

***Scriptie: Een Kwaliteit MeetSysteem voor de
afdeling FM van DAV BOG***

Auteur: Onno de Baan



Vastgoedmanagement en FM

Een Kwaliteit Meet Systeem binnen het Facility Management van Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed

Auteur:	O.P. de Baan
Studentnummer:	20009192
Klas	4 F
Begeleidende instantie:	Haagse Hogeschool Opleiding Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2512 EN Den Haag
Afstudeerprofiel:	Kwaliteitsbeheersing
Docent- begeleider:	Drs. C.M. Genet
Medebeoordelaar	K.F.A. Aba
Opdrachtgever:	Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed Buitenveldertselaan 5 1070 AJ Amsterdam
Mentor:	Dhr. E.C.J. Koremans
Periode onderzoek :	December 2003 – Mei 2004

Auteursreferaat

Onderzoek naar een **Kwaliteit MeetSysteem (KMS)** binnen het **Facility Management** van **Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed**. De **onderzoeksvraag** is op welke wijze kan een Kwaliteit MeetSysteem (KMS) voor Dynamis ABC BOG, met name op het gebied van Facility Management en rekening houdend met de verschillende stakeholders, leiden tot een structurele **tevredenheid van de opdrachtgevers**? De achterliggende doelstelling van het onderzoek is om het bepaalde kwaliteitsniveau van de geleverde diensten te waarborgen voor **huurder** en **leveranciers** te kunnen aanspreken op hun **prestaties**. Daarnaast is een **tevreden eigenaar** van belang. Binnen het rapport zijn de belangrijkste conclusies.

1) Een gestructureerde en systematische manier om de kwaliteit te beheersen van toeleveranciers is een essentieel onderdeel voor de verdere **professionalisering** van de facilitaire organisatie. 2) Gebruik maken van de **Deming-circle** zorgt voor een voortdurende **kwaliteitsborging** van de facilitaire diensten. 3) Er moeten **SLA's** worden afgesproken met de leveranciers met daarin per dienst specifieke **prestatie indicatoren**. 4) De wijze waarop deze prestatie indicatoren worden gemeten zijn door een **huurderstevredenheid, klachtenregistratie, rapportages, interviews en locatie checks**. 5) De meest geschikte manier om de data te registreren en analyseren is d.m.v. de software van **Microsoft Excel**. 6) Het is wenselijk om voor de totale facilitaire organisatie een Acces database aan te leggen. Hierin kan naast het KMS ook andere **management informatie** worden ingezet, zoals contracten en de beheerportefeuille met betrekking tot facilitaire diensten.

De belangrijkste bijlagen: De dashboard organisatie, De organisatiestructuur, InteGraal VastgoedManagement (IGVM), Facilitaire diensten, Interviews, Maatregelen ter optimalisering van de servicedesk DAV BOG, Prestatie indicatoren, SLA's, huurderstevredenheid, klachtenregistratie en enkele artikelen.

Indexreferaat

Kwaliteit MeetSysteem, KMS, Facility Management, Kwaliteit, Kwaliteitsmanagement, Prestatie Indicatoren, SLA, Adviesrapport, Implementatieplan, Dynamis ABC Vastgoedmanagers, Bedrijfsmatig Onroerend Goed, Vastgoedmanagement, Opleiding Facility Management HHS.

Managementsamenvatting

Aanleiding

Voor u ligt het adviesrapport ten aanzien van het Kwaliteit MeetSysteem voor de facilitaire organisatie van Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed (DAV BOG). DAV BOG wil een proactieve en professionele dienstverlenende management organisatie zijn door onder andere te werken aan kwaliteitsbeheersing van facilitaire diensten. Om de kwaliteit te waarborgen en te verbeteren zal een Kwaliteit MeetSysteem moeten worden ontwikkeld.

Probleemstelling

De probleemstelling van het onderzoek is :

Op welke wijze kan een Kwaliteit MeetSysteem (KMS) voor Dynamis ABC BOG, met name op het gebied van Facility Management en rekening houdend met de verschillende stakeholders, leiden tot een structurele tevredenheid van de opdrachtgevers?

Opzet van het onderzoek

De probleemstelling is beantwoord aan de hand van een theoretisch en een empirisch onderzoek. De theoretische informatie is verkregen uit boeken, vakliteratuur, resultaten van bestaande onderzoeken, internet, bedrijfsgegevens en bedrijfspresentaties. Bij het empirisch onderzoek is informatie verzameld door interviews. Dit zijn zowel interne als externe interviews geweest. Daarnaast is een enquête gehouden onder 90 huurders van DAV BOG.

Samenvatting van het rapport

De organisatie en de daarbij gerelateerde onderwerpen zijn beschreven binnen dit afstudeerrapport. Daarbij zijn de voornaamste thema's de beschrijving van DAV, DAV BOG, het InteGraal VastgoedManagement, het personeel en de markt waarin DAV BOG opereert.

In de huidige situatie worden er op het gebied van kwaliteitsbeheersing nog geen structurele acties ondernomen door het facility management binnen DAV BOG. Een gestructureerde en systematische manier om de kwaliteit te beheersen binnen de facilitaire organisatie is een essentieel onderdeel voor de verdere professionalisering van de organisatie. Daarbij wordt het begrip kwaliteit binnen dit rapport gedefinieerd als het voldoen aan de eisen en wensen van de klant (huurder/ eigenaar). Door gebruik maken van de Deming-circle zorgt de afdeling FM voor een voortdurende verbetering van kwaliteit en kwaliteitsborging van de facilitaire diensten. Om deze kwaliteit te meten worden de instrumenten klachtenmanagement, huurdertevredenheid en leveranciersbeoordeling gebruikt en theoretisch beschreven. Onder andere deze instrumenten moeten worden ingezet voor het KMS. Het toepassingsgebied van het KMS zijn alleen de facilitaire diensten waarmee raamovereenkomsten zijn afgesloten. Deze facilitaire diensten zijn; beveiliging, receptie, glasbewassing, schoonmaak, tuinonderhoud, sanitaire voorzieningen en vuilafvoer. Hierdoor wordt gebruik gemaakt van de 20/80 regel. Met de desbetreffende leveranciers moeten SLA's worden afgesproken door per dienst specifieke prestatie indicatoren te benoemen. De prestatie indicatoren per leverancier is de basis voor het KMS. Er is een onderverdeling binnen de SLA van de huurdertevredenheid, uitvoering van de werkzaamheden, communicatie en organisatie en als laatste het financiële aspect.

De meest geschikte manier om de data te registreren en analyseren voor het KMS is het software programma Microsoft Excel. De opties Planon, Real Estate Management System en Access zijn ook beschreven. De procesverantwoordelijkheid ligt bij één persoon van de afdeling FM. Voor het totale KMS zijn de geraamde investerings en exploitatie kosten 11.310 euro vanaf juli 2004 en 16.520 euro aan exploitatie kosten in 2005. In juli 2004 moet het KMS binnen de facilitaire organisatie zijn geïmplementeerd.

Voorwoord

De opleiding HBO Facility Management wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeer opdracht. De opdracht moet een facilitair beleidsprobleem zijn binnen een organisatie. Mijn afstudeeropdracht heb ik uitgevoerd bij Dynamis ABC BOG, afdeling Facility Management.

Op deze manier wil ik alle medewerkers bedanken van de Dynamis ABC BOG, waarmee ik heb samen mogen werken gedurende onderzoek. Ik heb daarbij de zakelijke en gezellige afstudeerperiode zeer gewaardeerd. Erik Koremans wil ik in het bijzonder noemen, aangezien hij mijn opdrachtgever en begeleider is geweest gedurende de periode. De kritische, enthousiaste en handige aanwijzingen heb ik zeer gewaardeerd. Daarnaast is Pieter de Knecht van de afdeling Facility Management zeer prettige collega geweest, waarvan ik veel heb kunnen leren.

Naast de medewerkers van Dynamis ABC BOG wil ik de heer C.M. Genet bedanken voor zijn ondersteuning vanuit de Haagse Hogeschool. Tevens zijn de andere docenten waarbij ik diverse vakken heb gevolgd van grote invloed geweest op mijn huidige functioneren.

Ten slotte zijn er diverse familieleden en vrienden in mijn privé-leven die me gedurende de opleiding FM en bij deze scriptie hebben gesteund. Hiervoor mijn dank!

Onno de Baan
Mei 2004

INLEIDING	8
1 ONDERZOEKSVERANTWOORDING	11
§ 1.1 ONDERZOEKSWIJZE.....	11
§ 1.2 ONDERZOEKSWIJZE PER SUBPROBLEEMSTELLING	11
2 DE ORGANISATIE	14
§ 2.1 ORGANISATIESTRUCTUUR	15
§ 2.2 BUSINESS UNIT BOG	15
§ 2.2.1 Missie van DAV BOG.....	16
§ 2.2.2 Doelstellingen van de BU BOG.....	16
§ 2.3 HET PRODUCT 'INTEGRAAL VASTGOEDMANAGEMENT'	16
§ 2.4 PERSONEEL VAN DAV BOG	17
§ 2.5 CULTUUR BINNEN DAV BOG	17
§ 2.6 EXTERNE ANALYSE.....	18
§ 2.6.1 Markt.....	18
§ 2.6.2 Trend op de vastgoedmarkt.....	19
§ 2.6.3 De verschillende partijen.....	19
3 DE HUIDIGE SITUATIE.....	22
§ 3.1 KWALITEITSBEHEERSING DAV BOG	22
§ 3.2 SERVICEDESK VAN DAV BOG	22
§ 3.3 KWALITEITSBEHEERSING AFDELING FACILITY MANAGEMENT	23
§ 3.3.1 Leveranciers van facilitaire diensten	23
§ 3.3.2 Raamovereenkomsten van facilitaire diensten	23
§ 3.4 TOTALE ANALYSE KWALITEITSBEHEERSING FM	23
3.4.1 Sterke punten kwaliteitsbeheersing van de afdeling FM	24
3.4.2 Zwake punten kwaliteitsbeheersing van de afdeling FM	24
§ 3.5 CONCLUSIE HUIDIGE SITUATIE	25
4 THEORETISCH KADER	26
§ 4.1 WAT IS KWALITEIT?	26
§ 4.1.1 Invalshoeken van Garvin	26
§ 4.2 KWALITEITSMANAGEMENT	27
§ 4.2.1 De Deming-cirkel.....	27
§ 4.2.2 Kwaliteit van dienstverlening	28
§ 4.2.3 Kwaliteit en kosten.....	28
§ 4.3 MEETINSTRUMENTEN VOOR HET KMS	28
§ 4.3.1 Klachtenmanagement	29
§ 4.3.2 Huurders tevredenheidonderzoek	29
§ 4.3.3 Leveranciersbeoordeling.....	30
§ 4.4 CONCLUSIE THEORETISCH KADER.....	32
H 5 DE GEWENSTE SITUATIE.....	33
§ 5.1 DEMING-CIRKEL	33
§ 5.2 PRESTATIE INDICATOREN	33
§ 5.3 SERVICE LEVEL AGREEMENT (SLA).....	34
§ 5.4 PRESTATIEMETING	34
§ 5.5 INFORMATIEBEHOEFTE BETROKKEN STAKEHOLDERS	34
§ 5.5.1 DAV BOG	34
§ 5.5.2 Eigenaren	34
§ 5.5.3 Leveranciers	35
§ 5.5.4 Huurders	35
§ 5.6 MEETINSTRUMENTEN.....	35
§ 5.7 INFORMATIESYSTEMEN	36
§ 5.7.1 Excel	36
§ 5.7.2 Access.....	36
§ 5.7.3 Real Estate Management System	36

§ 5.7.4 Planon	37
§ 5.7.5 Keuze management informatiesysteem.....	37
§ 5.8 TOEPASSINGSGEBIED	37
§ 5.9 MAATREGELEN	37
§ 5.10 DE 'DASHBOARD' ORGANISATIE BINNEN FM.....	37
§ 5.11 INRICHTING VAN HET KMS	38
6 CONSEQUENTIES	39
§ 6.1 ORGANISATORISCHE EN PERSONEL E CONSEQUENTIES	39
§ 6.2 FINANCIËLE CONSEQUENTIES	39
H 7 DE CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	41
§ 7.1 CONCLUSIES PER SUBPROBLEEMSTELLING	40
§ 7.2 ALGEMENE CONCLUSIE	42
§ 7.3 AANBEVELINGEN KMS	42
§ 7.3.1 Algemene aanbeveling gericht aan de afdeling FM van DAV BOG.....	43
H 8 IMPLEMENTATIETRAJECT	44
LITERATUURLIJST	46
BOEKEN.....	46
INTERNE BRONNEN	46
SYLLABUS	46
INTERNET.....	47
AFKORTINGEN	48
BIJLAGEN	48

Inleiding

De opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool wordt afgesloten met een afstudeeropdracht. Deze opdracht bestaat uit het opzetten en uitvoeren van een onderzoek op beleidsniveau binnen het facilitaire werkveld. Het afstudeertraject is gericht op het theoretisch kunnen opzetten en onderbouwen van een praktijkonderzoek. Het onderzoek wordt afgesloten met een scriptie. Voor u ligt de scriptie die is gebaseerd op het onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed (DAV BOG) in Amsterdam. Een Kwaliteit MeetSysteem (KMS) is het onderwerp waar het onderzoek voor DAV BOG van december 2003 tot en met mei 2004 op is gericht.

Aanleiding

De afdeling Facility Management binnen DAV BOG is ontstaan door de strategische keuze om over te gaan van Traditioneel VastgoedManagement (TVM) tot het concept InteGraal VastgoedManagement (IGVM). Het TVM kenmerkt zich door het technische-, commerciële- en administratieve ondersteuning van het vastgoedbeheer voor eigenaren. Bij het IGVM levert DAV BOG daarbij nog drie huisvestingsgerelateerde productgroepen, namelijk Facility Management (softservice diensten), Parkmanagement en Utility Management. De afname van de facilitaire diensten in de algemene ruimten is verplicht bij de multi tenant panden. Daarnaast is er de mogelijkheid tot het inkopen van additionele diensten in de huurderuimten. Door het recente en grootschalige inkopen van facilitaire diensten kunnen huurders aanzienlijke kosten besparen van meer dan 10% zonder een afname van de kwaliteit. Dit kan worden geconcludeerd door de recente aanbesteding van facilitaire diensten in de regio Amsterdam. Huurders kunnen dus op een voordelige wijze gebruik maken van de raamcontracten die het Facility Management door middel van zijn volumevoordelen heeft afgedwongen.

De aanleiding van de opdracht is gelegen in het feit dat de eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de facilitaire diensten bij de afdeling Facility Management ligt. Het Facility Management koopt voor ongeveer 15 miljoen euro facilitaire producten en diensten in via grote raamcontracten. Dit bedrag zal in de toekomst waarschijnlijk nog verder toenemen gezien de belangstelling van huurders. Hierdoor moet de kwaliteit van de geleverde facilitaire diensten goed zijn. Voor DAV BOG is het zeer belangrijk om leveranciers te kunnen sturen naar de dienstverlening die met de huurders is afgesproken. Daarnaast is een prioriteit om de relatie te verbeteren die DAV BOG heeft met de eigenaren, aangezien de eigenaren het bestaansrecht zijn van de organisatie. Het onderzoek zal hierdoor tweezijdig zijn, namelijk de beheersfunctie naar leveranciers toe en een marketingfunctie die gericht is op eigenaren en huurders. Op dit moment is er bij Dynamis ABC geen beheersysteem dat zich richt op de kwaliteit van de facilitaire diensten. Door middel van deze huidige reactieve werkwijze kan er nauwelijks worden gestuurd vanuit de afdeling Facility Management. Om die reden is het periodiek meten van de kwaliteit op verschillende niveaus een van de prioriteiten voor de organisatie. De metingen van facilitaire diensten op de verschillende niveaus kan informatie verstrekken over de specifieke onderdelen, zoals de vastgoedobjecten, de huurders en leveranciers. Deze metingen moeten ertoe bijdragen dat DAV BOG een proactieve en professionele dienstverlenende management organisatie wordt voor haar huurders en eigenaar op het gebied van Facility Management.

Doelstelling

Kwalitatief goede facilitaire diensten zijn van groot belang voor DAV BOG, aangezien een tevreden huurder leidt tot een hoger rendement voor eigenaar. Huurders blijven namelijk langer in de panden als ze onder andere tevreden zijn over de facilitaire dienstverlening van DAV BOG. Om die reden is het meten van de kwaliteit met betrekking tot de facilitaire diensten van groot belang. Binnen de opdracht die wordt uitgevoerd voor de afdeling Facility Management van DAV BOG, is de belangrijkste doelstelling om een KMS te realiseren en te implementeren teneinde de prestatie van leverancier te meten en mogelijk te verbeteren. Door dit te

ontwikkelen systeem voor het Facility Management zullen eigenaren, leveranciers en huurders de resultaten van de kwaliteit van facilitaire diensten periodiek kunnen volgen. Daarnaast kan DAV BOG beter sturen op de facilitaire diensten door de verbeterde interne bedrijfsvoering. Al deze partijen willen namelijk harde cijfers over de kwaliteit ten aanzien van de facilitaire diensten. Het wegnemen van 'het onderbuik gevoel' is daarbij belangrijk.

Mogelijk kunnen de publicaties ook leiden tot een uitbreiding van het huurderbestand waar facilitaire diensten mogelijk kunnen worden geleverd. Dit geldt voor zowel de huurruimtes als de algemene ruimtes. Het KMS moet uiteindelijk resulteren tot een Win-Win-situatie voor DAV BOG, eigenaren, leveranciers en huurders.

Probleemstelling

De probleemstelling voor het onderzoek is als volgt:

Op welke wijze kan een Kwaliteit MeetSysteem (KMS) voor Dynamis ABC BOG, met name op het gebied van Facility Management en rekening houdend met de verschillende stakeholders, leiden tot een structurele tevredenheid van de opdrachtgevers?

Onderzoeksopzet

Een onderzoek is kort gezegd het verzamelen van gegevens die nodig zijn om een bepaald probleem op te lossen. Voor het verzamelen van gegevens – ten behoeve van de opdracht - is gebruik gemaakt van interne documenten, telefonische enquêtes, vakliteratuur, interne en externe interviews, internet en informatie van externe bedrijven. De verdere onderzoeksopzet wordt per subprobleemstelling in hoofdstuk 1 nader toegelicht.

Randvoorwaarden

Binnen de opdracht die voor DAV BOG wordt uitgevoerd zijn enkele randvoorwaarden verbonden. Deze randvoorwaarden zijn mede met de opdrachtgever geformuleerd, om de haalbaarheid van het advies te kunnen vergroten. De belangrijkste randvoorwaarden zijn:

- De financiële mogelijkheden in acht nemen, zodat het plan ook daadwerkelijk uitgevoerd kan worden binnen het bedrijf. Hieraan is geen bedrag gekoppeld.
- Het KMS moet aansluiten bij de organisatie van DAV BOG en uitgevoerd kunnen worden binnen de bestaande organisatiestructuur.
- Het KMS brengt alleen die punten in beeld waarop het Facility Management van DAV BOG invloed op kan uitoefenen.
- Het KMS moet op simpele wijze toegepast kunnen worden bij de afdeling Technisch Management, zodat deze afdeling ook in de toekomst de kwaliteit kan beheersen.

Doelgroepen

De doelgroepen die ik met deze scriptie wil bereiken, zijn in eerste instantie het MT van DAV BOG en het Facility Management van DAV BOG. Daarnaast zal de scriptie beschikbaar zijn voor de BU Retail en de BU Wonen ter aanzet van een kwaliteitsbeheersing Holdingbreed. Naast de doelgroepen binnen DAV, zullen HBO studenten en docenten van FM opleidingen er gebruik van kunnen maken.

Leeswijzer

Om te beginnen wordt in hoofdstuk 1 de opzet van het onderzoek en de verschillende onderzoeksmethodes beschreven. Vervolgens is in hoofdstuk 2 een beschrijving van Dynamis

ABC Vastgoedmanagers weergegeven en de daarbij samenhangende relevante onderwerpen. In hoofdstuk 3 wordt de huidige situatie ten aanzien van kwaliteitsmanagement beschreven. In hoofdstuk 4 wordt het theoretische kader van de scriptie beschreven. Dit gaat voornamelijk over kwaliteit, kwaliteitsmanagement, de Deming-circle en een aantal instrumenten om kwaliteit te meten. Naar aanleiding van de beschreven en vergaarde informatie wordt in hoofdstuk 5 aangegeven hoe de gewenste situatie eruit ziet met betrekking tot het KMS. Vervolgens zullen de conclusies, aanbevelingen en het implementatietraject aan de orde komen. Naast de scriptie wordt met een procesevaluatie beschreven, waarin de competenties en de persoonlijke ups en down van het onderzoekproces kort worden belicht.

Verwachte eindproduct

Het verwachte eindproduct van het afstudeertraject bij DAV BOG is een advies en implementatievoorstel die aangeven hoe de kwaliteit van Facility Management kan worden gemeten. Hieruit kan informatie worden gegenereerd, waarmee vervolgens kan worden gestuurd. Het KMS vormt een management tool voor de Facility Management om leveranciers aan te kunnen sturen. Daarnaast kunnen de gegevens worden gepubliceerd naar de eigenaren en huurders om zo aan te tonen - door middel van een aantal kengetallen - wat er op het gebied van facilitaire diensten wordt gepresteerd. Hierbij is het dus van belang om op verschillende niveaus informatie te kunnen leveren. De verschillende partijen hebben namelijk ook verschillende informatiebehoeftes.

Het systeem zal dus direct informatie voorzien over de prestatie van leveranciers en indirect een marketinginstrument zijn naar eigenaren en huurders. Hierdoor kan nogmaals worden benadrukt dat er een Win-Win-situatie ontstaat als gevolg van het KMS voor zowel DAV BOG, huurders als eigenaren.

1 Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk wordt aangegeven hoe de (sub)probleemstellingen die hieronder worden beschreven zijn beantwoord. Het geeft dus aan op welke manier de conclusies ten aanzien van de subprobleemstellingen zijn verkregen. Een onderzoek kan worden omschreven als het nauwkeurig nagaan van iets om informatie te verzamelen of kennis te vergaren¹.

§ 1.1 Onderzoekswijze

Om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is deze onderverdeeld in de aantal subprobleemstellingen. Daarbij wordt aangegeven op welke wijze de subprobleemstellingen zullen worden beantwoord binnen het onderzoek.

Het gehele onderzoek is een kwalitatief en kwantitatief beschrijvend onderzoek. Bij een kwalitatief onderzoek wordt er overwegend gebruikt gemaakt van gegevens van kwalitatieve aard met als doel de onderzoeksproblemen te beschrijven en te interpreteren. Het gaat daarbij om de aard en eigenschappen van het onderzochte verschijnsel. Daarnaast gaat het bij kwantitatief onderzoek om de hoeveelheid, de omvang de frequentie of de mate van voorkomen. Als laatste gaat het beschrijvend onderzoek om 'wat is er aan de hand'. Daarbij gaat het om een beschrijving en categorisering van afzonderlijke kenmerken van onderzoekseenheden aan de hand van de vooraf beschreven systematiek².

Daarnaast bestaat het onderzoek uit een theoretisch en een empirisch onderzoeksaspect. Bij het theoretisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van de bestaande informatie door middel van deskresearch. Via de zoekmachines van het internet en de database van de Haagse Hogeschool is informatie gevonden voor het theoretisch onderzoek. Daarnaast zijn literatuur, vakbladen, tijdschriften, scriptie en interne documenten gebruikt. Bij het empirisch onderzoek is gebruik gemaakt door informatie te verzamelen door middel van het houden van interviews over het hoe, wat en waarom en mogelijke oplossingen van de onderzoeksvraag. Hierin is een onderscheid van de interne en externe interviews. Interne interviews met alle afdelingen van DAV BOG en de Business Unit directeur van DAV BOG. Het extern interview met een afgestudeerde HBO FM student (Niek Janssen) uit Wageningen die onderzoek heeft gedaan naar kwaliteitsmanagement met de titel 'een pilot in de cockpit van de organisatie'. Een ander empirische onderzoeksinstrument dat gebruikt is, zijn gestructureerde telefonische enquêtes naar huurders.

§ 1.2 Onderzoekswijze per subprobleemstelling

In deze paragraaf wordt de onderzoekswijze per subprobleemstelling beschreven.

1. *Wat zijn de doelstellingen van Dynamis ABC Vastgoedmanagers en van het bedrijfsonderdeel BOG?*

De eerste stap van het onderzoek is een duidelijkheid beeld krijgen over de organisatie en de omgeving. Om tot dit antwoord te komen zijn er verschillende onderzoeksinstrumenten ingezet om tot een totaal antwoord te komen. Voor de beantwoording is voornamelijk gebruik gemaakt van de presentatie Strategisch Operationeel Plan 2004, het Business Plan van 2003 en diverse interview/ gesprekken met onder andere de Business Unit manager DAV BOG. Daarnaast zijn voorgaande scriptie van waarde geweest en de website van Dynamis ABC Vastgoedmanagers. Voor de beschrijving van de markt is onder andere gebruik gemaakt van nieuwsbrieven die

¹ Syllabus: Drs C.M, Genet, Methode van Onderzoek en de markt 2000/ 2001'. Den Haag: Haagse Hogeschool, blz .7

² Syllabus: Drs C.M, Genet, Methode van Onderzoek en de markt 2000/ 2001'. Den Haag: Haagse Hogeschool, blz 22

PropertyNL en Vastgoedmarkt dagelijks per e-mail publiceren. Hierin staan de laatste ontwikkelingen binnen de vastgoedsector. Het antwoord op deze subprobleemstelling komt in hoofdstuk 2 aan de orde.

2. Wat doet DAV BOG in de huidige situatie aan kwaliteit op het gebied van Facility Management?

In dit deelonderzoek is de beschrijving gegeven van de huidige situatie rond de kwaliteitsbeheersing. De huidige situatie is in kaart gebracht door het lezen van interne documenten en het houden van interne interviews. De interviews zijn gehouden met R. Gouwerok (BU Directeur BOG), F. de Roy van Zuydewijn (Senior accountmanager), A. van de Vegt (coördinator stook servicekosten), D. Keijzer (Controller), R. Frenken (Manager TM BOG), L. Heij (senior assistent service desk, secretariaat TM), B. Kornelisse (Technische Ondersteuning/ Service Desk medewerker Den Haag), S. Groenen (Bedrijfsbureau TM) en G. Volkers (Objectbeheerder). Deze geïnterviewde medewerkers zijn op één na allemaal werkzaam in Amsterdam. De interviews hebben tussen de 45 tot 75 minuten geduurd per persoon. De opbouw van de gesprekken was als volgt: eerst werd er een korte toelichting van de werkzaamheden gevraagd, vervolgens de huidige wijze waarop met kwaliteit wordt omgegaan binnen de organisatie en tot slot de toekomstige situatie. Het doel van deze interviews was om een beeld te vormen van de werkzaamheden binnen de organisatie. Verder was het doel om te inventariseren hoe er over de huidige gang van zaken wordt nagedacht met betrekking tot kwaliteitsbeheersing en hoe de geïnterviewde medewerkers staan tegen het initiatief voor de ontwikkeling van een KMS voor de facilitaire organisatie. Naar aanleiding van deze vergaarde informatie is een analyse opgesteld voor KMS binnen de Facilitaire Organisatie (FaOr). De beschrijving van de huidige situatie wordt beschreven in hoofdstuk 3.

3. Wat is kwaliteit, wat is kwaliteitsmanagement en welke meetinstrumenten zijn er geschikt?

Bij deze subprobleemstelling is verder onderzoek gedaan naar de theoretische onderlegger van een KMS. Hierbij is voornamelijk gebruikt gemaakt van de literatuur in de vorm van boeken, artikelen en websites. Met behulp van dit theoretisch onderzoek wordt onder andere antwoord gegeven op de vragen 'wat kwaliteit en kwaliteitsmanagement' is en welke soorten meetinstrumenten er zijn die voor het KMS kunnen worden ingezet. Daarnaast wordt de Plan-Do-Check-Act cyclus van Deming beschreven. De antwoorden op deze probleemstelling worden in hoofdstuk 4 beschreven.

4. Hoe ziet het KMS voor de Afdeling FM van DAV BOG in de gewenste situatie eruit?

Naar aanleiding van de beschreven huidige situatie, mede door de interviews, kon de gewenste situatie worden aangegeven. Het doel van het KMS is dat er op een gestructureerde en systematische manier gegevens over de kwaliteit van de facilitaire diensten worden verzameld, waarop vervolgens kan worden gestuurd. Dit is alleen te realiseren als er duidelijke afspraken worden gemaakt met leveranciers. Om die reden zijn er door middel van de 20/80-regel prestatie indicatoren (PI) geformuleerd met behulp van de opdrachtgever en leveranciers. Deze PI zullen dan ook als uitgangspunt dienen voor het KMS.

Binnen het KMS zijn een aantal partijen van belang, waarmee rekening moet worden gehouden. De stakeholders zijn de huurders, eigenaren, leveranciers en DAV BOG zelf.

- Eigenaren: de voornaamste twee bronnen waren interne interviews met het Account Management, aangezien deze personen contact hebben met huurders. Deze afdeling legt elke maand 160 bezoeken af (8 Acc. Managers x 20 gesprekken p/m). Daarnaast is gebruik gemaakt van de kennis van Karin van den Bosch die enkele jaren bij Corio heeft gewerkt en nu werkzaam is als docente aan de HHS FM. Corio is een grote klant van DAV BOG.

- Huurders: door middel van een telefonische enquête is de perceptie van huurders over de organisatie geïnventariseerd en geanalyseerd. Aangezien de huurders meestal contact hebben met de Servicedesk is dat het uitgangspunt geweest. De uitgevoerde enquête met 11 vragen zijn bij 90 van de 2200 huurders telefonisch afgenomen. Dit onderzoek geeft ook de mogelijkheden van de Servicedesk met betrekking tot het KMS in de toekomst.
 - Leveranciers: de prestatie indicatoren die gelden voor de verschillende leveranciers zijn belangrijk voor het KMS. Deze PI zijn opgesteld naar aanleiding van de diverse aanbestedingsdocumenten en gesprekken met een aantal leveranciers.
5. *Hoe zullen de gegevens in het KMS moeten worden geregistreerd, zodat er kengetallen of management informatie uit voortvloeien voor de afdeling Facility Management, eigenaren, leveranciers en huurders met betrekking tot de facilitaire diensten?*

Binnen het KMS zullen de gegevens moeten worden geregistreerd. Om de gegevens te kunnen registreren is het noodzakelijk om een database te hebben. Hieruit kunnen makkelijk gegevens worden geanalyseerd. Uiteraard zijn hiervoor een aantal gespecialiseerde bedrijven op de markt. Een van deze gespecialiseerde bedrijven is Planon. Aangezien Planon het meest bekendste Facility Management Informatie Systemen heeft, heb ik me georiënteerd op de 'Planon FacilitySolution Dag' voor de mogelijkheden m.b.t. het KMS. Daarnaast is gekeken naar verschillende oplossingen in samenwerking met de afdeling ICT die in Arnhem zijn gevestigd.

6. *Wat zijn de financiële, organisatorische en personele consequentie ten aanzien van de gewenste situatie?*

Het KMS heeft diverse gevolgen voor de DAV BOG. Om na te gaan wat de consequenties zijn van het KMS zijn diverse interviews gehouden met medewerkers van DAV BOG. Deze consequenties van het advies zijn voornamelijk organisatorisch en personeel van aard. De financiële consequenties tellen ook zwaar mee. Deze zijn onderverdeeld in de investeringskosten en de jaarlijkse exploitatiekosten. De consequenties zijn beschreven naar aanleiding van de gewenste situatie en staan in Hoofdstuk 6.

7. *Hoe ziet het implementatietraject van het KMS voor DAV BOG FM eruit?*

Dit is een essentieel onderdeel van de rapportage. De kern van dit deelonderzoek gaat over de wijze waarop het KMS geïmplementeerd kan worden binnen de organisatie. Informatie over de wijze van implementatie is verkregen door middel van interne diepte interviews met medewerkers van DAV BOG. Daarnaast is gekeken naar de literatuur op het gebied van implementatie. Naar aanleiding van alle gevonden informatie is een implementatie plan beschreven. Deze is terug te vinden in hoofdstuk 7.

2 De organisatie

DAV is een allround vastgoedmanagement organisatie die actief zorgdraagt voor het commercieel, technisch, financieel en administratief management van woningen, winkels en bedrijfsmatig onroerend goed. De organisatie is in 1999 ontstaan als gevolg van een strategische samenwerking tussen ABC Vastgoedbeheer en Dynamis Partners. DAV heeft twee aandeelhouders die beide voor 50% vertegenwoordigd zijn. Dit zijn Bouwfonds - dochteronderneming van ABN AMRO - en Dynamis Partners Vastgoedmanagers, bestaande uit 12 makelaars. DAV is opgedeeld in drie business units. Hiervoor is gekozen, omdat de verschillende sectoren van het vastgoed ieder een eigen discipline hebben. De business units zijn de volgende:

- **Bedrijfsmatig Onroerend Goed (BOG)**
Deze business unit wordt aangestuurd vanuit Amsterdam en de portfolio van BOG bestaat uit 2,7 miljoen m²
- **Winkels en winkelcentra**
Deze business unit wordt aangestuurd vanuit Utrecht en de portfolio winkels en winkelcentra bestaat uit ongeveer 0,8 miljoen m².
- **Wonen**
Deze business unit wordt aangestuurd vanuit Arnhem en de portfolio wonen bestaat uit ruim 48.000 wooneenheden.

In totaal zijn er ongeveer 300 medewerkers werkzaam bij DAV en wordt een omzet behaald van ongeveer 21 miljoen euro. Dit is dus per persoon een omzet van 70.000 euro per jaar. Van de totale omzet wordt 8,3 miljoen euro gerealiseerd door DAV BOG. Voor deze BU geldt een omzet van ruim 90.000 euro per medewerker per jaar.

De instelling en werkwijze van DAV is erop gericht een belangrijke bijdrage te leveren aan het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen van de opdrachtgevers en hen daarbij optimaal te ondersteunen en te adviseren. De opdrachtgevers zijn zowel de eigenaren van vastgoed als de gebruikers (huurders) van het vastgoed. Hierin is de eigenaar de belangrijkste doelgroep aangezien zij het bestaanrecht zijn van de organisatie. Daarnaast zijn de huurders belangrijk, om de rendementen te kunnen waarborgen voor eigenaren en voor DAV. Het aanbieden van het facility management is daarbij een belangrijke factor. DAV zit dus als vastgoedmanagement organisatie tussen de twee klanten in. Vastgoed wordt daardoor bij DAV gezien als een bedrijfsmiddel voor de huurder en als een belegging voor de eigenaren. De samenvallende dienstverlening naar eigenaren en huurders brengt wel een complexiteit met zich mee. Dat is de 'interest of conflicts' volgens de eigenaren. Dit benadrukt dat het concept IGVM nog niet geheel bij de eigenaren is geaccepteerd, ondanks de vele voordelen die het theoretisch en in de praktijk (mondriaantoren in Amsterdam en WTC in Almere) biedt. Een tevreden huurder leidt namelijk tot een stabiel rendement. DAV heeft holdingbreed de volgende doelstellingen om dit te bereiken:

- Efficiënte werkwijze
- Hoog serviceniveau
- Hoge betrouwbaarheid

DAV heeft op verschillende locaties in Nederland haar vestigingen. Dit wordt van belang geacht, omdat op deze manier een landelijke dekking gewaarborgd wordt en de kennis van de lokale markten op peil wordt gehouden. Vooral dat laatste is belangrijk in de vastgoedbranche. Een vastgoedmanagementorganisatie moet de taal van de regio spreken en de cultuur ervan kennen.

De kantoren zijn gevestigd in de volgende 11 plaatsen:

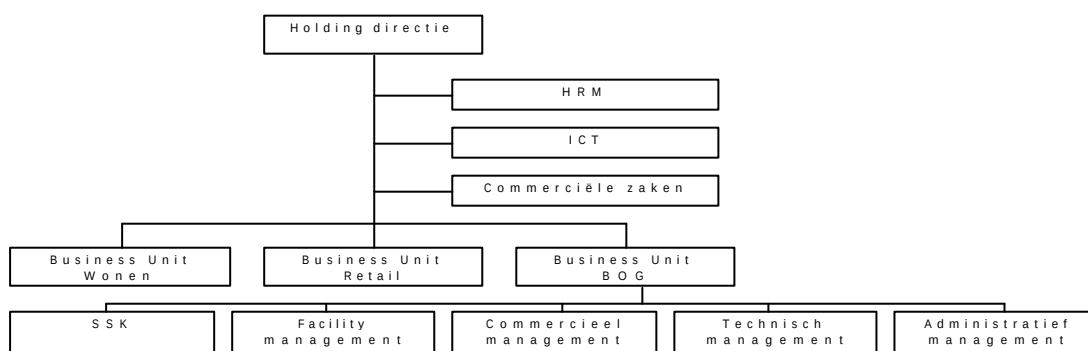
- | | | | |
|-------------|----------|-----------|-----------|
| • Amsterdam | Almere | Hoofddorp | Rotterdam |
| • Enschede | Arnhem | Zwolle | |
| • Den Haag | Deventer | Utrecht | |

Binnen de organisatie zijn een aantal kernmerken waardoor DAV zich wil onderscheiden van andere vastgoedmanagementorganisaties. Deze kernmerken van het beleid bij DAV zijn:

- Landelijk netwerk, rijke ervaring en solide achtergrond.
- Regionale diepgang en specialistische kennis van de vastgoedmarkt.
- Een professionele vastgoedmanagement organisatie met exclusieve dienstverlening. Deze exclusieve dienstverlening zit in het aanbieden van IGVM. Dat is een toegevoegde waarde ten opzichte van andere vastgoedmanagement organisaties, aangezien de concurrenten het IGVM niet aanbieden.
- De organisatie is resultaat en taakgericht en wordt getypeerd door een hoge samenwerkingsgraad³.

§ 2.1 Organisatiestructuur

DAV wordt aangestuurd vanuit de holding, die gevestigd is in Arnhem. De holdingdirectie wordt ondersteund door de afdelingen HRM, ICT en Commerciële Zaken. De holdingdirectie stuurt daarnaast de drie verschillende business units aan met ieder een eigen BV. te weten Wonen, Retail en Bedrijfsmatig Onroerend Goed (BOG). Met name de laatste is van belang aangezien de afstudeeropdracht voor deze Business Unit wordt uitgevoerd. De facilitaire organisatie van DAV BOG staat ook los van de andere twee Business Units. Mogelijk zitten hierin nog verdere kansen om deze facilitaire organisatie holdingbreed te organiseren. Echter de afdeling zit nu nog duidelijk in een groeifase, waardoor de aandacht in de huidige situatie alleen op het Bedrijfsmatig Onroerend Goed gevestigd is. In bijlage 1 is het organigram van BOG uitgebreid weergegeven.



figuur 1: organigram DAV

§ 2.2 Business Unit BOG

DAV BOG is de grootste professionele vastgoedmanagement organisatie voor bedrijfsmatig onroerend goed in Nederland. Dit houdt in dat ze verantwoordelijk is voor het beheer van ongeveer 2,7 miljoen m² kantoorgebouwen en bedrijfsruimten (700 gebouwen). Met deze portfolio is DAV BOG de marktleider binnen Nederland met 8% en in Amsterdam zelfs met 20%. 1 op de 5 panden binnen Amsterdam is dus in beheer bij DAV BOG. De totale beleggingswaarde van DAV BOG omvat 5,5 miljard euro aan bedrijfsmatig onroerend goed. De focus van de organisatie ligt daarbij voornamelijk op het leveren van toegevoegde waarde (IGVM) aan beleggers en huurders. De Business Unit levert deze toegevoegde waarde met de inzet van 89 FTE's.

³ Businessplan 2003 van Ronald Gouwerok (BOG Directeur), blz. 5

§ 2.2.1 Missie van DAV BOG

De Mission Statement van de Business Unit BOG is:

'Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed is een compacte, slagvaardige en exclusieve dienstverlener die met kwalitatief hoogwaardig Integraal Vastgoedmanagement (IGVM) een bijdrage levert aan de positieve rendementsverwachtingen van de belegger en de huurder optimaal faciliteert in zijn huisvestingsbehoefte'⁴.

§ 2.2.2 Doelstellingen van de BU BOG

De Business Unit BOG heeft aantal doelstellingen. Deze doelstellingen zijn:

- De landelijke marktpositie voor het bedrijfsmatig onroerend goed behouden en/ of verbeteren. In de regio Den Haag een uitbreiding van de marktpositie van 6% naar 20%. Den Haag heeft veel overheidsinstanties die het vastgoedbeheer mogelijk willen uitbesteden.
- Een professionele vastgoedmanagement organisatie zijn met exclusieve dienstverlening. De exclusieve dienstverlening wordt aangeboden door de toegevoegde waarde voor de opdrachtgevers door het succesvol toepassen van het concept IGVM.
- De winstgevendheid ofwel het resultaat, op basis van het huidige klantenbestand van BU BOG vergroten.
- Het zijn van een flexibele en klantgerichte organisatie door de integratie van de afdelingen.

§ 2.3 Het product 'Integraal Vastgoedmanagement'

Integraal vastgoedmanagement is bij DAV BOG ontstaan uit de behoefte van ondernemingen om zich in toenemende mate op hun kernactiviteiten te concentreren en dingen die daar niet toe behoren uit te besteden. Hierdoor is op het gebied van bedrijfsmatig onroerend goed een groeiende vraag ontstaan naar professionele dienstverleners die alle huisvestings- en facilitaire vraagstukken uit handen kunnen nemen. IGVM kan ook wel worden gezien als een one-stop-shopping principe voor huurders. DAV BOG probeert door middel van IGVM hierop in te springen.

De vier onderdelen van IGVM zijn:

- Vastgoedmanagement: in opdracht van de eigenaar en huurder worden gebouwgebonden werkzaamheden uitgevoerd. Het traditioneel vastgoedmanagement.
- Facility management: een aantal facilitaire diensten moeten verplicht worden afgenomen in de multi tenant gebouwen, maar daarnaast worden ook additionele diensten ook aangeboden in de huurderuimten. De verplichte afname wordt vooraf gefactureerd en de additionele diensten achteraf. De eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit ligt bij DAV BOG.
- Parkmanagement: het centraal en professioneel organiseren van diensten en voorzieningen voor een bedrijventerrein en/ of kantorengedebied om een hoge kwaliteit van het terrein te verkrijgen en voor een lange termijn te behouden.
- Utility management: centrale inkoop van energie, gas en water

Al deze vormen van dienstverlening worden tegelijk aangeboden door DAV BOG aan huurders en eigenaren van het vastgoed. In de figuur van bijlage 2 is het concept IGVM te zien. Hierin staan naast de hierboven beschreven diensten de klanten aangegeven die in twee groepen zijn te verdelen, namelijk de huurders en eigenaren die te maken hebben met het onroerend goed. Deze twee klanten worden in § 2.6 nader beschreven.

⁴ Presentatie, Strategisch Operationeel Plan (SOP) 18-02-2004. R. Gauwerok

§ 2.4 Personeel van DAV BOG

In totaal werken er 89 fte's binnen de BU DAV BOG. In Amsterdam zit daarvan het grootste gedeelte met 55 personen. De rest van de medewerkers zijn werkzaam in de overige vestigingen. De volgende functie zijn te onderscheiden:

- Commercieel management: de accountmanagers zorgen voor het relatiebeheer met de eigenaren en huurders.
- Technisch management: de technisch managers zorgen ervoor dat de gebouwen in de portefeuille goed worden onderhouden. Zij maken meerjarig onderhoudsplannen en probleemoplossend voor grotere schades aan de panden. Voorheen deed deze afdeling ook het facility management, maar dat is nu ondergebracht bij de afdeling Facility Management. Hierdoor wordt in de huidige situatie gebruikt gemaakt van de schaalvoordelen van de beheerportefeuille en wordt het facility management professioneler aangepakt dan voorheen. Het facility management heeft dus in algemene zin binnen DAV BOG een professionelere insteek gekregen en wordt nu ook erkend als een apart vakgebied. De servicedesk van DAV BOG is officieel ondergebracht bij de afdeling Technisch Management, maar alle andere afdelingen (FM en AM) maken ook gebruik van deze medewerkers.
- Administratief management: de portefeuille administrateurs zorgen voor de huuraftrekkingen voor de eigenaren.
- Stook- en servicekosten (SSK): zorgt voor de afrekening van de stook- en service kosten. Dit zijn onder andere de facilitaire kosten die huurders hebben in de algemene ruimten van het bedrijfsmatig onroerend goed. Daarnaast ook bijvoorbeeld gas, elektra, water en onderhoud aan installaties.
- Facility Management: zorgt voor het aanbieden van facilitaire diensten in de algemene ruimten en de huurderuimten van kantoorgebouwen. Het aanbieden van deze facilitaire diensten aan de huurders (bijlage 3) biedt de volgende voordelen:
 - De tijdsbesteding van facility management vraagstukken wordt geminimaliseerd voor de huurders.
 - Het aantal facturen dat huurders dienen te behandelen wordt gereduceerd tot een minimum.
 - Door het grootschalig inkopen kunnen kosten voordelen en synergie effecten gerealiseerd worden, waarbij de kwaliteit mogelijk verbeterd wordt en de kosten kunnen dalen.
 - De kennis van vastgoed en het facilitaire werkveld wordt binnen de organisatie van de huurder op peil gehouden en de continuïteit van het gehele huisvestingsproces wordt gewaarborgd voor de huurder.
 - Facilitair personeel kan flexibel worden ingezet.

