risicofactoren ten aanzien van valuta, rente, prijs, krediet en liquiditeit. Deze financiële risico's zijn niet bijzonder van aard of afwijkend van wat er in de branche gebruikelijk kan worden geacht. Facilicom Group kent een strikt beleid dat erop is gericht deze risico's zo veel mogelijk te beperken en te beheersen. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van algemene beheersingsmaatregelen, zoals interne procedures en instructies, specifieke maatregelen en financiële instrumenten. Deze maatregelen gaan gepaard met adequate rapportagesystemen en korte communicatielijnen. De financiële risicofactoren van Facilicom Group, de beheersingsmaatregelen en het resterende risico worden hieronder nader toegelicht.

Valutarisico's

Facilicom Group kent activiteiten in het Verenigd Koninkrijk. Resultaat en eigen vermogen van Facilicom Group staan derhalve onder invloed van schommelingen van valutakoersen. In het algemeen is Facilicom Group in genoemde markt actief via lokale dochterondernemingen. Hierdoor is het valutarisico beperkt, aangezien transacties voor het grootste deel in gelijke munteenheid luiden. Het gerelateerde translatierisico wordt niet afgedekt.

Met betrekking tot de financiële instrumenten loopt Facilicom Group voornamelijk valutarisico over de financieringsverhoudingen in Engelse ponden tussen Nederland en de dochtermaatschappijen in Verenigd Koninkrijk. De risico's worden niet afgedekt. Posities worden door een actief treasurybeleid gemonitord waarbij als indicator de internationale rente- en valutamarktontwikkelingen worden gevolgd; in het algemeen en de koers van de Engelse ponden in het bijzonder. Er vinden echter geen grote actieve monetaire stromen plaats; de posities zijn passief en bestaan uit verstrekte leningen die niet sterk fluctueren. Het effect op resultaat en eigen vermogen van Facilicom is beperkt.

Renterisico's

Het renterisico van Facilicom Group hangt samen met de rentedragende vorderingen en liquide middelen enerzijds en rentedragende schulden anderzijds. In het geval van variabele rente betekent dit voor Facilicom Group een kasstroomrenterisico. Gelet op de financieringsverhoudingen binnen Facilicom Group waarbij grotendeels met eigen vermogen wordt gefinancierd en maar zeer beperkt gebruik gemaakt wordt van (bank)krediet is renterisico zeer beperkt. Posities worden door een actief treasurybeleid gemonitord, waarbij als indicator de internationale rente- en valutamarktontwikkelingen worden gevolgd; in het algemeen en de stand van de Euribor in het bijzonder, aangezien de verstrekte leningen over het algemeen qua rentestand afhankelijk zijn van de Euribor.

Prijsrisico's

De prijsrisico's van Facilicom Group hangen samen met de inkoop van grond- en hulpstoffen en het uitbesteden van werken. Het verschil bestaat tussen de marktprijs ten tijde van de aanbesteding of het offreren van project en/of dienst en ten tijde van de feitelijke uitvoering (inkoop) ervan.

Het beleid van Facilicom Group is erop gericht om bij aanbesteding en/of opdracht de mogelijkheid van indexatie overeen te komen. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van raamcontracten met de belangrijkste leveranciers. Hoewel de invloed van prijsfluctuaties nooit volledig kan worden uitgesloten, is Facilicom Group van mening dat in de bedrijfsvoering steeds de meest economische afweging kan worden gemaakt en risico's zodanig beperkt zijn en over het algemeen dus niet worden afgedekt.

Kredietrisico's

Facilicom Group kent kredietrisico's uit hoofde van financiële bezittingen waaronder (handels)vorderingen, liquide middelen en deposito's bij banken. Het kredietrisico van vorderingen wordt bewaakt door de betrokken dochtermaatschappijen en op centraal (staf)niveau. De kredietwaardigheid van opdrachtgevers wordt vooraf strikt geanalyseerd en vervolgens gedurende het project en/of de uitvoering van dienst gevolgd.

De liquide middelen en deposito's van Facilicom Group worden ondergebracht bij diverse banken. Facilicom Group beperkt het kredietrisico van liquide middelen en deposito's aangehouden bij banken door de keuze van Facilicom Group om met respectabele banken zaken te doen. Het beleid van Facilicom Group is om concentratie van kredietrisico's van liquiditeiten daar waar mogelijk te beperken door een goede spreiding en actief treasurybeheer.

Toelichting op de geconsolideerde balans

IMMATERIËLE VASTE ACTIVA (x € 1.000) 1)

	Goodwill	Ontwikkelingskosten	Totaal
Begin boekjaar			
Aanschaffingswaarde	8.664	732	9.396
Cumulatieve bijzondere waardevermindering	-2.474	-	-2.474
Cumulatieve afschrijvingen	-1.284	-18	-1.302
Boekwaarde	**4.906**	**714**	**5.620**
Mutaties in de boekwaarde			
Investeringen	10.284	72	10.356
Desinvesteringen	-198	-	-198
Bijzondere waardevermindering	-1.065	-	-1.065
Afschrijvingen	-2.852	-125	-2.977
Saldo mutaties	**6.169**	**-53**	**6.116**
Eind boekjaar			
Aanschaffingswaarde	18.750	804	19.554
Cumulatieve bijzondere waardevermindering	-3.539	-	-3.539
Cumulatieve afschrijvingen	-4.136	-143	-4.279
Boekwaarde	**11.075**	**661**	**11.736**
Afschrijvingspercentages	20%	10%	

MATERIËLE VASTE ACTIVA (x € 1.000) 2)

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Begin boekjaar				
Aanschaffingswaarde	73.101	34.673	132.029	239.803
Cumulatieve afschrijvingen	-18.717	-29.869	-71.686	-120.272
Boekwaarde	**54.384**	**4.804**	**60.343**	**119.531**
Mutaties in de boekwaarde				
Investeringen	2.445	3.855	20.202	26.502
Opname groepsmaatschappijen	-	-	308	308
Desinvesteringen	-54	-45	-2.214	-2.313
Bijzondere waardevermindering	-	-	-1.553	-1.553
Afschrijvingen	-3.778	-3.085	-16.360	-23.223
Saldo mutaties	**-1.387**	**725**	**383**	**-279**
Eind boekjaar				
Aanschaffingswaarde	75.405	38.098	141.043	254.546
Cumulatieve bijzondere waardevermindering	-	-	-1.553	-1.553
Cumulatieve afschrijvingen	-22.408	-32.569	-78.764	-133.741
Boekwaarde	**52.997**	**5.529**	**60.726**	**119.252**
Afschrijvingspercentages	0,0% - 20%	10% - 33%	10% - 33%	

Tegenover andere vaste bedrijfsmiddelen tot een boekwaarde van € 0,39 miljoen staan leaseverplichtingen.