§ 2.5 Cultuur binnen DAV BOG

Binnen DAV BOG is de samenwerkingsgraad vrij hoog tussen de medewerkers, dat komt mede tot uitdrukking door de kantoorruimten en bijvoorbeeld de scheiding in werkzaamheden van 1 portefeuille. Er heerst een taak- en resultaatgerichte cultuur, deze cultuur komt door de inhoud van de beheersovereenkomst tussen DAV BOG en haar afnemers, waarin de te behalen resultaten en deadlines zijn omschreven. Daarnaast is de omgang binnen de organisatie onderling informeel en vormt daardoor voor velen een prettige werksfeer binnen het bedrijf. Echter naar de markt gericht wil DAV BOG een imago uitstralen van een professionele organisatie in hun discipline. Dit doen zij door de formele werkwijze te hanteren naar klanten, zowel schriftelijke als mondeling. In bijlage 4 is de cultuur van DAV BOG weergegeven volgens de twee cultuurkwadranten van Harrison.

De afdeling Facility Management bestaat uit twee medewerkers die zeer nauw met elkaar samenwerken. Deze medewerkers zijn voornamelijk bezig met het opzetten en uitbouwen van de afdeling FM voor het gehele land. Daarnaast doen zij het contractbeheer en de aansturing van FM in panden. Bij de facilitaire diensten moet bijvoorbeeld gedacht worden aan schoonmaak, glasbewassing, groenvoorziening en beveiliging. De afdeling zit hierdoor in een introductie/ groeifase van zijn productlevenscyclus. Hierdoor zijn er nog veel kansen te grijpen. De nauwe samenwerking is een van de voorwaarden voor het slagen van de afdeling Facility Management in de toekomst. Maar voornamelijk is de acceptatie van het Facility Management binnen DAV BOG, door de eigenaren en de huurders van groot belang.

§ 2.6 Externe analyse

De externe analyse is van belang aangezien vastgoedmanagement een dynamische branche is. De economische ontwikkelingen hebben direct invloed op de vastgoedmarkt. Om die reden zal worden ingegaan op de markt, de trends en de verschillende partijen waar DAV BOG mee te maken heeft gedurende alle (facilitaire) bedrijfsprocessen.

§ 2.6.1 Markt

De markt waarin DAV BOG opereert is op dit moment erg in beweging. De afvlakking van de economische groei heeft daarom ook gevolgen voor de kantorenmarkt. Door de laagconjunctuur is het behoud van huurders een van de hoogste prioriteiten voor DAV BOG en voor eigenaren van de vastgoedportefeuilles. Er is een leegstand in de regio Amsterdam aan het einde van 2003 van 15,2%⁵, waardoor een aanbod overschot van het bedrijfsmatig onroerend goed een feit is. Beheerders – zoals DAV BOG - proberen op verschillende manieren huurders te trekken en te behouden. Een veel gebruikte methode is daarbij het aanbieden van kortingen door het verlagen van de huursom. Hierdoor staan de rendementen voor de eigenaren onder druk. Een andere methode is het aanbieden van extra service en kwaliteit, het zogenaamde IGVM. DAV BOG is op momenteel de enige organisatie die deze laatste strategie uitvoert. Als dit een succesvolle strategie blijkt te zijn gaan de concurrentie waarschijnlijk snel volgen. Het concept IGVM met als onderdelen FM, Utility en Parkmanagement begeeft zich op hetzelfde gebied waar ook maincontractors actief zijn, zoals de Facilicom Services Group, ISS en Prisma. Zij bieden een totaal pakket van facilitaire diensten aan bedrijven. Hierdoor neemt één partij de zorgen van een facilitaire diensten pakket over van een bedrijf. Echter het voordeel dat DAV BOG heeft, zit in het feit dat zij naast het aanbieden van Facility Management voornamelijk de beheerder van een pand zijn, waardoor er al contacten zijn met de huurders. DAV BOG richt zich dus met het concept IGVM voornamelijk op marktpenetratie, omdat ze zich meer richten op verticale dan horizontale groei van de vastgoedportefeuille⁶. Dit is ook deels afhankelijk van de gebieden in Nederland.

Er is een omslag van een aanbodgerichte markt naar een vraaggerichte markt ontstaan. Dit is een erg belangrijk thema voor DAV BOG gezien de hoge opnamemarkt in 1999/2000 was en er in 2003/2004 een nieuwe oriëntatie op vastgoedmarkt door huurders is, omdat alle huurcontracten vaak worden afgesloten met een duur van 5 jaar. De huurders gaan dus nu overwegen om te verhuizen of op de huidige locatie te blijven. De oriëntatie op de vastgoedmarkt voor huurders vindt 1 tot 2 jaar van te voren plaats. Belangrijk thema is dat huurders als belangrijkste vestigingsfactor de bereikbaarheid vinden en daarnaast is een levering van een dienstenpakket een belangrijk motief om zich ergens te gaan vestigen⁷. Intergraal vastgoedmanagement heeft hierin een belangrijke rol.

⁵ Berichtgeving vastgoedmarkt 09-03-2004, Opname kantoorruimte regio Amsterdam daalt 13 procent

⁶ Businessplan 2003 Business Unit manager, 1 november 2002

⁷ Gesprek met Pytrik Ferweda, Manager Account Management, 29-03-2004

50% van de kantoorruimte bevindt zich in de vier grote steden van Nederland. De verwachting is daarbij dat de voorraad in de Randstad verder toeneemt ten opzichte van de rest van Nederland. De belangrijkste ontwikkelingen op de vastgoedmarkt binnen de vier grote steden zijn:

- Er zijn twee mainports van Nederland, namelijk Amsterdam met Schiphol en Rotterdam met de haven. Deze twee mainports vormen een goede voeding voor het verder ontwikkelen van de vastgoedmarkt in deze gebieden. Daarbij zal voornamelijk in Rotterdam een zeer grote vastgoedgroei realiseerbaar zijn en het consolideren van het marktaandeel zal in Amsterdam voornamelijk belangrijk zijn.
- Utrecht blijft een aantrekkelijke vestigingsstad door haar centrale ligging in het land
- In Den Haag zal de overheid altijd kantoorruimte blijven afnemen⁸. DAV BOG wil hierin in meegroeien.

Nederland kan dan ook de komende jaren een aantrekkelijk land voor buitenlandse beleggers blijven om in te investeren en te beleggen. De promotie van Nederlands vastgoed - en van de Nederlandse vastgoedmarkt in zijn geheel - wordt daarbij steeds belangrijker⁹.

§ 2.6.2 Trend op de vastgoedmarkt

Een grote trend binnen de vastgoedmarkt is dat vastgoed managementorganisaties bezig zijn om schaalvergrotingen te realiseren. Hetgeen resulteert in meer expertise en een breder dienstenpakket dat de organisatie aan kan bieden. Naast de schaalvergrotingen is er sprake van toenemende concurrentie van bedrijven. Ook de beleggers gaan hun vastgoedportefeuille steeds meer in eigen beheer nemen, omdat zij van mening zijn hogere rendementen te kunnen behalen als zij het vastgoed zelf beheren.

§ 2.6.3 De verschillende partijen

Naast de eigen organisatie heeft DAV BOG te maken met diverse partijen. Daarvan zijn voornamelijk concurrenten, eigenaren, huurders en toeleveranciers de belangrijkste. Deze doelgroepen zullen kort en bondig worden beschreven. Hierdoor ontstaat een beeld van de spelers waarmee DAV BOG participeert.

Concurrenten

De concurrentie voor DAV BOG zit voornamelijk bij de grotere vastgoed management organisaties. De groep van 7 grote vastgoed management organisaties hebben gezamenlijk een marktaandeel van 80%. Daarvan is DAV BOG de grootste in Nederland.

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| • DAV BOG | 2.700.000 m ² |
| • DTZ-Zadelhoff | 2.500.000 m ² |
| • WPN groep | 1.700.000 m ² |
| • Meeus Groep | 1.300.000 m ² |
| • Jones en Lange LaSalle | 1.200.000 m ² |
| • Kats en Waalwijk | 1.000.000 m ² |
| • CB Richard Ellis | 1.000.000 m ² |

⁸ Businessplan 2003 Business Unit Directeur, 1 november 2002

⁹ Publicatie van Vastgoedmarkt, FGH Vastgoedbericht 2004: 'Geen reden tot doemdenken', 09-03-2004

Verschillende concurrenten zijn bezig met de ontwikkeling van een merkenconcurrentie. DAV BOG is de eerste die het concept one-stop-shopping (IGVM) aanbiedt. De organisatie die het best instaat is om een dergelijk dienstenpakket aan te bieden, zal in de toekomst wellicht uitgaan van een sterke marktpositie. Om deze reden heeft DAV BOG dus een sterke uitgangspositie, aangezien ze het intergraal vastgoedmanagement al hebben ingevoerd. Hierdoor onderscheid DAV BOG zich voldoende als exclusieve dienstverlener ten opzichte van andere concurrenten.

De eigenaren (opdrachtgevers/ klanten)

De opdrachtgevers van DAV BOG bestaan voornamelijk uit grote institutionele vastgoedbeleggers zoals ING Vastgoed, Fortis, SFB Vastgoed, Corio, Achmea, Altera en diverse particulieren opdrachtgevers¹⁰. Deze groep bedrijven vormt het bestaansrecht van DAV BOG. De goede kwaliteit van de dienstverlening en duurzame relatie met een belegger is zeer belangrijk, aangezien grote beleggers steeds minder trouw worden ten aanzien van vastgoed managementorganisaties. Bij Nederlandse Vastgoedfondsen is namelijk de trend ontstaan om het beheer van het vastgoedportefeuille te gaan insourcen gezien de daling van de beheerportefeuille in 2003 van 200.000 m². De eigenaren gaan het beheer dus steeds vaker zelf uitvoeren.

In de beheerportefeuille van beleggers zijn ook buitenlandse bedrijven actief. Bijvoorbeeld 25% van de beheerportefeuille van DAV BOG in Amsterdam is in handen van buitenlandse beleggers. Naast al deze ontwikkelingen van commerciële bedrijven in het binnen en buiten land zijn er ook nog andere opdrachtgevers. De (semi) overheid besteedt het beheer van de vastgoedportefeuille steeds meer uit aan particulieren ondernemingen zoals DAV BOG.

Huurders (opdrachtgevers/ klanten)

De klant wordt steeds kritischer. Het is daarom belangrijk dat organisaties gaan sturen op kwaliteit en het reduceren van kosten. De functie van vastgoedmanagement organisaties verschuift daardoor van het administreren van gegevens naar beheersing en management. Het KMS is hier een onderdeel van. Daardoor wordt een organisatie pro-actief en kan er beter worden ingespeeld op de eisen en wensen van klanten. Daarnaast is een belangrijk element bij huurders dat zij graag kosten willen besparen op het gebied van huisvesting, aangezien deze kosten vaak tot de hoogste kostensoorten behoort.

Het merendeel van de huurders – in totaal 2200 bij DAV BOG - bevindt zich in de Randstad, conform de portefeuille verdeling. Deze huurders zijn actief in de zakelijke dienstverlening, gevolgd door de (semi) overheid met een gemiddelde huurderuimten tussen de 500 – 3000 vierkante meters per huurder. De gemiddelde huurprijs die de huurders in Nederland daarbij betaalde bedroeg in 2003 133 euro per m²¹¹. De vraag van de huurders naar huisvesting wordt beïnvloed door reorganisatie, expansie van de bedrijven en bedrijfsbeëindigingen. Voor deze partijen is de belangrijkste wegingsfactor voor de vestiging de prijskwaliteit verhouding en de bereikbaarheid gevolgd door de aanwezige (facilitaire) dienstenpakket.

Toeleveranciers

DAV BOG heeft toeleveranciers op het gebied van onderhoud (Technisch Management) en facilitaire diensten (Facility Management). Op het gebied van technisch management zijn de toeleveranciers zeer divers, zowel in soort als in grote van bedrijf. Enkele voorbeelden van leveranciers voor het technisch management van panden zijn Imtech, Kone, Eneco en Nuon maar ook diverse kleine lokale aannemersbedrijven (schilders/ loodgieters). Dit zijn bij elkaar

¹⁰ <http://www.dynamisabc.nl/default.aspx?tabid=10732>, d.d. 07-03-2004

¹¹ Publicatie van Vastgoedmarkt, Minder vraag naar kantoorruimte, 07-04-2004

meer dan duizend bedrijven die mede het gezicht de DAV BOG bepalen. De kosten die worden gemaakt bij deze toeleveranciers zijn fors.

Sinds kort wordt op grote schaal aanbesteed op het gebied van facilitaire diensten. Hierbij is een bedrag gemoeid van 15 miljoen euro. De belangrijkste facilitaire diensten zijn tuinonderhoud, schoonmaak/ glasbewassing, afvalverwijdering, vuilafvoer en beveiliging/receptie. De leveranciers van facilitaire diensten zijn onder andere Icova, ISS, Hago en Initiel Hogatex. Door de grootschalige aanbestedingen zijn besparingen te realiseren voor zowel DAV BOG – het aantal facturen - als voor de huurders die 'meeliften' op de raamcontracten van DAV BOG. De scherpe aansturing van DAV BOG is noodzakelijk om de gewenste kwaliteit te kunnen bieden voor eigenaren en huurders. Ten aanzien van dit onderzoek zal in het volgende hoofdstuk de huidige situatie worden beschreven.

3 De huidige situatie

Om stap voor stap de huidige situatie ten aanzien van de kwaliteitsbeheersing te kunnen vaststellen, wordt dit onderwerp binnen DAV BOG in zijn totaliteit als eerste beschreven. Vervolgens wordt ingezoomd op de servicedesk, aangezien deze afdeling mogelijk kan worden gebruikt voor de input voor het KMS. De servicedesk heeft namelijk veel contact met de huurders waar onder ander facilitaire diensten worden geleverd. Daarna wordt ingegaan op het belangrijkste onderwerp, de huidige situatie binnen de facilitaire organisatie en de geleverde facilitaire diensten met het accent op kwaliteitsbeheersing.

Uiteindelijk moet de beschrijving van de huidige situatie leiden tot de beantwoording van de tweede subprobleemstelling over de kwaliteitsbeheersing binnen het Facility Management van BOG. Deze totale beschrijving van de huidige situatie zal het uitgangspunt zijn voor het theoretisch kader en de gewenste situatie met betrekking tot het KMS.

§ 3.1 Kwaliteitsbeheersing DAV BOG

Er zijn enkele initiatieven op het gebied van kwaliteitsbeheersing binnen DAV BOG. Deze initiatieven zijn voornamelijk gericht op het technisch management, aangezien dat de grootste afdeling (20 medewerkers) van de organisatie is. De voornaamste activiteiten met betrekking tot de kwaliteitsbeheersing zijn:

- Het steekproefsgewijs nabellen van leveranciers - door het technisch management - die zijn ingeschakeld door de servicedesk met als doel te controleren of leveranciers binnen 24 uur contact opnemen met de huurder.
- Het versturen van een aftersales brief met als doel aan te geven dat DAV BOG meldingen van de huurder tracht naar tevredenheid af te handelen. Dit persoonlijke contact vindt de huurder prettig.
- Het houden van een schriftelijke enquête door het secretariaat van Account Management met als doel vast te stellen hoe de afhandeling van meldingen door DAV BOG en haar leveranciers wordt beoordeeld door de huurder. Dit wordt één keer per kwartaal gedaan bij de huurders.
- Het gebruik van een software pakket REMS. REMS staat voor Real Estate Management Systeem en is een ondersteunend softwarepakket voor vastgoedmanagement organisatie. Binnen deze software zit de totale administratie van de organisatie. Echter dit systeem is niet geschikt voor het KMS gezien de gedateerdheid en de toepassingsgebieden. Dit wordt verder in het rapport toegelicht.

§ 3.2 Servicedesk van DAV BOG

De servicedesk van DAV BOG is een half jaar geleden opgezet in Den Haag en Amsterdam. Hierbij zijn er taken van het technisch secretariaat m.b.t. verzoeken van de huurder op twee punt binnen de organisatie neergelegd. Deze afdeling bestaat in zijn huidige situatie uit vier medewerkers (2 in Amsterdam en 2 in Den Haag) die kleine verzoeken vanuit de huurders oplossen. De grotere verzoeken worden verplicht doorgemeld aan het TM en FM. Het voordeel van de Servicedesk voor de huurder is dat zij op één plek binnen DAV BOG hun verzoeken kunnen neerleggen. Dit vormt een heldere en strakke communicatielijn tussen DAV BOG en de huurder. De servicedesk is dus een frontoffice dienst van de organisatie en staat dus veel in contact met huurders. Mogelijk kan de servicedesk een belangrijke rol spelen voor het KMS van de facilitaire organisatie. Om die reden is er onderzoek gedaan naar de mogelijkheden en verbeterpunten van deze servicedesk. Deze rapportage staat in bijlage 5.

§ 3.3 Kwaliteitsbeheersing afdeling Facility Management

De afdeling Facility Management van DAV BOG kan worden gezien als een maincontractor met preferred suppliers voor de facilitaire diensten in de algemene ruimten en in de huurderuimten van kantoorgebouwen. De huurder bepaalt daarbij welke diensten worden geleverd en tegen welk kwaliteitsniveau. In de huidige situatie worden er op het gebied van kwaliteitsbeheersing geen structurele acties ondernomen door de facilitaire organisatie. Informatie van de huurders, bijvoorbeeld klachten, worden niet geregistreerd en geanalyseerd, maar ad hoc opgelost. Op deze manier werkt men zeer inefficiënt, het kost veel geld en er kan geen managementinformatie uit worden gegenereerd. Naast het ontbreken van dergelijke registraties worden de uitgevoerde werkzaamheden van leveranciers niet of nauwelijks gecontroleerd. Daarnaast heeft het Facility Management geen zicht over de tevredenheid van huurders van de facilitaire diensten. Een Kwaliteit MeetSysteem is dus een belangrijk onderdeel voor het Facility Management in de toekomst. De facilitaire diensten worden daardoor beheersbaar en de huurder zal hoogstwaarschijnlijk ook een toenemende tevredenheid hebben over de aangeboden facilitaire diensten.

§ 3.3.1 Leveranciers van facilitaire diensten

Voor de facilitaire diensten in de algemene ruimten worden - namens de eigenaar - contracten afgesloten met leveranciers. Tot voor kort waren er zeer veel verschillende leveranciers die op deze manier gecontracteerd waren. Bijvoorbeeld 55 schoonmaakbedrijven binnen Amsterdam. Nog maar kort geleden is besloten om de facilitaire diensten in de algemene ruimten onder te brengen bij een aantal grote leveranciers. Hierdoor kunnen kostenvoordelen worden behaald en leidt het tot efficiëntere communicatie, facturatie en synergie in uitvoering. Op dit moment zijn raamovereenkomsten afgesloten voor schoonmaak, glasbewassing, sanitaire voorzieningen en vuilafvoer. Voor het tuinonderhoud en beveiliging/ receptie zullen in de nabije toekomst raamcontracten worden afgesloten. De aanbestedingen voor facilitaire diensten worden grotendeels gerealiseerd door Nederland te verdelen in drie regio's. Namelijk regio Amsterdam, regio Den Haag, Leiden en Rotterdam en regio Noord-Zuid-Oost Nederland. De meeste vastgoedobjecten liggen namelijk in de Randstad.

De facilitaire diensten in de gehuurde ruimten worden contracten afgesloten met leveranciers op naam van DAV BOG. Hier heeft de eigenaar dus geen rol in. Deze diensten zullen bij voorkeur geleverd worden door de leveranciers waarmee raamovereenkomsten zijn afgesloten.

§ 3.3.2 Raamovereenkomsten van facilitaire diensten

Zoals hiervoor vermeld is, zijn een aantal raamovereenkomsten afgesloten met leveranciers van facilitaire diensten. Voordat een raamovereenkomst wordt afgesloten met een leverancier wordt eerst een aanbestedingstraject gevolgd. De laatste stap binnen dit traject is de leverancierskeuze. Met de leverancier wordt een raamovereenkomst afgesloten met het door DAV BOG genoemde programma van eisen. Vervolgens wordt per object een apart contract opgesteld. Hierin is de specificatie van de dienstverlening opgenomen. Er zijn op dit moment geen Service Level Agreements door DAV BOG afgesloten met die leveranciers. Dit zal in de toekomst wel moeten om vorm te geven aan het KMS. Naar aanleiding van de beschreven huidige situatie rondom de facilitaire organisatie zullen de sterke en zwakke punten worden beschreven van de facilitaire organisatie. Deze analyse wordt gebruikt voor het theoretisch kader en de gewenste situatie.

§ 3.4 Totale analyse kwaliteitsbeheersing FM

Een haalbaar plan binnen een organisatie is gebaseerd op een van tevoren gemaakte analyse van de huidige situatie. Eén van de manieren om zo'n gestructureerde analyse uit te voeren is door een analyse te maken van de sterke en de zwakke punten van de huidige situatie. Om die

reden worden de sterke en de zwakke punten ten aanzien van de kwaliteitsbeheersing binnen facilitaire organisatie beschreven.

3.4.1 Sterke punten kwaliteitsbeheersing van de afdeling FM

- 24 uur bereikbaarheid voor de huurders (het 0900-nummer/ Servicedesk). Na werktijden wordt Antwoord Service Nederland ingeschakeld. De huurder kan dus altijd contact opnemen met DAV BOG voor vragen over facilitaire diensten.
- HBO gekwalificeerd personeel op facilitair gebied binnen DAV BOG met ruime werkervaring. Zij hebben goede communicatieve vaardigheden en een klantvriendelijke houding naar huurders en eigenaren.
- De facilitaire organisatie is een aparte afdeling geworden en geen onderdeel meer van de afdeling Techniek.
- 8 Objectbeheerders aanwezig bij grote panden. Deze medewerkers kunnen de situatie ter plaatse bekijken. Zij kunnen activiteiten ondernemen voor huurders en het FM inlichten over bepaalde beleidsmatige facilitaire vraagstukken.
- Een aantal grote leveranciers voor facilitaire diensten waarmee raamovereenkomsten zijn afgesloten.
- Aansturing van het Facility Management vanuit een centrale plaats in Nederland (Amsterdam).

3.4.2 Zwakten punten kwaliteitsbeheersing van de afdeling FM

- Het hebben van twee servicedesks (Amsterdam/ Den Haag) leidt tot het gefragmenteerd verzamelen van gegevens over facilitaire diensten.
- Alle meldingen op facilitair gebied worden niet bij de helpdesk neergelegd, omdat tijdens het contractvormingsproces de contacten met huurders via de afdelingen Facility Management lopen. Daarnaast volgen de huurders nog de oude route via het TM. Dit leidt tot het versnipperd verzamelen van informatie en het ontbreken van een overall overzicht.
- De Servicedesk is een half jaar geleden opgestart en is nog steeds in een professionaliseringsfase.
- Ontbreken van een klachtenregistratiesysteem. Klachtenregistratie kan ook als middel worden ingezet in het KMS om leveranciers aan te spreken.
- Er is geen meting van de tevredenheid van de huurder over de facilitaire diensten.
- De communicatie en organisatie tussen DAV BOG FM en de leveranciers zou transparanter en duidelijker kunnen.
- Er vindt geen structurele controle plaats over de uitvoering van de werkzaamheden van leveranciers die facilitaire diensten leveren.
- Geen SLA aanwezig bij de raamcontracten met daarin specifieke Prestatie Indicatoren of Kritische Kwaliteit Kenmerken (KKK).
- Binnen het vastgoedmanagement informatiesysteem REMS zitten vervuilingen. Hierdoor wordt het lastiger om informatie uit het systeem te halen voor het KMS.
- Het door elkaar halen van de begrippen binnen de organisatie leidt onderling tot inefficiënte communicatie.
- Er worden mogelijk te veel administratieve acties van de leveranciers, objectbeheerders en/ of huurders verwacht, waardoor de kans bestaat dat onzorgvuldig omgegaan wordt met deze administratie. Foutieve informatie binnen het KMS, hierdoor ontstaat er vervuiling binnen het managementsysteem.
- De financiële middelen die nodig zijn voor de opzet van het KMS.

§ 3.5 Conclusie huidige situatie

Ten aanzien van de huidige situatie kan worden geconcludeerd dat men binnen de totale organisatie kwaliteitsbeheersing noodzakelijk vindt. Er zijn diverse initiatieven maar is geen integrale aanpak, onder andere op facilitair gebied. Dit kan worden geconcludeerd door de verschillende aparte onderzoeken die er binnen DAV BOG op het gebied van kwaliteitzorg zijn.

De servicedesk van DAV BOG is een essentiële schakel tussen de huurders en de organisatie. Aangezien de facilitaire diensten betrekking hebben op de huurders kan de servicedesk in de toekomst mogelijk een belangrijke rol vervullen binnen het KMS. In bijlage 5 is daarover een uitgebreide rapportage beschreven.

Belangrijkste conclusies voor de afdeling Facility Management is dat zij raamcontracten hebben afgesloten met verschillende leveranciers van facilitaire diensten. De afdeling Facility Management heeft daarbij duidelijk afspraken over het kwaliteitsniveau en tarieven gemaakt. Deze afspraken staan niet in een SLA maar in het PvE van het aanbestedingsdocument. Echter, het Facility Management heeft in de huidige situatie geen managementtool om de afgesproken kwaliteit te beheersen. Hierdoor kunnen leveranciers niet worden aangesproken op hun verantwoordelijkheden. Daarnaast kan de kwaliteit van dienstverlening niet aantoonbaar worden gewaarborgd voor de huurder. Het is daarom belangrijk om op een gestructureerde manier een Kwaliteit MeetSysteem te ontwikkelen voor de facilitaire organisatie. Het systeem moet daarbij gericht zijn op een voortdurende kwaliteitsbeheersing en niet eenmalig van aard zijn. Hierdoor kan DAV BOG beter sturen op de facilitaire dienstverlening en wordt er een grote professionaliseringsslag behaald.

In het komende hoofdstuk zal het theoretisch kader worden beschreven. Daarbij is uiteraard de huidige situatie het vertrekpunt.

4 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal met name het begrip kwaliteit het voornaamste thema zijn. Het is beslist niet eenvoudig om het begrip kwaliteit te definiëren. Het is veelzijdig, veelomvattend en tamelijk abstract. Kwaliteit heeft verschillende ladingen en wordt in verschillende betekenissen op verschillende manieren gebruikt. Vervolgens zal in dit theoretische hoofdstuk de Deming-circle worden toegelicht, aangezien het model veel overlap heeft kwaliteitsmeetsystemen. Als laatste worden diverse instrumenten beschreven die als input kunnen dienen voor het KMS. Deze instrumenten zijn voornamelijk klachtmanagement, huurdertevredenheid en leverancierbeoordeling. Op deze manier wordt op een systematisch wijze theorie behandelen en antwoordt gegeven op de derde probleemstelling binnen dit rapport.

§ 4.1 Wat is kwaliteit?

Om wat meer duidelijkheid te creëren zullen hieronder een aantal definities worden geven van het begrip 'kwaliteit'. Daarnaast wordt een keuze gemaakt voor deze rapportage

- Het Nederlands woordenboek omschrijft kwaliteit als :
 - 1) Een bepaalde gesteldheid, hoedanigheid, mate waarin iets geschikt is om voor een bepaald doel gebruikt te worden, 2) goede eigenschap, 3) hoedanigheid, functie, 4) goede hoedanigheid, 5) het verschil in waarde tussen b.v. een toren en een paard of loper¹².
- Kwaliteit is de mate waarin het geheel van de eigenschappen van een product, proces of dienst voldoet aan de eraan gestelde eisen, welke voortvloeien uit het gebruiksdoel.
- Fitness for use¹³.
- Quality is neither mind or matter, but a third entity independant of the two.....even though quality cannot be defined, you know what it is¹⁴.
- Differences in quality amount to differences in the quantity of some desired ingrediënt or attribute. Perceptie (B) – Verwachting (A) = Kwaliteit¹⁵.
- Kwaliteit is het voldoen aan de eisen en wensen van de klant¹⁶.

In dit rapport wordt de laatst genoemde definitie van dhr. J.P van Kooten gebruikt om mogelijke onduidelijkheden weg te nemen.

§ 4.1.1 Invalshoeken van Garvin

Garvin bekijkt kwaliteit vanuit verschillende invalshoeken. Hierbij worden zowel de subjectieve en objectieve beschrijvingen van kwaliteit aangegeven. Op deze manier kan verder grip worden gekregen op het begrip kwaliteit. Garvin kent de volgende;

- De transcendente invalshoek, is afkomstig uit de filosofie. Kwaliteit is een niet goed operationeel vast te leggen begrip, dat men herkent door ervaring; kwaliteit is iets wat je ondervindt. Kwaliteit is synoniem met 'aangeboren uitmuntendheid'. Het is absoluut universeel herkenbaar.
- De productgericht invalshoek, komt uit de economie, waarbij kwaliteit een concrete, meetbare variabele is. Verschillen in kwaliteit ontstaan door verschillen in hoeveelheid van een ingrediënt of attribuut dat in het product/ dienst verwerkt is; kwaliteit wordt gerelateerd aan meetbare producteigenschappen. Kwaliteit is synoniem met kwantiteit. Voorwaarde is dat attributen kenbaar zijn en consensus is over welke attributen relevant en meetbaar zijn.

¹² www.vandale.nl, d.d. 24-02-2004

¹³ Feringa, W.J., Piëst, E., Ritsema, H.A.: Kwaliteitsmanagement. Blz. 15

¹⁴ Leidelmeijer, M., Vrijhof, H.: Integrale kwaliteit. Blz. 26

¹⁵ G Maas, J. Pleunis, Servqual-model, Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie, blz. 330

¹⁶ Kooten, J.P. van: Integrale Kwaliteitsmanagement 2357 2003/ 2004, blz 3

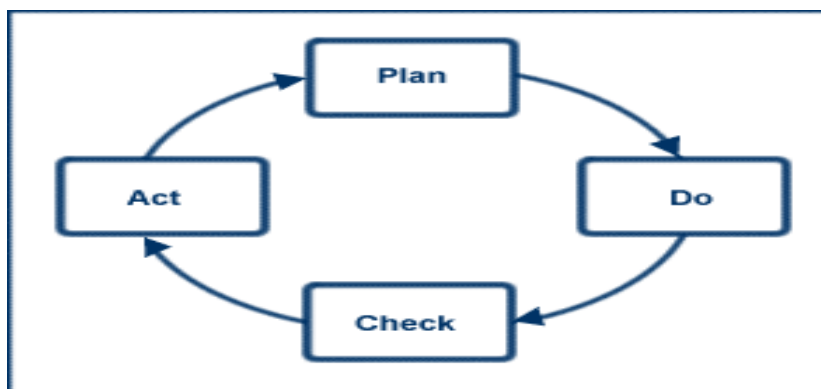
- De gebruikersgericht invalshoek, is onder andere afkomstig uit de marketing. Kwaliteit is het vermogen te voorzien in de behoeften van de gebruiker. Het gaat om precieze combinaties van eigenschappen die bedoeld zijn voor specifiek gebruikers. Dit impliceert dat bekend is wie de gebruikers zijn en hun behoeften zijn kenbaar te maken en te vertalen in onder andere producteisen. Deze zijn identiek aan afnemers en/ of opdrachtgevers. De voorkeuren van de consument staan hierbij voorop
- De waardegerichte invalshoek, komt uit het operations management. Kwaliteit wordt beschouwd in relatie tot prijs en prestatie. Het gaat om gebruikerstevredenheid per euro. De maatstaf voor uitmuntendheid kwaliteit wordt vergeleken met de maatstaf voor kosten. Het resultaat betaalbare uitmuntendheid heeft geen duidelijk grenzen en is in de praktijk moeilijk toepasbaar.

§ 4.2 Kwaliteitsmanagement

Het belangrijkste item in deze paragraaf is wat kwaliteitsmanagement is. Kwaliteitsmanagement is een strategisch element in de maatschappelijke positie en de marktpositie van organisaties. Om succesvol te zijn, is het van groot belang dat processen efficiënt verlopen, dat klanten vertrouwen hebben in de organisatie. Kortom, dat de organisatie een goede reputatie heeft. Kwaliteitsmanagement kan hierbij een belangrijk hulpmiddel zijn. Het kwaliteitsmanagement om een goed imago te houden heeft een transcendente invalshoek. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op Deming-circle, aangezien dit theoretische model kan worden toegepast op het KMS.

§ 4.2.1 De Deming-circle

Het beheersen van processen en het borgen van kwaliteit is gericht op het realiseren van de gestelde doelen. Dit is geen eenmalige actie. De Deming-cirkel is een theorie model die dat systematisch aangeeft. In figuur 2 is het model van Deming te zien.



Figuur 2: de Deming-circle¹⁷

Plan:	plannen, doelen bepalen
Do:	uitvoeren
Check:	vergelijken met plan, doelstelling
Act:	bijsturen, ingrijpen

De relevantie van dit model voor te ontwikkelen KMS is dat ze allebei te maken hebben met kwaliteitsborging en kwaliteitsbeheersing. Mede door de uitvoering van dit model kan de facilitaire organisatie werken aan kwaliteitsverbeteringen op het gebied van facilitaire dienstverlening.

¹⁷ http://images.google.nl/images?num=50&hl=nl&ie=UTF-8&oe=UTF-8&newwindow=1&sa=N&tab=wi&lr=lang_nl&q=deming+circle

Prestatie Indicatoren (PLAN) vormen een essentiële schakel bij het beheersen van processen in de Deming-circle. Het meten van prestatie-indicatoren geeft namelijk inzicht in de prestatie en biedt aangrijpingspunten voor gericht bijsturen en voor gericht verbeteren. Door de vergelijking met normen kan worden bijgestuurd waar dat nodig is. Hierdoor vormen prestatie indicatoren een belangrijke schakel in de beheers- en verbetercyclus.

De Deming-circle is een benadering voor kwaliteitsborging. Als het model tegen een schuine lijnt wordt aanzet kan dit worden gezien als een steeds betere kwaliteit en dus toenemende tevredenheid van klanten. Door de Deming-cirkel steeds weer te doorlopen, ontstaat een hogere kwaliteit. Een wig daarbij symboliseert de kwaliteitsborging, oftewel het minimum kwaliteitsniveau dat een bedrijf op zeker moment moet halen. Hierdoor ontstaat een kwaliteitssysteem voor een organisatie.

§ 4.2.2 Kwaliteit van dienstverlening

Bij de kwaliteit van dienstverlening is het vaststellen van normen belangrijk en heeft het als doel de gewenste kwaliteit van een bepaalde dienst aan te geven, zodat achteraf eenduidig kan worden vastgesteld of die gewenste kwaliteit geleverd is¹⁸. De doelgerichtheid is hierbij de essentie. Een norm en prestatie-indicator is daarbij primair bedoeld voor de eigen organisatie, om richting te geven aan de inspanningen van alle betrokkenen. Een norm vervult als het ware de schakel tussen de verwachtingen van de klant en prestaties van een organisatie¹⁹.

Kwaliteitskenmerken van diensten

De kenmerken van kwaliteit bij facilitaire diensten zijn belangrijk. Deze kenmerken kunnen worden meegenomen bij het maken van de SLA's met leveranciers. De kenmerken zijn:

- | | |
|------------------------|----------------------------------|
| • Betrouwbaarheid | Responsiviteit |
| • Competentie | Toegankelijkheid |
| • Vriendelijkheid | Communicatie |
| • Geloofwaardigheid | Veiligheid |
| • Begrip voor de klant | Tastbare elementen ²⁰ |

§ 4.2.3 Kwaliteit en kosten

Kwaliteit en kosten zijn twee termen die lastig te combineren zijn. Toch is dit mogelijk volgens S. Boomsma en A. van Borrendam. De kosten voor het meten van de kwaliteit van de diensten worden onderverdeeld in drie kostensoorten. Deze kosten zijn de preventiekosten, hiermee worden de kosten voor de ontwikkeling/ aanschaf van het kwaliteitsmeetsysteem bedoeld. Daarnaast zijn de kosten van de beoordeling en kosten voor het falen van belang bij het meten van kwaliteit²¹.

§ 4.3 Meetinstrumenten voor het KMS

Voor het KMS zullen een aantal instrumenten moeten worden ontwikkeld, waarmee de prestaties van leveranciers worden gemeten. Deze managementinstrumenten vormen de input van het totale KMS. Om die reden wordt kort en bondig de theorie van klachtenmanagement, huurdertevredenheid en leveranciersbeoordeling beschreven. Uit de huidige situatie kwam naar voren dat voornamelijk deze onderdelen ontbreken bij de facilitaire organisatie.

¹⁸ S. Boomsma en A. van Borrendam, Kwaliteit van dienstverlening, blz 110

¹⁹ S. Boomsma en A. van Borrendam, Kwaliteit van dienstverlening, blz 111

²⁰ Looy, B. van, Dierdonck, R van en Gemmel, P.: Services Management, An Integrated Approach. Great Britain: Pearson Education Limited, 1998.

²¹ S. Boomsma en A. van Borrendam, Kwaliteit van dienstverlening, blz 139

SMART-methode (Salient Multi-Attribute Research Technique)²⁹

Dit is een meetinstrument om de kwaliteit van de dienstverlening te beoordelen door de onderwerpen op te sporen die volgens de klant (huurder) de hoogste prioriteiten moeten krijgen voor verbetering. De huurder kan hierbij dus aangeven welke aspecten van de facilitaire dienstverlening het belangrijkste zijn. Vervolgens kan hier op worden gestuurd.

Critical Incident Methode³⁰

Deze methode kan worden gebruikt voor het inventariseren wat betreft de knelpunten binnen de dienstverlening. Dit wordt gedaan door middel van diepte interviews waarbij de huurders de positieve en negatieve ervaringen moeten beschrijven. Dit worden de 'Critical Incident' genoemd. In het huurdersoverleg door het Account Management kan dat mogelijk worden toegepast.

§ 4.3.3 Leveranciersbeoordeling

Een leveranciersbeoordeling kan tweeledig zijn, namelijk;

- Het beoordelen van een leverancier om aan de weet te komen of de leverancier in staat is, zijn verplichtingen na te komen voor toekomstige orders.
- Een leveranciersbeoordeling om te kijken of de reguliere prestaties van de leveranciers de wensen over laat³¹.

Met name de tweede is van belang voor het KMS. De reguliere prestatie die in de raamcontracten staan moeten worden beoordeeld door middel van de KMS. Om die reden zal alleen worden ingegaan op het tweede aspect. Na de beoordeling van leveranciers zullen acties moeten worden ondernomen door DAV BOG.

Verbeteracties naar leveranciers toe zijn onder te verdelen in twee groepen, namelijk

- Corrigerende acties – deze richt zich op korte termijn, namelijk het tekortkomende resultaat (ongewenste output) te stoppen.
- Preventieve acties – die zijn meer gericht op langere termijn, hierdoor heeft men een grote mate van zekerheid en dat het proces de gewenste output levert³².

Voor het opzetten van deze leveranciersbeoordeling worden er drie factoren benoemd in het boek 'Professioneel Inkopen' van Gelderman.

- Streef naar eenvoud: een fantastisch, verfijnd systeem dat niet wordt begrepen, niet werkbaar is of niet valt te onderhouden, kost meer geld dan dat het opbrengt.
- Gebruik waar mogelijk is de 20-80 regel. Hierdoor worden niet alle leveranciers beoordeeld maar wel de belangrijkste.
- Zorg voor betrouwbare input van de gegevens.

Soorten leveranciersbeoordelingen

De inkoper van facilitaire diensten moet zich kunnen baseren op feitelijke gegevens. De professionele inkoper kan niet goed functioneren zonder een goed systeem van leveranciersbeoordeling³³. Op deze reden worden een aantal leveranciersbeoordeling systemen beschreven die in het boek 'Professioneel inkopen' van C.J. Gelderman zijn beschreven.

²⁹ Dienstenmarketing: drs W. de Vries, prof. dr. J. Kasper, drs P. van Helsdingen, 2^e druk, 1997

³⁰ Dienstenmarketing: drs W. de Vries, prof. dr. J. Kasper, drs P. van Helsdingen, 2^e druk, 1997

³¹ P. de Dreu en J. Hulzebos, het meetinstrument managementaudits, blz 97/ 112

³² P. de Dreu en J. Hulzebos, het meetinstrument managementaudits, blz 122

³³ Drs. C.J. Gelderman, professioneel inkopen, eerste druk 1999

1 Vendorrating

Vendorrating is een beoordelingssysteem waarbij men zoveel mogelijk werkt met objectieve kwantificeerbare gegevens voor te beoordelen aspecten van leveranciers³⁴. De scores op de verschillende deelaspecten worden onder één noemer gebracht, zodat leveranciers op een eenvoudige wijze met elkaar worden vergeleken. Door het toekennen van strafpunten kan men de ernst van de verschillende kwaliteitsdefecten in de beoordeling betrekken.

2 Benchmarking

De definitie van benchmarking is – een continu systematisch proces waarbij producten, diensten en werkprocessen van de organisatie vergeleken worden met die van de best presterende organisatie op dat gebied³⁵. Het doel van benchmarking is processen beter in beeld te brengen teneinde een voorsprong te kunnen opbouwen op de concurrenten. Binnen dit leveranciers beoordelingssysteem zijn een aantal verschillende vormen van benchmarking te benoemen, namelijk

- Interne benchmarking – de vergelijking vindt plaats binnen het bedrijf. Voordeel hiervan is dat er geen vertrouwelijkheidvraagstukken kunnen ontstaan en het redelijk gemakkelijk is om het in de processen te integreren in de huidige situatie. Nadeel is wel dat er geen grensverleggende ideeën ontstaan naar aanleiding van de benchmarking.
- Externe benchmarking – de vergelijking vindt buiten het bedrijf plaats en is erg moeilijk, omdat het probleem van vertrouwelijkheid van informatie bij concurrenten een grote rol speelt. Er kan wel een goede concurrenten analyse worden gemaakt.
- Functionele benchmarking - dit is een onderzoek waarbij een bedrijf onderzoek doet bij bedrijven die zich wel in dezelfde sector bevinden, maar geen directe concurrenten zijn. Het probleem ligt hem in het feit dat bedrijven toch veel variëren op het gebied van doelen om een goede vergelijking te doen.
- Generieke benchmarking – hierbij worden vergelijkbare processen en/ of activiteiten bij bedrijven uit andere branches onderzocht. De vergelijking hiervan is het moeilijks ten opzicht van de andere drie, vanwege de grote verschillende tussen bedrijven.

3 Subjectieve methode³⁶

Hierbij wordt een zogenaamde leveranciersbeoordelingskaart gebruikt. Op deze kaart staat een aantal aspecten vermeld, waarop de inkopers periodiek de belangrijkste leveranciers middels het toekennen van een cijfer moeten beoordelen. De resultaten van de beoordeling worden vervolgens verzameld en aan de leveranciers voorgelegd.

4 Het gewogen puntensysteem

Het gewogen puntensysteem geeft, net zoals de bij vendorrating, één totaal beoordelingscijfer dat vergeleken kan worden met een normcijfer. De methode berust in hoge mate op gekwantificeerde gegevens. Kwalitatieve aspecten worden buiten beschouwing gelaten. In dit beoordelingssysteem worden op de volgende drie factoren afzonderlijke scores berekend; het leveringsbetrouwbaarheidscijfer, het kwaliteitbetrouwbaarheidscijfer en de prijsscore. Door de waarderingscijfers te vermenigvuldigen met wegingsfactoren wordt een totaalscore per leverancier berekend.

5 Het historisch overzicht

Bij deze methode beschikt de inkoper (vanuit een computersysteem) over een volledig dossier van zijn belangrijkste leveranciers. Hierin kan bijvoorbeeld de tevredenheid van huurders, het aantal klachten en certificeringen worden vastgelegd. Eigenlijk combineert deze methode de eerdere methodes 1 en 4 en wordt daarnaast een databestand bijgehouden met historische gegevens.

³⁴ Drs. C.J. Gelderman, professioneel inkopen, eerste druk 1999

³⁵ Drs. C.J. Gelderman, professioneel inkopen, eerste druk 1999

³⁶ Weijden, Drs. Ing. A van der, Dekker, Ir. K., *het beoordelen van leveranciers*, I&L, 1998, jaargang 14 nr. 5

§ 4.4 Conclusie theoretisch kader

Er zijn een aantal conclusies die kunnen worden getrokken naar aanleiding van het hiervoor beschreven theoretische kader. Kwaliteit is een zeer breed begrip dat goed moet worden gedefinieerd om duidelijkheid te scheppen bij verschillende partijen en binnen de organisatie. Kwaliteit wordt in dit rapport beschreven als het voldoen aan de eisen en wensen van de klant.

De Deming-circle is een geschikt model om toe te passen voor het KMS. Dit is namelijk een procesbenadering, waarbij voortdurend wordt gestreefd naar een verbetering en borging van de kwaliteit van facilitaire diensten. Dit is ook het uiteindelijke doel van de facilitaire organisatie.

Op het gebied van klachtenmanagement kan worden geconcludeerd dat de klachten een belangrijke informatiebron is voor het management. Klachten zijn dus kansen waardoor de interne bedrijfsvoeringen verbeterd kan worden en klanten beter kunnen worden geanalyseerd. Een gegeven daarbij is dat klachten voor 85% veroorzaakt worden door systemen en procedures en voor 15% door personen.

Op het gebied van huurdertevredenheid is ook onderzoek gedaan, aangezien dit belangrijke managementinformatie kan opleveren. Eigenaren geven aan dat dit belangrijke informatie is. Enkele manieren om een huurderonderzoek uit te voeren is door gebruik te maken van de volgende theorieën: SERQUAL-methode, SMART-methode en Critical Incident Methode. De Smart-methode en Critical Incident Methode zijn daarvan de meest geschikte, aangezien deze de prioriteiten van de diensten aangeven. Hierdoor wordt de noodzaak van het meten van diensten zichtbaar.

Als laatste is er onderzoek gedaan naar de theorie over leverancierbeoordeling. Er zijn 5 verschillende theorieën benoemd. Deze zijn vendorrating, benchmarking, subjectieve methode, het gewogen puntensysteem en het historisch overzicht. Een combinatie van deze methodes zullen worden meegenomen in de gewenste situatie. Vendorrating en het gewogen puntensysteem is het uitgangspunt. Indien deze metingen voor een langere tijd worden bewaard ontstaat er een historisch overzicht. Daarnaast kunnen de verschillende leveranciers per dienst worden vergeleken met de interne benchmarking. De subjectieve methode is een systeem dat het minst geschikt is, aangezien de facilitaire organisatie voornamelijk objectieve kengetallen wil hebben.

De algemene conclusie van het onderzoek is dat kwaliteitmanagement een groot vakgebied is dat duidelijk moet worden gedefinieerd om er grip op te krijgen. Daarnaast is gebleken dat er veel verschillende kwaliteitsmodellen en veel managementinstrumenten zijn die mogelijk ingezet kunnen worden voor het Kwaliteit MeetSysteem. Hierin zijn verschillende keuzes gemaakt, zoals is beschreven. Deze theoretische kennis die is opgedaan naar aanleiding van het onderzoek zal worden meegenomen in de gewenste situatie.

In het volgende hoofdstuk wordt de gewenste situatie met betrekking tot het Kwaliteit Meetsysteem beschreven.

H 5 De gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie beschreven van de facilitaire organisatie met betrekking tot het Kwaliteit MeetSysteem. Het doel daarbij is om de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen dan wel te verbeteren. Belangrijkste onderdelen binnen dit hoofdstuk zijn de Deming-Circle, de prestatie indicatoren, de SLA, meetinstrumenten, de doelgroepen bij KMS, de informatiesystemen en de uiteindelijke dashboard organisatie. Deze gewenste situatie zal uiteindelijk moeten leiden tot een verdere professionalisering van de afdeling Facility Management van DAV BOG.

§ 5.1 Deming-Cirkel

In hoofdstuk 4 is de theoretische benadering van Deming beschreven. Deze zal worden gebruikt voor de verdere uitwerking van de gewenste situatie. Het plan-do-check-act model is een dynamische manier om een bepaald kwaliteitsniveau te verbeteren, omdat hierbij voortdurend nieuwe doelen worden gesteld. Een SLA kan worden gebruikt om een bepaalde kwaliteit vast te leggen met de leverancier maar is wel statisch van aard. Toch kan worden geconcludeerd dat de Deming-circle geschikt is voor het KMS, aangezien elk jaar wordt bekeken of de doelen zijn gerealiseerd door de leveranciers. Als dat niet het geval is kan het facility management met de leveranciers nieuwe doelen afspreken voor het komende jaar, een aangepaste SLA. Een SLA heeft wat dat betreft een belangrijk juridisch voordeel, omdat de deze overeenkomsten makkelijk te veranderen zijn zonder de raamcontracten open te breken. Op deze manier worden de SLA's ook op een dynamische manier gebruikt en sluit deze werkwijze aan bij de benadering van Deming. Daarnaast is de kwaliteitsborging binnen het model een essentieel element voor de facilitaire organisatie.

§ 5.2 Prestatie indicatoren

Om de prestaties van leveranciers te kunnen meten is het noodzakelijk om een geïntegreerd stelsel van prestatie-indicatoren op te stellen. Het stelsel van de indicatoren moet alle aspecten van een breed gedefinieerd dienstenspecificatie afdekken in termen van kwaliteit, tijd en kosten. Het is van belang dat alle indicatoren eenduidig en kwantificeerbaar zijn, zodat ze kunnen worden opgevolgd. Door het gebruik van deze prestatie-indicatoren kunnen de verschillende aspecten van de dienstverlening worden gemeten. De prestatie indicatoren moeten afgeleid zijn van de eisen zoals die zijn gesteld in het aanbestedingsdocument. Daarnaast kunnen er aanvullende eisen gelden die voor de huurder en/ of DAV BOG belangrijk zijn. Per prestatie indicator zullen de volgende gegevens vastgesteld moeten worden:

- Omschrijving
- Meetmethodiek
- Norm
- Punten (belang)
- Maatregel

Daarnaast zijn er nog een aantal taken die DAV BOG moet uitvoeren met betrekking tot het KMS.

Als de prestatie-indicatoren benoemd zijn voor het FM van DAV BOG, kunnen er vervolg stappen worden ondernomen. De eerste stap is het afsluiten van SLA's met leveranciers waarmee raamovereenkomsten zijn gesloten. Deze staan in bijlage 6 en 7.

§ 5.3 Service Level Agreement

Een SLA wordt als volgt gedefinieerd:

“Een schriftelijke overeenkomst tussen de facilitaire organisatie en de (betalende) klant. In een SLA staan, naast de beschrijving van de af te leveren diensten, de rechten en de plichten van zowel de aanbieder als de afnemer ten aanzien van het overeengekomen kwaliteitsniveau van de te leveren diensten.”³⁷

De hoofdelementen die in een SLA aan de orde moeten komen zijn: welke diensten worden geleverd, welke kwaliteits- en prestatieniveaus horen bij deze diensten, welke voorwaarden horen bij de levering, op welke wijze de kosten van de geleverde producten en diensten worden verrekend en daarnaast kunnen aspecten worden opgenomen over de wijze waarop de interne klanten worden geïnformeerd over de dienstverlening en een inschatting van de te nemen kwantiteiten. Met behulp van een SLA wordt bereikt dat bij DAV BOG en de leverancier een zelfde beeld ontstaat over de te leveren producten en diensten.

§ 5.4 Prestatiemeting

Als de SLA is afgesloten met een leverancier kan worden vastgesteld of deze in staat is geweest de gemaakte afspraken na te komen. Het FM kan namelijk via het KMS checken of er volgens de dienstenspecificatie is geleverd. Mogelijk kan hierdoor sprake zijn van een prestatieprobleem. Op basis hiervan kunnen correctieve acties genomen worden. Of dit noodzakelijk is, is afhankelijk van de vraag of het probleem structureel of incidenteel is, de impact van het probleem op het proces en de frequentie waarmee het probleem zich voordoet. Deze aspecten moeten dus worden meegenomen bij de correctieve acties naar leveranciers toe. Acties kunnen genomen worden door de leverancier te confronteren met het probleem, maar ook door de leverancier de werkzaamheden opnieuw uit te laten voeren op kosten van de leverancier zelf³⁸.

§ 5.5 Informatiebehoefte betrokken stakeholders

DAV BOG heeft bij de bedrijfsvoering te maken met verschillende stakeholders. Deze stakeholders zijn huurders, eigenaren en leveranciers. Zij hebben ieder behoefte aan verschillende managementinformatie met betrekking tot de resultaten uit het KMS. Om die reden zal de informatiebehoefte per stakeholder in grote lijnen worden beschreven.

§ 5.5.1 DAV BOG

DAV BOG wil als beheerorganisatie en als maincontractor informatie hebben dat betrekking heeft op de kwaliteit van de facilitaire dienstverlening. De hiervoor genoemde prestatie indicatoren in de SLA's zijn daarbij het uitgangspunt. Deze informatie wil DAV BOG gebruiken voor het aansturen van de leveranciers. Bij een bewezen tekortkoming in de kwaliteit van de dienstverlening moet het mogelijk zijn om leveranciers hierop aan te spreken en indien nodig maatregelen te nemen. Daarnaast wil DAV BOG de kerngetallen – afhankelijk van de vraag – aan de huurders en eigenaren publiceren. Om die reden zal nu op de andere partijen worden ingegaan.

§ 5.5.2 Eigenaren

De voornaamste behoefte die eigenaren hebben wat betreft de facilitaire diensten is de huurderstevredenheid. DAV BOG kan hierdoor aangeven of de tevredenheid van huurders over de facilitaire dienstverlening – door middel van de raamcontracten – hoog of laag is. De kosten

³⁷ drs. G.W.A. Maas, Drs. J.W. Pleunis, *Facility Management*, 2001

³⁸ drs. C.J. Gelderman, *professioneel ink open*, eerste druk 1999

voor de huurders - op facilitaire gebied - zijn wel naar beneden gegaan maar dat mag niet ten kosten gaan van de tevredenheid van huurders. Een tevreden huurder betekent namelijk dat de rendementen voor meerdere jaren gewaarborgd zijn. De huurder is namelijk minder snel geneigd om te gaan verhuizen³⁹. Het verdient de voorkeur om de tevredenheid van huurders 1 keer per jaar te presenteren aan belangrijkste eigenaren. Dit geeft namelijk aan dat DAV BOG een professionele dienstverleners is voor klanten.

§ 5.5.3 Leveranciers

Leveranciers hebben behoefte aan informatie die zij kunnen gebruiken voor het optimaliseren van hun dienstverlening. Zij willen op de hoogte worden gebracht als de dienstverlening niet naar wens van DAV BOG verloopt, zodat zij gericht actie kan ondernemen. Het gaat hierbij met name om de uitvoering van de werkzaamheden en de klachten registratie. Hierdoor neemt DAV BOG te taak van kwaliteitsbeheersing over van de leverancier. Door middel van de jaarlijkse evaluaties met de leveranciers wordt het totale rapportage uit het KMS van DAV BOG besproken. Daarnaast is het aan te raden om iedere 6 weken een voortgangsgesprek te houden met de leveranciers, zodat duidelijk is dat DAV BOG elke leverancier nauwlettend volgt.

§ 5.5.4 Huurders

Om de informatiebehoefte van huurders te inventariseren is onder andere een telefonische enquêtes uitgevoerd. Daarbij zijn 11 stellingen gevraagd aan 90 huurders. Het gemiddelde cijfer was een 3.79 op een schaal van 1 tot en met 5. Daarbij stond het cijfer 1 voor geheel mee oneens en het cijfer 5 voor geheel mee eens. Over het algemeen kan worden geconcludeerd dat dit een zeer goede score is. De servicedesk is hierbij als uitgangspunt genomen, omdat de huurder hier meestal contact mee heeft.

Uit de resultaten van dit deelonderzoek kan worden geconcludeerd dat een scherpere aansturing van leveranciers bij DAV BOG noodzakelijk is. Huurders willen dat de uitvoering van de werkzaamheden goed is. Daarnaast is de facturatie en communicatie van DAV BOG naar de huurders toe belangrijk. De laatste punten geeft Karin van de Bosch en enkele Account Managers aan. Deze punten zijn dus meegenomen in de SLA.

§ 5.6 Meetinstrumenten

Om de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen en te verbeteren zal DAV BOG verschillende managementinstrumenten moeten gebruiken. De instrumenten die geschikt zijn om de prestatie indicatoren te meten zijn klachtenregistratie, huurdertevredenheid, locatie check (bijlage 8), rapportages en interviews. De eerste 2 zijn bij de literatuurstudie aan de orde gekomen in hoofdstuk 4. De andere meetinstrumenten verdienen geen verdere theoretische onderbouwing binnen deze rapportage. Binnen de SLA wordt aangegeven bij welke prestatie indicatoren deze meetinstrumenten worden ingezet. Hieronder volgt een korte toelichting van de meetinstrumenten voor het KMS.

- De wijze waarop de klachtenregistratie in de praktijk bijgehouden zal worden staat in bijlage 9. Hierin staan diverse gegevens waarop kan worden gestuurd naar de leveranciers toe. Het voorziet het FM van DAV BOG belangrijke managementinformatie.
- Naast de klachtenregistratie moet het huurderstevredenheidonderzoek 2 keer per jaar worden uitgevoerd bij de zestien belangrijkste eigenaren. Deze eigenaren zijn: Achmea, Altera, Corio, Delta Lloyd Vastgoed, III fonds, ING Vastgoed, Oppenheim, SPF Beheer, Vereinsbak, Wert-konzept, Maatschap Metropool, SFB Vastgoed, Relan/ samenwerking/ Guo, Bouwfonds, VOS groep, NS Vastgoed. De vragenlijst is opgesteld in samenwerking met de overige afdeling. Op deze manier wordt het huurderstevredenheidonderzoek

³⁹ Gesprek met Karin van den Bosch, 08-04-2004

uitgevoerd voor DAV BOG in zijn totaliteit. Een onderdeel daarvan is de afdeling Facility Management. Hierdoor ontstaat één vragenlijst voor de huurders (de integrale aanpak). De vragenlijst staat in bijlage 10.

- De locatie check om de uitvoering van de werkzaamheden te controleren wordt uitgevoerd bij alle facilitaire diensten, behalve bij glasbewassing, vuilafvoer en sanitaire voorzieningen. De reden hiervan is dat deze werkzaamheden in een korte tijd wordt uitgevoerd, waardoor de controle een nauwe planning vereist. Hierdoor is dit niet haalbaar voor DAV BOG en gaat het zijn doel voorbij.
- De verschillende rapportages van leveranciers worden opgestuurd en in fysieke mappen bijgehouden per leverancier.
- Het account management heeft 180 huurdersgesprekken in de maand. Hierin worden mogelijk klachten genoemd die kunnen worden geregistreerd in de klachtenregistratie.

§ 5.7 Informatiesystemen

De metingen moeten binnen een software programma worden geregistreerd. Het softwareprogramma fungeert voor het Facility Management als een management informatie systeem. De verschillende prestatie indicatoren en de resultaten daarvan worden per leveranciers vastgelegd. Daarnaast is het wenselijk dat er na de invoer van de gegevens een rapportage wordt gemaakt per leveranciers, per object en per huurder.

Met betrekking tot het softwareprogramma is echter wel een beperking, omdat alleen de programma's die aanwezig zijn kunnen worden gebruikt. De reden hiervan is dat de organisatie geen nieuwe software programma's zal kopen. In de huidige situatie zijn er namelijk nauwelijks financiële mogelijkheden beschikbaar voor dergelijke initiatieven. Daarnaast is het zeer inefficiënt wanneer elke afdeling een aparte software applicatie heeft.

§ 5.7.1 Excel

Excel is een spreadsheetprogramma. In Excel kunnen tabellen, berekeningen en grafieken gemaakt worden. Daarnaast is het geschikt voor financiële toepassingen en statistische analyses. Binnen Excel is het mogelijk om gegevens uit andere bestanden te importeren. Om deze redenen is dit programma zeer geschikt voor het KMS bij DAV BOG. De resultaten uit het KMS kunnen op een schitterende manier worden gepresenteerd door middel van grafieken aan de stakeholders.

§ 5.7.2 Access

Access is een krachtig relationeel databasesysteem. Het is gemakkelijk in gebruik. Access is ontworpen voor multi-user-toepassingen in situaties dat de gegevensbestanden in een netwerk gedeeld worden. Het bevat een beveiliging om te voorkomen dat niet-geautoriseerde personen het gegevensbestand kunnen bekijken of veranderen. Access heeft een bestandsstructuur waarbij alle gerelateerde gegevenstabellen en hun indexen, formulieren, rapporten, macro's en de Access Basis code in één bestand opgeslagen kunnen worden. De mogelijkheid bestaat om gegevens uit de populaire database- en spreadsheetbestanden te importeren. Dit systeem is dus ook geschikt voor het KMS van DAV BOG, echter binnen de organisatie is over dit systeem onvoldoende kennis. Om deze reden zouden cursussen wenselijk zijn.

§ 5.7.3 Real Estate Management System

REMS is een databasesysteem dat speciaal ontwikkeld is voor de vastgoedbranche. Het is een compleet pakket voor het professioneel voeren van de vastgoedadministratie. Het is mogelijk om koppelingen te leggen met een veelvoud aan applicaties. Echter het systeem is niet geschikt voor een KMS binnen de facilitaire organisatie, aangezien het een gestandaardiseerd

programma is waarbij extra applicaties vele duizenden euro kost. In bijlage 11 is het standaard scherm van REMS te zien die door de facilitaire afdeling veel gebruikt wordt.

§ 5.7.4 Planon

Planon FacilitySolution is een Facility Proces Management Systeem. Hierbij staat het integraal managen van alle facilitaire processen centraal. Planon is een gestandaardiseerd software pakket. Het is een volledig geïntegreerde facilitaire totaaloplossing met gebruik van één centrale database. De module werkorders vervult de centrale rol. Deze module stuurt en bewaakt de facilitaire bedrijfs- processen als een spin in het web. Uit een gesprek met een medewerker op de Planon Facility Solution dag in Tilburg kwam naar voren dat het KMS voor de facilitaire organisatie van DAV BOG niet geschikt is. Met name de controle op het gebied van de uitgevoerde werkzaamheden zijn niet te registreren binnen Planon. Het is namelijk een order gestuurd programma. Het gespreksverslag in bijlage12 terug te vinden.

§ 5.7.5 Keuze informatiesysteem

Voor de registratie en rapportage van de gegevens ten behoeve van het KMS zal een database aangelegd worden met behulp van Microsoft Excel. De reden van deze keuze is dat het eenvoudig in gebruik is en elke gewenste informatie uit kan worden gegenereert voor het facility management. Het KMS kan niet ingepast worden in REMS, omdat hiervoor nieuwe modules van vele duizenden euro's aangemaakt moeten worden. Dit is te kostbaar en daarom niet rendabel. Ook is het systeem niet geschikt voor de invoering van het soort gegevens dat het KMS zal genereren. Planon is ook niet geschikt voor het KMS. Bij Planon draait het systeem om orders. Het meten van leveranciers is niet gekoppeld aan specifieke orders en hierdoor is registratie van bepaalde onderdelen binnen Planon niet mogelijk. Microsoft Access is een programma dat wel kan worden gebruikt voor de totale facilitaire organisatie, maar is echter niet de beste optie voor het KMS. Hiervoor moet extra onderzoek worden gedaan.

§ 5.8 Toepassingsgebied

Het is niet zinvol om het KMS toe te gaan passen op alle facilitaire diensten en voor alle leveranciers. Het KMS zal alleen toegepast moeten worden op de leveranciers van facilitaire diensten waarmee een raamovereenkomsten zijn afgesloten in het gehele land. Zij leveren een groot volume diensten aan huurders en zijn daarmee van strategisch belang voor DAV BOG. In praktijk houdt dat in dat de 20/ 80 regel wordt toegepast voor het KMS. Het KMS moet daarom worden ontwikkeld voor de volgende diensten;

- schoonmaak glasbewassing
- beveiliging receptie
- sanitaire voorzieningen vuilafvoer
- tuinonderhoud

§ 5.9 Maatregelen

Een belangrijk onderdeel van het KMS zijn de maatregelen die al dan niet noodzakelijk zijn voor de leveranciers. Uiteraard streeft DAV BOG ernaar deze maatregelen niet te hoeven inzetten, aangezien dat aangeeft dat bijvoorbeeld de huurders niet tevreden zijn over de uitgevoerde werkzaamheden. In bijlage 7 wordt aangegeven welke maatregelen er volgen per prestatie indicator indien er niet wordt voldaan aan de door DAV BOG en leveranciers overeenkomen norm van een prestatie indicator.

§ 5.10 De 'Dashboard' organisatie binnen FM

Traditionele rapportages van resultaten bestaan vaak uit grote aantallen overzichten, waarin het lastig zoeken is naar de essentie en naar die aspecten waarop daadwerkelijk gestuurd kan

worden. Door gebruik te maken van een overzichtelijk dashboard (Bijlage 13) wordt gezorgd voor focus en overzicht. Net als achter het stuur van uw auto is in één oogopslag de huidige stand van zaken zichtbaar. Door de beperkte aantal prestatie indicatoren is dat te realiseren, zonder incompleet te zijn over de facilitaire diensten die DAV BOG aanbiedt.

Alleen als een afwijking van de gewenste situatie – de norm - wordt geconstateerd is het nodig om onderliggende gegevens te analyseren om te zoeken naar oorzaken en verbeteringen. Dit is een essentieel punt om structurele verbeterlagen te behalen binnen de organisatie.

§ 5.11 Inrichting van het KMS

Uit de beschrijving van de SLA's (bijlage 7) komt naar voren dat er prestatie indicatoren zijn die gelden voor de leverancier in zijn geheel (bijv. VCA – certificaat) en prestatie indicatoren die per object (pand) gemeten worden (bijv. bedrijfskleding). DAV BOG wenst inzicht te hebben in de situatie per object en daarom is het van belang dat de prestatie indicatoren die per object gemeten worden, ook per object geregistreerd worden. Deze registratie zal plaatsvinden in de hiervoor genoemde applicatie (Microsoft Excel). Hierbij worden per complex (en / of per opdrachtgever) de resultaten van de desbetreffende prestatie indicatoren geregistreerd. Het overzicht wordt afgesloten met een totaalscore – afhankelijk van het aantal punten - per prestatie indicator. Deze scores zijn als voorbeeld te zien in bijlage 13. Hierin is ook te zien dat er blokken met rood en groen worden aangegeven. Indien de blokken groen gekleurd zijn is er voldaan aan de gestelde norm. Echter als er een blok wordt aangegeven met rood duidt dit op een tekortkoming van de leverancier. Uiteindelijk is onderaan een totaal score te zien van de desbetreffende leverancier die het cijfer over de prestatie weergeeft tussen de 0 en de 100.

In het volgende hoofdstuk worden de consequenties van het beschreven KMS aan de orde gesteld. De consequenties zijn organisatorisch, personeel en financieel van aard. Bij de consequenties zijn enkele aannamens gedaan.

6 Consequenties

De gewenste situatie ten aanzien van het KMS is beschreven in hoofdstuk 5. Echter zijn de consequenties van de beschreven gewenste situatie een belangrijk onderdeel. In dit hoofdstuk worden de organisatorische, personele en financiële consequenties beschreven van de gewenste situatie.

§ 6.1 Organisatorische en personele consequenties

De organisatorische en personele consequenties van de gewenste situatie zijn belangrijke onderdelen binnen het rapport. Hierin wordt aangegeven waar het KMS binnen de organisatie wordt uitgevoerd en wie er verantwoordelijk voor is. Het verdient de voorkeur om voor het KMS een projectteam op te stellen. De reden hiervan is dat het KMS voor het Facility Management bestaat uit verschillende deelonderzoeken die ook betrekking hebben op andere afdelingen. Binnen dit projectteam zal de Facility Manager de coordinator zijn voor de borging van het jaarlijkse proces van het KMS. De facility manager zal jaarlijks met leverancier moeten evalueren of ze aan de gestelde eisen hebben voldaan. Indien nodig – gezien de tussentijdse metingen – zal dit frequenter moeten gebeuren.

Het is aan te bevelen om de coordinator te ondersteunen binnen de organisatie. De ondersteuning kan door de volgende personen/ afdelingen worden gedaan:

- De medewerkers van het technisch management. Zij kunnen mogelijk de lokatie checks uitvoering voor beveiliging, receptie, schoonmaak en tuinonderhoud. De TM'ers worden binnen DAV BOG gezien als de 'ogen en oren' van de organisatie en zijn dus vaak in de panden die DAV BOG in beheer heeft.
- Eén medewerkers van SSK kan onder andere verantwoordelijk worden gesteld voor het meten van de juiste facturatie over de facilitaire diensten (financieel aspect onder de prestatie indicatoren).
- De medewerkers van de servicedesk zullen de klachtenregistratie moeten bijhouden en verzamelen binnen DAV BOG. De analyse daarvan zal door de door het Facility Management gedaan moeten worden.
- Het tweejaarlijks terugkerende huurdersteverdenheidonderzoek kan worden gedaan door één persoon die capaciteit over heeft. Dat moet per jaar worden bekeken. Het is te adviseren om dit door een secretaresse of een stagiair te laten doen. Daarbij is het wel belangrijk dat diegene de organisatie goed in beeld heeft.

Op deze manier worden alle aspecten binnen het KMS organisatorisch ingevuld door verschillende personen. Door deze werkwijze is het wel wenselijk om per maand een voortgangsgesprek te houden met de betrokkenen. Vanuit deze organisatorische en personele consequenties zal de financiële toelichting worden gemaakt.

§ 6.2 Financiële consequenties

Het generen van prachtige oplossingen voor een probleem, maar die voor de opdrachtgever niet haalbaar c.q. betaalbaar zijn, is geen succesvolle exercitie. Om die reden er van tevoren een randvoorwaarde opgesteld op het gebied van financiën. De kwaliteitskosten van het KMS zijn te verdelen in preventieve kosten, beoordelingskosten, interne faalkosten, externe faalkosten, overbodige activiteiten en verloren kansen⁴⁰. Hieruit komt een geraamd bedrag van 11.310 euro voor derde en vierde kwartaal 2004. Voor 2005 zijn de geraamde kosten 16.520. Daarnaast is het wel lastig om bij niet specifieke economische adviezen een batenanalyse te maken. De baten zijn niet zozeer financieel van aard. Om toch een baten-analyse te maken

⁴⁰ Burg, P.J.J van der: Kwaliteit bij gemeenten, het invoeren van integrale kwaliteitszorg. Alblasterdam: Offsetdrukkerij Kanters B.V., 1995. ISBN 90-322-7913-0. pagina 39 e.v.

worden hieronder een aantal niet gekwantificeerde opbrengsten benoemd als gevolg van het KMS.

- Professionaliseringslag van de afdeling Facility Management.
- Kostenbesparingen door administratieve efficiency, minimalisering van de tijdsbesteding en effectievere inzetbaarheid van de Facilitair Managers
- Huurders zullen op langere termijn een beter dienstverlening krijgen door de scherpere aansturing van leveranciers, waardoor de tevredenheid van huurders over facilitaire diensten toeneemt.
- Een tevreden huurder leidt tot een tevreden eigenaar/ belegger.
- Als huurders tevreden zijn over de facilitaire diensten in de algemene ruimten zullen zij in de toekomst meer gebruik gaan maken van de facilitair diensten in de gehuurde ruimten. Hieruit genereert DAV BOG FM meer omzet waarover een management fee van 5% wordt gerekend. Als dat slaagt zijn er op dit gebied vele duizenden euro's te verdienen.
- Er wordt kritischer naar de financiële kant van de facilitaire diensten gekeken.

Hieronder is de kosten analyse te zien van het KMS.

Raming - financiële onderbouwing KMS			
Algemene gegevens			
Dynamis ABC		2 kosten bepalende variabelen	
Vastgoedmanagers			
Afdeling Facility Management		Aantal prestatie indicatoren die worden gemeten	
Betreft: kwaliteit meetsysteem (KMS)		Analyse kosten door het personeel	
Raming eenmalige investeringskosten voor het KMS			
Preventiekosten			
Advieskosten met betrekking tot het KMS		350 euro x 5 mnd	1750
Ontwikkeling database met de afdeling ICT		50 euro x 16 uur	800
Raming implementatie en opstartkosten			500
Totaal eenmalige investeringskosten voor het KMS			3050
Raming jaarlijkse exploitatie kosten			
Beoordelingskosten KMS per groep prestatie indicatoren			
Huurdersvredenheidonderzoek 2 x per jaar		50 euro x 40 uur x 2	4000
Klachtenregistratie	Invoer bij de servicedesk 52 weken 2 uur x 30 euro		3120
	Analyse van de gegevens 4 per jaar x 100 euro per leverancier		400
Controle uitvoering van de werkzaamheden door TM			2000
Financieel aspect KMS door SSK			1000
Geraamde overige kosten			
Raming interne faalkosten (de interne processen)			2000
Externe faalkosten (kosten die rechtstreeks voortvloeien uit onvoldoende kwaliteit)			
Bijvoorbeeld tussentijdse aansturen leveranciers			4000
Verloren kansen en overbodige kosten worden buiten beschouwing gelaten			
Totaal jaarlijkse exploitatie kosten			16520
Raming totale kosten tweede helft 2004		16520 : 2 + 3050 =	
Raming totale kosten 2005			
(exclusief uitbreiding/ vermindering van panden en leveranciers in 2005)		16520	

H 7 De conclusies en aanbevelingen

Uit de literatuurstudie, de huidige situatie, resultaten van interne en externe interviews, interne documenten, telefonische enquêtes, internet en informatie van bedrijven (leveranciers) zijn diverse conclusies getrokken. De conclusies zullen worden beschreven in het algemeen maar ook per subprobleemstelling. Vervolgens zullen de aanbevelingen worden aangegeven voor het Facility Management.

§ 7.1 Conclusies per subprobleemstelling

- *Wat zijn de doelstellingen van Dynamis ABC Vastgoedmanagers en van het bedrijfsonderdeel BOG?*

In hoofdstuk 2 zijn de beschrijving van de organisatie met de daarbij relevante onderwerpen vermeld. De belangrijkste conclusies van dit deelonderzoek is dat DAV BOG een professionele dienstverlening organisatie wil zijn door middel van efficiënte werkwijze, een hoog serviceniveau en een hoge betrouwbaarheid met klanten. Daarnaast moet het IGVM zich nog verder ontwikkelen binnen de vastgoedmarkt. Deze markt is in de huidige situatie vraaggestuurd. Dit komt voornamelijk door de grote leegstand van 15.2% in 2003. De voornaamste partijen waar DAV BOG mee te maken heeft zijn de eigenaren, huurders, concurrenten en de toeleveranciers.

- *Wat doet DAV BOG in de huidige situatie aan kwaliteit op het gebied van Facility Management?*

Om conclusies te kunnen trekken van de huidige situatie over het facility management is eerste de totale kwaliteitsbeheersing binnen DAV BOG geïnterpreteerd. De conclusies daaruit zijn dat er een aantal losse projecten met betrekking tot kwaliteit lopen. Deze zijn het nabellen van enkele leveranciers, schriftelijke enquêtes van secretariaat AM, aftersales na het verhelpen van storingen en het gebruik van REMS. Naast deze initiatieven is de servicedesk onderzocht aangezien deze mogelijk een belangrijke rol kan spelen bij de invoer van het KMS. Het onderzoek hiervan is in bijlage 5 vermeld. Vervolgens is de huidige situatie van de facilitaire organisatie onderzocht. Belangrijkste conclusie daarvan is dat er geen structurele acties zijn ten aanzien van kwaliteitsbeheersing. Wel zijn er afspraken met leveranciers gemaakt via het PvE in de aanbestedingsdocumenten.

- *Wat is kwaliteit, wat is kwaliteitsmanagement en welke meetinstrumenten zijn er geschikt?*

Kwaliteit kan op veel manieren worden geformuleerd. Binnen dit rapport wordt kwaliteit gedefinieerd als het voldoen aan de eisen en wensen van de klant. Daarnaast is in het theoretische kader de Deming-circle beschreven, waarbij kan worden geconcludeerd dat die toepasbaar is op het KMS van de facilitaire organisatie van DAV BOG. Vervolgens is de theorie beschreven van klachtenregistratie, tevredenheidsonderzoeken en leverancier beoordelingsystemen. Deze onderdelen vormen onder andere de theoretische onderbouwing van het KMS. De klachtenregistratie zoals die kan worden gebruikt staat in bijlage 9. Voor de huurderstevredenheid is de Smart-methode en Critical Incident Methode het meest geschikt. Vendorrating en het Gewogen Puntensysteem is het uitgangspunt voor de algemene beoordeling van leveranciers.

- *Hoe ziet het KMS voor de Afdeling FM in de gewenste situatie eruit?*

De Deming-circle is een geschikte theorie voor het KMS voor de facilitaire organisatie. Vanuit deze theorie kan DAV BOG stapsgewijs werken aan een steeds hoger kwaliteitsniveau op het gebied van facilitaire diensten. Belangrijke stap binnen dit theoretisch model is om prestatie indicatoren te benoemen. Deze vormen de basis voor de SLA die met de leveranciers moet

worden overeengekomen. Om de prestatie indicatoren te meten is het gebruik van een aantal meetinstrumenten noodzakelijk. Deze meetinstrumenten zijn de locatie check, klachtenregistratie, huurdertevredenheidonderzoek, rapportages van leveranciers en interviews in het huurderoverleg. De belangrijkste informatie die eigenaren willen hebben is de tevredenheid van de huurder. De juiste facturatie en de uitvoering van de werkzaamheden is belangrijke informatie voor huurders zelf. Voor DAV BOG is alle informatie die in de SLA's staat van belang. Leveranciers krijgen in de periodieke evaluaties een managementrapportage te zien van de prestaties die ze leveren en de daarbij behorende consequenties. Bij de volgende subprobleemstelling wordt ingegaan hoe deze gegevens worden geregistreerd.

- *Hoe zullen de gegevens in het KMS moeten worden geregistreerd, zodat er kengetallen of management informatie uit voortvloeien voor de afdeling Facility Management, eigenaren, leveranciers en huurders met betrekking tot de facilitaire diensten?*

Deze subprobleemstelling is een onderdeel van de gewenste situatie. Het KMS moet in een microsoft Excel database worden ingevoerd en ondersteund. Het formulier waar leveranciers op worden beoordeeld staat in bijlage 13. Hierin wordt met rood en groen aangegeven of de leverancier aan de desbepreffende norm heeft voldaan. Hierdoor ontstaat er binnen de facilitaire organisatie een dashboard organisatie waarbij de leverancier voortdurend wordt gemonitord. Daarbij geven een aantal kengetallen de status van de facilitaire diensten weer, waarop vervolgens kan worden gestuurd. Door dit te gebruiken managementsysteem wordt er een minimalisering van de tijdsbesteding en effectievere inzetbaarheid van de Facilitair Managers gerealiseerd.

- *Wat zijn de financiële, organisatorische en personele consequentie ten aanzien van de gewenste situatie?*

Het is wenselijk om een KMS een projectteam op te zetten met daarin de verantwoordelijke facility manager, medewerker SSK, technisch manager en de ondersteuning bij klachtenregistratie van de servicedesk. De totale geraamde kosten voor kwartaal 3 en 4 van 2004 bedraagt 11310 euro inclusief de investering van het KMS en in 2005 is dat 16520 euro exclusief de uitbreiding van het aantal diensten of panden die in beheer komen.

§ 7.2 Algemene conclusie

Probleemstelling binnen dit rapport is:

Op welke wijze kan een Kwaliteit MeetSysteem (KMS) voor Dynamis ABC BOG, met name op het gebied van Facility Management en rekening houdend met de verschillende stakeholders, leiden tot een structurele tevredenheid van de opdrachtgevers?

De algemene conclusie binnen dit rapport is dat het KMS moet bestaan uit een geïntegreerd stelsel van prestatie indicatoren dat kan worden geregistreerd binnen het software programma Microsoft Excel. Hierbij moet worden gemeten op objectniveau, op leveranciersniveau en op huurdersniveau afhankelijk van de prestatie-indicator. De afspraken die DAV BOG moet maken met de leverancier van facilitaire diensten worden gerealiseerd door de beschreven SLA's (bijlage 7). Indien de leveranciers niet voldoen aan de gestelde normen die in de SLA's zijn geformuleerd, zullen er maatregelen moeten volgen. Op deze gestructureerde manier van kwaliteitsbeheersing zullen huurders in de toekomst een hogere tevredenheid hebben over de facilitaire diensten zonder dat DAV BOG exorbitante hoge kosten maakt. Door het overzicht dat in bijlage 13 staat kan de status per leverancier snel worden bekeken. Dit KMS leidt vrijwel automatisch tot een hogere tevredenheid - over de professionele facilitaire dienstverlening die DAV BOG aanbiedt - bij eigenaren.

§ 7.3 Aanbevelingen KMS

Het is aan te raden voor de afdeling Facility Management om een Kwaliteit MeetSysteem op te zetten met daarin een geïntegreerd stelsel van prestatie indicatoren. Deze prestatie indicatoren moeten - in de nabije toekomst - overeengekomen worden met de leveranciers waarmee raamovereenkomsten zijn afgesloten. Deze leveranciers zijn namelijk verantwoordelijk voor de grootste deel van de omzet van facilitaire diensten. Hierdoor wordt de 20/ 80 regel toegepast. Deze overeenkomsten in de vorm van SLA's staan in bijlage 7.

De Deming-circle is een manier om voortdurend de kwaliteit te verbeteren. Dit cyclische proces bestaat uit het voortdurend borgen van de kwaliteit door doelen te stellen (afspraken en normen), werkzaamheden uit laten voeren door preferred suppliers, deze werkzaamheden te checken (d.m.v. het KMS) en indien nodig door middel van maatregelen bij te sturen. Hierdoor kunnen mogelijk weer nieuwe doelen met leveranciers worden opgesteld voor het komende jaar. Kleine aanpassingen in de registratie van de excel database voor het KMS zijn dan wel noodzakelijk.

Zoals is aangegeven bestaat het KMS uit een stelsel van prestatie indicatoren. Daarbij moet rekening worden gehouden met de tevredenheid van huurders, uitvoering van de werkzaamheden, organisatie en communicatie en als laatste de financiële aspecten. Op deze manier worden alle aspecten van de facilitaire dienstverlening die belangrijk zijn voor DAV BOG, huurders en eigenaren gemeten.

Het is aan te raden om de eindverantwoordelijkheid voor het KMS bij de facilitaire organisatie neer te leggen. Op deze manier kan één persoon het jaarlijkse proces van het KMS voor facilitaire diensten efficiënt managen. Daarnaast is het verstandig om één persoon van SSK, één medewerker van de servicedesk en één verantwoordelijke technisch manager bij de uitvoering van KMS te betrekken. Zij zullen voor het KMS maandelijks de voortgang moeten bespreken om het totale proces te kunnen bewaken.

Ter ondersteuning zal er een Microsoft Excel bestand moeten worden gebruikt om de registratie en evaluatie te kunnen uitvoeren. Hiervoor is een database gemaakt per leverancier. In bijlage 13 is een dergelijke voorbeeld rapportage voor de leverancier te zien. Hierdoor ontstaat een dashboard organisatie die de kwaliteit van facilitaire diensten jaarlijks maar ook tussentijds kan blijven meten. Het is uiteindelijk van belang dat niet een zo hoog mogelijke kwaliteit wordt gerealiseerd, maar om de kwaliteit van facilitaire diensten voor huurder voortdurend te kunnen waarborgen op het afgesproken kwaliteitsniveau.

§ 7.3.1 Algemene aanbeveling gericht aan de afdeling FM van DAV BOG

- Het KMS kan in een bredere context worden geplaatst zodat het Technisch Management op dezelfde wijze haar leveranciers gaan aanspreken op de verantwoordelijkheden. De kwaliteit van de technische werkzaamheden stijgen hierdoor. Het verdient hierbij ook de voorkeur om de 20/ 80 regel toe te passen gezien het aantal leveranciers.
- De servicedesk moet in de toekomst een dienst zijn voor huurders en leveranciers die direct alle kleine vragen kan beantwoorden. Hiervoor moet de totale organisatie haar servicedesk - transparant - alle informatie voorzien die nodig is. De centrale vraag daarbij kan zijn: *Hoe moet de servicedesk van DAV BOG er over 2 jaar uitzien zodat huurder en leverancier optimaal kan worden geïnformeerd in zijn informatie behoefte?*
- Opschonen van de database Real Estate Management Systeem. In de praktijk is gebleken dat er binnen deze administratieve database een vervuiling van informatie zit. REMS is de basis van de organisatie en dus van essentieel belang.
- Het opzetten van FMIS, waarin alle informatie kan worden geregistreerd zoals het KMS werkprogramma's, contactpersonen, contracten en financiën.

H 8 Implementatietraject

Na de probleemstelling, het onderzoek en de oplossing vereist de implementatie van het Kwaliteit MeetSysteem de aandacht. Dit is een fase waarbij de veranderingen daadwerkelijk in de praktijk vorm en inhoud moeten krijgen. Voor het succesvol toepassen is het van belang, dat het Kwaliteit MeetSysteem op de juiste wijze geïmplementeerd wordt. Daarbij spelen participatie en acceptatie van de betrokken medewerker een belangrijke rol. Het geeft namelijk aan wat het innovatief vermogen van DAV BOG is. Tijdens de afstudeerperiode zijn er door memo's te sturen en gesprekken te voeren binnen de organisatie getracht het innoverend vermogen te beïnvloeden. In het overzicht hieronder wordt stapsgewijs het implementatietraject beschreven.

Implementatietraject

Tijdspad	Verantwoordelijke	Activiteiten
22 weken	Student FM HHS	onderzoek naar een Kwaliteit MeetSysteem binnen de facilitaire organisatie van DAV BOG
1-apr	Student FM HHS/ SD	implementatie van de Klachtenregistratie in A'dam
10-apr	Student FM HHS	definitief maken van de vragenlijst huurderstevredenheidonderzoek
13-apr	Student FM HHS	inleveren van het concept scriptie in tweevoud
1-mei	Student FM HHS/ SD	implementatie van het Klachtenregistratie in Den Haag
eerste week mei	Student FM HHS/ ICT	definitief maken registratie Excel database voor het KMS per leverancier/ facilitaire diensten
mei/ juni	Student FM HHS FM'er	contracteringsgesprekken met de leveranciers waarmee de SLA's worden afgesloten
18-mei	Student FM HHS	inleveren van het uiteindelijke rapport in viervoud
mei	FM'er	aanstellen van het team dat verantwoordelijk is voor het KMS
mei	FM'er	instrueren van de betrokken partijen
mei/ juni	FM'er	procedures KMS definitief maken
juni	Student FM HHS	presentatie tijdens de tweede Kwartaalbijeenkomst voor alle 89 medewerkers van DAV BOG hierbij worden alle medewerkers geïnformeerd over de werking van het KMS voor de FaOr
juni	FM'er	laatste check voor de definitieve invoer van KMS

juli/ derde kwart. '04	FM'er/ TM/ SD	start van het KMS binnen het FM van DAV BOG (SLA's)
september	FM'er	evaluatie van het derde kwartaal (pilot)
september	FM'er	optimaliseren van het KMS
oktober	Persoon X FM'er	uitvoeren van het huurderstevredenheidonderzoek klachten evaluatie met de leveranciers derde kwartaal
december	FM'er	aanpassen van de KMS voor 2005 conform de portefeuille en de leveranciers via procedure
jan-05	FM'er/ TM/ SD SSK	metingen binnen het KMS beginnen voor 2005 zie hiervoor de overeengekomen SLA's
feb-05	FM'er	rapportages 2004 aan leveranciers overhandigen
feb-05	FM'er	totale evaluatie kwartaal 3 en 4 2004 met leveranciers mogelijke sancties voor leveranciers
mrt-05	MT DAV BOG	presentatie aan de zestien belangrijkste eigenaren van panden met betrekking tot de huurderstevredenheid
overig jaar	FM'er	uitvoering van het KMS
begin 2006	Persoon X	onderzoek naar het KMS of deze nog binnen de huidige structuur past

Om het KMS in te voeren binnen DAV BOG is het noodzakelijk iedere betrokken medewerker aan te spreken op zijn verantwoordelijkheden. Het delegeren en coördineren van het proces is daarin een belangrijke schakel. De facility manager zal de betrokken medewerkers moeten motiveren bij het uiteindelijke gebruik van het KMS. De reden hiervan is dat uiteindelijk de facility manager verantwoordelijke is voor het KMS binnen de facilitaire organisatie van DAV BOG.