FINANCIËLE VASTE ACTIVA (x € 1.000) 3)

	Andere deelnemingen	Overige vorderingen	Deposito	Totaal
Saldo begin boekjaar	1.932	39.364	11.857	53.153
Aandeel in het resultaat	1.153	-	-	1.153
Ontvangen dividenden	-1.114	-	-	-1.114
Mutaties	144	9.487	10.397	20.028
Saldo eind boekjaar	**2.115**	**48.851**	**22.254**	**73.220**

In de overige vorderingen is opgenomen een bedrag van € 12,9 miljoen aan (latente) belastingvorderingen, gewaardeerd tegen nominaal belastingtarief. Deze vordering wordt binnen een periode van 5 jaar gerealiseerd. In de overige vorderingen is een bedrag van € 34,6 miljoen opgenomen ten aanzien van een 30-jarige vordering op een PPS-project. Deze wordt jaarlijks afgelost. Het deposito is tot zekerheid gesteld van de projectfinanciering, zoals opgenomen onder de Langlopende schulden.

VOORRADEN (x € 1.000) 4)

	Ultimo boekjaar	Ultimo vorig boekjaar
Materialen en handelsgoederen	5.924	4.501
Onderhanden projecten in opdracht van derden	-	-
	5.924	**4.501**

Het saldo Onderhanden projecten in opdracht van derden ad € 5,1miljoen negatief, is opgenomen onder de kortlopende schulden. In het saldo Onderhanden projecten in opdracht van derden is tot een bedrag van € 12,6 miljoen (ultimo vorig boekjaar € 20,3 miljoen.) aan projecten opgenomen, waarbij de gefactureerde termijnen hoger zijn dan de daaraan toegerekende lasten.

Het saldo Onderhanden projecten kan als volgt worden gespecificeerd:

Bestede kosten inclusief toegerekende dekking	94.894	163.508
Gefactureerde termijnen	107.165	173.671
	-12.271	-10.163
Waardering Onderhanden projecten	-7.122	8.803
Saldo eind boekjaar	**-5.149**	**-18.966**

HANDELSDEBITEUREN (x € 1.000) 5)

	Ultimo boekjaar	Ultimo vorig boekjaar
Saldo eind boekjaar	246.463	243.563
Voorzieningen voor dubieuze vorderingen	-6.841	-9.629
	239.622	**233.934**

Alle handelsdebiteuren hebben een looptijd korter dan één jaar.

OVERIGE VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA (x € 1.000) 6)

	Ultimo boekjaar	Ultimo vorig boekjaar
Overige vorderingen	10.980	11.715
Overlopende activa	7.921	7.262
	18.901	**18.977**

De overige vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan één jaar.

LIQUIDE MIDDELEN (x € 1.000) 7)

	Ultimo boekjaar	Ultimo vorig boekjaar
Kas, bank- en girorekeningen	**84.928**	**101.399**

Hierin zijn geblokkeerde rekeningen ingevolge de wet ketenaansprakelijkheid begrepen tot een bedrag van € 1,5 miljoen (ultimo 2015 € 0,5 miljoen). Deze zijn niet direct opeisbaar. Naast de vorderingen die wij op de instellingen hebben, bedraagt de toegestane kredietlimiet € 26,0 miljoen.

GROEPSVERMOGEN (x € 1.000) 8)

	2016	2015
Saldo begin boekjaar	235.918	222.006
Opname Groepsmaatschappij	-499	-
Omrekeningsverschillen buitenlandse deelnemingen	-1.899	623
Totaal rechtstreekse vermogensmutaties	**-2.398**	**623**
Betaald dividend	-	-300
Toevoeging uit de nettowinst volgens voorstel winstbestemming	16.104	7.106
Totaalresultaat	**13.706**	**7.429**
Mutatie aandeel derden	-7.616	6.483
Saldo eind boekjaar	**242.008**	**235.918**

In het groepsvermogen is opgenomen het aandeel derden van € 13,7 miljoen (ultimo 2015 € 13,6 miljoen).
De Reserve koersverschillen bedraagt ultimo boekjaar € 0,2 miljoen (ultimo 2015 € -0,1 miljoen).

VOORZIENING VOOR PERSONEELSBELONINGEN (x € 1.000) 9)

	2016	2015
Saldo begin boekjaar	8.948	8.228
Mutaties	254	720
Saldo eind boekjaar	**9.202**	**8.948**

Het betreft hier een voorziening voor (vroegtijdige) pensioenuitkeringen alsmede toezeggingen uit hoofde van dienstjubilea en wettelijke regelingen. Met uitzondering van de voorziening voor wettelijke regelingen komt de toezegging bij voortijdige beeindiging van het dienstverband te vervallen. De voorziening heeft een langlopend karakter.

VOORZIENING VOOR BELASTINGEN (x € 1.000) 10)

De voorziening voor belastingen heeft betrekking op verschillen tussen commerciële en fiscale waarderingsgrondslagen.

	2016	2015
Saldo begin boekjaar	3.010	3.618
Mutatie in verband met verschil tussen commercieel en fiscaal resultaat	-579	-608
Saldo eind boekjaar	**2.431**	**3.010**

De voorziening voor belastingen wordt berekend op basis van het realiseerbare belastingtarief per balansdatum en is langlopend van aard.

LANGLOPENDE SCHULDEN (x € 1.000) 11)

	Leaseverplichting	Lening	Totaal
Saldo begin boekjaar	663	11.857	12.520
Opname groepsmaatschappijen	-	-	-
Aflossing in boekjaar	-273	-186	-459
Aflossingsverplichting volgend boekjaar	-	-728	-728
Opname	-	10.394	10.394
Saldo eind boekjaar	**390**	**21.337**	**21.727**

De lening betreft een financiering van een PPS-bouwproject die in 2016 is afgelost en er heeft conversie plaatsgevonden naar een projectfinanciering voor de looptijd van het afgesloten DBFMO contract tot en met het jaar 2045, met een jaarlijkse annuitaire aflossing. De rentevoet bedraagt 2,443%. Tot zekerheid van de verstrekte financiering is aan de kredietgever een geblokkeerd deposito verpand.