Literatuurlijst

Boeken

- ROK-Commissie NVVK-KDI, Kwaliteitszorg in de praktijk, uitgeverij Kluwer, 3e oplage 1990, ISBN 90 201 2127 8.
- Thomas H. Berry, Invoeren van integrale kwaliteitszorg, praktische handleiding voor het effectief invoeren van kwaliteitsverbetering in het productiebedrijf of in de dienstensector, uitgeverij Kluwer, 1e druk 1993, ISBN 90 201 2746 2
- Drs. J.A. Neijzen & Drs. M. Trompetter, Kwaliteitszorg in dienstverlenende organisatie, de klant is koning, maar wie maakt er de dienst uit?, uitgeverij Kluwer bedrijfswetenschappen, 1e druk 1991, ISBN 90 267 1387 8
- Pro. dr. Bronislaw Verhage, Grondslagen van de marketing, vierde druk tweede oplage 1999, ISBN 90 207 2818 0
- LTh.R. Wijchers, mr L.A.F.M. Kerklaan Prof. Dr.W.E.G. Mastenbroek, Kwaliteitsmanagement in de dienstverlening, continu resultaatverbeteringen als Managementstijl, uitgeverij Kluwer bedrijfswetenschappen, 1e druk 2e oplage 1993, ISBN 90 267 1792 x.
- S. Boomsma en A. van Borrendam, Kwaliteit van dienstverlening, uitgeverij Kluwer bedrijfswetenschappen, 2e druk 1e oplage 1994, ISBN 90 267 2025 4
- Ahaus, C.T.B., Diepman, F.J.: Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit, 2e druk, Apeldoorn: Projectgroep Bedrijfskunde TNO B.V., 2001, ISBN 90-140-8115-4
- Feringa, W.J., Piëst, E., Ritsema, H.A.: Kwaliteitsmanagement. Wolters-Noordhoff B.V., 1991. ISBN 9001-70932
- Kempen, P.M., Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages, Organisatieverandering als leerproces, 2e druk, Groningen/ Houten: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90-01-46822-5
- Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief, Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 90-13-00043-6
- H. Pol, effectief klachtenmanagement, Samson, Alphen aan den Rijn, 1999, ISBN 90 140 6157 9,
- P.H. de Dreu, Het meetinstrument management audits, Longman, Drukkerij Hentenaar BV, 1997, ISBN 90 6789 823 6
- Drs. G.W.A. Maas en drs. J.W. Pleunis, MFM, Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie, Kluwer, alpen aan de Rijn, Derde oplage 2002, ISBN 90 14077947
- J. Cozijnsen, W.J. Vrakking, Ontwerp en uitvoering strategieën voor organisatieveranderingen, Samsom, Alphen aan den Rijn, 4e oplage 2002, ISBN 90 14 05011 9
- P. Block, Feilloos adviseren, een praktische gids voor adviesvaardigheden, oorspronkelijke uitgave door Jossey-Bass/ Pfeifer Publishers, San Fransisco, Nederlandstalige editie, 5e oplage 2003, ISBN 90 5261 338 9

Interne bronnen

- Businessplan van Ronald Gouwerok (BOG Directeur)
- Concept integraal vastgoedmanagement, DAV BOG, Amsterdam
- Aanbestedingsdocumenten Facilitaire Diensten

Syllabus

- Bouter R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht. 9e druk, Zoetermeer: drukkerij Ribberink van der Gang, 2003. ISBN 90-73077-09-5
- R. van Wezel, Syllabus vastgoedmanagement, 2003/2004, Den Haag
- K. van Kooten, Syllabus integraal kwaliteitsmanagement, 2003/2004, Den Haag
- W. van der Es, Parkmanagement, 2003/2004, Den Haag
- C. Genet, Methoden van Onderzoek en de Markt, Code 2384, Haagse Hogeschool 2000.

- C. Genet, Syllabus, Methoden van Onderzoek en de Markt, module MVO-1 VERSIE 2003-2004

Internet

<http://www.dynamisabc.nl/>

<http://www.facilicommaincontracting.nl/live/index.jsp?loc=1491&nav=2747>

<http://www.prisma.nl/ned/algemeen.htm>

<http://www.cbs.nl/>

<http://www.klachtenmanagement.nl/frameset.php?breedte=800>

<http://www.sb-marketing.be/indexa.asp?boek/index.asp>

<http://www.e-dashboard.nl/newframe.htm?/Forms/Kwaliteit.htm>

<http://www.telesafety.nl/kwaliteit.htm>

<http://www.olkk.nl/kring/kk10kwal.htm>

http://www.tql.nl/site/tql/index.lasso?S_site=tql&thema=Kwaliteitsmanagement&LinkTo=Vthema

http://www.balanced-scorecard.nl/frame.html?u=%2Fqena_view.html%3Fid%3D904

Afkortingen

AM	Accountmanagement
BU	Business Unit
DAV	Dynamis ABC Vastgoedmanagers
DAV BOG	Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed
FaOr	Facilitaire Organisatie
FD	Facilitaire Dienstverlening
FM	Facility Management
HBO	Hoger BeroepsOnderwijs
ICT	Informatie en Communicatie Technologie
IGVM	InteGraal VastgoedManagement
KKK	Kritische Kwaliteit Kenmerken
KMS	Kwaliteit Meetsysteem
MT	Management Team
PI	Prestatie Indicatoren
REMS	Real Estate Management System
SLA	Service Level Agreements
SMART	Salient Multi-Attribute Researche Technique
SSK	Service en Stook Kosten
SWOT	Strengths, Weaknesses
TM	Technisch Management
TVM	Traditioneel Vastgoed Management
VCA	VGM Checklist Aannemers

Bijlagen

Bijlage 1: organigram Dynamis ABC Vastgoedmanagers
 Bijlage 2: inteGraal VastgoedManagement
 Bijlage 3: de aangeboden facilitaire diensten
 Bijlage 4: cultuur volgens Harrison
 Bijlage 5: maatregelen ter optimalisering van de servicedesk DAV BOG
 Bijlage 6: de prestatie indicatoren
 Bijlage 7: Service Level Agreement
 Bijlage 8: locatie check
 Bijlage 9: klachtenregistratie
 Bijlage 10: huurdersteverdenheidsonderzoek
 Bijlage 11: REMS
 Bijlage 12: verslag Planon
 Bijlage 13: de dashboard organisatie
 Bijlage 14: steekproeven voor onderzoeken
 Bijlage 15: overige informatie en artikelen
 Bijlage 16: interne interviews met medewerkers
 Bijlage 17: FM Kruis
 Bijlage 18: feiten en cijfers over klachtenmanagement
 Bijlage 19: procedure KMS

***Bijlage: een Kwaliteit MeetSysteem voor de
afdeling FM van DAV BOG***

Auteur: Onno de Baan

Bijlage: Vastgoedmanagement en FM

Bijlage: Vastgoedmanagement en FM

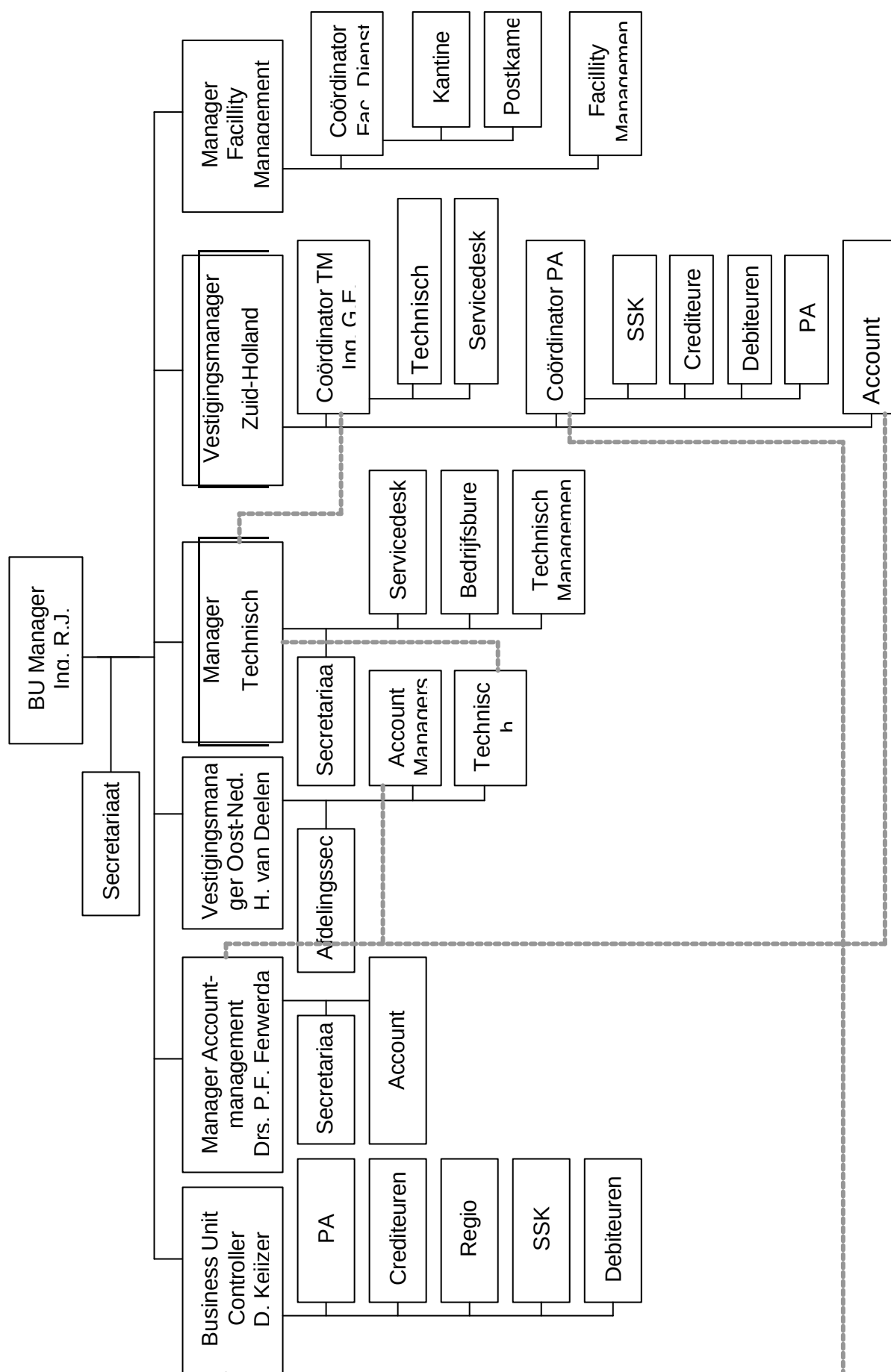
Een Kwaliteit MeetSysteem binnen het Facility Management van Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed

Auteur:	O.P. de Baan
Studentnummer:	20009192
Begeleidende instantie:	Haagse Hogeschool Opleiding Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2512 EN Den Haag
Afstudeerprofiel:	Kwaliteitsbeheersing
Docent- begeleiders:	Drs. C.M. Genet
Medebeoordelaar	K.F.A. Aba
Opdrachtgever:	Dhr. E.C.J. Koremans (facility manager) Dynamis ABC Vastgoedmanagers BOG Buitenveldertselaan 5 1070 AJ Amsterdam
Mentor:	Dhr. E.C.J. Koremans
Periode onderzoek :	December 2003 – Mei 2004

Inhoudsopgave

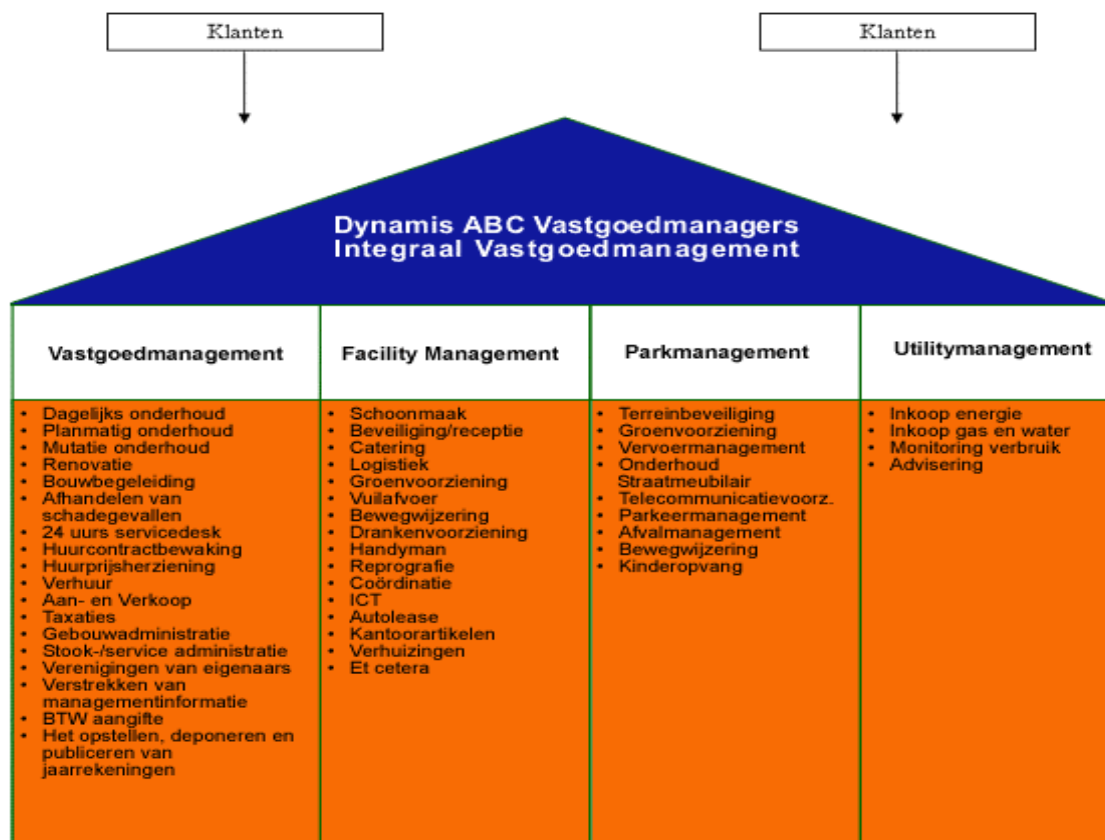
Bijlage 1: organigram Dynamis ABC Vastgoedmanagers	4
Bijlage 2: inteGraal VastgoedManagement	5
Bijlage 3: de aangeboden facilitaire diensten	6
Bijlage 4: cultuur volgens Harrison	7
Bijlage 5: maatregelen ter optimalisering van de servicedesk DAV BOG	8
Bijlage 6: de prestatie indicatoren	29
Bijlage 7: Service Level Agreement	37
Bijlage 8: locatie check	72
Bijlage 9: klachtenregistratie	73
Bijlage 10: huurdersteverdenheidsonderzoek	75
Bijlage 11: REMS	77
Bijlage 12: verslag Planon	78
Bijlage 13: de dashboard organisatie	80
Bijlage 14: steekproeven voor onderzoeken	84
Bijlage 15: overige informatie en artikelen	87
Bijlage 16: interviews met medewerkers	90
Bijlage 17: FM Kruis	98
Bijlage 18: feiten en cijfers over klachtenmanagement	99
Bijlage 19: procedure	100

Bijlage 1: organigram Dynamis ABC Vastgoedmanagers



Bijlage 2: IGVM

Hieronder is het concept InteGraal VastgoedManagement grafisch weergegeven. Daarin zijn de onderdelen Vastgoedmanagement, Facility Management, Parkmanagement en Utilitymanagement duidelijk zichtbaar. Verder zijn er twee soorten klanten, namelijk de huurders en de eigenaren. Verdere omschrijving is te lezen in de scriptie.



Bijlage 3: de aangeboden facilitaire diensten

Hieronder staan de facilitaire diensten puntsgewijs neergezet. Het is van belang om deze aan te geven, aangezien deze facilitaire diensten moeten worden beheerst door het te ontwikkelen kwaliteit meetsysteem facilitaire organisatie.

Belangrijkste aangeboden facilitaire diensten

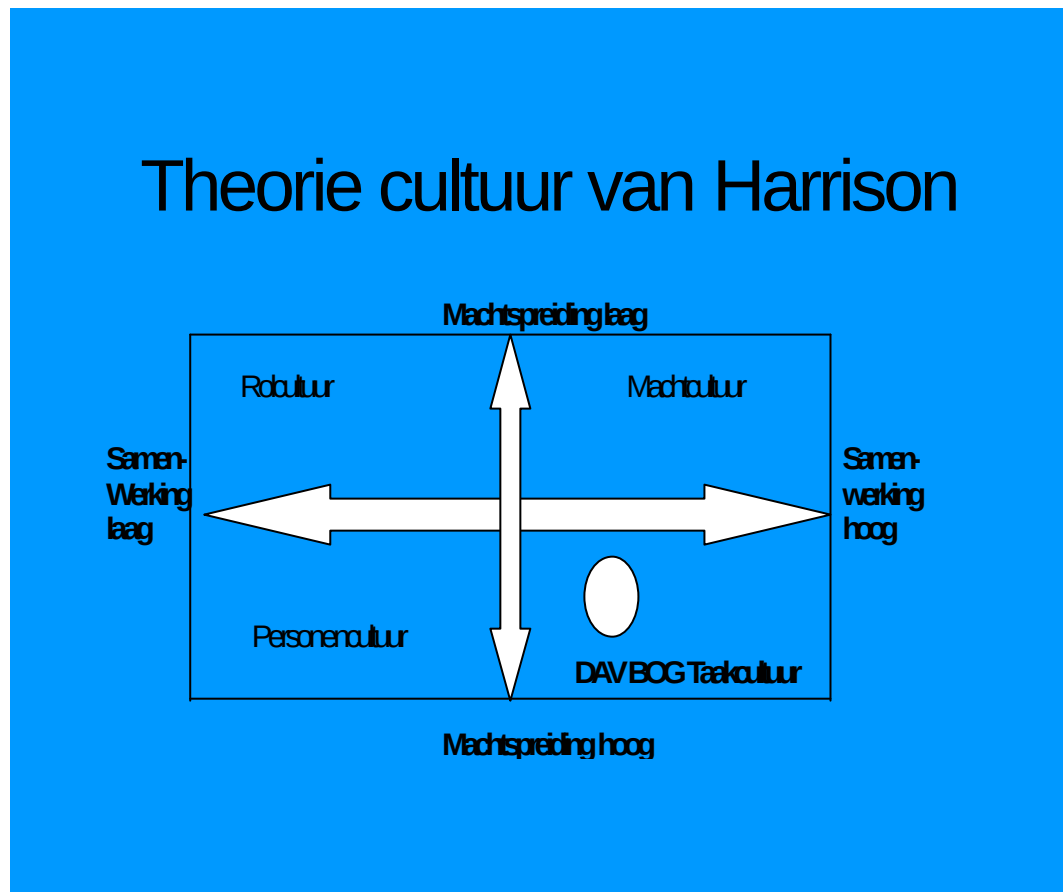
- Schoonmaak
- Sanitaire voorzieningen
- Glasbewassing
- Beveiliging/ Receptie
- Groenvoorziening
- Vuilafvoer

Overige aangeboden facilitaire diensten

- Postverzorging
- Koeriersdiensten
- Bewegwijzering
- Catering
- Drankautomaten
- Reprografie (centraal, decentraal)
- Autolease
- Drukwerk
- Inrichting
- Kantoorartikelen
- Telefonie (vast, mobiel)
- Bedrijfsnoodplan
- Bedrijfshulpverlening
- Verhuizingen (intern, extern)

Bijlage 4: Cultuur van de organisatie

Hieronder is de cultuur van DAV BOG te zien volgens de theorie van Harrison



Bijlage 5: maatregelen ter optimalisering van de servicedesk DAV BOG



Servicedesk

maatregelen ter optimalisering van de servicedesk

Inleiding

De servicedesk van DAV BOG is ruim een half jaar geleden in het leven geroepen. De servicedesk bestond voor die tijd wel maar was geïntegreerd met het secretariaat. Nu zijn het secretariaat en de servicedesk gescheiden, zodat een duidelijke scheiding tussen frontoffice en backoffice is ontstaan. Nu de servicedesk ruim een half jaar bestaat is de tijd aangebroken om de servicedesk te evalueren en eventuele verbeteringen door te voeren. Gedurende een aantal weken is hier onderzoek naar gedaan. Dit is gedaan in het kader van het onderzoek naar het opzetten van een kwaliteits meetsysteem. Dit verslag beschrijft het onderzoek.

De eerste stap van het onderzoek bestond uit het beschrijven van de huidige situatie. Hiertoe zijn verschillende deelonderzoeken uitgevoerd, te weten:

- Onderzoek naar tevredenheid huurders over de servicedesk
- Onderzoek naar de werkzaamheden van de servicedesk
- Onderzoek naar de werkprocessen en –procedures van de servicedesk in theorie
- Onderzoek naar de werkprocessen en –procedures van de servicedesk in praktijk
- Onderzoek oriënterende gesprekken met medewerkers DAV BOG

De uitwerking van elk onderzoek is beschreven in het eerste hoofdstuk.

Op basis van de beschrijving van de huidige situatie is een SWOT – analyse van de servicedesk uitgevoerd. Hieruit zijn een aantal aandachtspunten naar voren gekomen. De SWOT – analyse en de aandachtspunten worden beschreven in het tweede hoofdstuk.

Vervolgens zijn op basis van de aandachtspunten mogelijkheden uitgewerkt die een bijdrage zullen leveren aan de verbetering van de servicedesk. Deze maatregelen zijn elk apart besproken in het derde hoofdstuk. Aan het eind van dit hoofdstuk is een overzicht gegeven van de verschillende mogelijkheden en daarbij wordt aangegeven of het realistisch is om de maatregelen uit te voeren.

1. Huidige situatie

1.1 Onderzoek tevredenheid servicedesk

Doelstelling onderzoek

Vaststellen in welke mate huurders tevreden zijn over de servicedesk van DAV

Verantwoording onderzoeksinstrument

Telefonische enquête

De gegevens zullen op zeer korte termijn verzameld moeten worden, omdat de verbetering van de servicedesk een hoge prioriteit heeft binnen de organisatie en het aangeeft welke managementtools verder noodzakelijk zijn voor DAV BOG ten aanzien van kwaliteit metingen. Bij de uitvoering van dit onderzoek is gebruik gemaakt van de telefonische enquête, zodat de benodigde gegevens op een snelle wijze verzameld kunnen worden.

De gegevens zijn verzameld middels een a-selecte steekproef. In totaal zijn 90 huurders benaderd. Dit zijn huurders waarvan bekend is dat zij recentelijk contact hebben gehad met de servicedesk. Op deze manier wordt de betrouwbaarheid vergroot; het contact met de servicedesk zit immers nog vers in het geheugen.

Bij de telefonische enquête worden elf stellingen genoemd, die elk beoordeeld kunnen worden middels een schaal van vijf punten

Uitvoering

Het onderzoekselement “tevreden” is uitgewerkt naar verschillende aspecten. Omtrent deze aspecten zijn stellingen geformuleerd:

1. Het is duidelijk wat u van de servicedesk kunt verwachten.
2. De bereikbaarheid van de servicedesk van DAV is goed.
3. De servicedesk heeft u op een vriendelijke wijze behandeld.
4. De servicedesk begrijpt op welke plaats in het pand de klacht betrekking heeft.
5. De medewerker van de servicedesk heeft aangegeven hoe de klacht verder afgehandeld zal worden.
6. De leverancier die de klacht zou gaan verhelpen neemt binnen 24 uur contact met u op.
7. De juiste leverancier was ingeschakeld voor het verhelpen van de klacht.
8. De met u gemaakte afspraken worden nagekomen.
9. Er is voldoende deskundigheid van de servicedesk medewerkers.
10. Er wordt vanuit DAV duidelijk aangegeven wat de stand van zaken is wat uw klacht betreft.
11. De algemene dienstverlening van de servicedesk is goed.
12. Heeft u nog suggesties?

Conclusies

In deze conclusie van het onderzoek naar de tevredenheid van huurders over de servicedesk van DAV BOG, is een onderscheid gemaakt tussen de positieve en negatieve resultaten van het onderzoek.

Positieve resultaten

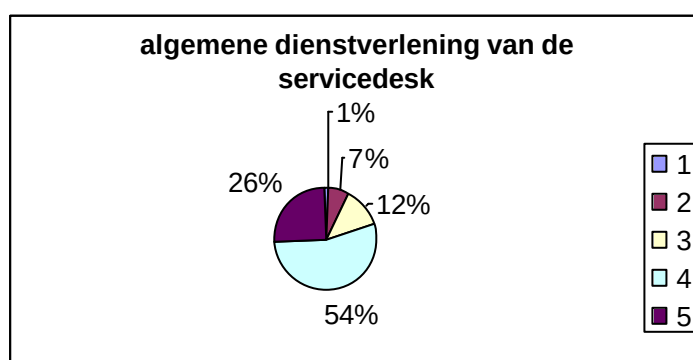
De algemene dienstverlening van de servicedesk wordt als ruim voldoende ervaren door de huurders. Huurders zijn tevreden over de bereikbaarheid, de wijze waarop ze worden behandeld en de deskundigheid van de medewerkers van de servicedesk. Daarnaast wordt over het algemeen de juiste leverancier ingeschakeld voor het verhelpen van klachten door de servicedesk.

Negatieve aspecten

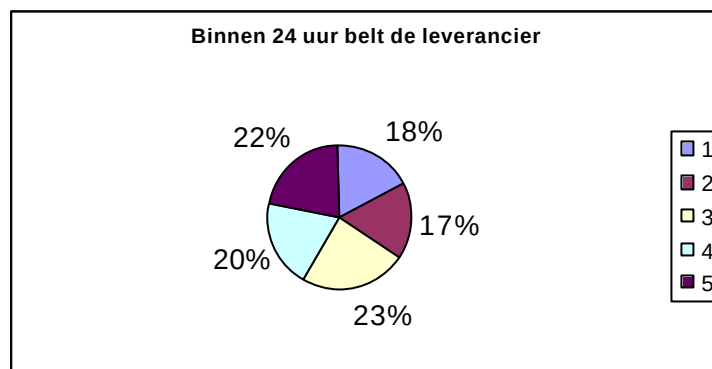
- 24% van de huurders geeft aan dat de servicedesk niet goed begrijpt op welke plaats in het pand de klacht betrekking heeft. Oorzaak hiervan is veelal dat de medewerkers van de servicedesk de panden waarover gebeld wordt niet kennen.
- Een groter probleem is de aansturing van de leveranciers. 42% van de huurders stelt dat de door DAV ingeschakelde leverancier, niet binnen 24 uur contact op heeft genomen. Daarnaast is er nog eens 23% die onder de grensgevallen behoren. Dit geeft dus aan dat 65% van de ondervraagde huurders niet geheel tevreden zijn over de leveranciers die DAV stuurt. Vanuit DAV moeten de leveranciers scherper worden aangestuurd om op tijd afspraken te maken en deze afspraken ook na te laten komen. Daarnaast zal DAV naar de huurder toe duidelijker aan moeten geven hoe de stand van zaken is wat de klacht betreft.
- De terugkoppeling naar de huurder zal beter moeten verlopen, aangezien 27% daar niet tevreden over is. Het initiatief hiervoor moet uitgaan van de servicedesk en niet vanuit de huurder zelf. Dit laatste is nu vaak het geval en levert vaak een geïrriteerde en ontevreden huurder op.
- Naast de hiervoor genoemde aandachtspunten zegt 13% van de huurders dat vanuit de servicedesk niet goed wordt aangegeven hoe de klacht verder afgehandeld zal worden. Het is echter wel belangrijk dat dit in alle gevallen gedaan wordt, omdat de huurder moet weten dat er actie ondernomen wordt op de klacht.
- De stelling “de met u gemaakte afspraken worden nagekomen” wordt wisselend beantwoord. De oorzaak hiervan is dat de stelling verschillend opgevat wordt. Veelal worden afspraken met DAV wel goed nagekomen. Afspraken die door DAV worden gemaakt, maar waarbij DAV afhankelijk is van derden voor het nakomen van de afspraken, worden niet altijd nagekomen.

Eindconclusie

Het gemiddelde cijfer dat wordt toegekend aan de servicedesk en datgene wat er mee samenhangt is 3,79 op een schaal van 5. Dit is ruim voldoende. Uit de enquête komt duidelijk naar voren dat de meningen verschillen van de huurders. Er zijn huurders die de servicedesk zeer positief beoordelen, maar er zijn ook huurders die zeer negatief zijn. Met name het negatieve resultaten van de huurders zijn te wijten aan de slechte ervaringen met leveranciers die de klachten moeten oplossen en verhelpen.

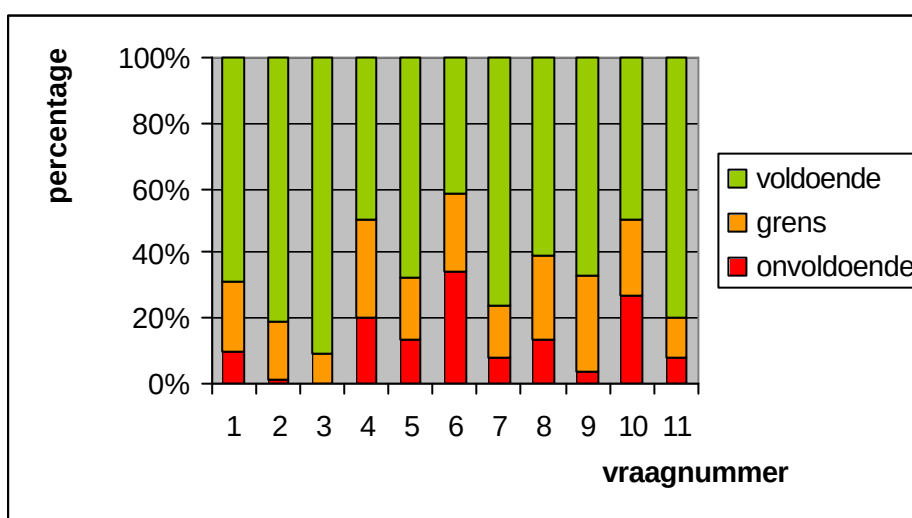


In de figuur hierboven is de algemene tevredenheid over de servicedesk te zien. Hier bij staat de 1 voor een onvoldoende en de 5 voor een goed. Het merendeel - 54% - van de ondervraagde huurders geeft aan dat ze de servicedesk met een 4 (ruim voldoende) beoordelen.



In de figuur hierboven staat aangegeven in hoe verre de huurder tevreden is over de leveranciers wat betreft het contact dat zij na 24 van melding moeten hebben gehad. 42% van de huurders is daarover ontevreden. Dit staat ook in de conclusie van de negatieve aspecten

Na ingezoomd te hebben op een aantal opmerkelijke resultaten staat hieronder het totaal overzicht van de enquête die is gehouden onder de huurders.



Betrouwbaarheid steekproef klanttevredenheid servicedesk

De betrouwbaarheid van de telefonische enquête van de servicedesk is zeer belangrijk, omdat het een beeld geeft van de totale populatie (2200 huurders). Indien er wordt uitgegaan dat de 3 in de 5 trapsschaal ook een voldoende is. Kan de volgende conclusie worden getrokken over de nauwkeurigheid en betrouwbaarheid volgens de theorie van Gauss en LaPlace.

Om te beginnen moet de standaardfout worden berekend. Daartoe wordt het percentage tevreden klanten met het percentage ontevreden klanten vermenigvuldigd en de uitkomst door de steekproefgrootte gedeeld. Door uit dit getal de wortel te trekken wordt de standaardfout aangegeven.

Berekening/ formule standaardfout:

$$S_x = \sqrt{\frac{P \times Q}{n}}$$

Sx = standaardfout

P = % ontevreden huurders

Q = % tevreden huurders

N = steekproef omvang

$$S_x = \sqrt{\frac{12\% \times 88\%}{90}}$$

$$S_x = 3.4$$

De volgende stap is om te bepalen wat de nauwkeurigheidsmarge is. Deze is afhankelijk van de mate van betrouwbaarheid, waarmee de uitspraak wordt gedaan. Hierbij wordt uitgegaan van een betrouwbaarheid van 90 %. De berekening van de veiligheidsmarge is te realiseren door de standaardfout te vermenigvuldigen met de Z-waarde van 1.65.

Berekening/ formule nauwkeurigheidsmarge:

$$M = Z \times S_x$$

M = nauwkeurigheidsmarge

Z = de Z-waarde (in dit geval 90% betrouwbaar en is dan 1.65)

S_x = standaardfout

$$M = 1.65 \times 3.4$$

$$M = 5.6$$

Conclusie

Uit de steekproef kan worden geconcludeerd dat 88% tevreden is, maar dat dit moet worden vermeerderd en verminderd met 5.6% om een uitspraak te kunnen doen van de totale populatie van 2200 huurders. Hierdoor kan worden gezegd dat bij een uitvoering van een enquête over het totale aantal huurders, de tevredenheid tussen de 82.4% en de 93.6% ligt. Marge dus van 93.6% – 82.4 % = 11.2%

Dit is echter een aanzienlijke marge, maar gezien het tijdbestek dat er tijdens het afstuderen is kan er toch een goede indruk van de totale tevredenheid van de servicedesk worden weergegeven.

Indien een 3 als een onvoldoende wordt gezien, kan de volgende conclusie worden getrokken.

$$S_x = \sqrt{\frac{33\% \times 68\%}{90}}$$

$$S_x = 4.99 \text{ dus } 5$$

nauwkeurigheidsmarge:

$$M = 1.65 \times 5$$

$$M = 8.3$$

De marge is dus 16.6% met een betrouwbaarheid van 90%

1.2 Onderzoek werkzaamheden servicedesk

Doelstelling onderzoek

Om vast te kunnen stellen hoeveel ruimte er is voor de medewerkers van de servicedesk om het takenpakket uit te breiden, zal eerst de huidige tijdsbesteding in kaart moeten worden gebracht.

Onderzoeksinstrument

Kwantitatieve gegevensverzameling

Uitvoering onderzoek

Gedurende twee weken zijn de lijsten door alle medewerkers van de servicedesk bijgehouden. Gekozen is voor deze korte periode, omdat er niet meer tijd was binnen de stage periode. Groot nadeel is dat de externe factoren, zoals weersinvloeden, niet meegenomen kunnen worden. Op de lijsten worden de activiteiten geturfd. De volgende activiteiten worden geturfd aan de hand van de volgende lijst:

	Inkomende contacten	Uitgaande contacten	Gem. duur van activiteit	Gem. verwerking REMS
Telefonisch met huurder				
Telefonisch met leveranciers				
Schriftelijk met huurders				
Schriftelijk met leveranciers				

Overige werkzaamheden (kort en bondig) en opmerkingen	
---	--

Conclusies

Er kunnen naar aanleiding van dit onderzoek geen betrouwbare uitspraken gedaan worden over de duur en de frequentie van de werkzaamheden van de servicedesk. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat de meting gedurende een te korte periode is uitgevoerd. De resultaten over de twee weken zijn totaal verschillend van elkaar. Hieruit kan opgemaakt worden dat er wellicht geen lijn te trekken is in het aantal inkomende en uitgaande contacten met huurders en leveranciers via telefoon en schriftelijk.

Een conclusie die wel uit de meting opgemaakt kan worden is dat het aantal inkomende telefonische contacten met huurders veel hoger is dan het aantal uitgaande telefonische contacten met huurders. Hier zit een factor 5 tot 6 verschil in. Voor de schriftelijke contacten gaat dit niet op. Daarbij ligt het aantal inkomende contacten met huurders juist lager dan het aantal uitgaande contacten. Dit kan mogelijk verklaard worden doordat bij een telefonisch contact gelijk wordt aangegeven welke vervolgactie verricht wordt en bij een schriftelijk contact moet hiervoor opnieuw contact gelegd worden door de servicedesk.

1.3 Onderzoek werkprocessen en procedures servicedesk volgens theorie

Doelstelling onderzoek

Om vast te kunnen stellen welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden de medewerkers van de servicedesk hebben, zullen de werkprocessen en procedures die betrekking hebben op de servicedesk in beeld gebracht moeten worden.

Onderzoeksinstrument

Desk research

Uitvoering

De aanwezige werkprocessen en procedures die betrekking hebben op de servicedesk zijn bestudeerd. Hierbij is vooral aandacht besteed aan de werkzaamheden die de medewerkers van de servicedesk volgens deze processen en procedures moeten verrichten. Ook is aandacht besteed aan de verantwoordelijkheden en bevoegdheden die de medewerkers van de servicedesk daarbij hebben.

Conclusies

Werkzaamheden:

- Aannemen van meldingen tijdens kantooruren
- Registratie en afhandelen van melding die via de antwoordservice gemeld worden
- Tijdens het aannemen van een melding bepalen of het voor rekening van de huurder uitgevoerd dient te worden of niet. Hierbij wordt het informatiesysteem geraadpleegd. Als het voor rekening van de huurder uitgevoerd dient te worden, wordt dit medegedeeld aan de huurder en eventueel wordt een voorkeuraannemer genoemd. Bij meldingen die voor rekening van de eigenaar uitgevoerd worden, worden de relevante gegevens met betrekking tot de melding genoteerd.
- Registreren van de melding in REMS
- Beoordelen van de melding en de melding kwalificeren. Dit houdt in dat er een kostensoort aan wordt toegekend.
- Bij het niet kunnen beoordelen van een melding de melding doorgeven aan de technisch manager. In spoedeisende gevallen vindt dit gelijk plaats. Dit wordt tevens doorgegeven aan de melder.
- Indien gewenst, uitdraaien van alle meldingen die niet beoordeeld kunnen worden door de medewerker van de servicedesk voor de technisch manager.
- Wanneer de melding afgehandeld en gekwalificeerd kan worden door de medewerker van de servicedesk wordt de opdracht telefonisch verstrekt aan de leverancier door de servicedesk.
- Melder tijdens het aannemen van de melding informeren over welke acties verder ondernomen zullen worden en welke leverancier ingeschakeld zal worden.
- Er op toezien dat de bevestigingsfax tijdig naar de huurder verstuurd wordt.
- Informeren van huurders dan wel derden over de voortgang en uitvoering van de uitgevoerde werkzaamheden.
- Aannemen van schadegevallen en noteren van relevante gegevens met betrekking tot het schadegeval.
- Binnen een uur na melding van een schadegeval contact opnemen met de accountmanager en technisch manager

Verantwoordelijkheden:

- Verantwoordelijk voor het informeren van de huurder(s) dan wel derden over de voortgang en uitvoering van de opgedragen werkzaamheden
- Verantwoordelijk voor het regelmatig verifiëren van de voortgang van de uitvoering van de opgedragen werkzaamheden bij de huurder en de uitvoerende bedrijven.
- Verantwoordelijk voor een correcte aanname en afhandeling van een melding

Bevoegdheden:

- Aanmaken van klachten in REMS
- Contact opnemen met huurders en leveranciers
- Verstrekken van opdrachten

1.4 Onderzoek werkprocessen en procedures in de praktijk

Doelstelling

Om vast te kunnen stellen of de omschreven processen en procedures worden gevolgd zullen de werkzaamheden zoals die verricht worden door de servicedesk in beeld moeten worden gebracht

Onderzoeksmethode

Observaties

Uitvoering onderzoek

De werkplek van de onderzoekers is gelegen naast de werkplek van de servicedesk. Hierdoor kunnen de werkzaamheden die bij de servicedesk worden verricht geobserveerd worden. Hier zijn geen statistische gegevens van bijgehouden.

Conclusies

De procedures en processen zoals die omschreven zijn in de richtlijnen worden door de medewerkers van de servicedesk goed opgevolgd. Wanneer een medewerker van de servicedesk een klacht niet zelf kan afhandelen, wordt contact opgenomen met de verantwoordelijk technisch manager of facility manager. Ook gaan technisch managers en de facility manager met vragen over een klacht of storing naar de medewerkers van de servicedesk om extra informatie in te winnen. Naast het afhandelen van meldingen worden door de medewerkers van de servicedesk incidenteel ook nog andere werkzaamheden verricht ter ondersteuning van het technisch management.

1.5 Onderzoek oriënterende gesprekken met medewerkers DAV BOG

Doelstelling

De doelstelling van deze gesprekken is om een beeld te vormen van de organisatie met als koppeling de servicedesk van DAV BOG.

Onderzoeksinstrument

Het onderzoeksinstrument zijn de diverse open ongestructureerde interviews met de verschillende personen van verschillende afdelingen binnen DAV BOG. Hierdoor is gebruik gemaakt van datatriangulatie dat als voordeel heeft dat de betrouwbaarheid van de gegevens groter wordt.

Uitvoering

In dit deelonderzoek door middel van oriënterende interview zijn enkele belangrijke items aan de orde gekomen voor het onderzoek naar de servicedesk. De volgende personen zijn geïnterviewd.

- R. Gouwerok (BU Directeur BOG)
- F. de Roy van Zuydewijn (Senior accountmanager)
- A. van de Vegt (coördinator stook servicekosten)
- D. Keijzer (Controller)
- R. Frenken (Hoofd TM managers BOG)
- L. Heij (senior assistent service desk, secretariaat TM)
- S. Groenen (Bedrijfsbureau TM)
- G. Volkers (Objectbeheerder)
- B. Kornelisse (Technische Ondersteuning/ Service Desk medewerker Den Haag)

Conclusies

De belangrijkste conclusies die kunnen worden getrokken aan de hand van de interviews zijn:

- De huurders zijn in te delen door middel van meerdere huurders in een kantoor (multi tenant) en een individuele huurder (single tenant) van de panden.
- 15% van het bedrijfsonroerend goed heeft te maken met leegstand binnen Amsterdam
- In andere gebieden in Nederland zijn deze percentages soms 25 tot 30%
- De financiën zijn geregistreerd in het computerprogramma Omnivers
- De verdeling van de kosten van DAV is:
 - 70% personeel (kennis organisatie)
 - Huisvesting kosten
 - Overige (ICT, stook- en servicekosten enz)
- De onderaannemers identificeren zich niet met Dynamis ABC Vastgoedmanagers, maar de huurders van de panden beoordelen het werk van de onderaannemers wel als werk van Dynamis ABC. Dit geeft het belang van een KMS weer.
- Klachten ten aanzien van de huurders ruimten komen binnen via de servicedesk en gaan daarna als ze van technische aard zijn naar de technische medewerkers en naar de accountmanagers. Dit is alleen het geval bij grotere klachten en meldingen die individueel beoordeeld worden. Kleine klachten en storingen worden direct vanuit de servicedesk afgehandeld.
- De factuur bestaat uit opdrachtbon naar een voorkeur leveranciers toe of valt binnen het contract dat is afgesloten met het desbetreffende bedrijf. Hiervoor wordt het besturing systeem REMS gebruikt.
- De Servicedesk is het aanspreekpunt voor de huurders. Dit is dus binnen de organisatie een frontoffice afdeling.
- Enige tijd na de melding van een storing wordt er naar de desbetreffende organisatie een aftersalesbrief gestuurd, waarin onder meer staat dat wanneer de leverancier nog geen contact opgenomen heeft met de organisatie, DAV hierover geïnformeerd moet worden zodat deze dit weer kan vermelden bij leverancier.
- Er worden enquêtes gestuurd naar alle bedrijven die in de afgelopen periode een klacht of storing gemeld hebben. Hiermee wordt gekeken of het naar tevredenheid is afgehandeld. Deze is beperkt gezien het aantal vragen en wordt niet altijd retour gestuurd.
- Dagelijks worden steekproefsgewijs een aantal leverancier gebeld door het bedrijfsbureau van TM die de dag ervoor een huurder had moeten gebeld. Hiermee wordt nagegaan of dit ook daadwerkelijk gedaan is.
- De servicedesk in Amsterdam is de servicedesk voor regio Amsterdam en Oost-Nederland. Regio Rotterdam/ Den Haag heeft een eigen servicedesk. Er is een spreiding van de werkzaamheden binnen Nederland.
- Er vindt vanuit de onderaannemer geen terugkoppeling plaats naar DAV. Terugkoppeling naar de huurder is ook onvoldoende waardoor er spanning ontstaat bij de huurder.
- Wanneer een storing niet direct verholpen kan worden wordt dit nauwelijks gemeld aan DAV en het wordt ook niet altijd gemeld aan de huurder. Zij weten dan niet dat de storing nog niet helemaal verholpen is en/ of wanneer dat dan wel zal gebeuren. De controle hiervan is gewenst.
- De servicedesk is ongeveer een half jaar geleden opgestart en zit dus nog in de opstartfase, aangezien niet alle huurders nog niet weten hoe het systeem werkt ondanks de duidelijke berichtgeving van DAV BOG.
- Bij facilitaire diensten gaat het vooral om klachten, omdat de werkzaamheden vaak binnen het contract vallen. Bij technische diensten gaat het vooral om storingen. Om een voorbeeld te noemen kan het zijn dat er bij een huurder een lift defect is.
- Het voordeel van de objectbeheerders is dat huurders naast de servicedesk een direct aanspreekpunt hebben.
- Klachten over de softservice facilitaire diensten worden door de objectbeheerder direct gecommuniceerd naar de leverancier. Op het hoofdkantoor wordt er niet altijd iemand ingelicht over deze klachten. Dit heeft als gevolg dat geen overall beeld wordt verkregen van de klachten.

- Binnen het kantoor Den Haag is er nog geen aparte inrichting van de Servicedesk en Technisch Management Ondersteuning (TMO/secretariaat).
- Het opzetten van de een landelijke servicedesk is wel mogelijk volgens de medewerkers in Den Haag. Een voorwaarde is daarbij wel dat de secretariële werkzaamheden moeten worden gescheiden met de werkzaamheden van de servicedesk. De regionale diepgang wordt hierdoor wel minder. Bij het creëren van een landelijke servicedesk zijn dus indirect organisatorische aanpassingen nodig die niet echte voordelen bieden.
- Bij de servicedesk in Den Haag is nog helemaal geen sprake van een kwaliteitsmeting. Huurders worden na de melding van de klacht niet met een aftersales brief benaderd en er is geen klachten registratie aanwezig.
- De medewerkers van de servicedesk en TMO in Den Haag worden meegenomen naar de panden om inzicht te krijgen in de beheerportefeuille van DAV BOG in de regio Den Haag.
- Als REMS uitvalt worden voor de afhandeling van klachten de mappen bij technisch managers geraadpleegd voor het vinden van de leverancier. Ook kan worden gekeken naar de geschiedenis van de klachten in de mappen bij de servicedesk. Storingen waarbij het niet erg is dat het niet gelijk doorgemeld wordt, worden afgehandeld op het moment dat REMS weer in werking is.
- De termen klachten, storingen en meldingen worden door elkaar gebruikt en dit leidt tot verwarring. Bij ICT worden alle opdrachten die in REMS aangemaakt worden 'meldingen' genoemd. In REMS wordt gesproken over 'klachten'. In de procedure hierover worden het 'storingen' en 'reparatieverzoeken' genoemd.

2 SWOT-analyse servicedesk

Deze SWOT-analyse is opgesteld met behulp van de gegevens verkregen uit het onderzoek naar de tevredenheid van huurders, het onderzoek naar de werkzaamheden van de servicedesk, observaties en bestudering van de werkprocessen.