OVERIGE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA (x € 1.000) 12)

	Ultimo boekjaar	Ultimo vorig boekjaar
Overige schulden	40.155	30.564
Onderhanden projecten in opdracht van derden	5.149	18.966
Overlopende passiva	100.414	93.268
	145.718	**142.798**

NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE FINANCIËLE VERPLICHTINGEN

Er zijn langlopende verplichtingen aangegaan ter zake van huur en leasing. De jaarlijkse verplichtingen die hieruit voortvloeien bedragen ultimo 2016 circa € 7,0 miljoen (ultimo 2015 circa € 7,1 miljoen). Ten behoeve van derden zijn bankgaranties afgegeven tot een bedrag van ultimo 2016 € 10,8 miljoen (ultimo 2015 € 13,6 miljoen). Er zijn ultimo 2016 (vervangings)investeringsverplichtingen aangegaan voor ruim € 30,0 miljoen (ultimo 2015 € 20,0 miljoen) waaronder begrepen een ERP-pakket, alsmede aangegane verplichtingen uit hoofde van Participatieovereenkomsten. Ultimo boekjaar zijn enkele claims en of aansprakelijkheidskwesties ingediend. De uitkomsten en of omvang van deze kwesties zijn voorzover mogelijk gewaardeerd in de jaarrekening, maar daarnaast is er nog een aantal kwesties waarvan de uitkomst niet in te schatten is. Om die reden heeft hiervan geen waardering plaats kunnen vinden. Tevens is hoofdelijke aansprakelijkheid afgegeven inzake een aantal lopende PPS-opdrachten tot de hoogte van de hoofdsom.

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

BEDRIJFSOPBRENGSTEN (x € 1.000) 13)

	2016	2015
Netto omzet	1.277.917	1.211.276
Mutatie onderhanden werk	13.817	-12.998
	1.291.734	**1.198.278**
De bedrijfsopbrengsten kunnen naar de volgende activiteitengebieden worden uitgesplitst:		
Schoonmaakonderhoud/Horecadiensten	427.235	401.452
Bouwkundig- en technisch onderhoud	174.267	138.888
Bewakings- en beveiligingsdiensten	394.282	365.690
Cateringbeheer	104.261	97.376
Zorg- en welzijnsdiensten	94.275	90.413
Facility management	97.414	104.459
	1.291.734	**1.198.278**
De netto-omzet werd in de volgende landen behaald:		
Nederland	970.566	900.573
België	198.358	180.968
Frankrijk	69.916	62.226
Engeland	52.894	54.511
	1.291.734	**1.198.278**

PERSONEELSKOSTEN (x € 1.000) 14)

	2016	2015
Lonen en salarissen	620.566	608.408
Sociale lasten	118.985	120.667
Pensioenpremies	35.495	34.613
Overige personeelskosten	40.077	33.148
	815.123	**796.836**

De aan het Algemeen Bestuur betaalde vergoedingen bedroegen in het verslagjaar € 1.277.175

Het gemiddeld aantal personen in vaste dienst van de groepsmaatschappijen bedroeg in 2016 30.777 (in 2015: 29.915), als volgt te verdelen:

Schoonmaakonderhoud/Horecadiensten	16.451	15.801
Bouwkundig- en technisch onderhoud	774	851
Bewakings- en beveiligingsdiensten	6.693	6.683
Cateringbeheer	2.387	2.018
Zorg- en welzijnsdiensten	3.161	3.258
Management en administratie	1.311	1.304
	30.777	**29.915**

AFSCHRIJVING MATERIELE VASTE ACTIVA (x € 1.000) 15)

	2016	2015
Afschrijving materiële vaste activa	23.223	22.611
Resultaat op verkochte materiële vaste activa	-231	-251
	22.992	**22.360**

BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING (x € 1.000) 15)

	2016	2015
Immateriele vaste activa	1.065	2.474
Materiele vaste activa	1.553	-
	2.618	**2.474**

BELASTINGEN (x € 1.000) 16)

	2016	
Nederland	7.440	28,0%
België	1.267	-204,4%
Frankrijk	-83	10,2%
Engeland	389	19,8%
	9.013	**33,2%**

De belastingdruk in Nederland wijkt af van het nominale tarief in verband met fiscaal niet aftrekbare afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen goodwill.
De belastingdruk in België en Frankrijk wijkt af van het nominale tarief in verband met niet geheel gewaardeerde verliescompensatie.

Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

(x € 1.000)		Jaarrekening mutatie	Acquisitie groeps-maatschappijen	Geldstroom mutatie	Totaal
Mutaties in het werkkapitaal	17)				
Handelsvorderingen		-5.688	5.860	-	172
Voorraden		-1.423	39	-	-1.384
Overige vorderingen en overlopende activa		77	3.218	-	3.295
Kortlopende schulden		1.495	-7.632	-5.087	-11.224
Financiële resultaten en belastingen	18)				
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		400	-	-32	368
Rentelasten en soortgelijke kosten		-809	-	-167	-976
Ontvangen dividend		1.114	-	-215	899
Winstbelasting		-9.013	-	5.072	-3.941
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	19)				
Acquisitie groepsmaatschappijen		-10.280	-	-9.714	-19.994
Investering in financiele activa		-20.067	-	-684	-20.751
Investering in materiële vaste activa		-26.810	308	-	-26.502
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	20)				
Uitgekeerd dividend		-2.000			-2.000

Vennootschappelijke balans (vóór winstbestemming)

ACTIVA (x € 1.000)

		31 december 2016	31 december 2015
Vaste activa			
Financiële vaste activa	21)	20.460	14.772
Vlottende activa			
Vorderingen op Groepsmaatschappijen		229.894	183.668
Overige vorderingen en overlopende activa		-	3.023
Liquide middelen		-	20.820
		229.894	207.511
		250.354	**222.283**

Vennootschappelijke balans (vóór winstbestemming)

PASSIVA (x € 1.000)

		31 december 2016	31 december 2015
Eigen vermogen			
Geplaatst aandelenkapitaal	22)	59	59
Agio reserve		29.529	29.529
Wettelijke reserves		661	714
Overige reserves	23)	181.942	176.731
Onverdeelde winst		16.104	7.556
		228.295	**214.589**
Voorzieningen			
Personeelsbeloningen	24)	6.003	5.824
		6.003	**5.824**
Kortlopende schulden			
Kredietinstellingen		14.451	-
Schulden terzake van belastingen		406	12
Overige schulden en overlopende passiva		1.199	1.858
		16.056	**1.870**
		250.354	**222.283**

Algemeen bestuur
drs. J.A. Gennissen, drs. M.J.S. Geurts, G.C.A.H. van de Laar, drs. J. Lensveld,
drs. W.P. Geurts, ir. E. van den Assem, drs. A.J. Pasman

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

(x € 1.000)	31 december 2016	31 december 2015
Resultaat deelnemingen	45.445	8.138
Resultaat Facilicom Group N.V.	-27.341	218
Netto winst	**18.104**	**8.356**

Aangezien de financiële gegevens van Facilicom Group N.V. in de geconsolideerde jaarrekening van de Facilicom Group zijn verwerkt, is de vennootschappelijke winst- en verliesrekening overeenkomstig B.W. Boek 2, artikel 402 beknopt gehouden.