Sterkten

- Goede bereikbaarheid van de servicedesk en 24 uur bereikbaarheid. Dit is extra comfort voor de huurder.
- Adequate reactie op storingen vanuit DAV doordat direct telefonisch contact opgenomen wordt met de leverancier die de storing moet gaan verhelpen en de fax (opdrachtbon) die daarna vanuit REMS verstuurd wordt naar de leverancier.
- Gekwalificeerde medewerkers bij de servicedesk; er is een vriendelijke omgang met de huurders en voldoende deskundigheid om de klachten op een adequate wijze af te kunnen handelen
- De algemene dienstverlening van de servicedesk wordt als ruim voldoende ervaren door de huurders.
- Scheiding van frontoffice en backoffice leidt tot een efficiënte communicatie met huurders en leveranciers. Voor de huurders is er één aanspreekpunt, waar ze terecht kunnen voor het doorgeven van storingen en klachten. Vanuit de frontoffice wordt het óf doorgegeven aan de desbetreffende leverancier, óf doorspeeld naar de verantwoordelijke medewerker binnen DAV BOG.
- De Servicedesk is alleen voor Amsterdam en Oost-Nederland. Rotterdam en Den Haag hebben een eigen Servicedesk. Hierdoor kan de afstemming met het technisch en account management zeer efficiënt verlopen per vastgoedportefeuille.

Zwakten

- De medewerkers van de servicedesk hebben geen bekendheid met de panden waarop de klachten betrekking hebben. De huurder ervaart dit als storend.
- De aansturing van leveranciers is onvoldoende. Dit wordt ook zo ervaren door de huurders.
- Leveranciers nemen vaak niet binnen 24 uur contact op met de huurder, terwijl zij dit wel moeten doen. Dit kan leiden tot irritatie bij de huurders. Zij willen namelijk dat een melding zo snel mogelijk opgelost wordt, zonder dat zij daar veel voor moeten doen.
- De stand van zaken met betrekking tot de klacht van de huurder wordt naar de huurder toe te weinig gecommuniceerd
- De termen meldingen, storingen en klachten worden door elkaar heen gebruikt. Dit leidt tot verwarring wanneer deze onderwerpen besproken worden.

Kansen

- Maatregelen nemen wanneer een leverancier zich niet aan de door DAV opgestelde voorschriften houdt.
- Leveranciers duidelijk wijzen op de regels die DAV stelt en deze ook tijdens telefonische opdracht melding of in de fax extra benadrukken, zodat de leverancier zich er bewust van wordt dat DAV hier zeer veel waarde aan hecht. Hier moet ook goede controle op plaatsvinden.
- Proactief werken vanuit de servicedesk in plaats van reactief. De huurder op de hoogte houden over de voortgang van de werkzaamheden, voor zover deze bekend zijn (dit is tevens opgenomen in de procedure voor het registreren en afhandelen van storingen en reparatieverzoeken).
- De medewerkers van de servicedesk bekend maken met de panden, zodat zij bij het afhandelen van een storing, reparatieverzoek of klacht een beeld kunnen vormen van de situatie. Tijdens een bezoek aan een pand kan ook gelijk kennis gemaakt worden met de

personen die over het algemeen contact opnemen met de servicedesk. Dit leidt er toe dat communicatie opener kan plaatsvinden.

- De leveranciers naar DAV laten communiceren over de voortgang van de afhandeling van een storing, zodat DAV weet wat de stand van zaken is en dit indien gewenst kan communiceren naar de huurder.

Bedreigingen

- Incorrecte afhandeling leidt tot ontevreden huurders
- Er kan veel heen en weer worden gebeld door de huurders, DAV BOG en leveranciers voor het afhandelen van de klachten, omdat de leveranciers te weinig kunnen worden aangestuurd, waardoor de problemen lang kunnen blijven liggen.
- Frequenties van het werk wisselt door allerlei verschillende externe factoren, zoals het weer bijvoorbeeld. Het aantal storingen neemt namelijk aanzienlijk toe bij slecht weer.
- Het is niet mogelijk om afstand te doen van grote leveranciers van technische diensten, omdat DAV BOG te veel afhankelijk is van deze leveranciers.
- Uitvallen van het computerprogramma REMS kan vertraging opleveren bij het afhandelen van klachten en storingen, omdat REMS niet geraadpleegd kan worden voor het opzoeken van de leverancier.

2.2 Aandachtspunten Servicedesk DAV BOG

- Maatregelen nemen wanneer leveranciers zich niet aan de door DAV opgestelde voorschriften houdt
- Leveranciers wijzen op de regels van DAV
- Proactief werken vanuit de servicedesk
- Medewerkers servicedesk bekend maken met de panden
- Controle houden op de voortgang van de werkzaamheden
- Uitvallen van REMS kan problemen veroorzaken.
- De termen meldingen, klachten en storingen worden door elkaar heen gebruikt

3. Aanbevelingen servicedesk DAV BOG

3.1 Maatregelen nemen wanneer een leverancier zich niet aan de regels houdt

Huidige situatie

Er worden nauwelijks maatregelen genomen wanneer blijkt dat een leverancier zich niet aan de regels houdt. Dit is ook niet te realiseren, omdat het ook nauwelijks wordt bijgehouden of leveranciers zich aan de regels houden. Wanneer blijkt dat het verhelpen van een storing erg lang duurt, bijvoorbeeld doordat een huurder hierover contact opneemt met de servicedesk, wordt hierover contact opgenomen met de leverancier.

Nieuwe situatie

Wanneer blijkt dat een leverancier zich niet aan de gestelde regels houdt zullen maatregelen genomen moeten worden. Het is niet mogelijk om afstand te doen van een leverancier, zoals uit de bedreigingen is gebleken. Maatregelen kunnen alleen worden genomen in de vorm van een boeteclausule. De mogelijkheden hiertoe zullen nader onderzocht moeten worden.

Consequenties

De consequenties moeten nader onderzocht worden.

Invloed

Leveranciers zullen zich beter aan de regels van DAV gaan houden, omdat ze willen voorkomen dat ze een boete krijgen.

3.2 Leveranciers wijzen op regels van DAV

Huidige situatie

Leveranciers zijn enige tijd geleden op de hoogte gesteld van de regels die DAV stelt, middels een brief. Hierin zijn alle regels opgenomen die worden gesteld met betrekking tot het aannemen van een melding door DAV, het communiceren van de melding naar de leverancier, de communicatie tussen leverancier en melder, de uitvoering van werkzaamheden en de facturatie. De regels met betrekking tot facturatie zijn tevens opgenomen in de opdrachtbon. De regels met betrekking tot de communicatie door de leverancier met de melder en de uitvoering van werkzaamheden worden niet nader gecommuniceerd vanuit DAV. Uit het onderzoek is gebleken dat deze regels niet goed nageleefd worden

Nieuwe situatie

De regels met betrekking tot de communicatie door de leverancier met de melder en de uitvoering van werkzaamheden extra benadrukken door ze op te nemen in de opdrachtbon. De volgende regels dienen extra benadrukt te worden:

- Uiterlijk de eerstvolgende werkdag nadat een melding is ontvangen wordt door de leverancier contact opgenomen met de contactpersoon bij de betreffende huurder
- Spoedeisende herstelwerkzaamheden worden uiterlijk binnen 24 uur uitgevoerd en overige herstelwerkzaamheden binnen 5 werkdagen. Indien uitstel noodzakelijk of wenselijk is, dient de leverancier hieromtrent vooraf overleg te plegen met de medewerkers van de servicedesk.

In de opdrachtbon zal hiervoor de volgende tekst opgenomen moeten worden:

- “Wij wijzen u er op dat u uiterlijk de eerstvolgende werkdag contact dient op te nemen met de contactpersoon”
- “Spoedeisende herstelwerkzaamheden dienen uiterlijk binnen 24 uur door u uitgevoerd te worden en overige herstelwerkzaamheden binnen 5 werkdagen. Indien uitstel noodzakelijk of wenselijk is, dient u hieromtrent overleg te plegen met de servicedesk”

Daarnaast moet gewerkt worden met een soort van Service Level Agreement. Dit is een brief die naar alle leveranciers verstuurd zal worden. In deze brief zijn alle regels waaraan de leveranciers zich dienen te houden opgenomen. Deze brief zal door de leveranciers getekend teruggestuurd moeten worden, zodat DAV weet dat de leverancier op de hoogte is van de geldende regels. Bij wanprestatie kan DAV maatregelen nemen.

Consequenties

- **Financieel:**
De kosten bestaan uit de eenmalige aanpassing in REMS en het eenmalig versturen van de brieven
- **Personeel:**
Hieraan zijn geen personele consequenties verbonden, omdat de werkzaamheden uitgevoerd kunnen worden binnen de huidige bezetting.
- **Organisatorisch:**
Leveranciers zullen de regels beter naleven, omdat zij zich er bewust van worden dat DAV hier veel waarde aan hecht en dat het ook allemaal gemonitort wordt. De maatregelen brengen weinig organisatorische veranderingen teweeg.

Invloed

De leverancier wordt extra gewezen op de regels van DAV en het wordt duidelijk dat DAV hier veel waarde aan hecht. De leverancier zal dit meenemen in haar handelen. Leveranciers zullen vaker binnen de gestelde termijn contact opnemen met de huurder.

3.3 Controle houden op de voortgang van de afhandeling van storingen

Huidige situatie

DAV weet dat een opdracht is uitgevoerd door de leverancier op het moment dat er een factuur verschijnt. Wanneer een huurder meent dat er nog geen afspraak is gemaakt voor de uitvoering van werkzaamheden nemen zij contact op met de servicedesk. De servicedesk neemt vervolgens weer contact op met de leverancier om hierover te informeren.

Nieuwe situatie

DAV moet op de hoogte zijn van de afspraken die gemaakt zijn door de leverancier met de huurder. Hierover dient de leverancier met DAV te communiceren. Een middel dat hiervoor gebruikt kan worden is de opdrachtbon. Aan de opdrachtbon kan een antwoordstrook toegevoegd worden die de leverancier dient te faxen naar DAV. Op deze antwoordstrook moeten de volgende teksten staan:

" Wij willen graag op de hoogte blijven van de afspraken die u gemaakt heeft met de contactpersoon. Wij verzoeken u daarom (dringend) de antwoordstrook in te vullen en zo spoedig mogelijk (binnen 24 uur) te faxen naar ... ter attentie van de servicedesk. Indien u door omstandigheden nog geen afspraak heeft kunnen maken met de contactpersoon zouden wij dit ook graag van u vernemen door dit aan te geven bij de opmerkingen."

Opdrachtnummer: _____ Afspraak op: ____ - ____ - ____ Opmerkingen: _____ _____ _____ _____ Datum: ____ - ____ - ____ Handtekening _____ De antwoordstroken moeten verwerkt worden in REMS door bij de opdracht het veld "gepland op" in te vullen.
--

Om na te kunnen gaan of de geplande werkzaamheden ook daadwerkelijk uitgevoerd zijn, moet de leverancier na voltooiing van de werkzaamheden een antwoordstrook sturen – met handtekening van huurders - naar DAV ter bevestiging van de uitvoering van werkzaamheden. Deze antwoordstrook zal bij de opdrachtbon verstuurd moeten worden. De antwoordstrook zal er als volgt uit moeten zien:

"Wij verzoeken u om na uitvoering van de geplande werkzaamheden onderstaande antwoordstrook in te vullen en wederom te faxen naar ... ter attentie van de servicedesk. Mochten de werkzaamheden wegens omstandigheden nog niet (geheel) zijn uitgevoerd dan verzoeken wij u dit te melden bij de opmerkingen. Gelieve hierbij ook aan te geven wanneer de werkzaamheden afgerond zullen worden."

Opdrachtnummer: _____ Uitgevoerd op: ____ - ____ / ____ Opmerkingen: _____ _____ _____ _____ Datum: ____ - ____ - ____ Handtekening _____ leverancier: _____ huurder: _____ De antwoordstroken moeten verwerkt worden in REMS door bij de opdracht het veld "uitgevoerd op" in te vullen.

Consequenties

- Financieel:
De kosten bestaan uit het eenmalig aanpassen van de opdrachtbon in REMS.
- Personeel:
Verwerking in REMS: 50 antwoordstroken x 1/2 minuut = 25 minuten per dag. Dit is te realiseren binnen de huidige bezetting
- Organisatorisch:
Nabellen van leveranciers kan mede plaatsvinden aan de hand van niet ontvangen antwoordstroken. Wanneer de huurder contact opneemt met de servicedesk met vragen die betrekking hebben op de voortgang kan vanuit de servicedesk aangegeven worden op welke datum de werkzaamheden gepland zijn. Het is mogelijk om leveranciers te sturen aan de hand van de antwoordstroken. De mogelijkheden hiervoor zullen verder uitgewerkt worden bij de leveranciersmonitor.

Invloed

Door deze maatregel kan DAV goed controle houden op de voortgang van de uitvoering van werkzaamheden. Ook vragen van huurders met betrekking tot het verhelpen van de storing kunnen direct beantwoord worden. Een huurder vindt het belangrijk dat de leverancier snel reageert op storingen. Een bijkomend effect is dat de leverancier er bewust van wordt dat DAV een middel heeft om de naleving van de gestelde regels te controleren. Hierdoor zullen zij de regels beter gaan naleven.

3.4 Proactief werken vanuit de servicedesk

Huidige situatie

Op dit moment weet men pas dat werkzaamheden niet zijn uitgevoerd op het moment dat een huurder hierover contact opneemt met de servicedesk. Er wordt vanuit DAV geen controle gehouden op hoe lang een leverancier erover doet om een storing te verhelpen.

Nieuwe situatie

Wanneer besloten wordt tot de invoering van antwoordstroken, zoals beschreven in voorgaande paragraaf, is er de mogelijkheid om proactief te gaan handelen vanuit de servicedesk. Dagelijks zullen alle meldingen die twee dagen ervoor doorgemeld zijn, doorgelopen moeten worden. In principe zou voor alle meldingen een antwoordstrook met daarop de geplande datum ontvangen moeten zijn. De velden "gepland op" zouden dan ook ingevuld moeten zijn, twee dagen na de melding. Mocht bij een melding het veld "gepland op" nog niet zijn ingevuld dan kan contact op worden genomen met de leverancier om hierover te informeren. Voor de controle op de tijdige uitvoering van werkzaamheden kan een soortgelijke procedure gevolgd worden. Dagelijks zullen hiervoor de meldingen die zeven werkdagen ervoor doorgemeld zijn, doorgelopen moeten worden. In principe zou voor alle meldingen een antwoordstrook met daarop de datum van uitvoering ontvangen moeten zijn. Mocht bij een melding het veld "uitgevoerd op" nog niet zijn ingevuld, dan kan contact op worden genomen met de leverancier om hierover te informeren.

Consequenties

- Financieel:
De kosten bestaan uit het plegen van meer telefonische gesprekken
- Personeel:
Het is momenteel moeilijk in te schatten hoeveel extra werk dit met zich mee zal brengen, omdat niet bekend is hoe trouw de leveranciers zullen zijn in het terugzenden van de antwoordstroken. De schatting is dat het voor de servicedesk ongeveer drie kwartier tijd zal vergen. Dit past binnen de huidige bezetting van de servicedesk. Aan de andere kant zal de taak van Sander Groenen voor het nabellen van leveranciers komen te vervallen.
- Organisatorisch:
Bovenstaande maatregel brengt een wijziging in de huidige werkwijze teweeg, in de vorm van extra werkzaamheden.

Invloed

Deze maatregel levert een bijdrage aan de aansturing van leveranciers. Leveranciers worden vanuit DAV actief aangespoord om contact op te nemen met de huurder en de werkzaamheden binnen de gestelde termijn uit te voeren. Het beleid vanuit de servicedesk verschuift hierdoor van reactief naar proactief.

3.5 Bekend maken medewerkers servicedesk met panden

Huidige situatie

De medewerkers van de servicedesk in Amsterdam zijn niet bekend met de panden waarover zij gebeld worden. De medewerkers van de servicedesk in Den Haag zijn bezig met het bezoeken van de panden. Dit vindt plaats onder begeleiding van de technisch manager.

Nieuwe situatie

De medewerkers van de servicedesk in Amsterdam onder begeleiding van de technisch manager de panden laten bezichtigen waar veel contact mee is (norm nader te bepalen), zodat de medewerkers van de servicedesk weten hoe de panden er uit zien. Tegelijkertijd kan kennis gemaakt worden met de personen die veelal contact opnemen met de servicedesk.

Consequenties

- Financieel:
voor het opvangen van de onderbezetting ten tijde van visitatie van panden zal vervangend personeel ingezet moeten worden. Dit brengt aanzienlijke kosten met zich mee.
- Personeel:
beide medewerkers van de servicedesk moeten alle panden bezoeken: 400 panden x 1/2 uur x 2 = 400 uur. Dit is niet mogelijk binnen de huidige bezetting van de servicedesk.
- Organisatorisch:
de medewerkers van de servicedesk kennen de panden waarover meldingen binnen komen. Dit kan leiden tot een snellere afhandeling van meldingen. Ook weten beide partijen wie ze aan de lijn hebben, waardoor communicatie effectiever kan plaatsvinden.

Invloed

De medewerkers van de servicedesk kunnen zich een beter beeld vormen van de situatie. Door het grote bestand van panden zal dit effect enigszins verloren gaan.

3.6 Terminologie

Huidige situatie

De termen 'storingen', 'klachten', 'meldingen', 'reparatieverzoeken' enz. worden door verschillende personen op verschillende wijze gebruikt. Er is geen eenduidige verklaring van deze begrippen binnen de organisatie. Wanneer deze onderwerpen besproken worden moeten telkens weer de begrippen op elkaar afgestemd worden.

Nieuwe situatie

Door eenmalig alle begrippen te verklaren en deze te communiceren naar alle medewerkers van de business unit BOG, kunnen problemen die ontstaat naar aanleiding van begripsverwarring, voorkomen worden. De volgende begrippen zullen hiervoor verklaard moeten worden:

- Meldingen: alle uitingen van huurders naar DAV die DAV ertoe aanzetten tot het ondernemen van een actie
- Storingen: alle meldingen waarvoor naar aanleiding van de melding een opdracht uitgaat naar een leverancier
- Klachten: alle meldingen van huurders over een tekortkoming in de kwaliteit van de uitvoering van diensten.
- Reparatieverzoeken: zie storingen

Consequenties

- Financieel:
Aanpassing van de termen in REMS

- Personeel:
Dit heeft geen personele consequenties.
- Organisatorisch
Communicatie van de termen naar alle medewerkers van de business unit BOG.
Aanpassing van de termen in bestaande documenten en systemen. Hierbij valt te denken aan REMS (hierin worden het klachten genoemd), procedures enz. De aanpassing in REMS zal in overleg moeten plaatsvinden met de business units Wonen en P&A Retail.

Invloed

Deze maatregel heeft geen directe invloed op de kwalitatieve verbetering van de dienstverlening. Het heeft echter wel invloed op de interne bedrijfsvoering. Vooral nu ook actief klachtenmanagement gevoerd zal gaan worden is het verstandig om duidelijk onderscheid te maken tussen de verschillende begrippen. Communicatie kan op deze wijze efficiënter plaatsvinden.

3.7 Samenvattend overzicht

Hieronder volgt een overzicht waarin alle mogelijke aanbevelingen zijn opgenomen. Per punt worden de financiële, personele en organisatorische consequenties aangegeven in termen van laag, middel en hoog. Uitspraken hierover zijn gebaseerd op de genoemde consequenties in voorgaande paragrafen.

De invloed van een maatregel wordt bepaald door vast te stellen in hoeverre de maatregel zal leiden tot een kwalitatieve verbetering van de dienstverlening met betrekking tot het afhandelen van meldingen bij de servicedesk. De invloeden zijn reeds per punt besproken in voorgaande paragrafen. De stellingen in de tabel over de invloed zijn hierop gebaseerd.

De adviezen over het wel of niet invoeren van de maatregelen zijn gebaseerd op de financiële, personele en organisatorische consequenties en de invloed die uitgaat van de maatregel.

Om de diverse maatregelen in te voeren zullen verschillende stappen ondernomen moeten worden. In de tabel staat beschreven wat er nog gedaan moet worden om de maatregel in te voeren en door wie dat gedaan zal moeten worden. Dit geldt vooralsnog alleen voor de servicedesk in Amsterdam. Om een uniforme werkwijze binnen de business unit BOG te realiseren is het noodzakelijk dat deze maatregelen ook geïmplementeerd worden in Den Haag.

	Consequenties			Invloed	Advies	Implementatie	
	Financieel	Personeel	Organisatorisch			Wat?	Wie?
Maatregelen nemen bij wanprestatie	?	?	?	Groot	Nader onderzoeken	Onderzoek naar mogelijkheden voor invoeren boeteclausule	R. Frenken
Regels vermelden in opdrachtbon	Laag	Laag	Laag	Middel	Doen	- Definitieve tekst voor opdrachtbon - Opdrachtbon aanpassen - Aanpassing communiceren	R. Frenken C. Taal R. Frenken
Brief prestatie-indicatoren sturen en laten tekenen door leverancier	Laag	Laag	Laag	Middel	Doen	- Opstellen prestatie indicatoren - Opstellen brief - Versturen brief - Retourontvangst brieven	R. Frenken R. Frenken L. Heij L. Heij
Antwoordstrookwerkzaamheden gepland op	Laag	Laag	Middel	Groot	Doen	- Definitieve tekst antwoordstrook - Opdrachtbon aanpassen - Procedure storingen aanpassen - Nieuwe procedure communiceren - Nieuwe werkwijze implementeren - Voortgang controleren en evalueren	R. Frenken C. Taal R. Frenken (ontwerp A. Lakeman en O. de Baan) R. Frenken L. Heij L. Heij
Antwoordstrookwerkzaamheden uitgevoerd op	Laag	Laag	Middel	Groot	Doen	- Definitieve tekst antwoordstrook - Opdrachtbon aanpassen - Procedure storingen aanpassen - Nieuwe procedure communiceren - Nieuwe werkwijze implementeren - Voortgang controleren en evalueren	R. Frenken C. Taal R. Frenken (ontwerp A. Lakeman en O. de Baan) R. Frenken L. Heij L. Heij
Proactief werken vanuit servicedesk	Laag	Middel	Middel	Groot	Doen	- Procedure storingen aanpassen - Nieuwe procedure communiceren - Nieuwe werkwijze implementeren - Voortgang controleren en evalueren	R. Frenken (ontwerp A. Lakeman en O. de Baan) R. Frenken L. Heij L. Heij
Panden bezichtigen door medewerkers servicedesk	Hoog	Hoog	Middel	Gering	Laten, kosten wegen niet op tegen de baten		
Definiëren begrippen	Laag	Laag	Laag	Middel	Doen	- Definitieve begripsbepaling - Communiceren begripsbepaling - Aanpassen procedures enz.	R. Gouwerok (ontwerp A. Lakeman en O. de Baan) R. Gouwerok

Bijlage 6: de prestatie indicatoren

1. RECEPTIE

Nr.	Prestatie indicatoren	Meet methodiek	Norm	Punten	Uitslag
1.1					
1.1.1	% tevreden huurders	HTO	75%		
1.2					
1.2.1	Het dragen van bedrijfskleding	Locatie check	90 %		
1.2.2	Verzorgd uiterlijk	Locatie check	90 %		
1.2.3	Representatieve opstelling, klantvriendelijke houding	Locatie check	90 %		
1.2.4	Kennis van de locatiesituering en beschikbare apparatuur	Locatie check	90 %		
1.2.5	Uitdrukkingsvaardigheid in de Nederlands en andere moderne talen	Locatie check	90 %		
1.2.6	Attitude personeel	Klachtenregistratie	1 klacht		
1.2.7	Responstijden klachten maximaal 1 werkdag	Klachtenregistratie	1 klacht		
1.3					
1.3.1	Vertrouwelijk omgang informatie, tekenen geheimhoudingsclausule alle medewerkers	Verklaring leverancier	Aanwezig		
1.3.2	Voldoende reserve medewerkers	Beoordeling rapportage	Beoordeling voldoende		
1.3.4	VCA certificering	Certificaat tonen	Aanwezig		
1.3.5	Ziekteverzuim	Beoordeling rapportage	Max. 7,5%		
1.3.6	Wisselingen personeel	Beoordeling rapportage			
1.4					
1.4.1	Juiste facturatie	Aantal fouten	5 (=10%)		
1.4.2	Efficiency voorstel	Beoordeling efficiencyvoorstel	Beoordeling voldoende		
1.4.3	Responstijd indienen offerte maximaal 5 werkdagen	Aantal te laat	0		

2. BEVEILIGING

Nr.	Prestatie indicatoren	Meet methodiek	Norm	Punten	Uitslag
2.1					
2.1.1	% tevreden huurders	HTO	75%		
2.2					
2.2.1	Het dragen van bedrijfskleding	Locatie check	90 %		
2.2.2	Verzorgd uiterlijk	Locatie check	90 %		
2.2.3	Representatieve opstelling, klantvriendelijke houding	Locatie check	90 %		
2.2.4	Kennis van de locatiesituering en beschikbare apparatuur	Locatie check	90 %		
2.2.5	Uitdrukkingsvaardigheid in de Nederlands en andere moderne talen	Locatie check	90 %		
2.2.6	Attitude personeel	Klachtenregistratie	1 klacht		
2.2.7	Responstijden klachten maximaal 1 werkdag	Klachtenregistratie	1 klacht		
2.2.8	Responstijd alarmopvolging maximaal 30 minuten	Klachtenregistratie	0 klachten		
2.2.9	24 uur per dag bereikbaar door DAV BOG	Klachtenregistratie	0 klachten		
2.2.10	Risico inventarisatie	Up-to-date verslaglegging	Aanwezig		
2.3					
2.3.1	Vertrouwelijk omgang informatie, tekenen geheimhoudingsclausule alle medewerkers	Verklaring leverancier	Aanwezig		
2.3.2	Voldoende reserve medewerkers	Beoordeling rapportage	Beoordeling voldoende		
2.3.3	VCA certificering	Certificaat tonen	Aanwezig		
2.3.4	Ziekteverzuim	Beoordeling rapportage	Max. 7,5%		
2.3.5	Wisselingen personeel	Beoordeling rapportage	Gem. 3 per jaar		
2.3.6	Medewerkers beschikken over de juiste diploma's (LBO/MBO, ABM, EHBO, blusmiddelen)	Beoordeling rapportage	75% beschikt alle diploma's)		
2.4					
2.4.1	Juiste facturatie	Aantal fouten	13 (=10%)		
2.4.2	Efficiency voorstel	Beoordeling efficiencyvoorstel	Beoordeling voldoende		
2.4.3	Responstijd indienen offerte maximaal 5 werkdagen	Aantal te laat	0		

3. SCHOONMAAK

Nr	Prestatie indicatoren	Meet methodiek	Norm	Punten	Uitslag
3.1					
3.1.1	% tevreden huurders	HTO	75%		
3.2					
3.2.1	Het dragen van bedrijfskleding	Locatie check	90 %		
3.2.2	Verzorgd uiterlijk	Locatie check	90 %		
3.2.3	Representatieve opstelling, klantvriendelijke houding	Locatie check	90 %		
3.2.4	Kennis van de locatiesituering en beschikbare apparatuur	Locatie check	90 %		
3.2.5	Uitdrukkingsvaardigheid in de Nederlands en andere moderne talen	Locatie check	90 %		
3.2.6	Logboek bijhouden	Locatie check	90%		
3.2.7	Attitude personeel	Klachtenregistratie	1 klacht		
3.2.8	Responstijden klachten maximaal 1 werkdag	Klachtenregistratie	1 klacht		
3.2.9	Uitvoering werkzaamheden volgens werkprogramma	Klachtenregistratie	1 klacht		
3.2.10	VSR meting sanitaire ruimten	Beoordeling rapportage	4 AQL		
3.2.11	VSR meting overige ruimten	Beoordeling rapportage	7 AQL		
3.3					
3.3.1	Vertrouwelijk omgang informatie, tekenen geheimhoudingsclausule alle medewerkers	Verklaring leverancier	Aanwezig		
3.3.2	Voldoende reserve medewerkers	Beoordeling rapportage	Beoordeling voldoende		
3.3.3	VCA certificering	Certificaat tonen	Aanwezig		
3.3.4	Ziekteverzuim	Beoordeling rapportage	Max. 8,0%		
3.3.5	Wisselingen personeel	Beoordeling rapportage			
3.3.6	24 uur bereikbaar	Verklaring leverancier	Aanwezig		
3.4					
3.4.1	Juiste facturatie	Aantal fouten			
3.4.2	Efficiency voorstel	Beoordeling efficiencyvoorstel	Beoordeling voldoende		
3.4.3	Responstijd indienen offerte maximaal 5 werkdagen	Aantal te laat	0		

4. GLASBEWASSING

Nr.	Prestatie indicatoren	Meet methodiek	Norm	Punten	Uitslag
4.1					
4.1.1	% tevreden huurders	HTO	75%		
4.2					
4.2.1	Attitude personeel	Klachtenregistratie	1 klacht		
4.2.2	Responstijden klachten maximaal 1 werkdag	Klachtenregistratie	1 klacht		
4.2.3	Uitvoering werkzaamheden volgens werkprogramma	Klachtenregistratie	1 klacht		
4.3					
4.3.1	Vertrouwelijk omgang informatie, tekenen geheimhoudingsclausule alle medewerkers	Verklaring leverancier	Aanwezig		
4.3.2	Voldoende reserve medewerkers	Beoordeling rapportage	Beoordeling voldoende		
4.3.3	VCA certificering	Certificaat tonen	Aanwezig		
4.3.4	Ziekteverzuim	Beoordeling rapportage	Max. 8,0%		
4.3.5	Wisselingen personeel	Beoordeling rapportage			
4.3.6	Uitvoering volgens planning	Huurder opdrachtbon tekenen	1 fout		
4.4					
4.4.1	Juiste facturatie	Aantal fouten			
4.4.2	Efficiency voorstel	Beoordeling efficiencyvoorstel	Beoordeling voldoende		
4.4.3	Responstijd indienen offerte maximaal 5 werkdagen	Aantal te laat	0		

5. SANITAIRE VOORZIENINGEN

Nr.	Prestatie indicatoren	Meet methodiek	Norm	Punten	Uitslag
5.1					
5.1.1	% tevreden huurders	HTO	75%		
5.2					
5.2.1	Attitude personeel	Klachtenregistratie	1 klacht		
5.2.2	Responstijden klachten maximaal 1 werkdag	Klachtenregistratie	1 klacht		
5.2.3	Levering van de standaard hoeveelheden	Klachtenregistratie	1 klacht		
5.2.4	Defecte automaten	Klachtenregistratie	1 klacht		
5.3					
5.3.1	Vertrouwelijk omgang informatie, tekenen geheimhoudingsclausule alle medewerkers	Verklaring leverancier	Aanwezig		
5.3.2	Voldoende reserve medewerkers	Beoordeling rapportage	Beoordeling voldoende		
5.4					
5.4.1	Juiste facturatie	Aantal fouten			
5.4.2	Efficiency voorstel	Beoordeling efficiencyvoorstel	Beoordeling voldoende		
5.4.3	Responstijd indienen offerte maximaal 2 werkdagen	Aantal te laat	0		

6. VUILAFVOER

Nr.	Prestatie indicatoren	Meet methodiek	Norm	Punten	Uitslag
6.1					
6.1.1	% tevreden huurders	HTO	75%		
6.2					
6.2.1	Attitude personeel	Klachtenregistratie	1 klacht		
6.2.2	Responstijden klachten maximaal 1 werkdag	Klachtenregistratie	1 klacht		
6.2.3	Per afroep ledigen uiterlijk binnen 2 werkdagen	Handtekening van de huurder opdrachtbon	1 fout		
6.2.4	Aangeven van de afgevoerde hoeveelheden afval- en reststoffen per periode, gespecificeerd naar fractie	Beoordeling rapportage	Beoordeling voldoende		
6.2.5	Aangeven van de inzameling-, transport-, en verwerkingskosten dan wel opbrengsten per periode gespecificeerd naar fractie	Beoordeling rapportage	Beoordeling voldoende		
6.3					
6.3.1	Vertrouwelijk omgang informatie, tekenen geheimhoudingsclausule alle medewerkers	Verklaring leverancier	Aanwezig		
6.3.2	VCA certificering	Certificaat tonen	Aanwezig		
6.3.3	Naleving van de geldende milieueisen	Rapportage tonen	Aanwezig		
6.3.4	Het bedrijf komt op de lijst van Gedeputeerde Staten voor	Rapportage tonen	Aanwezig		
6.3.5	ISO 9002 en/of ISO 14001 gecertificeerd, of een ander gelijkwaardig certificaat	Certificaat tonen	Aanwezig		
6.4					
6.4.1	Juis te facturatie	Aantal fouten			
6.4.2	Efficiency voorstel	Beoordeling efficiencyvoorstel	Beoordeling voldoende		
6.4.3	Responstijd indienen offerte maximaal 2 werkdagen	Aantal te laat	0		

7. TUINONDERHOUD

Nr.	Prestatie indicatoren	Meet methodiek	Norm	Punten	Uitslag
7.1					
7.1.1	% tevreden huurders	HTO	75%		
7.2					
7.2.1	Het dragen van bedrijfskleding	Locatie check	90 %		
7.2.2	Verzorgd uiterlijk	Locatie check	90 %		
7.2.3	Representatieve opstelling, klantvriendelijke houding	Locatie check	90 %		
7.2.4	Kennis van de locatiesituering en beschikbare apparatuur	Locatie check	90 %		
7.2.5	Uitdrukkingsvaardigheid in de Nederlands en andere moderne talen	Locatie check	90 %		
7.2.6	Attitude personeel	Klachtenregistratie	1 klacht		
7.2.7	Responstijden klachten maximaal 1 werkdag	Klachtenregistratie	1 klacht		
7.2.8	Uitvoering werkzaamheden volgens werkprogramma	Klachtenregistratie	1 klacht		
7.2.9	Risico inventarisatie	Up-to-date verslaglegging	Aanwezig		
7.3					
7.3.1	Vertrouwelijke omgang informatie, tekenen geheimhoudingsclausule alle medewerkers	Verklaring leverancier	Aanwezig		
7.3.2	Voldoende reserve medewerkers	Beoordeling rapportage	Beoordeling voldoende		
7.3.3	VCA certificering	Certificaat tonen	Aanwezig		
7.3.4	Minimaal 50% van het uitvoerende personeel beschikt over de competenties van hovenier conform de CAO van hoveniersector	Beoordeling rapportage	Beoordeling voldoende		
7.3.5	Ziekteverzuim	Beoordeling rapportage	Max. 5,0%		
7.3.6	Wisselingen personeel	Beoordeling rapportage	Max. 7,0%		
7.3.7	Naleving van de geldende milieueisen	Rapportage tonen	aanwezig		
7.4					
7.4.1	Juiste facturatie	Aantal fouten			
7.4.2	Efficiency voorstel	Beoordeling efficiencyvoorstel	Beoordeling voldoende		
7.4.3	Responstijd indienen offerte maximaal 5 werkdagen	Aantal te laat	0		

Bijlage 7: Service Level Agreements

SERVICE LEVEL AGREEMENT – RECEPTIE

Dit Service Level Agreement maakt onderdeel uit van de raamovereenkomst.

Opdrachtgever:

Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed BV, verder te noemen DAV BOG

Opdrachtnemer:

.....

Inhoud van de dienstverlening:

De inhoud van de dienstverlening bestaat uit het uitvoeren van receptiewerkzaamheden voor huurders in opdracht van DAV BOG.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot het Service Level Agreement:

- Opdrachtgever: meting en registratie van gegevens, communiceren van de resultaten naar de opdrachtnemer
- Opdrachtnemer: uitvoering van de dienstverlening conform afspraken, aanlevering van de bij de prestatie indicatoren vermelde documenten vóór 31 januari van het jaar volgend op het jaar van meting

Werkwijze:

Prestaties van (de leverancier) worden door DAV BOG gemeten aan de hand van de in de overeenkomst benoemde prestatie indicatoren. Wanneer voldaan wordt aan de bij de prestatie indicator gestelde norm wordt het aantal punten toegekend. Indien niet aan de norm wordt voldaan worden geen punten toegekend. Vaststelling van het aantal punten geschiedt in februari. Resultaten worden tijdens het eerstvolgende reguliere overleg gecommuniceerd. Resultaten van de klachtenregistratie en de locatie checks zullen gedurende het jaar een aantal maal besproken worden tijdens het reguliere overleg op initiatief van DAV BOG. Maatregelen zullen worden opgelegd direct na constatering van de tekortkoming.

Aldus overeengekomen,

Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed BV

(de leverancier)

Datum: _____

Datum: _____

PRESTATIE INDICATOREN – RECEPTIE

1. Tevredenheid huurders en klanten

Prestatie indicator:	1.1.1 % tevreden huurders
Meetmethode:	Huurderstevredenheidonderzoek
Omschrijving:	Het percentage huurders dat tevreden is over de receptie diensten dat geleverd wordt door (de leverancier). Het onderzoek wordt éénmaal per jaar uitgevoerd onder 400 panden waar DAV BOG haar totale dienstenpakket levert.
Norm:	75%
Punten:	25
Maatregelen:	(De leverancier) wordt op de hoogte gesteld over het feit dat niet aan de norm wordt voldaan en bij welke objecten ontevredenheid heerst. (de leverancier) moet aangeven op welke wijze de dienstverlening verbeterd zal worden.

2. Uitvoering van de werkzaamheden

Prestatie indicator:	1.2.1 Het dragen van bedrijfskleding
Meetmethode:	Locatie check
Omschrijving:	Jaarlijks zullen een aantal panden waar de leverancier receptiediensten levert, bezocht worden door een mysterie guest. Hierbij wordt gelet op het correct (schoon) dragen van de bedrijfskleding door de medewerker in dienst van de leverancier.
Norm:	Bij 90% van de uitgevoerde locatie checks moet de bedrijfskleding correct gedragen worden.
Punten:	5
Maatregelen:	Na de locatie check van het desbetreffende pand zal de leverancier direct actie moeten ondernemen als de PI niet met een voldoende wordt beoordeeld door de mysterie guest. Bij het in zijn totaliteit niet voldoen aan de gestelde norm zal er een verbeter rapportage worden ingediend door (de leverancier), nadat de managementrapportage is ontvangen van DAV BOG.

Prestatie indicator:	1.2.2 Verzorgd uiterlijk
Meetmethode:	Locatie check
Omschrijving:	Jaarlijks zullen een aantal panden waar de leverancier receptiediensten levert, bezocht worden door een mysterie guest. Hierbij wordt gelet op het uiterlijk van de medewerker in dienst van de leverancier. Hij / zij dient er verzorgd uit te zien. Dit houdt in dat het uiterlijk geen vragen oproept.
Norm:	Bij 90% van de uitgevoerde locatie checks moet het uiterlijk van de medewerker er verzorgd uitzien.
Punten:	5
Maatregelen:	Na de locatie check van het desbetreffende pand zal de leverancier direct actie moeten ondernemen als de PI niet met een voldoende wordt gewaardeerd door de mysterie guest. Bij het in zijn totaliteit niet voldoen aan de gestelde norm zal er een verbeter rapportage worden ingediend, nadat de managementrapportage is ontvangen van DAV BOG

Prestatie indicator:	1.2.3 Representatieve opstelling, klantvriendelijke houding
Meetmethode:	Locatie check
Omschrijving:	Jaarlijks zullen een aantal panden waar de leverancier receptiediensten levert, bezocht worden door een mysterie guest. Hierbij wordt gelet op de houding van de medewerker naar de huurders en bezoekers van het pand.
Norm:	Bij 90% van de uitgevoerde locatie checks moet de medewerker een representatieve en klantgerichte houding uitstralen.
Punten:	5
Maatregelen:	Na de locatie check van het desbetreffende pand zal de leverancier direct actie moeten ondernemen als de PI niet met een voldoende wordt beoordeeld door de mysterie guest. Bij het in zijn totaliteit niet voldoen aan de gestelde norm zal er een verbeter rapportage worden ingediend door (de leverancier), nadat de managementrapportage is ontvangen van DAV BOG.

Prestatie indicator:	1.2.4 Kennis van de locatiesituering en de beschikbare apparatuur
Meetmethodiek:	Locatie check
Omschrijving:	Jaarlijks zullen een aantal panden waar de leverancier receptiediensten levert, bezocht worden door een mysterie guest. Aan de medewerker zullen een aantal vragen gesteld worden die betrekking hebben op de locatiesituering en de beschikbare apparatuur. De medewerker moet deze vragen zonder raadpleging van een handboek kunnen beantwoorden.
Norm:	Bij 90% van de uitgevoerde locatie checks moeten alle gestelde vragen juist beantwoord zijn
Punten:	5
Maatregelen:	Na de locatie check van het desbetreffende pand zal de leverancier direct actie moeten ondernemen als de PI niet met een voldoende wordt gewaardeerd door de mysterie guest. Bij het in zijn totaliteit niet voldoen aan de gestelde norm zal er een verbeter rapportage worden ingediend, nadat de managementrapportage is ontvangen van DAV BOG

Prestatie indicator:	1.2.5 Uitdrukkingsvaardigheid in de Nederlandse en andere moderne talen
Meetmethodiek:	Locatie check
Omschrijving:	Jaarlijks zullen een aantal panden waar de leverancier receptiediensten levert, bezocht worden door een mysterie guest. De vragen die gesteld worden voor de andere prestatie indicatoren moeten in verstaanbaar Nederlands beantwoord kunnen worden door de voorman of voorvrouw.
Norm:	Bij 90% van de uitgevoerde locatie checks moet de medewerker beschikken over een correcte uitdrukking in het Nederlands en in voldoende mate over de uitdrukking in het Engels.
Punten:	5
Maatregelen:	Na de locatie check van het desbetreffende pand zal de leverancier direct actie moeten ondernemen als de PI niet met een voldoende wordt gewaardeerd door de mysterie guest. Bij het in zijn totaliteit niet voldoen aan de gestelde norm zal er een verbeter rapportage worden ingediend, nadat de managementrapportage is ontvangen van DAV BOG.

Prestatie indicator:	1.2.7 Attitude personeel
Meetmethodiek:	Klachtenregistratie
Omschrijving:	De tevredenheid van de huurders en/ of klanten over de houding van het personeel tegen de huurders en/ of klanten en de bezoekers van het pand. De klachten worden bijgehouden door DAV BOG.
Norm:	Gemiddeld 1 klacht per jaar per object
Punten:	10
Maatregelen:	De leverancier dient de desbetreffende medewerker aan te spreken op zijn/ haar attitude. Daarvan moet een gespreksverslag komen en worden opgestuurd naar DAV BOG FM. Hierin staan acties die door de leverancier zijn ondernomen ter voorkoming van een onjuiste attitude in de toekomst.

Prestatie indicator:	1.2.8 Responstijden klachten maximaal 1 werkdag
Meetmethodiek:	Klachtenregistratie
Omschrijving:	Bij klachten over de dienstverlening van (de leverancier) moet (de leverancier) binnen de tijd van één werkdag actie ondernemen om de klacht op te heffen. De klachten worden bijgehouden bij DAV BOG.
Norm:	Gemiddeld 1 klacht per jaar per object
Punten:	5
Maatregelen:	Indien de norm wordt overschreden, moet een rapport worden opgesteld door de leverancier met daarbij die actie die worden ondernomen om in het komende jaar wel aan de norm per object te voldoen.

3. Organisatie en communicatie

Prestatie indicator:	1.3.1 Vertrouwelijke omgang met informatie, tekenen van en geheimhoudingsclausule door alle medewerkers
Meetmethodiek:	Verklaring leverancier
Omschrijving:	(de leverancier) dient door middel van een verklaring aan te tonen dat alle medewerkers voor aanvang van uitvoering van werkzaamheden bij een pand dat in beheer is bij DAV BOG, een geheimhoudingsclausule tekenen. DAV BOG wil hiermee de vertrouwelijke omgang met informatie tegenover de huurders kunnen waarborgen.
Norm:	Er moet een verklaring hi overaanwezig zijn bij DAV BOG.
Punten:	3
Maatregelen:	De geldende verklaring van het desbetreffende jaar moet als nog worden opgestuurd van opvolgende jaar.

Prestatie indicator:	1.3.2 Voldoende reserve medewerkers
Meetmethodiek:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	(de leverancier) dient jaarlijks een overzicht te verstrekken waarin staat vermeld welke medewerkers ingewerkt zijn voor de verschillende panden. DAV BOG beoordeelt of dit voldoende is.
Norm:	Beoordeling voldoende
Punten:	2
Maatregelen:	Hierbij zijn twee mogelijke maatregelen 1. Bij het niet verstrekken van het overzicht zal dit overzicht alsnog overhandigd aan DAV BOG worden. 2. Indien het overzicht door de Facility Manager met een onvoldoende wordt beoordeeld dient deze te worden aangepast voor het komende jaar. (bij het toepassen van beide maatregelen worden de punten niet toegekend)

Prestatie indicator:	1.3.3 VCA – certificering
Meetmethodiek:	Certificaat tonen
Omschrijving:	(de leverancier) dient in het bezit te zijn van een VCA – certificaat. Het kan voorkomen dat (de leverancier) diensten moet leveren bij panden waarbij een VCA – certificaat verplicht is. (de leverancier) dient jaarlijks een kopie van het certificaat te overhandigen bij DAV BOG.
Norm:	Er moet een kopie van het VCA – certificaat aanwezig zijn bij DAV BOG
Punten:	1
Maatregelen:	De geldende verklaring van het desbetreffende jaar moet als nog worden opgestuurd.