Toelichting op de vennootschappelijke balans

		Deelneming in groepsmaatschappijen	Andere deelnemingen	Overige vorderingen	Totaal
FINANCIËLE VASTE ACTIVA (x € 1.000)	21)				
Saldo begin boekjaar		14.275	-	497	14.772
Aandeel in het resultaat		45.445	-	-	45.445
Opname groepsmaatschappijen		2.635	1.430	-	4.065
Ontvangen dividend		-51.451	-	-	-51.451
Koers- en omrekeningsverschillen		-1.899	-	-	-1.899
Kapitaalstorting		10.000	-	-	10.000
Overige mutaties		-499	-	27	-472
Saldo eind boekjaar		**18.506**	**1.430**	**524**	**20.460**

De overige vorderingen betreft latente belastingvorderingen gewaardeerd tegen realiseerbaar belastingtarief.
De vorderingen zijn langlopend van aard.

		Ultimo boekjaar	Ultimo vorig boekjaar
GEPLAATST AANDELENKAPITAAL (x € 1.000)	22)		
Maatschappelijk kapitaal		91	91
Niet gestort en niet geplaatst kapitaal		32	32
Geplaatst aandelenkapitaal		**59**	**59**

Het geplaatst aandelenkapitaal bestaat uit 1250 gewone aandelen en 50 prioriteitsaandelen, elk € 45 nominaal.

Toelichting op de vennootschappelijke balans

	2016	2015
WETTELIJKE RESERVES (x € 1.000)		
Saldo begin boekjaar	714	-
Mutatie	-53	714
Saldo eind boekjaar	**661**	**714**

De wettelijke reserve is gevormd voor de geactiveerde ontwikkelingskosten.

		2016	2015
OVERIGE RESERVES (x € 1.000)	23)		
Saldo begin boekjaar		176.731	156.027
Toevoeging wettelijke reserves		53	-714
Overige mutaties		-499	-
Koers- en omrekeningsverschillen		-1.899	623
Winstbestemming voorgaand boekjaar		7.556	21.095
Uitgekeerd dividend		-	-300
Saldo eind boekjaar		**181.942**	**176.731**

WINSTBESTEMMING

De directie heeft voorgesteld de netto-winst ad € 18.103.785 als volgt te verwerken:

Dividenduitkering	€ 2.000.000
Toevoeging aan overige reserves	€ 16.103.785

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Begin 2017 zijn de aandelen van Facilicom formeel overgedragen naar de volgende generatie. Walter Geurts en Martine Geurts behouden als bestuur van de Stichting Administratiekantoor Facilicom de zeggenschap. Voor de vormgeving van deze transactie is voor overdracht een dividend uitgekeerd aan de overdragende aandeelhouders van € 56 miljoen. De uitkering heeft invloed op de financieringsstructuur, waarbij de solvabiliteit op een verantwoord niveau is gebleven. Daarnaast heeft Facilicom de mogelijkheid om op grond van rekening-courant afspraken te beschikken over de uitgekeerde middelen. Op deze wijze is de continuïteit van Facilicom als familieonderneming voor langere tijd verzekerd.

		2016	2015
VOORZIENING VOOR PERSONEELSBELONINGEN	24)		
Saldo begin boekjaar		5.824	5.815
Mutaties		179	9
Saldo eind boekjaar		**6.003**	**5.824**

Het betreft hier een voorziening voor (vroegtijdige) pensioenuitkeringen alsmede toezeggingen uit hoofde van dienstjubilea en wettelijke regelingen. Met uitzondering van de voorziening voor wettelijke regelingen komt de toezegging bij voortijdige beeindiging van het dienstverband te vervallen. De voorziening heeft een langlopend karakter.

NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE FINANCIËLE VERPLICHTINGEN

Voor de langlopende verplichtingen verwijzen wij naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

Overige gegevens

LIJST VAN KAPITAALBELANGEN

Groepsmaatschappijen ultimo 2016	Statutaire zetel	Belang
Facilicom Group		
Facilicom Bedrijfsdiensten B.V.	Schiedam	100%
Facilicom Beheer B.V.	Schiedam	100%
Facilicom Solutions B.V.	Rotterdam	100%
Facilicom Arbodiensten B.V.	Schiedam	100%
Facilicom PPS Contracten B.V.	Schiedam	100% *
Incluzio B.V.	Schiedam	100%
Facilicom Bedrijfsdiensten		
Schoonhouden		
Gom Schoonhouden B.V.	Schiedam	100%
Kleentec Holding B.V.	Rijssen	100%
Kleentec Reiniging & Onderhoud B.V.	Rijssen	100%
Kleentec B.V.	Rijssen	100%
Kleentec Zuid B.V.	Rijssen	100%
Atris Groep B.V.	Nieuwegein	100%
Robbers Schoonmaakdiensten B.V.	Nieuwegein	100%
Gom Distributie- en Dienstencentrum B.V.	Schiedam	100%

Groepsmaatschappijen ultimo 2016	Statutaire zetel	Belang
Beveiligen		
Trigion Beveiliging B.V.	Schiedam	100%
Trigion Services B.V.	Schiedam	100%
Trigion AlarmCentrale B.V.	Schiedam	100%
Trigion Safety B.V.	Schiedam	100%
Hoffmann Bedrijfsrecherche B.V.	Amsterdam	100%
Axxicom Airport Caddy B.V.	Schiedam	100%
A Company B.V.	Schiphol	100%
Safety Group B.V.	Zwolle	100%
Traffic Support B.V.	Zwolle	100%
Traffic Support Events B.V.	Zwolle	100%
Event Travel B.V.	Zwolle	100%
Online Ticket.nl B.V.	Zwolle	100%
IVON opleidingen B.V.	Zwolle	100%
Kenniscentrum Evenementenveiligheid B.V.	Zwolle	100%
Crowd Support B.V.	Zwolle	100%
Crowd Support Services B.V.	Zwolle	100%

Groepsmaatschappijen ultimo 2016	Statutaire zetel	Belang	
Horeca en Catering			
Albron B.V.	Utrecht	31.25%	
Horecadiensten			
Tapwacht Service B.V.	Schiedam	100%	
Facilicom Technische Service B.V.	Schiedam	100%	
Maincontracting			
Facilicom Facility Solutions B.V.	Schiedam	100%	
Ploos B.V.	Maarheeze	80%	
Holding activiteit			
Facilicom Wagenpark B.V.	Schiedam	100%	
Breijer Bouw en Installatie			
Projecten			
Breijer Projecten B.V.	Rotterdam	100%	
Breijer Schilders B.V.	Rotterdam	100%	
Breijer Betonconservering B.V.	Rotterdam	100%	
Breijer Techniek West B.V.	Rotterdam	100%	
Breijer Installatietechniek B.V.	Woerden	100%	