Prestatie indicator:	1.3.4 Ziekteverzuim
Meetmethodiek:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	(de leverancier) dient jaarlijks een overzicht te verstrekken waarin vermeld staat wat het ziekteverzuim is geweest. Bij de beoordeling wordt gekeken naar het percentage ziekteverzuim. Dit mag niet uitkomen boven de gestelde norm.
Norm:	Maximaal 7,5%
Punten:	3
Maatregelen:	Indien niet aan de norm wordt voldaan zal er een rapportage worden ingeleverd door (de leverancier) met daarin de doelstelling voor komende jaar. DAV streeft namelijk naar een ziekteverzuim beneden de gestelde norm.

Prestatie indicator:	1.3.5 Wisselingen personeel
Meetmethodiek:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	(de leverancier) dient jaarlijks een overzicht te verstrekken waarin vermeld staat hoe hoog het percentage verloop in personeel is geweest. Dit percentage mag niet uitkomen boven de gestelde norm
Norm:	Maximaal 4 %
Punten:	5
Maatregelen:	Doelstellingen opstellen door de leveranciers om het percentage verloop onder de gewenste norm te krijgen voor het komende jaar.

4. Financieel

Prestatie indicator:	1.4.1 Juiste facturatie
Meetmethodiek:	Aantal fouten
Omschrijving:	(de leverancier) dient de facturen op de juiste wijze op te stellen. Het complexnummer, het contractnummer en de kostensoort moeten vermeld zijn. Tevens dient een specificatie van de kosten bijgevoegd te zijn. Bij een opdracht tot extra werkzaamheden moet een door de huurder afgetekende opdrachtbon zijn gevoegd.
Norm:	1 fout gemiddeld in facturatie per 3 panden
Punten:	10
Maatregelen:	Bij verkeerde facturatie - zoals is gesteld door DAV BOG - zal er een malusregeling zijn van 2 % bij het desbetreffende pand voor het opvolgende kwartaal.

Prestatie indicator:	1.4.2 Efficiency voorstel
Meetmethodiek:	Beoordeling efficiencyvoorstel.
Omschrijving:	(de leverancier) dient jaarlijks een efficiencyvoorstel bij DAV BOG in te dienen. Dit voorstel moet voor DAV BOG leiden tot een aantrekkelijkere prijsstelling en kwaliteit.
Norm:	Beoordeling voldoende
Punten:	5
Maatregelen:	Indien het efficiencyvoorstel niet is ingeleverd in december is er geen score behaald. Deze moet als nog worden ingeleverd

Prestatie indicator:	1.4.3 Responstijd indienen offerte maximaal 5 werkdagen
Meetmethodiek:	Aantal te laat
Omschrijving:	Bij een aanvraag van een offerte dient (de leverancier) deze offerte binnen 5 werkdagen bij DAV BOG aan te leveren.
Norm:	0 offertes per jaar te laat
Punten:	5
Maatregelen:	De punten voor deze prestatie indicatoren worden niet behaald als er niet wordt voldaan aan de gestelde norm.

Taken DAV BOG

- Jaarlijks rapporteren van het KMS voor 28 februari aan de leverancier.
- Het leveren van informatie - binnen een halve werkdag na de melding van de huurder - over de klachten.
- De resultaten van de locatie check binnen vier weken doormelden aan de leverancier.
- Minimaal 2 keer per jaar op initiatief van DAV BOG klachten bespreken met de leverancier.
- Minimaal 2 keer per jaar een voortgangsgesprek houden met leverancier.
- Aangeven dat de verklaringen en rapportages mogelijk niet zijn aangekomen.
- Aangeven wanneer er een factuur verkeerd is verstuurd door de leverancier.
- Aangeven door het Facility Management van DAV BOG wanneer de offerte niet is aangekomen binnen het gestelde aantal dagen.
- Binnen 2 weken reactie geven op de ingediende offerte van de leverancier.
- Duidelijk aan de leverancier stellen welke werkzaamheden moeten worden gedaan bij het desbetreffende pand.

SERVICE LEVEL AGREEMENT – BEVEILIGING

Dit Service Level Agreement maakt onderdeel uit van de raamovereenkomst.

Opdrachtgever:

Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed BV, verder te noemen DAV BOG

Opdrachtnemer:

Inhoud van de dienstverlening:

De inhoud van de dienstverlening bestaat uit het uitvoeren van beveiligingswerkzaamheden voor huurders in opdracht van DAV BOG.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot het Service Level Agreement:

- Opdrachtgever: meting en registratie van gegevens, communiceren van de resultaten naar de opdrachtnemer
- Opdrachtnemer: uitvoering van de dienstverlening conform afspraken, aanlevering van de bij de prestatie indicatoren vermelde documenten vóór 31 januari van het jaar volgend op het jaar van meting

Werkwijze:

Prestaties van (de leverancier) worden door DAV BOG gemeten aan de hand van de in de overeenkomst benoemde prestatie indicatoren. Wanneer voldaan wordt aan de bij de prestatie indicator gestelde norm wordt het aantal punten toegekend. Indien niet aan de norm wordt voldaan worden geen punten toegekend. Vaststelling van het aantal punten geschiedt in februari. Resultaten worden tijdens het eerstvolgende reguliere overleg gecommuniceerd. Resultaten van de klachtenregistratie en de locatie checks zullen gedurende het jaar een aantal maal besproken worden tijdens het reguliere overleg op initiatief van DAV BOG.

Maatregelen zullen worden opgelegd direct na constatering van de tekortkoming.

Aldus overeengekomen,

Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed BV

(de leverancier)

Datum: _____

Datum: _____

PRESTATIE INDICATOREN – BEVEILIGING

1. Tevredenheid huurders en klanten

Prestatie indicator:	2.1.1 % tevreden huurders
Meetmethode:	Huurderstevredenheidonderzoek
Omschrijving:	Het percentage huurders dat tevreden is over de beveiligingdiensten dat geleverd wordt door (de leverancier). Het onderzoek wordt éénmaal per jaar uitgevoerd onder 400 panden waar DAV BOG haar totale dienstenpakket levert.
Norm:	75%
Punten:	20
Maatregelen:	Leverancier wordt op de hoogte gesteld over het feit dat niet aan de norm wordt voldaan en bij welke objecten ontevredenheid heerst. De leverancier moet aangeven op welke wijze de dienstverlening verbeterd zal worden.

2. Uitvoering van de werkzaamheden

Prestatie indicator:	2.2.1 Het dragen van bedrijfskleding (alleen voor objectbeveiliging)
Meetmethode:	Locatie check
Omschrijving:	Jaarlijks zullen een aantal panden waar de leverancier beveiliging levert, bezocht worden door een mysterie guest. Hierbij wordt gelet op het correct (schoon) dragen van de bedrijfskleding door de medewerker in dienst van de leverancier.
Norm:	Bij 90% van de uitgevoerde locatie checks moet de bedrijfskleding correct gedragen worden.
Punten:	5
Maatregelen:	Na de locatie check van het desbetreffende pand zal de leverancier direct actie moeten ondernemen als de PI niet met een voldoende wordt gewaardeerd door de mysterie guest. Bij het in zijn totaliteit niet voldoen aan de gestelde norm zal er een verbeter rapportage worden ingediend, nadat de managementrapportage is ontvangen van DAV BOG.

Prestatie indicator:	2.2.2 Verzorgd uiterlijk (alleen voor objectbeveiliging)
Meetmethode:	Locatie check
Omschrijving:	Jaarlijks zullen een aantal panden waar de leverancier beveiliging levert, bezocht worden door een mysterie guest. Hierbij wordt gelet op het uiterlijk van de medewerker in dienst van de leverancier. Hij / zij dient er verzorgd uit te zien. Dit houdt in dat het uiterlijk geen vragen oproept.
Norm:	Bij 90% van de uitgevoerde locatie checks moet het uiterlijk van de medewerker er verzorgd uitzien.
Punten:	5
Maatregelen:	Na de locatie check van het desbetreffende pand zal de leverancier direct actie moeten ondernemen als de PI niet met een voldoende wordt gewaardeerd door de mysterie guest. Bij het in zijn totaliteit niet voldoen aan de gestelde norm zal er een verbeter rapportage worden ingediend, nadat de managementrapportage is ontvangen van DAV BOG.

Prestatie indicator:	2.2.3 Representatieve opstelling, klantvriendelijke houding (alleen voor objectbeveiliging)
Meetmethode:	Locatie check
Omschrijving:	Jaarlijks zullen een aantal panden waar de leverancier beveiliging levert, bezocht worden door een mysterie guest. Hierbij wordt gelet op de houding van de medewerker naar de huurders en bezoekers van het pand.
Norm:	Bij 90% van de uitgevoerde locatie checks moet de medewerker een representatieve en klantgerichte houding uitstralen.
Punten:	5
Maatregelen:	Na de locatie check van het desbetreffende pand zal de leverancier direct actie moeten ondernemen als de PI niet met een voldoende wordt gewaardeerd door de mysterie guest. Bij het in zijn totaliteit niet voldoen aan de gestelde norm zal er een verbeter rapportage worden ingediend, nadat de managementrapportage is ontvangen van DAV BOG.

Prestatie indicator:	2.2.4 Kennis van de locatiesituering en de beschikbare apparatuur (alleen voor objectbeveiliging)
Meetmethodiek:	Locatie check
Omschrijving:	Jaarlijks zullen een aantal panden waar de leverancier beveiliging levert, bezocht worden door een mysterie guest. Aan de medewerker zullen een aantal vragen gesteld worden die betrekking hebben op de locatiesituering en de beschikbare apparatuur. De medewerker moet deze vragen zonder raadpleging van een handboek kunnen beantwoorden.
Norm:	Bij 90% van de uitgevoerde locatie checks moeten alle gestelde vragen juist beantwoord zijn
Punten:	5
Maatregelen:	Na de locatie check van het desbetreffende pand zal de leverancier direct actie moeten ondernemen als de PI niet met een voldoende wordt gewaardeerd door de mysterie guest. Bij het in zijn totaliteit niet voldoen aan de gestelde norm zal er een verbeter rapportage worden ingediend, nadat de managementrapportage is ontvangen van DAV BOG.

Prestatie indicator:	2.2.5 Uitdrukkingsvaardigheid in de Nederlandse en andere moderne talen (alleen voor objectbeveiliging)
Meetmethodiek:	Locatie check
Omschrijving:	Jaarlijks zullen een aantal panden waar de leverancier beveiliging levert, bezocht worden door een mysterie guest. De vragen die gesteld worden voor de andere prestatie indicatoren moeten in verstaanbaar Nederlands beantwoord kunnen worden door de voorman of voorvrouw.
Norm:	Bij 90% van de uitgevoerde locatie checks moet de medewerker beschikken over een correcte uitdrukking in het Nederlands en in voldoende mate over de uitdrukking in het Engels.
Punten:	5
Maatregelen:	Na de locatie check van het desbetreffende pand zal de leverancier direct actie moeten ondernemen als de PI niet met een voldoende wordt gewaardeerd door de mysterie guest. Bij het in zijn totaliteit niet voldoen aan de gestelde norm zal er een verbeter rapportage worden ingediend, nadat de managementrapportage is ontvangen van DAV BOG.

Prestatie indicator:	2.2.7 Attitude personeel
Meetmethodiek:	Klachtenregistratie
Omschrijving:	De tevredenheid van de huurders en/ of klanten over de houding van het personeel tegen de huurders en/ of klanten en de bezoekers van het pand. De klachten worden bijgehouden door DAV BOG.
Norm:	Gemiddeld 1 klacht per jaar per object
Punten:	7
Maatregelen:	De leverancier dient de desbetreffende medewerker aan te spreken op zijn/ haar attitude. Daarvan moet een gespreksverslag komen en worden opgestuurd naar DAV BOG FM. Hierin staan acties die door de leverancier zijn ondernomen ter voorkoming van een onjuiste attitude voor het opvolgende jaar.

Prestatie indicator:	2.2.8 Responstijden klachten maximaal 1 werkdag
Meetmethodiek:	Klachtenregistratie
Omschrijving:	Bij klachten over de dienstverlening van de leverancier moet de leverancier binnen de tijd van één werkdag actie ondernemen om de klacht op te heffen. De klachten worden bijgehouden door DAV BOG.
Norm:	Gemiddeld 1 klacht per jaar per object
Punten:	2
Maatregelen:	Indien de het aantal klachten de norm overschrijdt, moet een rapport worden opgesteld door de leverancier met daarbij die actie die worden ondernomen om in het komende jaar wel aan de norm per pand te voldoen.

Prestatie indicator:	2.2.9 Responstijd alarmopvolging maximaal 30 minuten
Meetmethodiek:	Klachtenregistratie
Omschrijving:	Na een binnenkomende alarmmelding dient een medewerker van de leverancier maximaal binnen 30 minuten ter plaatse te zijn. De klachten worden bijgehouden door DAV BOG.
Norm:	Gemiddeld 0 klachten per jaar per object
Punten:	5
Maatregelen:	Indien de norm niet wordt behaald zal het beveiligingsbedrijf aangeven hoe de alarmopvolging per pand voor de komende keren zal gaan verlopen door middel van een rapportage. De punten bij een onvoldoende uiteraard niet gegeven

Prestatie indicator:	2.2.10 24 uur per dag bereikbaar door DAV BOG
Meetmethodiek:	Klachtenregistratie
Omschrijving:	De leverancier dient 24 uur per dag bereikbaar te zijn door DAV BOG, zodat bij calamiteiten direct actie ondernomen kan worden. De klachten worden bijgehouden door DAV BOG.
Norm:	Altijd, indien nodig
Punten:	5
Maatregelen:	Indien het beveiligingsbedrijf niet bereikbaar is door DAV BOG zal de leverancier moeten aangeven wat de reden daarvan is. Daarnaast zal DAV BOG mogelijk een aantal testen uitvoeren om te inventariseren of de gewenste communicatie nu wel functioneert met de leverancier.

Prestatie indicator:	2.2.11 Risico inventarisatie
Meetmethodiek:	Up-to-date verslaglegging
Omschrijving:	De leverancier dient er zorg voor te dragen dat te allen tijde een up-to-date risico inventarisatie voor de objecten waar werkzaamheden worden uitgevoerd in opdracht van DAV BOG, aanwezig is bij DAV BOG
Norm:	Voor elk object is een up-to-date risico inventarisatie aanwezig
Punten:	5
Maatregelen:	Alsnog indienen van de rapportage (zo snel mogelijk)

3. Organisatie en communicatie

Prestatie indicator:	2.3.1 Vertrouwelijke omgang met informatie, tekenen van en geheimhoudingsclausule door alle medewerkers
Meetmethodiek:	Verklaring leverancier
Omschrijving:	De leverancier dient door middel van een verklaring aan te tonen dat alle medewerkers voor aanvang van uitvoering van werkzaamheden bij een pand dat in beheer is bij DAV BOG, een geheimhoudingsclausule tekenen. DAV BOG wil hiermee de vertrouwelijke omgang met informatie tegenover de huurders kunnen waarborgen
Norm:	Er moet een verklaring hierover aanwezig zijn bij DAV BOG
Punten:	7
Maatregelen:	De geldende verklaring van het desbetreffende jaar moet als nog worden opgestuurd in het volgende jaar.

Prestatie indicator:	2.3.2 Voldoende reserve medewerkers
Meetmethode:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	De leverancier dient jaarlijks een overzicht te verstrekken waarin staat vermeldt welke medewerkers ingewerkt zijn voor de verschillende panden. DAV BOG beoordeelt of dit voldoende is.
Norm:	Beoordeling voldoende
Punten:	3
Maatregelen:	Hierbij zijn twee mogelijke maatregelen 3. Bij het niet verstrekken van het overzicht zal dit overzicht alsnog overhandigd bij DAV BOG worden. 4. Indien het overzicht door de Facility Manager met een onvoldoende wordt beoordeeld dient deze te worden aangepast voor het komende jaar. (bij het toepassen van beide maatregelen worden de punten niet toegekend)
Prestatie indicator:	2.3.3 VCA – certificering
Meetmethode:	Certificaat tonen
Omschrijving:	De leverancier dient in het bezit te zijn van een VCA – certificaat. Het kan voorkomen dat de leverancier diensten moet leveren bij panden waarbij een VCA – certificaat verplicht is. De leverancier dient jaarlijks een kopie van het certificaat te overhandigen bij DAV BOG.
Norm:	Er moet een kopie van het VCA – certificaat aanwezig zijn bij DAV BOG
Punten:	1
Maatregelen:	Het aantal punten worden niet toegekend in het KMS. Volgend jaar dient deze wel te worden ingeleverd.
Prestatie indicator:	2.3.4 Ziekteverzuim
Meetmethode:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	De leverancier dient jaarlijks een overzicht te verstrekken waarin vermeld staat wat het ziekteverzuim is geweest. Bij de beoordeling wordt gekeken naar het percentage ziekteverzuim. Dit mag niet uitkomen boven de gestelde norm.
Norm:	Maximaal 7,5%
Punten:	2
Maatregelen:	Indien niet aan de norm wordt voldaan zal er een rapportage worden ingeleverd door de leverancier met daarin de doelstelling voor komende jaar. DAV streeft namelijk naar een ziekteverzuim beneden de gestelde norm.
Prestatie indicator:	2.3.5 Wisselingen personeel
Meetmethode:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	De leverancier dient jaarlijks een overzicht te verstrekken waarin vermeld staat hoe hoog het percentage verloop in personeel is geweest. Dit percentage mag niet uitkomen boven de gestelde norm
Norm:	Maximaal 5 %
Punten:	2
Maatregelen:	Doelstellingen opstellen door de leveranciers om het percentage verloop onder de gewenste norm te krijgen voor het komende half jaar.
Prestatie indicator:	2.3.6 Medewerkers beschikken over de juiste diploma's
Meetmethode:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	De medewerkers in dienst bij de leverancier die werken bij panden voor DAV BOG moeten beschikken over de juiste diploma's. De diploma's die zij moeten hebben zijn LBO / MBO – niveau, Algemeen beveiligingsmedewerker, EHBO en blusmiddelen. De leverancier moet jaarlijks een overzicht aanleveren waarin staat vermeld welke medewerkers op dat moment werkzaam zijn bij panden die in beheer zijn bij DAV BOG. Per medewerker moet zijn aangegeven over welke diploma's hij of zij beschikt. DAV BOG zal dit overzicht beoordelen. Het percentage medewerkers dat niet in het bezit is van alle juiste diploma's mag niet onder de gestelde norm uitkomen.
Norm:	Minimaal 75% van de medewerkers moet beschikken over alle juiste diploma's.
Punten:	3
Maatregelen:	Rapportage waarin de bijscholing van de desbetreffende medewerkers staat vermeld.

4. Financieel

Prestatie indicator:	2.4.1 Juiste facturatie
Meetmethodiek:	Aantal fouten
Omschrijving:	De leverancier dient de facturen op de juiste wijze op te stellen. Het complexnummer, het contractnummer en de kostensoort moeten vermeld zijn. Tevens dient een specificatie van de kosten bijgevoegd te zijn. Bij een opdracht tot extra werkzaamheden moet een door de huurder afgetekende opdrachtbon zijn gevoegd.
Norm:	1 % van het totaal aantal facturen.
Punten:	7
Maatregelen:	Bij verkeerde facturatie zoals is gesteld door DAV BOG zal er een malusregeling zijn van 2 % bij het desbetreffende pand voor het opvolgende kwartaal.

Prestatie indicator:	2.4.2 Efficiency voorstel
Meetmethodiek:	Becoördeling efficiencyvoorstel
Omschrijving:	De leverancier dient jaarlijks een efficiencyvoorstel bij DAV BOG in te dienen. Dit voorstel moet voor DAV BOG leiden tot een aantrekkelijkere prijsstelling en kwaliteit.
Norm:	Becoördeling voldoende
Punten:	3
Maatregelen:	Indien de het efficiency voorstel niet is in geleverd wordt is er geen score behaald.

Prestatie indicator:	2.4.3 Responstijd indienen offerte maximaal 5 werkdagen
Meetmethodiek:	Aantal te laat
Omschrijving:	Bij een aanvraag van een offerte dient de leverancier deze offerte binnen 5 werkdagen bij DAV BOG aan te leveren.
Norm:	0 offertes per jaar te laat
Punten:	3
Maatregelen:	De punten voor deze prestatie indicatoren worden niet behaald als er niet wordt voldaan aan de gestelde norm.

Taken DAV BOG

- Jaarlijks rapporteren van het KMS voor 28 februari aan de leverancier.
- Het leveren van informatie - binnen een halve werkdag na de melding van de huurder - over de klachten.
- De resultaten van de locatie check binnen vier weken doormelden aan de leverancier.
- Minimaal 2 keer per jaar op initiatief van DAV BOG klachten bespreken met de leverancier.
- Minimaal 2 keer per jaar een voortgangsgesprek houden met leverancier.
- Aangeven dat de verklaringen en rapportages mogelijk niet zijn aangekomen.
- Aangeven wanneer er een factuur verkeerd is verstuurd door de leverancier.
- Aangeven door het Facility Management van DAV BOG wanneer de offerte niet is aangekomen binnen het gestelde aantal dagen.
- Binnen 2 weken reactie geven op de ingediende offerte van de leverancier
- Duidelijk aan de leverancier stellen welke werkzaamheden moeten worden gedaan bij het desbetreffende pand.

SERVICE LEVEL AGREEMENT – SCHOONMAAK

Dit Service Level Agreement maakt onderdeel uit van de raamovereenkomst.

Opdrachtgever:

Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed BV, verder te noemen DAV BOG

Opdrachtnemer:

ISS

Inhoud van de dienstverlening:

De inhoud van de dienstverlening bestaat uit het uitvoeren van schoonmaak werkzaamheden voor huurders in opdracht van DAV BOG.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot het Service Level Agreement:

- Opdrachtgever: meting en registratie van gegevens, communiceren van de resultaten naar de opdrachtnemer.
- Opdrachtnemer: uitvoering van de dienstverlening conform afspraken, aanlevering van de bij de prestatie indicatoren vermelde documenten vóór 31 januari van het jaar volgend op het jaar van meting.

Werkwijze:

Prestaties van ISS worden door DAV BOG gemeten aan de hand van de in de overeenkomst benoemde prestatie indicatoren. Wanneer voldaan wordt aan de bij de prestatie indicator gestelde norm wordt het aantal punten toegekend. Indien niet aan de norm wordt voldaan worden geen punten toegekend. Vaststelling van het aantal punten geschiedt in februari. Resultaten worden tijdens het eerstvolgende reguliere overleg gecommuniceerd. Resultaten van de klachtenregistratie en de locatie checks zullen gedurende het jaar een aantal maal besproken worden tijdens het reguliere overleg op initiatief van DAV BOG.

Maatregelen zullen worden opgelegd direct na constatering van de tekortkoming.

Aldus overeengekomen,

Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed BV

Datum: _____

ISS

Datum: _____

PRESTATIE INDICATOREN – SCHOONMAAK

1. Tevredenheid huurders en klanten

Prestatie indicator:	3.1.1 % tevreden huurders
Meetmethodiek:	Huurderstevredenheidonderzoek
Omschrijving:	Het percentage huurders dat tevreden is over de schoonmaak dat geleverd wordt door ISS. Het onderzoek wordt éénmaal per jaar uitgevoerd onder 400 panden waar DAV BOG haar totale dienstenpakket levert.
Norm:	75%
Punten:	20
Maatregelen:	ISS wordt op de hoogte gesteld over het feit dat niet aan de norm wordt voldaan en bij welke objecten ontevredenheid heerst. ISS moet aangeven op welke wijze de dienstverlening verbeterd zal worden.

2. Uitvoering van de werkzaamheden

Prestatie indicator:	3.2.1 Het dragen van bedrijfskleding
Meetmethodiek:	Locatie check
Omschrijving:	Jaarlijks zullen een aantal panden waar de ISS schoonmaakdiensten levert, bezocht worden door een mysterie guest. Hierbij wordt gelet op het correct (schoon) dragen van de bedrijfskleding door de medewerker in dienst van de leverancier.
Norm:	Bij 90% van de uitgevoerde locatie checks moet de bedrijfskleding correct gedragen worden.
Punten:	4
Maatregelen:	Na de locatie check van het desbetreffende pand zal de leverancier direct actie moeten ondernemen als de PI niet met een voldoende wordt gewaardeerd door de mysterie guest. Bij het in zijn totaliteit niet voldoen aan de gestelde norm zal er een verbeter rapportage worden ingediend, nadat de managementrapportage is ontvangen van DAV BOG

Prestatie indicator:	3.2.2 Verzorgd uiterlijk
Meetmethodiek:	Locatie check
Omschrijving:	Jaarlijks zullen een aantal panden waar ISS schoonmaakdiensten levert, bezocht worden door een mysterie guest. Hierbij wordt gelet op het uiterlijk van de medewerker in dienst van de leverancier. Hij / zij dient er verzorgd uit te zien. Dit houdt in dat het uiterlijk geen vragen oproept.
Norm:	Bij 90% van de uitgevoerde locatie checks moet het uiterlijk van de medewerker er verzorgd uitzien.
Punten:	4
Maatregelen:	Na de locatie check van het desbetreffende pand zal de leverancier direct actie moeten ondernemen als de PI niet met een voldoende wordt gewaardeerd door de mysterie guest. Bij het in zijn totaliteit niet voldoen aan de gestelde norm zal er een verbeter rapportage worden ingediend, nadat de managementrapportage is ontvangen van DAV BOG

Prestatie indicator:	3.2.3 Representatieve opstelling, klantvriendelijke houding
Meetmethodiek:	Locatie check
Omschrijving:	Jaarlijks zullen een aantal panden waar ISS schoonmaakdiensten levert, bezocht worden door een mysterie guest. Hierbij wordt gelet op de houding van de medewerker naar de huurders en bezoekers van het pand.
Norm:	Bij 90% van de uitgevoerde locatie checks moet de medewerker een representatieve en klantgerichte houding uitstralen.
Punten:	4
Maatregelen:	Na de locatie check van het desbetreffende pand zal de leverancier direct actie moeten ondernemen als de PI niet met een voldoende wordt gewaardeerd door de mysterie guest. Bij het in zijn totaliteit niet voldoen aan de gestelde norm zal er een verbeter rapportage worden ingediend, nadat de managementrapportage is ontvangen van DAV BOG

Prestatie indicator:	3.2.4 Kennis van de locatiesituering en de beschikbare apparatuur
Meetmethodiek:	Locatie check
Omschrijving:	Jaarlijks zullen een aantal panden waar ISS schoonmaakdiensten levert, bezocht worden door een mysterie guest. Aan de medewerker zullen een aantal vragen gesteld worden die betrekking hebben op de locatiesituering en de beschikbare apparatuur. De medewerker moet deze vragen zonder raadpleging van een handboek kunnen beantwoorden
Norm:	Bij 90% van de uitgevoerde locatie checks moeten alle gestelde vragen juist beantwoord zijn.
Punten:	2
Maatregelen:	Na de locatie check van het desbetreffende pand zal ISS direct actie moeten ondernemen als de PI niet met een voldoende wordt gewaardeerd door de mysterie guest. Bij het in zijn totaliteit niet voldoen aan de gestelde norm zal er een verbeter rapportage worden ingediend, nadat de managementrapportage is ontvangen van DAV BOG

Prestatie indicator:	3.2.5 Uitdrukkingsvaardigheid in de Nederlandse en andere moderne talen
Meetmethodiek:	Locatie check
Omschrijving:	Jaarlijks zullen een aantal panden waar ISS schoonmaakdiensten levert, bezocht worden door een mysterie guest. De vragen die gesteld worden voor de andere prestatie indicatoren moeten in verstaanbaar Nederlands beantwoord kunnen worden door de voorman of voorvrouw.
Norm:	Bij 90% van de uitgevoerde locatie checks moet de voorman of voorvrouw beschikken over een voldoende uitdrukkingsvaardigheid in de Nederlandse taal. De andere schoonmakers moeten beschikken over een voldoende uitdrukkingsvaardigheid in de Engelse taal.
Punten:	2
Maatregelen:	Na de locatie check van het desbetreffende pand zal de leverancier direct actie moeten ondernemen als de PI niet met een voldoende wordt gewaardeerd door de mysterie guest. Bij het in zijn totaliteit niet voldoen aan de gestelde norm zal er een verbeter rapportage worden ingediend, nadat de managementrapportage is ontvangen van DAV BOG.

Prestatie indicator:	3.2.7 Logboek bijhouden
Meetmethodiek:	Locatie check
Omschrijving:	Jaarlijks zullen een aantal panden waar ISS schoonmaakdiensten levert, bezocht worden door een mysterie guest. De mysterie guest zal het logboek inkijken. Het logboek moet dagelijks op de juiste wijze zijn bijgehouden door de schoonmakers.
Norm:	Bij 90% van de uitgevoerde locatie checks moet het logboek op de juiste wijze zijn bijgehouden.
Punten:	2
Maatregelen:	Na de locatie check van het desbetreffende pand zal ISS direct actie moeten ondernemen als de PI niet met een voldoende wordt gewaardeerd door de mysterie guest. Bij het in zijn totaliteit niet voldoen aan de gestelde norm zal er een verbeter rapportage worden ingediend, nadat de managementrapportage is ontvangen van DAV BOG.

Prestatie indicator:	3.2.8 Attitude personeel
Meetmethodiek:	Klachtenregistratie
Omschrijving:	De tevredenheid van de huurders en/ of klanten over de houding van het personeel tegen de huurders en/ of klanten en de bezoekers van het pand. De klachten worden bijgehouden door DAV BOG.
Norm:	Gemiddeld 1 klacht per jaar per object
Punten:	6
Maatregelen:	ISS dient de desbetreffende medewerker aan te spreken op zijn/ haar attitude. Daarvan moet een gespreksverslag komen en worden opgestuurd naar DAV BOG FM. Hierin staan acties die door de leverancier zijn ondernomen ter voorkoming van een onjuiste attitude voor het volgende jaar.

Prestatie indicator:	3.2.9 Responstijden klachten maximaal 1 werkdag
Meetmethodiek:	Klachtenregistratie
Omschrijving:	Bij klachten over de dienstverlening van ISS moet de leverancier binnen de tijd van één werkdag actie ondernemen om de klacht op te heffen. De klachten worden bijgehouden door DAV BOG.
Norm:	Gemiddeld 1 klacht per jaar per object
Punten:	2
Maatregelen:	Indien de het aantal klachten de norm overschrijdt, moet een rapport worden opgesteld door de leverancier met daarbij die actie die worden ondernomen om in het komende jaar wel aan de norm per pand te voldoen.

Prestatie indicator:	3.2.10 Uitvoering werkzaamheden volgens werkprogramma
Meetmethodiek:	Klachtenregistratie
Omschrijving:	De werkzaamheden moeten worden uitgevoerd volgens het werkprogramma dat tussen DAV BOG en de leverancier is overeengekomen. De klachten worden bijgehouden door DAV BOG.
Norm:	Gemiddeld 1 klacht per jaar per object
Punten:	10
Maatregelen:	De uitvoering van de werkzaamheden van de afgesproken standaarden moet binnen 1 werkdag na melding van klacht op kosten van de leverancier alsnog worden gerealiseerd.

Prestatie indicator:	3.2.11 VSR meting sanitaire ruimten
Meetmethodiek:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	2 maal per jaar moet de leverancier op eigen kosten een VSR meting (laten) uitvoeren. Deze meting moet vooraf gecommuniceerd zijn naar DAV BOG, zodat zij in de gelegenheid wordt gesteld om de meting bij te wonen. De rapportage van de meting moet worden verstuurd naar DAV BOG. De rapportage wordt beoordeeld op het resultaat van de meting. Het resultaat mag niet uitkomen boven de gestelde norm
Norm:	4 AQL/ 90 % van het totaal aantal checks
Punten:	10
Maatregelen:	Korting van de uitgevoerd werkzaamheden van 2 % per pand gezien het niet behaalde kwaliteitsniveau.

Prestatie indicator:	3.2.12 VSR meting overige ruimten
Meetmethodiek:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	2 maal per jaar moet de leverancier op eigen kosten een VSR meting (laten) uitvoeren. Deze meting moet vooraf gecommuniceerd zijn naar DAV BOG, zodat zij in de gelegenheid wordt gesteld om de meting bij te wonen. De rapportage van de meting moet worden verstuurd naar DAV BOG. De rapportage wordt beoordeeld op het resultaat van de meting. Het resultaat mag niet uitkomen boven de gestelde norm
Norm:	7 AQL/ 90 % van het totaal aantal checks
Punten:	10
Maatregelen:	Korting van de uitgevoerd werkzaamheden van 2 % per pand gezien het niet behaalde kwaliteitsniveau.

3. Organisatie en communicatie

Prestatie indicator:	3.3.1 Vertrouwelijke omgang met informatie, tekenen van en geheimhoudingsclausule door alle medewerkers
Meetmethodiek:	Verklaring leverancier
Omschrijving:	ISS dient door middel van een verklaring aan te tonen dat alle medewerkers voor aanvang van uitvoering van werkzaamheden bij een pand dat in beheer is bij DAV BOG, een geheimhoudingsclausule tekenen. DAV BOG wil hiermee de vertrouwelijke omgang met informatie tegenover de huurders kunnen waarborgen.
Norm:	Er moet een verklaring hierover aanwezig zijn bij DAV BOG
Punten:	3
Maatregelen:	De geldende verklaring van het desbetreffende jaar moet als nog worden opgestuurd in het volgende jaar.

Prestatie indicator:	3.3.2 Voldoende reserve medewerkers
Meetmethode:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	ISS dient jaarlijks een overzicht te verstrekken waarin staat vermeldt, welke medewerkers ingewerkt zijn voor de verschillende panden. DAV BOG beoordeelt of dit voldoende is.
Norm:	Beoordeling voldoende
Punten:	1
Maatregelen:	Hierbij zijn twee mogelijke maatregelen 5. Bij het niet verstrekken van het overzicht zal dit overzicht als nog worden overhandigd bij DAV BOG. 6. Indien het overzicht door de Facility Manager met een onvoldoende wordt beoordeeld dient deze te worden aangepast voor het komende jaar. (bij het mogelijk toepassen van beide maatregelen worden de punten niet toegekend)
Prestatie indicator:	3.3.3 VCA – certificering
Meetmethode:	Certificaat tonen
Omschrijving:	ISS dient in het bezit te zijn van een VCA – certificaat. Het kan voorkomen dat ISS diensten moet leveren bij panden waarbij een VCA – certificaat verplicht is. De leverancier dient jaarlijks een kopie van het certificaat te overhandigen bij DAV BOG.
Norm:	Er moet een kopie van het VCA – certificaat aanwezig zijn bij DAV BOG
Punten:	1
Maatregelen:	Het aantal punten worden niet toegekend in het KMS.
Prestatie indicator:	3.3.4 Ziekteverzuim
Meetmethode:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	ISS dient jaarlijks een overzicht te verstrekken waarin vermeld staat wat het ziekteverzuim is geweest. Bij de beoordeling wordt gekeken naar het percentage ziekteverzuim. Dit mag niet uitkomen boven de gestelde norm.
Norm:	Maximaal 8,0%
Punten:	2
Maatregelen:	Indien niet aan de norm wordt voldaan zal er een rapportage worden ingeleverd door de leverancier met daarin de doelstelling voor komende jaar. DAV streeft namelijk naar een ziekteverzuim beneden de gestelde norm.
Prestatie indicator:	3.3.5 Wisselingen personeel
Meetmethode:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	De leverancier dient jaarlijks een overzicht te verstrekken waarin vermeld staat hoe hoog het percentage verloop in personeel is geweest. Dit percentage mag niet uitkomen boven de gestelde norm
Norm:	Maximaal 8,0 %
Punten:	1
Maatregelen:	Doelstellingen opstellen door de leveranciers om het percentage verloop onder de gewenste norm te krijgen voor het komende jaar.
Prestatie indicator:	3.2.6 24 uur bereikbaar
Meetmethode:	Verklaring leverancier
Omschrijving:	ISS moet door middel van een verklaring naar DAV BOG aan te kunnen tonen dat zij 24 uur per dag bereikbaar is, zodat in geval van calamiteiten direct contact op kan worden genomen met ISS.
Norm:	De verklaring moet aanwezig zijn bij DAV BOG.
Punten:	2
Maatregelen:	Indien ISS niet bereikbaar is door DAV BOG zal de leverancier moeten aangeven wat de reden daarvan is. Daarnaast zal DAV BOG mogelijk een aantal testen uitvoeren om te inventariseren of de gewenste communicatie nu wel functioneert met de leverancier.

4. Financieel

Prestatie indicator:	3.4.1 Juiste facturatie
Meetmethodiek:	Aantal fouten
Omschrijving:	ISS dient de facturen op de juiste wijze op te stellen. Het complexnummer, het contractnummer en de kostensoort moeten vermeld zijn. Tevens dient een specificatie van de kosten bijgevoegd te zijn. Bij een opdracht tot extra werkzaamheden moet een door de huurder afgetekende opdrachtbon zijn gevoegd.
Norm:	1 fout gemiddeld in facturatie per 3 panden
Punten:	10
Maatregelen:	Bij verkeerde facturatie zoals is gesteld door DAV BOG zal er een malusregeling zijn van 2 % bij het desbetreffende pand voor het opvolgende kwartaal.

Prestatie indicator:	3.4.2 Efficiency voorstel
Meetmethodiek:	Beoordeling efficiencyvoorstel
Omschrijving:	ISS dient jaarlijks een efficiencyvoorstel bij DAV BOG in te dienen. Dit voorstel moet voor DAV BOG leiden tot een aantrekkelijkere prijsstelling en kwaliteit.
Norm:	Beoordeling voldoende
Punten:	3
Maatregelen:	Indien de het efficiency voorstel niet is in geleverd voor 1 december, wordt er geen score behaald.

Prestatie indicator:	3.4.3 Responstijd indienen offerte maximaal 5 werkdagen
Meetmethodiek:	Aantal te laat
Omschrijving:	Bij een aanvraag van een offerte dient ISS een offerte binnen 5 werkdagen bij DAV BOG aan te leveren.
Norm:	0 offertes per jaar te laat
Punten:	1
Maatregelen:	De punten voor deze prestatie indicatoren worden niet behaald als er niet wordt voldaan aan de gestelde norm.

Taken DAV BOG

• Jaarlijks rapporteren van het KMS voor 28 februari aan ISS. • Het leveren van informatie - binnen een halve werkdag na de melding van de huurder - over de klachten. • De resultaten van de locatie check binnen vier weken doormelden aan ISS. • Minimaal 2 keer per jaar op initiatief van DAV BOG klachten bespreken met ISS. • Minimaal 2 keer per jaar een voortgangsgesprek houden met Initial Hokatex. • Aangeven dat de verklaringen en rapportages mogelijk niet zijn aangekomen. • Aangeven wanneer er een factuur verkeerd is verstuurd door ISS. • Aangeven door het Facility Management van DAV BOG wanneer de offerte niet is aangekomen binnen het gestelde aantal dagen. • Binnen 2 weken reactie geven op de ingediende offerte van ISS • Duidelijk aan ISS stelen welke werkzaamheden moeten worden gedaan bij het desbetreffende pand.
--

SERVICE LEVEL AGREEMENT – GLASBEWASSING

Dit Service Level Agreement maakt onderdeel uit van de raamovereenkomst.

Opdrachtgever:

Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed BV, verder te noemen DAV BOG

Opdrachtnemer:

ISS

Inhoud van de dienstverlening:

De inhoud van de dienstverlening bestaat uit het uitvoeren van schoonmaak werkzaamheden voor huurders in opdracht van DAV BOG.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot het Service Level Agreement:

- Opdrachtgever: meting en registratie van gegevens, communiceren van de resultaten naar de opdrachtnemer
- Opdrachtnemer: uitvoering van de dienstverlening conform afspraken, aanlevering van de bij de prestatie indicatoren vermelde documenten vóór 31 januari van het jaar volgend op het jaar van meting

Werkwijze:

Prestaties van ISS worden door DAV BOG gemeten aan de hand van de in de overeenkomst benoemde prestatie indicatoren. Wanneer voldaan wordt aan de bij de prestatie indicator gestelde norm wordt het aantal punten toegekend. Indien niet aan de norm wordt voldaan worden geen punten toegekend. Vaststelling van het aantal punten geschiedt in februari. Resultaten worden tijdens het eerstvolgende reguliere overleg gecommuniceerd. Resultaten van de klachtenregistratie en de locatie checks zullen gedurende het jaar een aantal maal besproken worden tijdens het reguliere overleg op initiatief van DAV BOG.

Maatregelen zullen worden opgelegd direct na constatering van de tekortkoming.

Aldus overeengekomen,

Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed BV

Datum: _____

ISS

Datum: _____

PRESTATIE INDICATOREN – GLASBEWASSING

1. Tevredenheid huurders en klanten

Prestatie indicator:	4.1.1 % tevreden huurders
Meetmethode:	Huurderstevredenheidonderzoek
Omschrijving:	Het percentage huurders dat tevreden is over de glasbewassing dat geleverd wordt door ISS. Het onderzoek wordt éénmaal per jaar uitgevoerd onder 400 panden waar DAV BOG haar totale dienstenpakket levert.
Norm:	75%
Punten:	30
Maatregelen:	ISS wordt op de hoogte gesteld over het feit dat niet aan de norm wordt voldaan en bij welke panden ontevredenheid heerst. ISS moet aangeven op welke wijze de dienstverlening verbeterd zal worden.

2. Uitvoering van de werkzaamheden

Prestatie indicator:	4.2.1 Attitude personeel
Meetmethode:	Klachtenregistratie
Omschrijving:	De tevredenheid van de huurders en/ of klanten over de houding van het personeel tegen de huurders en/ of klanten en de bezoekers van het pand. De klachten worden bijgehouden door DAV BOG.
Norm:	Gemiddeld 1 klacht per jaar per object
Punten:	10
Maatregelen:	ISS dient de desbetreffende medewerker aan te spreken op zijn/ haar attitude. Daarvan moet een gespreksverslag komen en worden opgestuurd naar DAV BOG FM. Hierin staan acties die door de leverancier zijn ondernomen ter voorkoming van een onjuiste attitude voor het volgende jaar.

Prestatie indicator:	4.2.2 Responstijden klachten maximaal 1 werkdag
Meetmethode:	Klachtenregistratie
Omschrijving:	Bij klachten over de dienstverlening van ISS moet de leverancier binnen de tijd van één werkdag actie ondernemen om de klacht op te heffen. De klachten worden bijgehouden door DAV BOG.
Norm:	Gemiddeld 1 klacht per jaar per object
Punten:	6
Maatregelen:	Indien de het aantal klachten de norm overschrijdt, moet een rapport worden opgesteld door de leverancier met daarbij die actie die worden ondernomen om in het komende jaar wel aan de norm per pand te voldoen.

Prestatie indicator:	4.2.3 Uitvoering werkzaamheden volgens werkprogramma
Meetmethode:	Klachtenregistratie
Omschrijving:	De werkzaamheden moeten worden uitgevoerd volgens het werkprogramma dat tussen DAV BOG en de leverancier is overeengekomen. De klachten worden bijgehouden door DAV BOG.
Norm:	Gemiddeld 1 klacht per jaar per object
Punten:	6
Maatregelen:	De levering van de afgesproken standaarden moet binnen 1 werkdag na melding van klacht op kosten van de leverancier alsnog worden gerealiseerd.

3. Organisatie en communicatie

Prestatie indicator:	4.3.1 Vertrouwelijke omgang met informatie, tekenen van en geheimhoudingsclausule door alle medewerkers
Meetmethodiek:	Verklaring leverancier
Omschrijving:	ISS dient door middel van een verklaring aan te tonen dat alle medewerkers voor aanvang van uitvoering van werkzaamheden bij een pand dat in beheer is bij DAV BOG, een geheimhoudingsclausule tekenen. DAV BOG wil hiermee de vertrouwelijke omgang met informatie tegenover de huurders kunnen waarborgen.
Norm:	Er moet een verklaring hierover aanwezig zijn bij DAV BOG
Punten:	5
Maatregelen:	De geldende verklaring van het desbetreffende jaar moet als nog worden opgestuurd in het januari van opvolgende jaar.

Prestatie indicator:	4.3.2 Voldoende reserve medewerkers
Meetmethodiek:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	ISS dient jaarlijks een overzicht te verstrekken waarin staat vermeldt welke medewerkers ingewerkt zijn voor de verschillende panden. DAV BOG beoordeelt of dit voldoende is.
Norm:	Beoordeling voldoende
Punten:	5
Maatregelen:	Hierbij zijn twee mogelijke maatregelen 7. Bij het niet verstrekken van het overzicht zal dit overzicht alsnog worden overhandigd bij DAV BOG. 8. Indien het overzicht door de Facility Manager met een onvoldoende wordt beoordeeld dient deze te worden aangepast voor het komende jaar. (bij het mogelijk toepassen van beide maatregelen worden de punten niet toegekend)

Prestatie indicator:	4.3.3 VCA – certificering
Meetmethodiek:	Certificaat tonen
Omschrijving:	ISS dient in het bezit te zijn van een VCA – certificaat. Het kan voorkomen dat de ISS diensten moet leveren bij panden waarbij een VCA – certificaat verplicht is. De leverancier dient jaarlijks een kopie van het certificaat te overhandigen bij DAV BOG.
Norm:	Er moet een kopie van het VCA – certificaat aanwezig zijn bij DAV BOG
Punten:	3
Maatregelen:	Het aantal punten worden niet toegekend in het KMS. Volgend jaar dient deze wel te worden ingeleverd.

Prestatie indicator:	4.3.4 Ziekteverzuim
Meetmethodiek:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	ISS dient jaarlijks een overzicht te verstrekken waarin vermeld staat wat het ziekteverzuim is geweest. Bij de beoordeling wordt gekeken naar het percentage ziekteverzuim. Dit mag niet uitkomen boven de gestelde norm.
Norm:	Maximaal 8,0%
Punten:	2
Maatregelen:	Indien niet aan de norm wordt voldaan zal er een rapportage worden ingeleverd door ISS met daarin de doelstelling voor komende jaar. DAV streeft namelijk naar een ziekteverzuim beneden de gestelde norm.

Prestatie indicator:	4.3.5 Wisselingen personeel
Meetmethodiek:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	De leverancier dient jaarlijks een overzicht te verstrekken waarin vermeld staat hoe hoog het percentage verloop in personeel is geweest. Dit percentage mag niet uitkomen boven de gestelde norm
Norm:	Maximaal 8,0 %
Punten:	3
Maatregelen:	Doelstellingen opstellen door de leveranciers om het percentage verloop onder de gewenste norm te krijgen voor het komende jaar.

Prestatie indicator:	4.2.6 Uitvoering volgens planning
Meetmethode:	Huurder opdrachtbon tekenen
Omschrijving:	Na uitvoering van glasbewassingswerkzaamheden moet de uitvoerende medewerker een opdrachtbon laten tekenen door de huurder.
Norm:	1 fout
Punten:	10
Maatregelen:	Factuur wordt niet betaald aan de leverancier

4. Financieel

Prestatie indicator:	4.4.1 Juiste facturatie
Meetmethode:	Aantal fouten
Omschrijving:	ISS dient de facturen op de juiste wijze op te stellen. Het complexnummer, het contractnummer en de kostensoort moeten vermeld zijn. Tevens dient een specificatie van de kosten bijgevoegd te zijn. Bij een opdracht tot extra werkzaamheden moet een door de huurder afgetekende opdrachtbon zijn gevoegd.
Norm:	1 fout gemiddeld in facturatie per 3 panden
Punten:	10
Maatregelen:	Bij verkeerde facturatie zoals is gesteld door DAV BOG zal er een malusregeling zijn van 2 % bij het desbetreffende pand voor het opvolgende kwartaal.

Prestatie indicator:	4.4.2 Efficiency voorstel
Meetmethode:	Beoordeling efficiencyvoorstel
Omschrijving:	ISS dient jaarlijks een efficiencyvoorstel bij DAV BOG in te dienen. Dit voorstel moet voor DAV BOG leiden tot een aantrekkelijker prijsstelling en kwaliteit.
Norm:	Beoordeling voldoende
Punten:	5
Maatregelen:	Indien de het efficiency voorstel niet is in geleverd voor 1 december, wordt er geen score behaald.

Prestatie indicator:	4.4.3 Responstijd indienen offerte maximaal 5 werkdagen
Meetmethode:	Aantal te laat
Omschrijving:	Bij een aanvraag van een offerte dient ISS een offerte binnen 5 werkdagen bij DAV BOG aan te leveren.
Norm:	0 offertes per jaar te laat
Punten:	5
Maatregelen:	De punten voor deze prestatie indicatoren worden niet behaald als er niet wordt voldaan aan de gestelde norm.

Taken DAV BOG

- Jaarlijks rapporteren van het KMS voor 28 februari aan ISS.
- Het leveren van informatie - binnen een halve werkdag na de melding van de huurder - over de klachten.
- De resultaten van de locatie check binnen vier weken doormelden aan ISS.
- Minimaal 2 keer per jaar op initiatief van DAV BOG klachten bespreken met ISS.
- Minimaal 2 keer per jaar een voortgangsgesprek houden met Initial Hokatex.
- Aangeven dat de verklaringen en rapportages mogelijk niet zijn aangekomen.
- Aangeven wanneer er een factuur verkeerd is verstuurd door ISS.
- Aangeven door het Facility Management van DAV BOG wanneer de offerte niet is aangekomen binnen het gestelde aantal dagen.
- Binnen 2 weken reactie geven op de ingediende offerte van ISS
- Duidelijk aan ISS stelen welke werkzaamheden moeten worden gedaan bij het desbetreffende pand.

SERVICE LEVEL AGREEMENT – SANITAIRE VOORZIENINGEN

Dit Service Level Agreement maakt onderdeel uit van de raamovereenkomst.

Opdrachtgever:

Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed BV, verder te noemen DAV BOG

Opdrachtnemer:

Initial Hokatex

Inhoud van de dienstverlening:

De inhoud van de dienstverlening bestaat uit het uitvoeren en voorzien van sanitaire voorzieningen voor huurders in opdracht van DAV BOG.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot het Service Level Agreement:

- Opdrachtgever: meting en registratie van gegevens, communiceren van de resultaten naar de opdrachtnemer
- Opdrachtnemer: uitvoering van de dienstverlening conform afspraken, aanlevering van de bij de prestatie indicatoren vermelde documenten vóór 31 januari van het jaar volgend op het jaar van meting

Werkwijze:

Prestaties van Initial Hokatex worden door DAV BOG gemeten aan de hand van de in de overeenkomst benoemde prestatie indicatoren. Wanneer voldaan wordt aan de bij de prestatie indicator gestelde norm wordt het aantal punten toegekend. Indien niet aan de norm wordt voldaan worden geen punten toegekend. Vaststelling van het aantal punten geschiedt in februari. Resultaten worden tijdens het eerstvolgende reguliere overleg gecommuniceerd. Resultaten van de klachtenregistratie en de locatie checks zullen gedurende het jaar een aantal maal besproken worden tijdens het reguliere overleg op initiatief van DAV BOG.

Maatregelen zullen worden opgelegd direct na constatering van de tekortkoming.

Aldus overeengekomen,

Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed BV

Datum: _____

Initial Hokatex

Datum: _____

PRESTATIE INDICATOREN – SANITAIRE VOORZIENINGEN

1. Tevredenheid huurders en klanten

Prestatie indicator:	5.1.1 % tevreden huurders
Meetmethodiek:	Huurderstevredenheidonderzoek
Omschrijving:	Het percentage huurders dat tevreden is over de sanitaire voorzieningen die geleverd wordt door de leverancier. Het onderzoek wordt éénmaal per jaar uitgevoerd onder 400 panden waar DAV BOG haar totale dienstenpakket levert.
Norm:	75%
Punten:	30
Maatregelen:	Initial Hokatex wordt op de hoogte gesteld over het feit dat niet aan de norm wordt voldaan en bij welke panden ontevredenheid heerst. Initial Hokatex moet aangeven op welke wijze de dienstverlening verbeterd zal worden.

2. Uitvoering van de werkzaamheden

Prestatie indicator:	5.2.1 Attitude personeel
Meetmethodiek:	Klachtenregistratie
Omschrijving:	De tevredenheid van de huurders en/ of klanten over de houding van het personeel tegen de huurders en/ of klanten en de bezoekers van het pand. De klachten worden bijgehouden door DAV BOG.
Norm:	Gemiddeld 1 klacht per jaar per object
Punten:	10
Maatregelen:	De leverancier dient de desbetreffende medewerker aan te spreken op zijn/ haar attitude. Daarvan moet een gespreksverslag worden opgesteld voor DAV BOG FM. Hierin staan de acties die door de leverancier zijn ondernomen ter voorkoming van een onjuiste attitude in de toekomst.

Prestatie indicator:	5.2.2 Responstijden klachten maximaal 1 werkdag
Meetmethodiek:	Klachtenregistratie
Omschrijving:	Bij klachten over de dienstverlening van de leverancier moet Initial Hokatex binnen de tijd van één werkdag actie ondernemen om de klacht op te heffen. De klachten worden bijgehouden door DAV BOG.
Norm:	Gemiddeld 1 klacht per jaar per object
Punten:	10
Maatregelen:	Indien het aantal klachten de norm overschrijdt, moet een rapport worden opgesteld door de leverancier met daarbij de actie die worden ondernomen per pand in de toekomst.

Prestatie indicator:	5.2.3 Levering van de standaardhoeveelheden
Meetmethodiek:	Klachtenregistratie
Omschrijving:	De sanitaire producten moeten door Initial Hokatex op de afgesproken dagen met de afgesproken hoeveelheden geleverd worden bij de desbetreffende panden.
Norm:	Gemiddeld 1 klacht per jaar per object
Punten:	10
Maatregelen:	De levering van de afgesproken standaardhoeveelheden moet binnen 1 werkdag na melding van klacht op kosten van de leverancier alsnog worden gerealiseerd.

Prestatie indicator:	5.2.4 Defecte automaten
Meetmethodiek:	Klachtenregistratie
Omschrijving:	Initial Hokatex is verantwoordelijk voor het controleren van de automaten en de defecte apparaten herstellen.
Norm:	Gemiddeld 1 klacht per jaar per object
Punten:	5
Maatregelen:	De defecte automaten moeten binnen 1 werkdag na de klacht zijn gerepareerd door de leverancier. Indien dat niet het geval is zal er geen score zijn van deze prestatie indicator.

3. Organisatie en communicatie

Prestatie indicator:	5.3.1 Vertrouwelijke omgang met informatie, tekenen van en geheimhoudingsclausule door alle medewerkers
Meetmethodiek:	Verklaring Initial Hokatex
Omschrijving:	Initial Hokatex dient door middel van een verklaring aan te tonen dat alle medewerkers voor aanvang van uitvoering van werkzaamheden bij een pand dat in beheer is bij DAV BOG, een geheimhoudingsclausule tekenen. DAV BOG wil hiermee de vertrouwelijke omgang met informatie tegenover de huurders kunnen waarborgen.
Norm:	Er moet een verklaring hierover aanwezig zijn bij DAV BOG
Punten:	5
Maatregelen:	De geldende verklaring van het desbetreffende jaar moet als nog worden opgestuurd voor het komende jaar. De score is echter niet behaald.

Prestatie indicator:	5.3.2 Voldoende reserve medewerkers
Meetmethodiek:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	Initial Hokatex dient jaarlijks een overzicht te verstrekken waarin staat vermeldt welke medewerkers ingewerkt zijn voor de verschillende panden. DAV BOG beoordeelt of dit voldoende is.
Norm:	Beoordeling voldoende
Punten:	5
Maatregelen:	Hierbij zijn twee mogelijke maatregelen. 9. Bij het niet verstrekken van het overzicht zal dit alsnog voor het volgende jaar moeten worden gedaan aan DAV BOG. 10. Indien het overzicht door de Facility Manager met een onvoldoende wordt beoordeeld dient deze direct te worden aangepast. (bij het mogelijk toepassen van beide maatregelen worden de punten niet toegekend)

4. Financieel

Prestatie indicator:	5.4.1 Juiste facturatie
Meetmethodiek:	Aantal fouten
Omschrijving:	Initial Hokatex dient de facturen op de juiste wijze op te stellen. Het complexnummer, het contractnummer en de kostensoort moeten vermeld zijn. Tevens dient een specificatie van de kosten bijgevoegd te zijn. Bij een opdracht tot extra werkzaamheden moet een door de huurder afgetekende opdrachtbon zijn gevoegd.
Norm:	1 fout gemiddeld in facturatie per 3 panden
Punten:	10
Maatregelen:	Bij verkeerde facturatie zoals is gesteld door DAV BOG zal er een malusregeling zijn van 2,5 % bij het desbetreffende pand voor het opvolgende kwartaal.

Prestatie indicator:	5.4.2 Efficiency voorstel
Meetmethodiek:	Beoordeling efficiencyvoorstel
Omschrijving:	Initial Hokatex dient jaarlijks een efficiencyvoorstel bij DAV BOG in te dienen. Dit voorstel moet voor DAV BOG leiden tot een aantrekkelijkere prijsstelling en kwaliteit
Norm:	Beoordeling voldoende
Punten:	10
Maatregelen:	Indien de het efficiencyvoorstel niet is ingeleverd voor 1 december, wordt er geen score behaald. Even goed is Initial Hokatex verplicht deze alsnog in te leveren.

Prestatie indicator:	5.4.3 Responstijd indienen offerte maximaal 5 werkdagen
Meetmethodiek:	Aantal te laat
Omschrijving:	Bij een aanvraag van een offerte dient Initial Hokatex deze offerte binnen 2 werkdagen bij DAV BOG aan te leveren.
Norm:	0 offertes per jaar te laat
Punten:	5
Maatregelen:	De punten voor deze prestatie indicatoren worden niet behaald als er niet wordt voldaan aan de gestelde norm.

Taken DAV BOG

- Jaarlijks rapporteren van het KMS voor 28 februari aan Initial Hokatex.
- Het leveren van informatie, binnen een halve werkdag na de melding van de huurder, over de klachten.
- Minimaal 2 keer per jaar op initiatief van DAV BOG klachten bespreken met Initial Hokatex.
- Minimaal 2 keer per jaar een voortgangsgesprek houden met Initial Hokatex.
- Aangeven dat de verklaringen en rapportages mogelijk niet zijn aangekomen. De verantwoordelijkheid ligt bij Initial Hokatex
- Aangeven wanneer er een factuur verkeerd is verstuurd door Initial Hokatex.
- Aangeven door het Facility Management van DAV BOG wanneer de offerte niet is aangekomen binnen het gestelde aantal dagen.
- Binnen 1 week reactie geven op een ingediende offerte

SERVICE LEVEL AGREEMENT – VUILAFVOER

Dit Service Level Agreement maakt onderdeel uit van de raamovereenkomst.

Opdrachtgever:

Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed BV, verder te noemen DAV BOG

Opdrachtnemer:

Icova

Inhoud van de dienstverlening:

De inhoud van de dienstverlening bestaat uit het uitvoeren van het vuilafvoer voor huurders in opdracht van DAV BOG.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot het Service Level Agreement:

- Opdrachtgever: meting en registratie van gegevens, communiceren van de resultaten naar de opdrachtnemer
- Opdrachtnemer: uitvoering van de dienstverlening conform afspraken, aanlevering van de bij de prestatie indicatoren vermelde documenten vóór 31 januari van het jaar volgend op het jaar van meting

Werkwijze:

Prestaties van Icova worden door DAV BOG gemeten aan de hand van de in de overeenkomst benoemde prestatie indicatoren. Wanneer voldaan wordt aan de bij de prestatie indicator gestelde norm wordt het aantal punten toegekend. Indien niet aan de norm wordt voldaan worden geen punten toegekend. Vaststelling van het aantal punten geschiedt in februari. Resultaten worden tijdens het eerstvolgende reguliere overleg gecommuniceerd. Resultaten van de klachtenregistratie en de locatie checks zullen gedurende het jaar een aantal maal besproken worden tijdens het reguliere overleg op initiatief van DAV BOG.

Maatregelen zullen worden opgelegd direct na constatering van de tekortkoming.

Aldus overeengekomen,

Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed BV

Datum: _____

Icova

Datum: _____

PRESTATIE INDICATOREN – VUILAFVOER

1. Tevredenheid huurders en klanten

Prestatie indicator:	6.1.1 % tevreden huurders
Meetmethodiek:	Huurderstevredenheidonderzoek
Omschrijving:	Het percentage huurders dat tevreden is over het vuilafvoer dat geleverd wordt door de Icova. Het onderzoek wordt éénmaal per jaar uitgevoerd onder 400 panden waar DAV BOG haar totale dienstenpakket levert.
Norm:	75%
Punten:	25
Maatregel:	Icova wordt op de hoogte gesteld over het feit dat niet aan de norm wordt voldaan en bij welke panden ontevredenheid heerst. Icova moet aangeven op welke wijze de dienstverlening verbeterd zal worden.

2. Uitvoering van de werkzaamheden

Prestatie indicator:	6.1.2 Attitude personeel
Meetmethodiek:	Klachtenregistratie
Omschrijving:	De tevredenheid van de huurders en/ of klanten over de houding van het personeel tegen de huurders en/ of klanten en de bezoekers van het pand. De klachten worden bijgehouden bij DAV BOG.
Norm:	Gemiddeld 1 klacht per jaar per object
Punten:	5
Maatregel:	Icova dient de desbetreffende medewerker aan te spreken op zijn/ haar attitude. Daarvan moet een gespreksverslag komen en worden opgestuurd naar DAV BOG FM. Hierin staan acties die door de leverancier zijn ondernomen ter voorkoming van een onjuiste attitude in de toekomst.

Prestatie indicator:	6.2.2 Responstijden klachten maximaal 1 werkdag
Meetmethodiek:	Klachtenregistratie
Omschrijving:	Bij klachten over de dienstverlening van de leverancier moet Icova binnen de tijd van één werkdag actie ondernemen om de klacht op te heffen. De klachten worden bijgehouden bij DAV BOG.
Norm:	Gemiddeld 1 klacht per jaar per object
Punten:	5
Maatregel:	Indien de het aantal klachten de norm overschrijdt, moet een rapport worden opgesteld door de leverancier met daarbij die actie die worden ondernomen om in het komende jaar wel aan de norm per pand te voldoen.

Prestatie indicator:	6.2.3 Per afroep ledigen uiterlijk binnen 2 werkdagen
Meetmethodiek:	Handtekening huurder opdrachtbon
Omschrijving:	Een verzoek vanuit DAV BOG tot het extra ledigen bij een pand, moet binnen 1 werkdag door de leverancier opgevolgd worden. Na lediging moet de bon van Icova door de huurder worden afgetekend als bewijs van uitvoering.
Norm:	1 fout
Punten:	10
Maatregel:	Indien er geen handtekening van huurder voor de lediging van het afval is neergezet, worden de factuur niet betaald.

Prestatie indicator:	6.2.4 Aangeven van de afgevoerde hoeveelheden afval- en reststoffen per periode gespecificeerd naar fractie
Meetmethodiek:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	De afgevoerde hoeveelheden afval- en reststoffen per periode gespecificeerd naar fractie aangeven bij DAV BOG
Norm:	Rapportage aanwezig
Punten:	5
Maatregel:	De rapportage moet de volgende periode geleverd worden aan DAV BOG

Prestatie indicator:	6.2.5 Aangeven van de inzameling-, transport-, en verwerkingskosten dan wel opbrengsten per periode gespecificeerd naar fractie
Meetmethodiek:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	De inzameling-, transport-, en verwerkingskosten dan wel opbrengsten per periode gespecificeerd naar fractie per pand
Norm:	Rapportage aanwezig
Punten:	5
Maatregel:	De rapportage moet de volgende periode geleverd worden aan DAV BOG

3. Organisatie en communicatie

Prestatie indicator:	6.3.1 Vertrouwelijke omgang met informatie, tekenen van en geheimhoudingsclausule door alle medewerkers
Meetmethodiek:	Verklaring leverancier
Omschrijving:	Icova dient door middel van een verklaring aan te tonen dat alle medewerkers voor aanvang van uitvoering van werkzaamheden bij een pand dat in beheer is bij DAV BOG, een geheimhoudingsclausule tekenen. DAV BOG wil hiermee de vertrouwelijke omgang met informatie tegenover de huurders kunnen waarborgen
Norm:	Er moet een verklaring hierover aanwezig zijn bij DAV BOG
Punten:	5
Maatregel:	De geldende verklaring van het desbetreffende jaar moet als nog worden opgestuurd voor het komende jaar. De score is echter niet behaald.

Prestatie indicator:	6.3.2 VCA – certificering
Meetmethodiek:	Certificaat tonen
Omschrijving:	Icova dient in het bezit te zijn van een VCA – certificaat. Het kan voorkomen dat de leverancier diensten moet leveren bij panden waarbij een VCA – certificaat verplicht is. De leverancier dient jaarlijks een kopie van het certificaat te overhandigen bij DAV BOG.
Norm:	Er moet een kopie van het VCA – certificaat aanwezig zijn bij DAV BOG.
Punten:	5
Maatregel:	Het aantal punten worden niet toegekend in het KMS. Volgend jaar dient deze wel te worden ingeleverd.

Prestatie indicator:	6.3.3 Naleving geldende milieueisen
Meetmethodiek:	Rapportage tonen
Omschrijving:	Jaarlijks up-to-date overzicht van de verstrekte vergunningen, incl. de afloop datum
Norm:	Aanwezigheid van de jaarlijkse lijst
Punten:	10
Maatregel:	Rapportage over de geldende milieu alsnog na constatering indienen.

Prestatie indicator:	6.3.4 De leverancier komt op de lijst van Gedeputeerde Staten voor
Meetmethodiek:	Verklaring tonen
Omschrijving:	Icova moet aan kunnen tonen dat het op de lijst van Gedeputeerde Staten voorkomt als inzamelaar van afvalstoffen. Jaarlijks dient de leverancier hiervan een verklaring te versturen naar DAV BOG
Norm:	Aanwezigheid van de jaarlijkse verklaring
Punten:	5
Maatregel:	Verklaring alsnog na constatering indienen.

4. Financieel

Prestatie indicator:	6.4.1 Juiste facturatie
Meetmethodiek:	Aantal fouten
Omschrijving:	Icova dient de facturen op de juiste wijze op te stellen. Het complexnummer, het contractnummer en de kostensoort moeten vermeld zijn. Tevens dient een specificatie van de kosten bijgevoegd te zijn. Bij een opdracht tot extra werkzaamheden moet een door de huurder afgetekende opdrachtbon zijn gevoegd tezamen met de opdrachtbon van DAV BOG.
Norm:	2 % van het totaal
Punten:	10
Maatregel:	Bij verkeerde facturatie zoals is gesteld door DAV BOG zal er een malusregeling zijn van 2 % bij het desbetreffende pand voor het volgende kwartaal.

Prestatie indicator:	6.4.2 Efficiency voorstel
Meetmethodiek:	Beoordeling efficiencyvoorstel
Omschrijving:	Icova dient jaarlijks een efficiencyvoorstel bij DAV BOG in te dienen. Dit voorstel moet voor DAV BOG leiden tot een aantrekkelijkere prijsstellingen kwaliteit.
Norm:	Beoordeling voldoende
Punten:	5
Maatregel:	Indien de het efficiencyvoorstel niet is ingeleverd voor 1 december, wordt er geen score behaald. Even goed is Icova verplicht deze alsnog in te leveren.

Prestatie indicator:	6.4.3 Responstijd indienen offerte maximaal 5 werkdagen
Meetmethodiek:	Aantal te laat
Omschrijving:	Bij een aanvraag van een offerte dient de leverancier deze offerte binnen 5 werkdagen bij DAV BOG aan te leveren.
Norm:	5 % van de offertes per jaar te laat
Punten:	5
Maatregel:	De punten voor deze prestatie indicatoren worden niet behaald als er niet wordt voldaan aan de gestelde norm.

Taken DAV BOG

- Jaarlijks rapporteren van het KMS voor 28 februari aan Icova
- Het leveren van informatie - binnen een halve werkdag na de melding van de huurder - over de klachten.
- Minimaal 2 keer per jaar op initiatief van DAV BOG klachten bespreken met Icova
- Minimaal 2 keer per jaar een voortgangsgesprek houden met Icova
- Aangeven dat de verklaringen en rapportages mogelijk niet zijn aangekomen.
- Aangeven wanneer er een factuur verkeerd is verstuurd door Icova
- Aangeven door het Facility Management van DAV BOG wanneer de offerte niet is aangekomen binnen het gestelde aantal dagen.
- Binnen 1week reactie geven op de ingediende offerte
- Duidelijk aan Icova stellen welke werkzaamheden moeten worden gedaan bij het desbetreffende pand.

SERVICE LEVEL AGREEMENT – TUINONDERHOUD

Dit Service Level Agreement maakt onderdeel uit van de raamovereenkomst.

Opdrachtgever:

Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed BV, verder te noemen DAV BOG

Opdrachtnemer:

.....

Inhoud van de dienstverlening:

De inhoud van de dienstverlening bestaat uit het uitvoeren en voorzien van het tuinonderhoud voor huurders in opdracht van DAV BOG.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot het Service Level Agreement:

- Opdrachtgever: meting en registratie van gegevens, communiceren van de resultaten naar de opdrachtnemer
- Opdrachtnemer: uitvoering van de dienstverlening conform afspraken, aanlevering van de bij de prestatie indicatoren vermelde documenten vóór 31 januari van het jaar volgend op het jaar van meting

Werkwijze:

Prestaties van (de leverancier) worden door DAV BOG gemeten aan de hand van de in de overeenkomst benoemde prestatie indicatoren. Wanneer voldaan wordt aan de bij de prestatie indicator gestelde norm wordt het aantal punten toegekend. Indien niet aan de norm wordt voldaan worden geen punten toegekend. Vaststelling van het aantal punten geschiedt in februari. Resultaten worden tijdens het eerstvolgende reguliere overleg gecommuniceerd. Resultaten van de klachtenregistratie en de locatie checks zullen gedurende het jaar een aantal maal besproken worden tijdens het reguliere overleg op initiatief van DAV BOG.

Maatregelen zullen worden opgelegd direct na constatering van de tekortkoming.

Aldus overeengekomen,

Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed BV

Datum: _____

(de leverancier)

Datum: _____

PRESTATIE INDICATOREN – TUINONDERHOUD

1. Tevredenheid huurders en klanten

Prestatie indicator:	7.1.1 % tevreden huurders
Meetmethodiek:	Huurderstevredenheidonderzoek
Omschrijving:	Het percentage huurders dat tevreden is over de sanitaire voorzieningen die geleverd wordt door de leverancier. Het onderzoek wordt éénmaal per jaar uitgevoerd onder 400 panden waar DAV BOG haar totale dienstenpakket levert.
Norm:	75%
Punten:	20
Maatregelen:	Leverancier wordt op de hoogte gesteld over het feit dat niet aan de norm wordt voldaan en bij welke objecten ontevredenheid heerst. De leverancier moet aangeven op welke wijze de dienstverlening verbeterd zal worden.
Taak DAV BOG:	Het rapporteren van de tevredenheid van huurders over de receptie diensten binnen de eerste twee maanden van het opvolgend jaar.

2. Uitvoering van de werkzaamheden

Prestatie indicator:	7.2.1 Het dragen van bedrijfskleding
Meetmethodiek:	Locatie check
Omschrijving:	Jaarlijks zullen een aantal panden waar de leverancier beveiliging levert, bezocht worden door een mysterie guest. Hierbij wordt gelet op het correct (schoon) dragen van de bedrijfskleding door de medewerker in dienst van de leverancier.
Norm:	Bij 90% van de uitgevoerde locatie checks moet de bedrijfskleding correct gedragen worden.
Punten:	4
Maatregelen:	Na de locatie check van het desbetreffende pand zal de leverancier direct actie moeten ondernemen als de PI niet met een voldoende wordt gewaardeerd door de mysterie guest. Bij het in zijn totaliteit niet voldoen aan de gestelde norm zal er een verbeter rapportage worden ingediend, nadat de managementrapportage is ontvangen bij de leverancier.

Prestatie indicator:	7.2.2 Verzorgd uiterlijk
Meetmethodiek:	Locatie check
Omschrijving:	Jaarlijks zullen een aantal panden waar de leverancier beveiliging levert, bezocht worden door een mysterie guest. Hierbij wordt gelet op het uiterlijk van de medewerker in dienst van de leverancier. Hij / zij dient er verzorgd uit te zien. Dit houdt in dat het uiterlijk geen vragen oproept.
Norm:	Bij 90% van de uitgevoerde locatie checks moet het uiterlijk van de medewerker er verzorgd uitzien.
Punten:	4
Maatregelen:	Na de locatie check van het desbetreffende pand zal de leverancier direct actie moeten ondernemen als de PI niet met een voldoende wordt beoordeeld door de mysterie guest. Bij het in zijn totaliteit niet voldoen aan de gestelde norm zal er een verbeter rapportage worden ingediend door (de leverancier), nadat de managementrapportage is ontvangen van DAV BOG.

Prestatie indicator:	7.2.3 Representatieve opstelling, klantvriendelijke houding
Meetmethodiek:	Locatie check
Omschrijving:	Jaarlijks zullen een aantal panden waar ISS schoonmaakdiensten levert, bezocht worden door een mysterie guest. Hierbij wordt gelet op de houding van de medewerker naar de huurders en bezoekers van het pand.
Norm:	Bij 90% van de uitgevoerd locatie checks moet de medewerker een representatieve en klantgerichte houding uitstralen.
Punten:	4
Maatregelen:	Na de locatie check van het desbetreffende pand zal de leverancier direct actie moeten ondernemen als de PI niet met een voldoende wordt gewaardeerd door de mysterie guest. Bij het in zijn totaliteit niet voldoen aan de gestelde norm zal er een verbeter rapportage worden ingediend, nadat de managementrapportage is ontvangen bij de leverancier.

Prestatie indicator:	7.2.4 Kennis van de locatiesituering en de beschikbare apparatuur
Meetmethodiek:	Locatie check
Omschrijving:	Jaarlijks zullen een aantal panden waar de leverancier beveiliging levert, bezocht worden door een mysterie guest. Aan de medewerker zullen een aantal vragen gesteld worden die betrekking hebben op de locatiesituering en de beschikbare apparatuur. De medewerker moet deze vragen zonder raadpleging van een handboek kunnen beantwoorden.
Norm:	Bij 90% van de uitgevoerde locatie checks moeten alle gestelde vragen juist beantwoord zijn
Punten:	4
Maatregelen:	Na de locatie check van het desbetreffende pand zal de leverancier direct actie moeten ondernemen als de PI niet met een voldoende wordt gewaardeerd door de mysterie guest. Bij het in zijn totaliteit niet voldoen aan de gestelde norm zal er een verbeter rapportage worden ingediend, nadat de managementrapportage is ontvangen bij de leverancier.

Prestatie indicator:	7.2.5 Uitdrukkingsvaardigheid in de Nederlandse en andere moderne talen
Meetmethodiek:	Locatie check
Omschrijving:	Jaarlijks zullen een aantal panden waar ISS schoonmaakdiensten levert, bezocht worden door een mysterie guest. De vragen die gesteld worden voor de andere prestatie indicatoren moeten in verstaanbaar Nederlands beantwoord kunnen worden door de voorman of voorvrouw.
Norm:	Bij 90% van de uitgevoerde locatie checks moet de medewerker beschikken over een correcte uitdrukking in het Nederlands en in voldoende mate over de uitdrukking in het Engels.
Punten:	4
Maatregelen:	Na de locatie check van het desbetreffende pand zal de leverancier direct actie moeten ondernemen als de PI niet met een voldoende wordt gewaardeerd door de mysterie guest. Bij het in zijn totaliteit niet voldoen aan de gestelde norm zal er een verbeter rapportage worden ingediend, nadat de managementrapportage is ontvangen bij de leverancier.
Taak DAV BOG	Rapportage van de resultaten over de uitdrukkingsvaardigheden van medewerkers over de tuinonderhoud diensten. Indien de check niet voldoende is zal dit direct worden aangegeven bij de desbetreffende leverancier.

Prestatie indicator:	7.2.7 Attitude personeel
Meetmethodiek:	Klachtenregistratie
Omschrijving:	De tevredenheid van de huurders en/ of klanten over de houding van het personeel tegen de huurders en/ of klanten en de bezoekers van het pand. De klachten worden bijgehouden door DAV BOG.
Norm:	Gemiddeld 1 klacht per jaar per object
Punten:	8
Maatregelen:	De leverancier dient de desbetreffende medewerker aan te spreken op zijn/ haar attitude. Daarvan moet een gespreksverslag komen en worden opgestuurd naar DAV BOG FM. Hierin staan acties die door de leverancier zijn ondernomen ter voorkoming van een onjuiste attitude voor het opvolgende jaar. Een van de mogelijkheden is het opsturen van een functioneringsgesprek.
Taak DAV BOG:	Het leveren van de rapportage over de klachten.

Prestatie indicator:	7.2.8 Responstijden klachten maximaal 1 werkdag
Meetmethodiek:	Klachtenregistratie
Omschrijving:	Bij klachten over de dienstverlening van ISS moet de leverancier binnen de tijd van één werkdag actie ondernemen om de klacht op te heffen. De klachten worden bijgehouden door DAV BOG.
Norm:	Gemiddeld 1 klacht per jaar per object
Punten:	4
Maatregelen:	Indien de het aantal klachten de norm overschrijdt, moet een rapport worden opgesteld door de leverancier met daarbij die actie die worden ondernomen om in het komende jaar wel aan de norm per pand te voldoen.

Prestatie indicator:	7.2.9 Uitvoering werkzaamheden volgens werkprogramma
Meetmethodiek:	Klachtenregistratie
Omschrijving:	De werkzaamheden moeten worden uitgevoerd volgens het werkprogramma dat tussen Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed BV en de leverancier is overeengekomen. De klachten worden bijgehouden door Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed BV.
Norm:	Gemiddeld 1 klacht per jaar per object
Punten:	5
Maatregelen:	De levering van de afgesproken standaard hoeveelheden moet binnen 1 werkdag na melding van klacht op kosten van de leverancier alsnog worden gerealiseerd.

Prestatie indicator:	7.2.10 Risico inventarisatie
Meetmethodiek:	Up-to-date verslaglegging
Omschrijving:	De leverancier dient er zorg voor te dragen dat te allen tijde een up-to-date risico inventarisatie voor de objecten waar werkzaamheden worden uitgevoerd in opdracht van Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed BV, aanwezig is bij Dynamis ABC Bedrijfsmatig Onroerend Goed BV
Norm:	Voor elk object is een up-to-date risico inventarisatie aanwezig
Punten:	2
Maatregelen:	De risico inventarisatie alsnog bij DAV BOG inleveren.

3. Organisatie en communicatie

Prestatie indicator:	7.3.1 Vertrouwelijke omgang met informatie, tekenen van en geheimhoudingsclausule door alle medewerkers
Meetmethodiek:	Verklaring leverancier
Omschrijving:	De leverancier dient door middel van een verklaring aan te tonen dat alle medewerkers voor aanvang van uitvoering van werkzaamheden bij een pand dat in beheer is bij DAV BOG, een geheimhoudingsclausule tekenen. DAV BOG wil hiermee de vertrouwelijke omgang met informatie tegenover de huurders kunnen waarborgen
Norm:	Er moet een verklaring hierover aanwezig zijn bij DAV BOG
Punten:	2
Maatregelen:	De geldende verklaring van het desbetreffende jaar moet als nog worden opgestuurd in het volgende jaar.

Prestatie indicator:	7.3.2 Voldoende reserve medewerkers
Meetmethodiek:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	De leverancier dient jaarlijks een overzicht te verstrekken waarin staat vermeld welke medewerkers ingewerkt zijn voor de verschillende panden. DAV BOG beoordeelt of dit voldoende is.
Norm:	Beoordeling voldoende
Punten:	2
Maatregelen:	Hierbij zijn twee mogelijke maatregelen 11. Bij het niet verstrekken van het overzicht zal dit overzicht als nog in januari van het opvolgende jaar moeten worden overhandigd bij DAV BOG. 12. Indien het overzicht door de Facility Manager met een onvoldoende wordt beoordeeld dient deze te worden aangepast voor het komende jaar. (bij het mogelijk toepassen van beide maatregelen worden de punten niet toegekend)

Prestatie indicator:	7.3.3 VCA – certificering
Meetmethodiek:	Certificaat tonen
Omschrijving:	De leverancier dient in het bezit te zijn van een VCA – certificaat. Het kan voorkomen dat de leverancier diensten moet leveren bij panden waarbij een VCA – certificaat verplicht is. De leverancier dient jaarlijks een kopie van het certificaat te overhandigen bij DAV BOG.
Norm:	Er moet een kopie van het VCA – certificaat aanwezig zijn bij DAV BOG
Punten:	1
Maatregelen:	Het aantal punten worden niet toegekend in het KMS. Volgend jaar dient deze wel te worden ingeleverd.

Prestatie indicator:	7.3.4 Minimaal 50% van de uitvoerende medewerkers beschikt over de competentie van hovenier conform de CAO hovenierssector
Meetmethodiek:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	De leverancier moet door middel van een rapportage naar DAV BOG aantonen dat ten minste 50% van haar uitvoerende medewerkers over de competenties beschikt van hovenier conform de CAO hovenierssector.
Norm:	Beoordeling voldoende
Punten:	8
Maatregelen:	Indien dit niet het val is zal een rapportage door (de leverancier) worden opgesteld waarin staat hoe dit wel wordt gerealiseerd in de toekomst.

Prestatie indicator:	7.3.5 Naleving geldende milieueisen
Meetmethodiek:	Jaarlijkse rapportage
Omschrijving:	De leverancier moet door middel van een jaarlijkse rapportage aan kunnen tonen dat de geldende milieueisen worden nageleefd, incl die verloopdatum
Norm:	Aanwezigheid van de jaarlijkse rapportage
Punten:	3
Maatregelen:	Indien de norm niet wordt gerealiseerd zal er alsnog een rapportage worden gemaakt

Prestatie indicator:	7.3.6 Ziekteverzuim
Meetmethodiek:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	De leverancier dient jaarlijks een overzicht te verstrekken waarin vermeld staat wat het ziekteverzuim is geweest. Bij de beoordeling wordt gekeken naar het percentage ziekteverzuim. Dit mag niet uitkomen boven de gestelde norm.
Norm:	Maximaal 7,5%
Punten:	3
Maatregelen:	Indien niet aan de norm wordt voldaan zal er een rapportage worden ingeleverd door de leverancier met daarin de doelstelling voor komende jaar. DAV streeft namelijk naar een ziekteverzuim beneden de gestelde norm.

Prestatie indicator:	7.3.7 Wisselingen personeel
Meetmethodiek:	Beoordeling rapportage
Omschrijving:	De leverancier dient jaarlijks een overzicht te verstrekken waarin vermeld staat hoe hoog het percentage verloop in personeel is geweest. Dit percentage mag niet uitkomen boven de gestelde norm
Norm:	Maximaal 8 %
Punten:	3
Maatregelen:	Doelstellingen opstellen door de leveranciers om het percentage verloop onder de gewenste norm te krijgen voor het komende half jaar.

4. Financieel

Prestatie indicator:	7.4.1 Juiste facturatie
Meetmethodiek:	Aantal fouten
Omschrijving:	De leverancier dient de facturen op de juiste wijze op te stellen. Het complexnummer, het contractnummer en de kostensoort moeten vermeld zijn. Tevens dient een specificatie van de kosten bijgevoegd te zijn. Bij een opdracht tot extra werkzaamheden moet een door de huurder afgetekende opdrachtbon zijn gevoegd tezamen met de opdrachtbon van DAV BOG.
Norm:	5 % foute facturen in totaal.
Punten:	10
Maatregelen:	Bij verkeerde facturatie zoals is gesteld door DAV BOG zal er een malusregeling zijn van 2 % bij het desbetreffende pand voor het opvolgende kwartaal.

Prestatie indicator:	7.4.2 Efficiency voorstel
Meetmethodiek:	Beoordeling efficiencyvoorstel
Omschrijving:	De leverancier dient jaarlijks een efficiencyvoorstel bij DAV BOG in te dienen. Dit voorstel moet voor DAV BOG leiden tot een aantrekkelijkere prijsstelling en kwaliteit.
Norm:	Beoordeling voldoende
Punten:	5
Maatregelen:	Indien de het efficiency voorstel niet is in geleverd wordt is er geen score behaald.

Prestatie indicator:	7.4.3 Responstijd indienen offerte maximaal 5 werkdagen
Meetmethodiek:	Aantal te laat
Omschrijving:	Bij een aanvraag van een offerte dient de leverancier deze offerte binnen 5 werkdagen bij DAV BOG aan te leveren.
Norm:	5 %
Punten:	4
Maatregelen:	De punten voor deze prestatie indicatoren worden niet behaald als er niet wordt voldaan aan de gestelde norm.

Taken DAV BOG

• Jaarlijks rapporteren van het KMS voor 28 februari aan de leverancier. • Het leveren van informatie - binnen een halve werkdag na de melding van de huurder - over de klachten. • De resultaten van de locatie check binnen vier weken doormelden aan de leverancier. • Minimaal 2 keer per jaar op initiatief van DAV BOG klachten bespreken met de leverancier. • Minimaal 2 keer per jaar een voortgangsgesprek houden met leverancier. • Aangeven dat de verklaringen en rapportages mogelijk niet zijn aangekomen. • Aangeven wanneer er een factuur verkeerd is verstuurd door de leverancier. • Aangeven door het Facility Management van DAV BOG wanneer de offerte niet is aangekomen binnen het gestelde aantal dagen. • Binnen 2 weken reactie geven op de ingediende offerte van de leverancier • Duidelijk aan leverancier stellen welke werkzaamheden moeten worden gedaan bij het desbetreffende pand.
--

Bijlage 8: locatie check
Locatie check KMS

Dit formulier is bedoeld om de uitvoering van de werkzaamheden van facilitaire diensten te kunnen meten en vormt een onderdeel van het Kwaliteit Meetstelsel Systeem (KMS) van de facilitaire organisatie. Als eerste zal voor de locatie check het adres, plaats, objectnummer, objectnummer eigenaar, de beoordelaar, soort facilitaire dienst, leverancier en de datum van de desbetreffende meting worden opgeschreven. Vervolgens zullen de verschillende prestatie indicatoren gemeten worden per facilitaire dienst, volgens de daarvoor beschreven wijze. Nadat de gegevens zijn ingevuld, wordt dit formulier aan het Facility Management gegeven die de verdere verwerking uitvoert.

Adres	
Plaats	
Objectnummer	
Eigenaar nummer	
Beoordelaar	
Soort facilitaire dienst (receptie, beveiliging, schoonmaak, tuinonderhoud).....	
Leverancier	
Datum check	

<i>Prestatie indicator</i>	<i>Facilitaire dienst</i>	<i>goed</i>	<i>fout</i>
Het correct dragen van bedrijfskleding.			
Verzorgd uiterlijk. De medewerker roept geen vragen op.			
Representatieve opstelling, klantvriendelijke houding. De opstelling van de medewerker.			
Kennis van de locatiesituering en de beschikbare apparatuur. (Vragen stellen over de locatie situering afhankelijk van de dienst)	Receptie Wie is/ zijn de huurder(s)? Wie is de eigenaar? Wie zijn de burens?		
	Beveiliging Wie is/ zijn de huurder(s)? Wie is de eigenaar? Wie zijn de burens?		
	Schoonmaak		

	Hoeveel verdiepingen heeft het pand? Wie is/ zijn de huurder(s)? Wie is de eigenaar? Tuin onderho ud Wie is/ zijn de huurder(s)? Wie is de eigenaar?		
Uitdrukkingsvaardigheid in de Nederlandse en andere moderne talen (Gedurende de check wordt dat duidelijk)			

Overig (Schoonmaak)

Logboek is op de juiste manier bijgehouden (Logboek inkijken, volledig ingevuld door de medewerkers).			
---	--	--	--

Bijlage 9: klachtenregistratie

Klachten									
Specialisme (Rems-afkortingen) Bijvoorbeeld: SCHO / GLWS / LIFT / CV e.d.				periode 1 = 01-02-04 tm ...			Soort ruimte (afkortingen) A = algemene ruimte H = huurdersruimte		
Soort dien	Complex-nr.	Huurder	Contactpersoon klacht	Telefoonnr. Contact-persoon	Faxnr. Contact-persoon	Datum meldir	per.	Soort ruim-te	Klacht
SCHO	7440.0001	IDTS groep BV	Mevr. J.v/d Hurk	035-6996333		14-04-04	1	A	Algemene ruimten worden niet altijd schoongemaakt, de prullenbak bij de niet geleegd. De sleutel van deze bal meer aanwezig zijn
SCHO	7154.0001	HAGO	De heer C. Drost	020-4350835		16-04-04	1	A	Dode eend van het dak weghalen
DEOV	7057.0007	IMN	De heer T. van Os	075-6406028		20-04-04	1	A	Deur parkeergarage hele nacht open
SCHO	7365.0002	Glenayre b.v.	de heer M. Hofs	023-5690130	023-5621158	22-04-04	1	A	De toiletten zijn NIET schoongemaakt op verdieping (22 en 23-04-2004, maar al regelmatig.)
SANI	7365.0002	Glenayre b.v.	de heer M. Hofs	023-5690130	023-5621158	18-03-04	1	A	problemen met handdoekaut. En zeer De storing is gemeld op 18-3-04, maar was de handdoek aut nog steeds de kwijt, opnieuw gefaxt en op 23-4 we
SCHO	7393.0001	Lionbridge BV	Mevr. F.Spanjersberg	020-5114620		26-04-04	1	A	De prullenbakken aan de gevel zijn a niet geleegd, daardoor zijn ze overv vanalles op de grond

Microsoft Excel - klachtenregistratie.xls

Bestand Bewerken Beeld invoegen Opmaak Extra Data Venster Help

C4 =

	I	J	K	L	M	N
1						
2						
3		Soort ruimte (afkortingen) A = algemene ruimte H = huurdersruimte				
4						
5		Soort ruimte	Klacht	Code Uitvoerd	Actie n.a.v. klacht	Gereed op:
43	A	Algemene ruimten worden niet altijd naar behoren schoongemaakt, de prullenbak bij de entree word niet geleegd. De sleutel van deze bak zou niet meer aanwezig zijn.	dolm04	Mevr. De Wilde (Dolman) zal actie ondernemen	week 16	
44	A	Dode eend van het dak weghalen	HAG001	opnieuw kontakt opgenomen met de schoonmaker	16-4-04	
45	A	Deur parkeergarage hele nacht open laten staan	IMNI01	Opgenomen met de heer S. Dijkslag (TM pand)	20-4-04	
46	A	De toiletten zij NIET schoongemaakt op 2e en 3e verdieping (22 en 23-04-2004, maar ook daarvoor al regelmatig.)	WEST03	Opgenomen met de heer Ramazan van Westerveld, deze neemt contact op met de huurder	23-4-04	
47	A	problemen met handdoekaut. En zeep dispenser. De storing is gemeld op 18-3-04, maar op 21-4 was de handdoek aut nog steeds defect. Bon kwijt, opnieuw gefaxt en op 23-4 weer kwijt en	CWSN01	Wederom contact opgenomen met CWS, de bon is kwijt maar ze gaan het uitzoeken en bellen terug....	23-04-2004 ??????	
48	A	De prullenbakken aan de gevel zijn al 1,5 week niet geleegd, daardoor zijn ze overvol en ligt er vuil op de grond	ISS-05	Contact opgenomen met dhr. Lamalam van ISS, hij zal het opne met de schoonmaker TP.	26-4-04	

klachten facilitair

Gereed NUM

Bijlage 10: huurderstevredenheid

De enquête is opgebouwd uit 6 onderdelen. Elk onderdeel bestaat uit een aantal stellingen. Bij elke stelling dient u aan te geven wat uw oordeel is. Er zijn vijf mogelijkheden:

- 1 = zeer tevreden
- 2 = tevreden
- 3 = ontevreden
- 4 = zeer ontevreden
- 5 = niet van toepassing / geen mening

Indien u bij een stelling heeft aangegeven dat u er ontevreden over bent, kunt u in de kolom opmerkingen aangeven waarom u ontevreden bent.