Groepsmaatschappijen ultimo 2016	Statutaire zetel	Belang	
Brand- en Beveiligingstechniek			
Trigion Brandpreventie B.V.	Woerden	100%	
Van der Velde Firepro B.V.	Woerden	100%	
Trigion Beveiligingstechniek B.V.	Schiedam	100%	
Trigion Safety Opleidingen B.V.	Woerden	100%	
Contractonderhoud			
Breijer Contractonderhoud B.V.	Rotterdam	100%	
Breijer Glas B.V.	Rotterdam	100%	
Asset Facility Management B.V.	Rotterdam	100%	
Management en Beheer			
Breijer Holding B.V.	Rotterdam	100%	
Schaap & Woudsma Beheer B.V.	Huizen	100%	
Van der Velde Groep B.V.	Woerden	100%	
Facilicom PPS Contracten			
Facilicom PPS B30 B.V.	Schiedam	100%	*
Facilicom PPS B30 DBMO B.V.	Schiedam	100%	*
Facilicom PPS Doetinchem OG. B.V.	Schiedam	100%	
Facilicom PPS Doetinchem Exploitatie B.V.	Schiedam	100%	

Groepsmaatschappijen ultimo 2016	Statutaire zetel	Belang
Incluzio		
RadarIncluzio B.V.	Schiedam	51%
Zorgcentrale B.V.	Schiedam	100%
In Huis Service B.V.	Schiedam	100%
Axxicom Thuishulp B.V.	Schiedam	100%
Aveant Thuishulp B.V.	Utrecht	100%
Cordaan Thuisdiensten B.V.	Amsterdam	52.5%
Dienst Thuis B.V.	Schiedam	52.5%
Incluzio Hollands Kroon B.V.	Schiedam	100%
Compartijn Beheer B.V.	Rotterdam	55%
Compartijn Exploitatie B.V.	Rotterdam	55%
Compartijn Vastgoed B.V.	Rotterdam	55%
Magis 010 B.V.	Rotterdam	51%
Magis 020 B.V.	Amsterdam	51%
Stichting Radar Uitvoering	Venlo	0%**
Stichting Radar WMO Diensten	Amsterdam	0%**
Stichting ATA	Amsterdam	0%**
Stichting BuurtteamOrganisatie Sociaal Utrecht	Utrecht	0%**

Groepsmaatschappijen ultimo 2016	Statutaire zetel	Belang
Internationaal		
België		
Facilicom Services Group Belgium N.V.	Antwerpen	100%
Gom N.V.	Antwerpen	100%
Prorest Catering N.V.	Antwerpen	100%
Facilicom Facility Solutions N.V.	Antwerpen	100%
Axxicom N.V.	Antwerpen	100%
't Poetshuijs B.V.B.A.	Merchtem	100%
Trigion B.V.B.A.	Aarschot	100%
Facilicom Wheels B.V.B.A.	Antwerpen	100%
One Fleet Services N.V.	Antwerpen	100%
One Building Maintenance N.V.	Antwerpen	100%
One System Services N.V.	Antwerpen	100%
Coworx B.V.B.A.	Antwerpen	100%
HEC B.V.B.A.	Mechelen	100%
Cross Services B.V.B.A.	Mechelen	100%
Frankrijk		
Facilicom Services Group S.A.	Parijs	100%
Facilicom S.A.S.	Parijs	100%
Gom Propreté S.A.S.	Parijs	100%
Trigion Accueil S.N.C.	Parijs	100%
Trigion Securité S.A.S.	Parijs	100%
Axxicom S.A.	Parijs	100%
Facilicom Formation S.A.S.	Parijs	100%

Groepsmaatschappijen ultimo 2016	Statutaire zetel	Belang
Engeland		
Facilicom UK Ltd.	Londen	100%
Facilicom Cleaning Services Ltd.	Londen	100%
Trigion Security Services Ltd.	Londen	100%
Management en Beheer		
Facilicom International B.V.	Schiedam	100%
Andere deelnemingen ultimo 2015		
H.O.D. Nederland B.V.	Utrecht	50%
H.O.D. Presentie B.V.	Utrecht	50%
Schoonzorg B.V.	Amsterdam	49%
Radar Groep B.V.	Amsterdam	40%
R. Creators Holding B.V.	Maarssen	20%
GGB In Balans B.V.	Breda	7,5%
Nach DBMO B.V.	Rosmalen	10%
Verbonden partijen		
Facilicom Bedrijfsgebouwen B.V.	Schiedam	100%

preferente aandelen

Groepsmaatschappijen ultimo 2016	Statutaire zetel	Belang

*Voor alle Nederlandse groepsmaatschappijen (m.u.v *) is een verklaring van hoofdelijke aansprakelijkheid als bedoeld in artikel 403, titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek ten kantore van het Handelsregister van de betreffende vennootschappen gedeponeerd.*
In bovenstaande opstelling zijn alleen de actieve vennootschappen vermeld; een volledige lijst ligt ter inzage bij de Kamer van Koophandel.

***Deze stichtingen zijn opgenomen in de consolidatiekring als gevolg van de doorslaggevende zeggenschap door of namens Facilicom Group.*

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: Facilicom Group N.V.

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van Facilicom Group N.V. te Schiedam gecontroleerd. Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Facilicom Group N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en de enkelvoudige balans per 31 december 2016;
2. de geconsolideerde en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Facilicom Group N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA). Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening
Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening
Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te

spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de met governance belaste personen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Alphen aan den Rijn, 14 april 2017

Grant Thornton
An instinct for growth™

Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V.

M. Baks RA
Externe accountant

ASSURANCE-RAPPORT BETREFFENDE HET MAATSCHAPPELIJK JAARVERSLAG

Aan: Facilicom Group N.V.

Wij hebben het, in dit rapport opgenomen, Maatschappelijk Jaarverslag (hierna: het Verslag) van Facilicom Group N.V. te Schiedam over 2016 gecontroleerd. Dit Verslag omvat een weergave van het beleid van Facilicom Group N.V. ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2016.

Beperkingen bij het onderzoek

In het Verslag is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in het Verslag.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de entiteit is verantwoordelijk voor het opstellen van het Verslag in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines Standards (core) van Global Reporting Initiative (GRI), inclusief het identificeren van stakeholders en het bepalen van materiële onderwerpen. De door het bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van het Verslag en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in het Verslag. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opstellen van het Verslag mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant
Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over het Verslag op basis van onze controle. Wij hebben onze controle met betrekking tot het Verslag verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat het Verslag geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in het Verslag. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat het Verslag een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opstellen van het Verslag, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit.

Een assurance-opdracht tot het verstrekken van redelijke mate van zekerheid omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor het Verslag en van de redelijkheid van de door het bestuur van de entiteit gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van het Verslag. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Werkzaamheden

Onze belangrijkste werkzaamheden bestonden onder meer uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties, relevante wetten en regelgeving en de kenmerken van de organisatie.
- Het evalueren van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing hiervan, waaronder het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management.
- Het evalueren van het toepassingsniveau volgens de Sustainability Reporting Guidelines Standards (core) van GRI.
- Het evalueren van de opzet en implementatie en het testen van de werking van de systemen en processen voor informatieverzameling en -verwerking voor de informatie in het Verslag.
- Het toetsen van relevante gegevens en van de interne en externe documentatie, op basis van deelwaarnemingen, om de betrouwbaarheid vast te stellen van de informatie in het Verslag.
- Het analytisch evalueren van data en trends aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.

Oordeel

Naar ons oordeel, met inachtneming van de beperkingen die in de paragraaf 'Beperkingen bij het onderzoek' zijn weergegeven, geeft het Maatschappelijk Jaarverslag, in alle van materieel belang zijnde aspecten, een betrouwbare en toereikende weergave van het beleid van Facilicom Group N.V. ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2016 in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines Standards (core) van Global Reporting Initiative (GRI).

Alphen aan den Rijn, 14 april 2017

Grant Thornton
An instinct for growth™

Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V.

M. Baks RA
externe accountant

9. Over dit verslag

9.1. GRI-TABEL

GRI Standaard	Voorschrift	Directe informatie, bladzijde en/of URL	Reden van niet rapporteren
ALGEMENE VERSLAGGEVINGSVOORSCHRIFTEN			
102-1	Naam van de organisatie	Facilicom Group NV	
102-2	Activiteiten, merken, producten en diensten.	Onze organisatie Bedrijfsmodel ➡	
102-3	Locatie van het hoofdkantoor	Colofon	
102-4	Locatie van vestigingen en activiteiten	Onze organisatie	
102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Kapitaalbelangen	
102-6	Afzetmarkten	Bedrijfsmodel Waardeketen	
102-7	Omvang van de organisatie	i. Totaal aantal werknemers ii. Totaal aantal vestigingen: Facilicom NL: 39 Incluzio: 32 Facilicom België: 11 Facilicom UK en Ireland: 3 Facilicom Frankrijk: 4 iii. Netto-inkomsten iv. Totaal vermogen v. Aantal geleverde producten/diensten	
102-8	Informatie over werknemers en andere arbeidskrachten	a. Aantal werknemers tijdelijk/vast (geslacht) b. Aantal werknemers tijdelijk/vast (regio) c. Aantal werknemers full-time/part-time (geslacht) d. Arbeidskrachten geen werknemers e. Significante wisselingen in aantallen f. Toelichting op data	d. Niet beschikbaar (vanaf 2017) e. Niet van toepassing
102-9	Toeleveringsketen	Waardeketen	
102-10	Significante veranderingen in de organisatie of toeleveringsketen	Bestuursverslag	

GRI Standaard	Voorschrift	Directe informatie, bladzijde en/of URL	Reden van niet rapporteren
102-11	Voorzorgsprincipe	Principe 15 van de Rio Declaration on Environment and Development wordt impliciet toegepast in ons MVO-beleid. Dat is gebaseerd op maatregelen ter voorkoming van verdere milieuvervuiling die passen bij ons bedrijf en die gangbaar zijn in onze sector en in Nederland.	
102-12	Onderschrijving van extern ontwikkelde initiatieven	Certificeringen, normen en codes	
102-13	Lidmaatschappen	Lidmaatschappen	
102-14	Verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde	Bestuursverslag	
102-16	Waarden, uitgangspunten, standaarden en gedragsnormen	Integriteit Certificeringen, normen en codes	
102-18	Bestuursstructuur	Bestuursstructuur	
102-40	Overzicht van groepen belanghebbenden	Stakeholdertabel	
102-41	Collectieve arbeidsovereenkomst	Personeelsbestand	
102-42	Identificatie en selectie van belanghebbenden	Met stakeholders in dialoog	
102-43	Benaderingswijze voor betrokkenheid van belanghebbenden	Stakeholdersdialoog	
102-44	Belangrijkste onderwerpen en vraagstukken	Stakeholdersdialoog	
102-45	Benaderingswijze voor betrokkenheid van belanghebbenden Belangrijkste onderwerpen en vraagstukken	Kapitaalbelangen	
102-46	Bepalen van de inhoud van het verslag en afbakening van de onderwerpen	Over dit verslag	
102-47	Overzicht van materiële onderwerpen	Materialiteit	
102-48	Herformuleringen van informatie	Er zijn geen herformuleringen van informatie ten opzichte van eerder verslag gedaan (geen wijzigingen in de definities en meetmethoden van de gerapporteerde data). Alle gegevens zijn gebaseerd op metingen tenzij anders aangegeven. Ander onzekerheden in de data zijn, indien toepasselijk, toegelicht bij de betreffende gegevens.	
102-49	Veranderingen in materiële onderwerpen	Er zijn geen wijzigingen in de materiële onderwerpen ten opzichte van 2015	

GRI Standaard	Voorschrift	Directe informatie, bladzijde en/of URL	Reden van niet rapporteren
102-50	Verslaggevingsperiode	Over dit verslag	
102-51	Datum van het meest recente verslag	25 april 2016	
102-52	Verslaggevingscyclus	Over dit verslag	
102-53	Contactpunt voor vragen over het verslag	Contact	
102-54	Bewering van verslaggeving volgens GRI Standards	Over dit verslag	
102-55	GRI Tabel	Over dit verslag	
102-56	Externe controle	Over dit verslag	
MATERIËLE ONDERWERPEN			
Tevredenheid opdrachtgevers/klantgerichtheid			
GRI 103: Managementbenadering	103-1 Materialiteit en afbakening	Over dit verslag	
	103-2 Managementbenadering	Resultaatgericht	
	103-3 Evaluatie van de managementbenadering	Resultaatgericht	
Indicator (Facilicom Group)	Net Promotor Score (NPS)	Kerncijfers Klanttevredenheid	
Innovatie en kwaliteit			
GRI 103: Managementbenadering	103-1 Materialiteit en afbakening	Over dit verslag	
	103-2 Managementbenadering	Vernieuwend	
	103-3 Evaluatie van de managementbenadering	Vernieuwend	
Indicator (Facilicom Group)	Aantal nieuwe (integrale) diensten	Integrale diensten en innovaties	
Gezondheid medewerkers/ziekteverzuim			
GRI 103: Managementbenadering	103-1 Materialiteit en afbakening	Over dit verslag	
	103-2 Managementbenadering	Gezonde medewerkers en Ziekteverzuim	
	103-3 Evaluatie van de managementbenadering	Gezonde medewerkers en Ziekteverzuim	
Indicator (GRI & Facilicom Group)	403-2 Verzuimpercentage	Gezonde medewerkers en Ziekteverzuim	

GRI Standaard	Voorschrift	Directe informatie, bladzijde en/of URL	Reden van niet rapporteren
Integriteit			
GRI 103: Managementbenadering	103-1 Materialiteit en afbakening	Over dit verslag	
	103-2 Managementbenadering	Integriteit	
	103-3 Evaluatie van de managementbenadering	Integriteit	
Indicator (GRI)	205-2 Bevestigde gevallen van corruptie en de getroffen maatregelen	Integriteit	
Social return			
GRI 103: Managementbenadering	103-1 Materialiteit en afbakening	Over dit verslag	
	103-2 Managementbenadering	Social Return	
	103-3 Evaluatie van de managementbenadering	Social Return	
Indicator (Facilicom Group)	PSO Trede	Social Return	
Duurzame inzetbaarheid			
GRI 103: Managementbenadering	103-1 Materialiteit en afbakening	Over dit verslag	
	103-2 Managementbenadering	Onze medewerkers	
	103-3 Evaluatie van de managementbenadering	Onze medewerkers	
Indicator	Aantal mobiliteitstrajecten	Onze medewerkers	
Veiligheid			
GRI 103: Managementbenadering	103-1 Materialiteit en afbakening	Over dit verslag	
	103-2 Managementbenadering	**Voedselveiligheid** Voedselveiligheid is vooral van belang bij Albron, de catering-divisie van Facilicom Group. Voedselveiligheid is en blijft een basisvoorwaarde voor de dagelijkse praktijk. Meer informatie over certificering, voldoen aan wet- en regelgeving en het dagelijks werk met voedsel en hygiëne, staat in het GRI-verslag 2015 van Albron. **Veiligheid op de werkvloer** Veiligheid op de werkvloer	
	103-3 Evaluatie van de managementbenadering	Veiligheid op de werkvloer	

GRI Standaard	Voorschrift	Directe informatie, bladzijde en/of URL	Reden van niet rapporteren
Indicator (GRI & Facilicom Group)	403-2 Ongevallenfrequentie	Veiligheid op de werkvloer	
Mensenrechten			
GRI 103: Managementbenadering	103-1 Materialiteit en afbakening	Over dit verslag	
	103-2 Managementbenadering	Inkoopcode	
	103-3 Evaluatie van de managementbenadering	Inkoopcode	
Indicator (GRI)	414-2 Aantal leveranciers beoordeeld op mensenrechten	Inkoopcode	
OVERIGE ONDERWERPEN*			
Financiële positie			
Indicator (Facilicom Group)	Rendementspercentage	Financieel resultaat	
Indicator (Facilicom Group)	Winst voor belasting, interest en afschrijvingen immateriële activa (ebita)	Financieel resultaat	
Indicator (Facilicom Group)	Geconsolideerd omzetvolume	Financieel resultaat	
Milieubelasting			
Indicator (GRI & Facilicom Group)	305-1 Directe broeikasgassen (Scope 1)	CO_2-footprint	
Indicator (GRI & Facilicom Group)	305-2 Energie indirecte broeikasgassen (Scope 2)	CO_2-footprint	
Indicator (GRI & Facilicom Group)	305-5 Reductie van broeikasgasemissies	CO_2-footprint	
Indicator (GRI & Facilicom Group)	Milieulabels	Milieulabels	
Indicator (Facilicom Group)	306-2 Totaal gewicht van afval per type en verwijderingsmethode	Afval	
Diversiteit			
Indicator (Facilicom Group)	Aantal nationaliteiten in werknemersbestand	Personeel	

GRI Standaard	Voorschrift	Directe informatie, bladzijde en/of URL	Reden van niet rapporteren
Duurzaam inkopen			
Indicator (Facilicom Group)	Aantal leveranciers die inkoopcode hebben getekend	Onze waardeketen	
Opleiding/training			
Indicator (Facilicom Group)	Aantal medewerkers dat een training heeft gevolgd per divisie	Opleidingscijfers	
Verantwoordelijk marktgedrag			
Indicator (Facilicom Group)	Aantal divisies dat de Code Verantwoord Marktgedrag heeft ondertekend	Code Verantwoord Marktgedrag	

* De Materiële onderwerpen zijn de onderwerpen uit de materialiteitsmatrix met de scores 'hoog'. Voor deze onderwerpen is in het jaarverslag een beschrijving van de managementbenadering opgenomen. Daar wordt naar verwezen vanuit de GRI-tabel, samen met één of meerdere (GRI-)indicatoren die verwijzen naar de in het jaarverslag beschreven resultaten.

** De Overige onderwerpen zijn de onderwerpen uit de materialiteitsmatrix met de scores 'gemiddeld'. Voor deze onderwerpen is in het jaarverslag geen beschrijving opgenomen van de managementbenadering. Vanuit de GRI-tabel wordt wel verwezen naar de belangrijkste (GRI-)indicatoren en resultaten.

9.2. VERSLAGGEVINGSPROCES

Reikwijdte en afbakening

Sinds 2008 publiceert Facilicom Group jaarlijks voor al zijn stakeholders en overige geïnteresseerden over zijn financiële en duurzaamheidsresultaten en -activiteiten. Vorig jaar verscheen het Jaarverslag 2015 op 25 april 2016.

Voor de inhoud van het Jaarverslag 2016 zijn de Transparantiebenchmark 2017 van het Ministerie van Economische Zaken en de standaards van het Global Reporting Initiative, GRI Standards, gebruikt. Voor de Transparantiebenchmark richten wij ons, net als vorig jaar, op een top-50 notering. Voor de GRI Standards streven we om in overeenstemming te zijn met verslaggevingsniveau 'Core'. De GRI-tabel is een verwijzing naar de informatie over Facilicom Group in dit geïntegreerde jaarverslag en op externe, publiekelijk toegankelijke website die voldoet aan de verslaggevingscriteria van de GRI Standards.

Stakeholdersdialoog

Dit Jaarverslag 2016 rapporteert over het boekjaar 2016, dat loopt van 1 januari 2016 tot en met 31 december 2016. Het gaat, onder andere, over activiteiten op alle onderwerpen die voor zowel Facilicom Group als zijn stakeholders van materieel belang zijn. Inclusief de onderwerpen in de waardeketen, die van belang zijn voor leveranciers en klanten, zoals Klantgerichtheid en Mensenrechten. De informatie in dit verslag, inclusief die over de materiële onderwerpen, heeft betrekking op de 89 vestigingen van Facilicom Group in Nederland, België, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk, tenzij anders vermeld. De bedrijven waarin Facilicom Group een (minderheids)belang heeft, zijn in dit verslag niet meegenomen, gezien de beperkte invloed op het beleid van deze organisaties, met uitzondering van Albron. De maatschappelijke activiteiten en resultaten van Albron en Kleentec, die sinds oktober respectievelijk mei 2016 onderdeel zijn van de Facilicom Group, zijn beperkt in dit Jaarverslag 2016 verwerkt. In een afzonderlijk maatschappelijk verslag rapporteert Albron over haar duurzaamheidsresultaten en -activiteiten in 2016.

Materialiteit

De Managers Kwaliteit die de materialiteitsanalyse in 2015 samen met stakeholders uitvoerden, hebben de uitkomsten gecontroleerd op actualiteit en intern vastgesteld dat de materiële onderwerpen uit 2015 ongewijzigd zijn gebleven in 2016. Ook de materialiteitsmatrix blijft daarmee ongewijzigd. Vervolgens is de materialiteitsmatrix geaccordeerd door het concerndirectieteam. Voor een beschrijving van de wijze waarop deze analyse in 2015 is uitgevoerd samen met stakeholders wordt verwezen naar het Jaarverslag 2015 en naar de verwijzingen en toelichtingen in de GRI-tabel 2015 bij G4-17 tot en met G4-21. G4-20 en G4-21 vermelden de afbakening van de materiële onderwerpen voor de interne respectievelijk externe stakeholders.

Materialiteitsmatrix

De materialiteitsmatrix maakt onderscheid tussen onderwerpen die een hoge, gemiddelde of lage impact hebben voor Facilicom Group en die van hoog, gemiddeld of laag belang zijn voor zijn stakeholders. Het meest materieel zijn de onderwerpen die zowel een hoge impact hebben op Facilicom Group als van hoog belang zijn voor zijn stakeholders. De materiële onderwerpen zijn:

- Tevredenheid opdrachtgevers/klantgerichtheid
- Innovatie en kwaliteit
- Gezondheid medewerkers/ziekteverzuim
- Integriteit
- Social return
- Duurzame inzetbaarheid
- Veiligheid (voedsel) en op de werkvloer
- Mensenrechten

De uitkomsten van de stakeholderdialoog vormen belangrijke input voor de verdere aanscherping van onze koers. Door over deze onderwerpen te rapporteren, sluiten we met dit jaarverslag aan op de behoeften van alle belanghebbenden. Voor deze onderwerpen is in dit Jaarverslag 2016, conform de GRI Standards, een beschrijving opgenomen van de managementbenadering.

Informatieverzameling

Het Jaarverslag 2016 is als volgt tot stand gekomen. In de voorbereidende fase zijn de doelstellingen bepaald voor de opzet en de structuur van het verslag. Op basis van een analyse op de Transparantiebenchmark 2017, de GRI Standards, het Jaarverslag 2015 en overige specifieke wensen, is een totaaloverzicht gemaakt van de uit te vragen informatie. Per informatiepunt zijn contentowners aangewezen. Zij zijn telefonisch, per e-mail of face-to-face benaderd voor de informatieuitvraag. De informatieuitvraag werd gecoördineerd door de Manager Kwaliteit van Trigion. Tegelijkertijd zijn met alle divisiedirecteuren en de CEO interviews gehouden, onder andere voor het bestuursverslag.

Vaststelling van gegevens vindt op centraal niveau plaats en wordt jaarlijks op dezelfde wijze vastgesteld. Bronnen hiervoor zijn de periodieke rapportages die zijn gegenereerd door de geautomatiseerde basissystemen van Facilicom Group. Veel van deze gegevens komen ook periodiek binnen de divisies terug in de periodieke management rapportages. Voor het vaststellen van de resultaten op de doelstellingen van het MVO-beleid zijn ten opzichte van het vorige duurzaamheidsverslag geen wijzigingen in de meetmethoden of definities.

Op basis van de aangeleverde informatie en de interviews zijn teksten geschreven en voorstellen voor visuals of grafische weergave van kwantitatieve informatie gedaan, in de van te voren vastgestelde rapportagestructuur. Een aantal contentowners hebben conceptversies van de voor hen relevante uitgewerkte informatie tussentijds beoordeeld. Tussentijds is een voortgangscontrole gedaan op het voldoen aan de Transparantiebenchmark 2017 en de GRI Standards (Core). Een volledige eerste tekstversie is ter beoordeling voorgelegd aan de CEO, de vice-CEO, de Manager Kwaliteit van Trigion en de afdeling Corporate Communicatie. Het bestuursverslag is door alle bestuursleden beoordeeld. De wijzigingen op de eerste tekstversie zijn vervolgens verwerkt in een tweede versie. Deze is nogmaals besproken met de vice-CEO, de Manager Kwaliteit van Trigion en de afdeling Corporate Communicatie. Na een finale controle op het voldoen aan de Transparantiebenchmark 2017 en de GRI Standards (Core) is het verslag als pdf opgemaakt en nogmaals gecontroleerd. Daarna is het digitale verslag gepubliceerd.

Een communicatieadviseur van Facilicom Group was verantwoordelijk voor de planning en projectcoördinatie. De afdeling Corporate Communicatie verzorgde de volledige opmaak van het jaarverslag. Extern bureau De DuurzaamheidsRapporteurs adviseerde bij het concept, verzorgde de interviews en teksten en controleerde op aansluiting met de Transparantiebenchmark 2017 en de GRI Standards. Connect Holland verzorgde de online publicatie. Het Algemeen Bestuur is eindverantwoordelijk voor de inhoud en heeft het definitieve verslag formeel goedgekeurd. De jaarrekening en de maatschappelijke informatie in het Jaarverslag 2016 zijn door een onafhankelijke externe accountant gecontroleerd.

9.3. BEGRIPPENLIJST

Overzicht van de belangrijkste begrippen, afkortingen, definities en indicatoren.

9.4. COLOFON

Facilicom Group NV (KvK-nr. 24285518) is formeel een buitenlandse vennootschap, opgericht naar Antilliaans recht, statutair gevestigd te Curaçao en kantoorhoudend te Schiedam, Nederland.

Tekst en advies

De DuurzaamheidsRapporteurs, Rotterdam

Realisatie

Corporate Communicatie Facilicom Group

Websiteontwikkeling

Connect Holland, Rotterdam

Fotografie

Studio 38° Celcius, Shutterstock

Jaarverslag2016.facilicom.nl

Het digitale geïntegreerde jaarverslag met alle informatie over de strategische maatschappelijke en economische resultaten en activiteiten in 2016.

facilitaironline.nl

Hét kenniscentrum van Facilicom Group met blogs, cases, referenties, stories en whitepapers.

facilicom.nl

De website biedt meer informatie over Facilicom Group en alle divisies.

Blijf op de hoogte

- @facilicomnl
- linkedin.com/company/facilicom
- facebook.com/Facilicomnl

Facilicom Group besteedt de uiterste zorg aan de betrouwbaarheid en de actualiteit van de gegevens op deze website. Desondanks is het mogelijk dat de geboden informatie onjuistheden en/of onvolledigheden bevat. Voor kennelijke fouten en type- of invoerfouten kan Facilicom Group nooit aansprakelijk gesteld worden.

Contact

Wij nodigen u van harte uit om te reageren op dit jaarverslag. Voor vragen en opmerkingen is er een speciaal e-mailadres: jaarverslag@facilicom.nl

Facilicom Group

Facilicom Group
Postbus 144
3100 AC Schiedam
Karel Doormanweg 4
3115 JD Schiedam
Tel: 088 - 298 6700
info@facilicom.nl
www.facilicom.nl