Prestaties van het pand							
Nr.	Vraag	1	2	3	4	5	Opmerkingen
1	Locatie van het pand						
2	Aantal m ² kantoorruimte					0	te krap
						0	te groot
3	Representativiteit en uitstraling pand						
4	Huurprijs pand						
5	Bereikbaarheid pand met de auto						
6	Bereikbaarheid pand met openbaar vervoer						
7	Parkeren eigen terrein						
8	Parkeren in omgeving pand						
9	Looptijd huurovereenkomst						
10	Winkels en restaurants in de omgeving						
11	Klimaatvoorziening pand						
12	Algehele kwaliteit van het pand						

Klantgerichtheid							
Nr.	Vraag	1	2	3	4	5	Opmerkingen
13	Dynamis ABC is telefonisch bereikbaar tijdens kantooruren.						
14	Dynamis ABC is telefonisch bereikbaar buiten kantooruren.						
15	U wordt tijdig teruggebeld indien dit nodig is						
16	De medewerkers staan u vriendelijk te woord.						
17	Dynamis ABC neemt uw problemen serieus.						
18	Dynamis ABC houdt u op de hoogte van de voortgang bij het zoeken naar oplossingen bij problemen.						
19	Dynamis ABC denkt met u mee en houdt rekening met uw wensen.						
20	Dynamis ABC stelt zich pro-actief op t.a.v. plannen en ontwikkelingen.						
21	Dynamis ABC geeft u, des gevraagd, goede adviezen.						

Accountmanagement

Nr.	Vraag	1	2	3	4	5	Opmerkingen
22	De wijze en mate hoe het account management contact onderhoudt						
23	De mate waarin men adviseert op het gebied van de vastgoedmarkt en uw huisvestingszaken.						
24	De wijze waarop de contracten worden geformaliseerd.						

1 = zeer tevreden
 2 = tevreden
 3 = ontevreden
 4 = zeer ontevreden
 5 = niet van toepassing / geen mening

Technisch management

Nr.	Vraag	1	2	3	4	5	Opmerkingen
25	De mate waarin het onderhoud wordt uitgevoerd.						
26	De mate waarop storingen en reparatieverzoeken worden uitgevoerd.						
27	De mate waarin u op de hoogte wordt gesteld over de geplande onderhoud activiteiten.						

Financieel management

Nr.	Vraag	1	2	3	4	5	Opmerkingen
28	Uw gegevens zijn correct in de administratie van Dynamis ABC opgenomen						
29	De mate waarin de afwikkeling van de huurbetaling verloopt voor zover dit door Dynamis ABC wordt uitgevoerd.						
30	De mate waarin u tijdig op de hoogte wordt gesteld van een huurprijsaanpassing.						
31	De mate waarin de service en stook kosten worden geadministreerd.						

Facilitaire diensten in de algemene ruimten

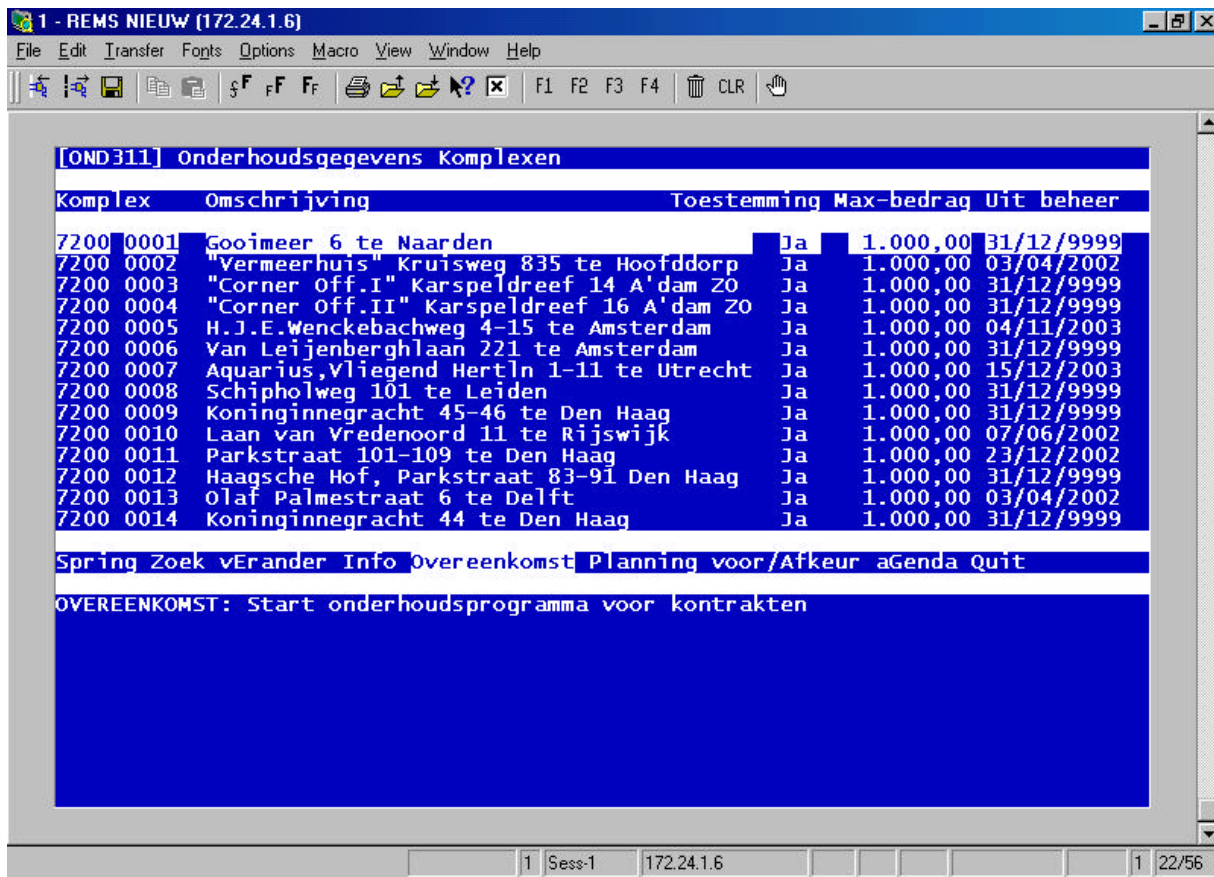
Nr.	Vraag	1	2	3	4	5	Opmerkingen
32	Schoonmaak						
33	Glasbewassing						
34	Sanitaire voorzieningen						
35	Tuinonderhoud						
36	Vuilafvoer						
37	Beveiliging						
38	Receptie						
39	Heeft u behoefte aan meer facilitaire diensten, kruis aan waarin u bent geïnteresseerd!						
	☐ Logistiek						
	☐ Drinkenvoorzieningen						
	☐ Autolease						
	☐ Kantoorartikelen						
	☐ Reprografie						

- 0 Handyman
- 0 Kinderopvang
- 0 Verhuizingen (intern en extern)
- 0 ICT voorzieningen

Overige opmerkingen

Bijlage 11: Real Estate Management System

Hieronder is één van de vele schermen van de database REMS te zien. Hierin staan de alle gegevens over de panden die DAV BOG in beheer heeft.



The screenshot shows a window titled "1 - REMS NIEUW (172.24.1.6)" with a menu bar (File, Edit, Transfer, Fonts, Options, Macro, View, Window, Help) and a toolbar. The main area displays a table titled "[OND311] Onderhoudsgegevens Complexen". The table has columns: Komplex, Omschrijving, Toestemming, Max-bedrag, and Uit beheer. Below the table, there are menu options: Spring Zoek vErander Info Overeenkomst Planning voor/Afkeur aGenda Quit. The status bar at the bottom shows "1 Sess-1 172.24.1.6" and "1 22/56".

Komplex	Omschrijving	Toestemming	Max-bedrag	Uit beheer
7200 0001	Gooimeer 6 te Naarden	Ja	1.000,00	31/12/9999
7200 0002	"Vermeerhuis" Kruisweg 835 te Hoofddorp	Ja	1.000,00	03/04/2002
7200 0003	"Corner Off.I" Karspeldreef 14 A'dam ZO	Ja	1.000,00	31/12/9999
7200 0004	"Corner Off.II" Karspeldreef 16 A'dam ZO	Ja	1.000,00	31/12/9999
7200 0005	H.J.E.Wenckabachweg 4-15 te Amsterdam	Ja	1.000,00	04/11/2003
7200 0006	Van Leijenberghlaan 221 te Amsterdam	Ja	1.000,00	31/12/9999
7200 0007	Aquarius,Vliegend Hertln 1-11 te Utrecht	Ja	1.000,00	15/12/2003
7200 0008	Schipholweg 101 te Leiden	Ja	1.000,00	31/12/9999
7200 0009	Koninginnegracht 45-46 te Den Haag	Ja	1.000,00	31/12/9999
7200 0010	Laan van Vredenoord 11 te Rijswijk	Ja	1.000,00	07/06/2002
7200 0011	Parkstraat 101-109 te Den Haag	Ja	1.000,00	23/12/2002
7200 0012	Haagsche Hof, Parkstraat 83-91 Den Haag	Ja	1.000,00	31/12/9999
7200 0013	Olaf Palmestraat 6 te Delft	Ja	1.000,00	03/04/2002
7200 0014	Koninginnegracht 44 te Den Haag	Ja	1.000,00	31/12/9999

Spring Zoek vErander Info Overeenkomst Planning voor/Afkeur aGenda Quit

OVEREENKOMST: Start onderhoudsprogramma voor kontrakten

Bijlage 12: Verslag Planon

Datum: 6 april 2004

Plaats: Tilburg, Willem II Stadion

De Planon voorlichtingsdag is opgebouwd uit twee onderdelen. De dag werd aangevangen met een presentatie over het product Planon en de werking van Planon Facility solutions. Na afloop van de presentatie was er de mogelijkheid om gericht vragen te stellen over het product. Op deze manier kon gekeken worden of Planon een oplossing is voor de organisatie.

Planon Facility Solution is een Facility Proces Management Systeem. Hierbij staat het integraal managen van alle facilitaire processen centraal. Planon is een gestandaardiseerd software pakket. Het is een volledig geïntegreerde facilitaire totaaloplossing met gebruik van één centrale database. Het pakket bestaat uit een groot aantal modules die in vier productgroepen zijn verdeeld:

- Facility Office: gericht op de ondersteuning van de medewerkers en het management van de facilitaire dienst. De modules van Facility Office hebben als doel de interne facilitaire processen te ondersteunen en te optimaliseren.
- Facility Net: hiermee kan een groot aantal functies via intranet of internet aan de facilitaire klanten worden aangeboden.
- Facility Mobile: dit bestaat uit een aantal mobiele oplossingen die buiten de Planon omgeving kunnen functioneren op een Pocket PC en barcodeopnameapparatuur
- Facility Talk: dit is de generieke oplossing voor het definiëren van interfaces / koppelingen tussen Planon en andere softwaresystemen of databases.

De module werkorders vervult de centrale rol. Deze module stuurt en bewaakt uw facilitaire bedrijfs- processen als een spin in het web. Hieronder is het totale concept schematisch weergegeven.



Na afloop van de presentatie heb ik samen met een medewerker van Planon besproken wat de mogelijkheden van het systeem zijn voor DAV BOG. Hieronder volgen de belangrijkste conclusies van dit gesprek:

- Planon is niet geschikt voor het kwaliteit meet systeem. Bij Planon draait alles om orders. De metingen zijn niet gekoppeld aan specifieke orders en hierdoor is registratie van bepaalde onderdelen binnen Planon niet mogelijk. Het is wel mogelijk om bij een order een cijfer te geven die de klant geeft aan de dienstverlening. Tevens kunnen ingescande certificaten, rapporten en dergelijke opgenomen worden in Planon.
- Klachtenregistratie is goed mogelijk binnen Planon. Van alle klachten kan een uitdraai gemaakt worden op verschillende niveaus (per leverancier, per object, per periode). Alle klachten worden gearhiveerd. De klachtenregistratie kan daarom tevens gebruikt worden voor de medewerkers van de servicedesk om de geschiedenis van het object na te gaan. Hiervoor zullen wel alle contracten, objecten enz ingevoerd moeten worden in Planon. Dit zal tevens up-to-date gehouden moeten worden.
- Het is goed mogelijk om afbeeldingen van de bij DAV BOG in beheer zijnde objecten op te nemen binnen Planon. Tevens kunnen CAD – tekeningen opgenomen worden in REMS, waarbij weer koppelingen gelegd kunnen worden naar afbeeldingen. Dit is een goed hulpmiddel bij de servicedesk. Zij kunnen tijdens het aannemen van een storing het object waarop de storing betrekking heeft bekijken.
- Contracten kunnen worden opgenomen in Planon. Per contract kan omschreven worden wat de inhoud van het contract is. Tevens kan voor de servicecontracten aangegeven worden wanneer welke activiteiten uitgevoerd zullen gaan worden. Dit kan een hulpmiddel zijn voor de servicedesk, omdat zij dan snel op kunnen zoeken wanneer en hoe vaak bepaalde activiteiten uitgevoerd moeten worden.
- Planon wordt gestuurd vanuit Windows. Hierdoor kunnen meerdere modules naast elkaar gebruikt worden, zodat het proces van opzoeken van gegevens versneld wordt. Dit is een grote tekortkoming bij REMS; je moet steeds op en neer bladeren door de verschillende modules.
- Er kunnen standaardmeldingen worden opgenomen in Planon. Bij deze standaardmeldingen kunnen de vragen opgenomen worden die de aannemer van de melding moet stellen, om de juiste oorzaak van het probleem te kunnen achterhalen.

Bijlage 13: de dashboard organisatie

Microsoft Excel - registratie KMS receptie.xls

Bestand Bewerken Beeld Invoegen Opmaak Extra Data Venster Help

Times New Roman 8 B I U

D43

	A	B	C	D	E	F	G
	PI nr.	omschrijving	norm	eenheid/toelichting	punten maximaal	uitslag 2004	score 2004
3		1. tevredenheid van de huurder					
5	1.1.1	% tevreden huurders	75%	minimaal	10	70%	6
8		2. uitvoering van de werkzaamheden					
10	1.2.1	Dragen van bedrijfskleding	90%	minimaal	4	100%	4
12	1.2.2	Verzorgd uiterlijk	90%	minimaal	4	100%	4
14	1.2.3	Representatieve opstelling, klantvriendelijke houding	90%	minimaal	4	80%	3,2
16	1.2.4	Kennis van locatiesituering en beschikbare apparatuur	90%	minimaal	4	60%	1,6
18	1.2.5	Uitdrukkingvaardigheid in de Nederlandse en andere moderne talen	90%	minimaal	4	40%	0
20	1.2.6	Attitude personeel	1 klacht gemiddeld per object per jaar		11	1,17	0
22	1.2.7	Responstijden klachten maximaal 1 werkdag	1 klacht gemiddeld per object per jaar		11	0,67	4,4
25		3. organisatie en communicatie					
27	1.3.1	Geheimhoudingsverklaring	1	aanwezig	3	1	3
29	1.3.2	Voldoende reservemedewerkers	1	beoordeling voldoende	8	1	8
31	1.3.3	VCA certificering	1	aanwezig	3	0	0
33	1.3.4	Ziekteverzuim	7,5%	maximaal	8	7,5%	8
35	1.3.5	Wisselingen personeel	8%	maximaal	5	9%	0

maatregelen Totaaloverzicht leverancier resultaten op objectniveau resultaten leveranciersniveau

Gereed NUM

Microsoft Excel - registratie KMS receptie.xls

Bestand Bewerken Beeld Invoegen Opmaak Extra Data Venster Help

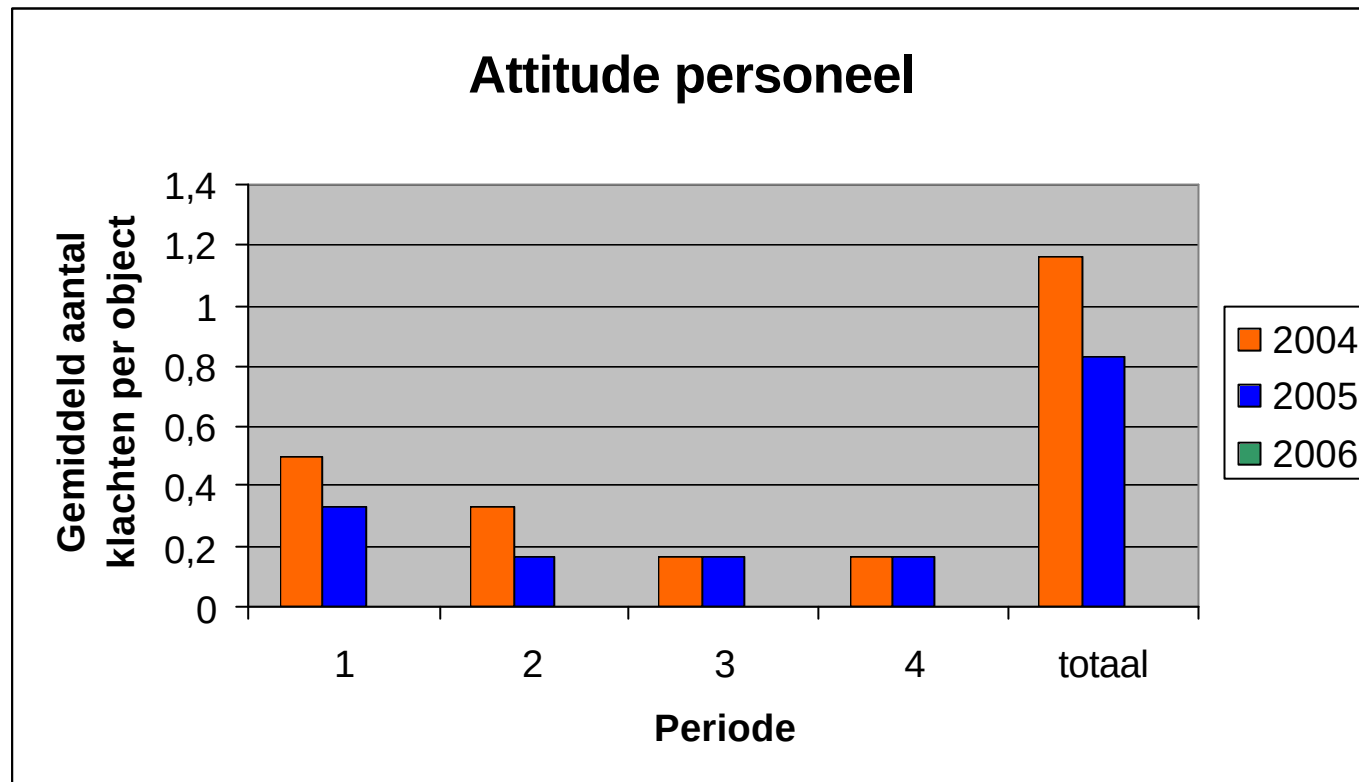
Arial 8 B I U

B48

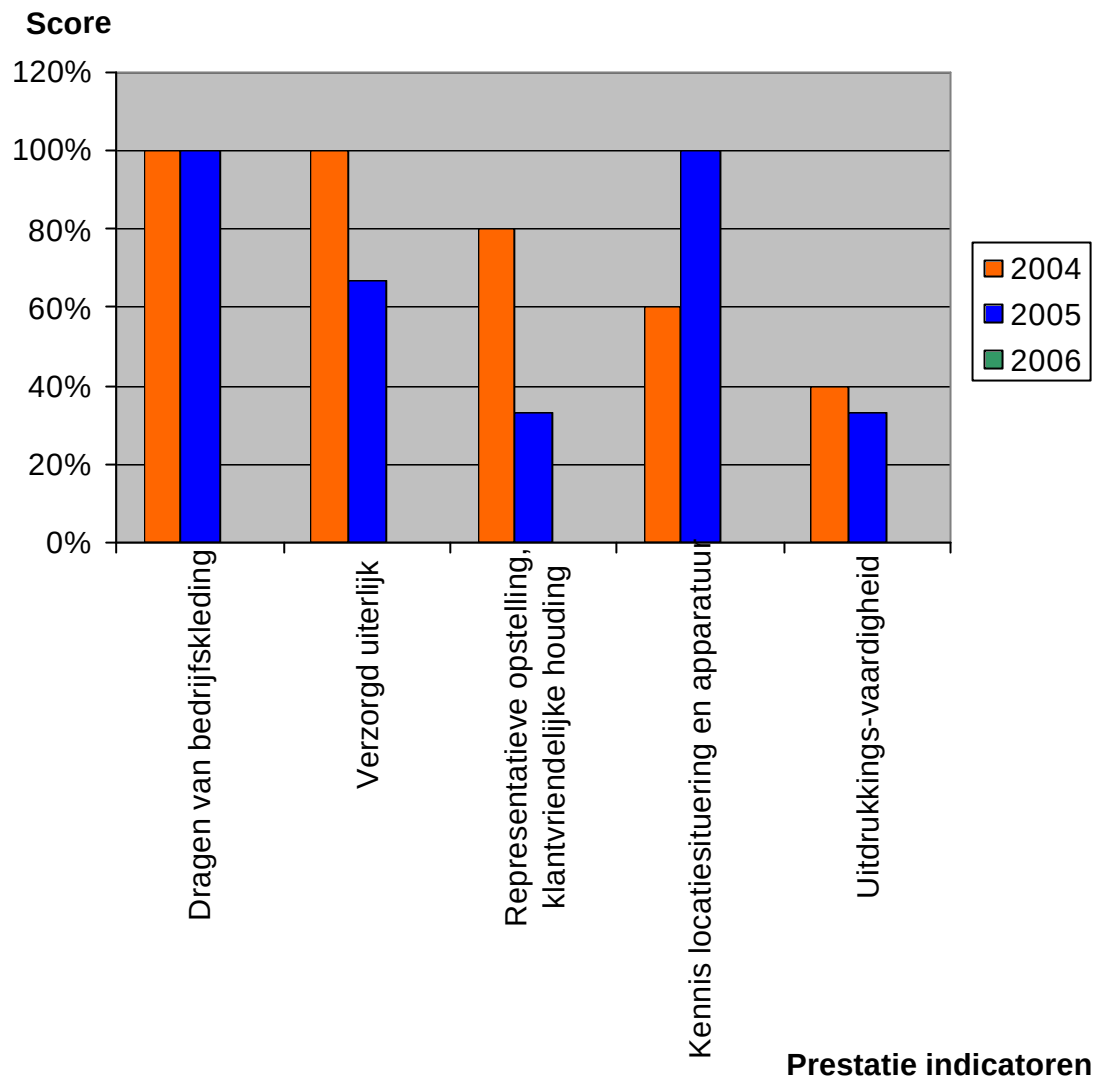
	A	B	C	D	E	F	G
10	1.2.1	Dragen van bedrijfskleding	90%	minimaal	4	100%	4
12	1.2.2	Verzorgd uiterlijk	90%	minimaal	4	100%	4
14	1.2.3	Representatieve opstelling, klantvriendelijke houding	90%	minimaal	4	80%	3,2
16	1.2.4	Kennis van locatiesituering en beschikbare apparatuur	90%	minimaal	4	60%	1,6
18	1.2.5	Uitdrukkingvaardigheid in de Nederlandse en andere moderne talen	90%	minimaal	4	40%	0
20	1.2.6	Attitude personeel	1 klacht gemiddeld per object per jaar		11	1,17	0
22	1.2.7	Responstijden klachten maximaal 1 werkdag	1 klacht gemiddeld per object per jaar		11	0,67	4,4
25		3. organisatie en communicatie					
27	1.3.1	Geheimhoudingsverklaring	1	aanwezig	3	1	3
29	1.3.2	Voldoende reservemedewerkers	1	beoordeling voldoende	8	1	8
31	1.3.3	VCA certificering	1	aanwezig	3	0	0
33	1.3.4	Ziekteverzuim	7,5%	maximaal	8	7,5%	8
35	1.3.5	Wisselingen personeel	8%	maximaal	5	9%	0
38		4. financieel					
40	1.4.1	Juiste facturatie	5	facturen per jaar onjuist	8	5	8
42	1.4.2	Efficiency voorstel	1	beoordeling voldoende	5	0	0
44	1.4.3	Responstijd indienen offerte maximaal 5 werkdagen	0	offertes te laat	8	3	0
47	Totaal				100		50,2

maatregelen Totaaloverzicht leverancier resultaten op objectniveau resultaten leveranciersniveau

Gereed NUM



Resultaten locatie checks



Bijlage 14: steekproeven voor onderzoeken.

De grote van de steekproef is een belangrijk onderdeel om aan te kunnen geven of deze representatief is van het totaal. De nauwkeurigheid en betrouwbaarheid zijn daarbij van belang. Binnen het onderzoek zijn er een aantal metingen waarbij een steekproef wordt gebruikt. Hieronder volg een stuk hoe met een steekproef kan worden omgegaan.

Na de eerste stap die betrekking had op de vraag wat je zult gaan meten zal men als tweede stap in de fase van het verzamelen van gegevens moeten gaan bepalen bij wie of wat men precies gegevens zult gaan verzamelen. Als men bepaald heeft over wie of wat men uiteindelijk tot uitspraken wil komen, kan men gaan, bepalen wie of wat dan precies de onderzoekseenheden zullen zijn. Men stuit dan ongetwijfel op de vraag of men een populatieonderzoek zal gaan doen dan wel een steekproefonderzoek.

De voordelen van het gebruik van een steekproef

- kosten- en tijdsbesparing
- volledige telling of meting niet uitvoerbaar
- snellere berichtgeving

Als groot nadeel van de steekproef moet natuurlijk worden genoemd, dat men op basis van steekproeven niet meer tot uitspraken over de populatie als geheel kan komen met een nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van de volle 100 %.

Bovendien moet aan de steekproef nog een aantal eisen worden gesteld om die te mogen gebruiken om te komen tot uitspraken over de populatie. Deze eisen zijn:

- de steekproef moet voldoende groot zijn (om extreme waarden (scores) uit te kunnen middelen; dit heeft gevolgen voor de nauwkeurigheid en betrouwbaarheid);
- de steekproef moet representatief zijn voor de gehele populatie (een getrouwe weerspiegeling van die populatie; dit heeft gevolgen voor de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek).

Representatief wil zeggen dat de belangrijke kenmerken (eigenschappen) van de populatie in gelijke mate zijn vertegenwoordigd in de steekproef.

De vereiste grootte van de (dataproducerende) steekproef is afhankelijk van:

- de verwachte steekproefuitkomsten en de standaarddeviatie (de diversiteit en verschillen in de populatie en de deelpopulaties);
- de gewenste betrouwbaarheid van de uitspraken (deze heeft hier niet betrekking op de methode, zoals bij het meten, maar op de mate van zekerheid waarmee je een uitspraak doet, m.a.w. de mate waarin het toeval een rol speelt; bij het schatten of toetsen ga ik daar nader op in);
- de gewenste nauwkeurigheid van de uitspraken (de precisie van de uitspraken, waarmee ook ten aanzien van deelpopulaties);
- de omvang van de populatie (alleen als de populatie klein is).

Facilitaire dienstverleners beschikken slechts over weinig geld en tijd. Dit betekent dat men nauwelijks zal toekomen aan ideale steekproefgrootten. Bovendien is een discussie over de ideale steekproefgrootte niet alleen een theoretisch zeer moeilijk, maar bovendien weinig praktisch vanwege het tijdgebrek.

Samenvattend kan worden gesteld dat het belang van de representativiteit en van de grootte van de steekproef afhankelijk is het onderzoeksdoel (het soort kennis waar men naar op zoek is).

Voorbeeld van een steekproef onderzoek Servicedesk:

Om te beginnen moet de standaardfout worden berekend. Daartoe wordt het percentage tevreden klanten met het percentage ontevreden klanten vermenigvuldigd en de uitkomst door de steekproefgrootte gedeeld. Door uit dit getal de wortel te trekken wordt de standaardfout aangegeven.

Berekening/ formule standaardfout:

$$Sx = \sqrt{\frac{P \times Q}{n}}$$

Sx = standaardfout

P = % ontevreden huurders

Q = % tevreden huurders

N = steekproef omvang

$$Sx = \sqrt{\frac{12 \% \times 88\%}{90}}$$

$$SX = 3.4$$

De volgende stap is om te bepalen wat de nauwkeurigheidsmarge is. Deze is afhankelijk van de mate van betrouwbaarheid, waarmee de uitspraak wordt gedaan. Hierbij wordt uitgegaan van een betrouwbaarheid van 90 %. De berekening van de veiligheidsmarge is te realiseren door de standaardfout te vermenigvuldigen met de Z-waarde van 1.65.

Berekening/ formule nauwkeurigheidsmarge:

$$M = Z \times Sx$$

M = nauwkeurigheidsmarge

Z = de Z-waarde (in dit geval 90% betrouwbaar en is dan 1.65)

Sx = standaardfout

$$M = 1.65 \times 3.4$$

$$M = 5.6$$

Conclusie

Uit te steekproef kan worden geconcludeerd dat 88% tevreden is, maar dat dit moet worden vermeerderd en verminderd met 5.6% om een uitspraak te kunnen doen van de totale populatie van 2200 huurders. Hierdoor kan worden gezegd dat bij een uitvoering van een enquête over het totale aantal huurders, de tevredenheid tussen de 82.4% en de 93.6% ligt. Marge dus van 93.6% – 82.4 % = 11.2%

Tot slot zijn er een aantal punten die de representativiteit beïnvloed.

- dekkingsfout
(niet actueel steekproefkader)
- non-response fout
(selectieve non-respons, die kan leiden tot systematische fout en de validiteit van de populatie kan aantasten);
- verwerkingsfout
(slordig invoeren gegevens);
- herinneringsfout
(van de respondent);
- opzettelijke fout
(respondent geeft bijvoorbeeld sociaal wenselijke antwoorden of interviewer verzint de antwoorden zelf);
- gewenningsfout
(enquêteur past al doende vragen aan);
- houding enquêteur
(schrikt mensen af);
- interpretatiefout
(onduidelijke vragen of antwoorden)

Bijlage 15: overige informatie en artikelen

De oplossing voor facilitaire vraagstukken zal vooral liggen in de uitbesteding van processen op basis van kritische prestatie indicatoren, dhr. P. Janssen Facilicom.

Kwaliteit van de dienstverlening en het specialisme zullen in de nabije toekomst doorslaggevend zijn voor de keuze voor een dienstverlener, Dhr. E. Vos Manager marketing en communicatie bij CSU Total Care.

Facility managers die diensten uitbesteden hebben behoefte aan een neutrale partij die voor hen leveranciers controleert, dhr B. Drion directeur DBA sociates.

Klantteverdenheid zal in de komende jaren een grotere rol gaan spelen, daardoor zal de nadruk bij prestatiemetingen worden gelegd van objectieve normering naar een meer subjectievere kwaliteitsbeleving, dhr. T. Jasperse, hago Nederland

De snelle veranderingen in de omgeving van de organisatie en de forse verbreding van facility management vereist in de nabije toekomst een andere aansturing van de facilitaire organisatie, dhr. H. Visser, directeur van Hospitality Consultants.

rendement vastgoed pensioenfondsen 7,1%

AMSTERDAM - De Nederlandse pensioenfondsen hebben in 2003 over hun totale vastgoedbeleggingen 7,1% totaalrendement behaald. Daarvan behaalden de directe beleggingen 5,4% en de indirecte (in vastgoedfondsen) beleggingen 17,5%. Dat blijkt uit de jongste performancemetingen door WM Company.

WM Company analyseerde daarvoor 155 beleggingsportefeuilles van Nederlandse pensioenfondsen - het zogenoemde WM Universum - met een totale portefeuillewaarde van ruim € 205 mrd. De twee grootste pensioenfondsen, ABP en PGGM, zitten niet in de berekeningen omdat het meetellen van deze fondsen volgens WM een te vertekend beeld geeft.

De assetmix van pensioenfondsen bestaat voor circa 11% uit vastgoedgerelateerde beleggingen (9% direct en 2% in vastgoedfondsen). Uitgaande van de totale beleggingsportefeuille hebben de 155 pensioenfondsen voor ruim € 20 mrd in vastgoed belegd. WM Company maakte ook de meerjaarsrendementen van de institutionele vastgoedportefeuilles bekend. Over drie jaar scoorde het vastgoed gemiddeld 7,9% per jaar (direct 8,5%, indirect 6,9%), over vijf jaar gemiddeld 11,9% per jaar (direct 12,7%, indirect 9,8%) en over tien jaar gemiddeld 10,5% per jaar

C&W/H&B: wereldwijde stabilisatie kantoorhuren (internationaal)

(31-03-04) Londen blijft de duurste kantoorlocatie ter wereld, maar Parijs is in opkomst. En de Amsterdamse tophuurprijzen (in de Zuidas) zijn stabiel. Dat is de uitkomst van het jaarlijkse onderzoek Business Space Across the World dat Cushman & Wakefield Healey & Baker (C&W/H&B) heeft uitgevoerd naar de hoogte van prijzen voor kantoorruimte in de wereld in 2003. Voor dit onderzoek werden 202 kantoorlocaties in 45 landen onderzocht.

De tophuurprijs (huur inclusief belasting en servicekosten) voor een vierkante meter kantoorruimte in de West End van Londen bedraagt 1367 euro per jaar. Dit is 55 procent meer dan de 878 euro in Parijs. Deze stad neemt dit jaar de tweede plaats over van Tokio. Daar wordt in het centrum 758 euro betaald voor een vierkante meter kantoorruimte. Dublin betreedt voor het eerst de top-10 en neemt daarmee de plaats in van Frankfurt.

C&W/H&B constateert in het algemeen in 2003 een daling van de huurprijzen met gemiddeld 3 procent. Dit is beduidend minder dan de daling met 7 procent het jaar daarvoor. Dit is een teken van een naderende stabilisatie van het huurprijsniveau, aldus Baldwin Poolman, partner bij C&W/H&B in Nederland. Ook bewijst dit een voorzichtig optimisme voor het economisch herstel.

In Europa zijn de huurprijzen met gemiddeld 3,8 procent gedaald. De eurolanden hebben wat dit betreft het minst gepresteerd in vergelijking met de andere landen in Europa. Centraal- en Oost-Europa presteren beter met een marginale huurdaling van 1,2 procent in 2003. Amsterdam staat op de ranglijst op de zestiende plaats met een huurprijs van 418 euro per vierkante meter per jaar (huur inclusief belastingen en servicekosten). De duurste locatie in Amsterdam is de Zuidas met een 'kale' huur van ongeveer 335 euro (huur zonder servicekosten en BTW). Vorig jaar stond Amsterdam nog op zeventiende plaats met dezelfde huurprijs voor dit gebied. De huren op andere locaties in Amsterdam beginnen daarentegen enkele procenten te dalen.

Heathrow bij Londen behoudt de titel als duurste locatie in de wereld voor bedrijfsruimte. De tophuurprijs voor bedrijfsruimte bedraagt hier 245 euro per vierkante meter per jaar. Op de tweede plaats van de ranglijst van duurste locaties voor bedrijfsruimte staat Moskou, waar de huurprijs 136 euro per vierkante meter per jaar bedraagt. Op nummer drie staat Dublin met 135 euro per vierkante meter per jaar. Wereldwijd heeft de bedrijfsruimtemarkt beter gepresteerd dan de kantorenmarkt, aldus C&W/H&B.

Kantoorleegstand piekt volgend jaar in Amsterdam (landelijk)

(04-05-04) Omdat de kantooropname dit jaar naar verwachting nauwelijks groeit, zal de oplevering van kantoorruimte in Amsterdam leiden tot een verder oplopen van de leegstand naar ongeveer 20 procent in 2005. Dat schrijft de Dienst Ruimtelijke Ordening van de gemeente Amsterdam in het rapport De Amsterdamse kantorenmarkt 2004 dat eind vorige week openbaar werd. De Dienst verwacht dat als de huidige veronderstellingen gehandhaafd blijven de leegstand zich rond 2011 zal stabiliseren rond 9 procent.

Na twee jaar waarin de economische groei stagneerde was in 2003 sprake van enige krimp. Dit heeft geleid tot een toename van het aantal faillissementen, inkrimping van activiteiten, onderverhuur en het bij elkaar intrekken van kantoorgebruikers. Hierdoor is vorig jaar het kantoorgebruik zowel in Amsterdam als in de rest van de regio voor het eerst in twintig jaar gekrompen. In 2003 betrokken gebruikers bovendien maar weinig Amsterdamse kantoorruimte in eenheden groter dan 10.000 m².

Tussen 2000 en 2004 is de leegstand in de regio Amsterdam opgelopen van 2 procent naar meer dan 18 procent van de voorraad. Begin 2004 stond in Amsterdam 17 procent van de voorraad leeg en in de rest van de regio ongeveer 22 procent. 'De nieuwbouw van kantoren in de regio Amsterdam zal ver terugvallen. Dit zal leiden tot een grote vertraging in het ontwikkeltempo van kantoorgebieden', stelt de Dienst Ruimtelijke Ordening.

De Dienst RO adviseert de gemeente zich in te spannen extra bedrijvigheid naar de regio te lokken. Daarbij zou de Zuidas als toplocatie met hoogwaardige vestigingsmogelijkheden een belangrijke rol kunnen spelen. Ook zou onttrekking van kantoren kunnen bijdragen aan herstel van de kantorenmarkt. Om weglekken van kantoorwerkgelegenheid naar bedrijventerreinen tegen te gaan moet Amsterdam vestiging van kantoorgebruikers op bedrijventerreinen en omzetting tot kantoorruimte beperken.

Na vijf jaar waarin een recordhoeveelheid kantoorruimte in aanbouw werd genomen is de markt vorig jaar uiteindelijk omgeslagen, zo signaleert de Dienst RO. Tussen 1998 en 2003 werd in de regio Amsterdam ongeveer 2,5 miljoen m² kantoorruimte in aanbouw genomen, waarvan 1,6 miljoen m² in Amsterdam. Het overgrote deel hiervan is opgeleverd. Hierdoor groeide de voorraad in de regio tussen 2000 en 2004 met 29 procent van 7,4 naar 9,5 miljoen m² en in Amsterdam met 25 procent van 5,1 naar 6,4 miljoen m².

Vorig jaar werd binnen de regio alleen in Amsterdam nog kantoorruimte in aanbouw genomen. Het ging om 31.000 m². In vergelijking met de voorraad in Amsterdam komt dit neer op 0,5 procent. Daarmee komt een einde aan de nieuwbouwgolf die de regio Amsterdam heeft

overspoeld. In Amsterdam wordt dit jaar de oplevering verwacht van 249.000 m2 kantoorruimte en in 2005 van nog eens 119.000 m2. Hierdoor wordt dit jaar 4 procent aan de voorraad toegevoegd en volgend jaar 2 procent.

Bijlage 16: interne interviews

Gespreksverslag 1: Dhr. R. Gouwerok (BUM BOG)

Datum: 26 januari 2004

Plaats: Dynamis ABC

Aanwezig: Ronald Gouwerok, Erik Koremans, Onno de Baan.

- Bij Dynamis ABC Vastgoedmanagers werken 89 FTE's op de afdeling BOG. Het marktaandeel bedraagt 20% in Amsterdam, rond de 10% in andere deelgebieden van Nederland. In Amsterdam is een verdere marktaandeel stijging niet mogelijk en de rest van het land wel.
- Dynamis ABC Vastgoedmanagers behoort tot de grootste vastgoedmanagement-organisaties op het gebied van bedrijfsmatig onroerende goed. Dynamis ABC kent 7 concurrenten die 80% van het marktaandeel hebben. De overige 20% van het marktaandeel wordt door diverse kleine vastgoed organisatie uitgevoerd
- Dynamis ABC Vastgoedmanagers biedt integraal vastgoedmanagement aan de huurders, deze vorm van vastgoedmanagement is nieuw binnen deze branche
- Dynamis ABC Vastgoedmanagers heeft te maken met twee klanten, de huurders en de eigenaren (beleggers). Door het aanbieden van integraal vastgoedmanagement kan belangenverstrengeling ontstaan. Aan de ene kant de rendementen die op een object moeten worden behaald en aan de andere kant de huurdertevredenheid wil bewerkstelligen
- De insteek van integraal vastgoedmanagement dat Dynamis ABC Vastgoedmanagers aanbiedt is 10% goedkoper te leveren aan huurders.
- De huurders zijn in te delen door middel van meerdere huurders in een kantoor en een individuele huurder van de panden.
- Het doel van de opdracht is om de kwaliteit van de dienstverlening transparanter te maken om daarop te kunnen beoordelen. Op dit moment wordt er op emotionele wijze beoordeeld. Je moet naar de huurder (en belegger) kunnen laten zien wat voor kwaliteit je levert.
- Medewerkers van onderaannemers identificeren zich niet met Dynamis ABC Vastgoedmanagers, maar de huurder ziet ze wel als zijn ze in dienst bij Dynamis ABC Vastgoedmanagers.
- Dynamis ABC Vastgoedmanagers is meer dan een maincontractor. Er worden meer dan alleen maar facilitaire diensten aangeboden. Dynamis ABC Vastgoedmanagers is ook meer aanwezig in het pand dan een maincontractor.
- De cultuur van Dynamis ABC Vastgoedmanagers richt zich maar weinig op de profilering van de kwaliteit, er wordt weinig aan windowdressing gedaan. Dit is wel een van de doelstellingen. Binnen deze branche wordt door andere bedrijven ook weinig aan windowdressing gedaan
- Taak van Ronald Gouwerok is het aansturen van de drie vestigingsmanagers en de vier productmanagers (facility, administratief, commercieel, technisch)
- De strategie in Amsterdam is om bij de huurders meer omzet te genereren (verticaal) en in de andere regio's is de strategie op verbreding (horizontaal) gericht.
- De afdeling FM zal verder geprofessionaliseerd worden binnen Dynamis ABC. De huidige facilitaire afdeling bestaat uit 2 medewerkers

Gespreksverslag 2: Dhr. M de Roy van Zuydewijn (senior accountmanager)

Datum: 26 januari 2004

Plaats: Dynamis ABC

Aanwezig: F de Roy van Zuydewijn, Onno de Baan

- Taak van de accountmanager is dat ze verantwoordelijk zijn voor de rendementen ten aanzien van de vastgoedobjecten voor de beleggers en daarnaast hebben ze een probleemoplossende rol voor de huurders.
- Onderverdeling van de beheertaken
 - Administratieve taken
 - Technische taken
 - Commerciële taken
- Ze stellen huurcontracten op van de beleggingsobjecten
- 15% van het bedrijfsomroerend goed heeft te maken met leegstand
- In andere gebieden in Nederland zijn deze percentages soms 25 tot 30%
- Klachten ten aanzien van de huurders ruimen komen binnen via de servicedesk en gaan daarna als ze van technische aard zijn naar de technische medewerkers en naar de accountmanagers
- Bij accountmanagement is het monitoren van de verschillende branches van belang aangezien deze mogelijk hoge risico's vormen voor de beleggingmaatschappijen. Hierbij moet bijvoorbeeld gedacht worden aan de reclamebranche en de ICT branche. In deze branche worden de kosten nauwlettend in de gaten gehouden waardoor een huurachterstand kan zijn.
- De voornaamste concurrenten zijn
 - Kats en waalwijk vastgoedmanagement
 - Meeues
 - DTZ zadelvast

Gespreksverslag 3: Mevr. A van de Vegt (coördinator stook servicekosten)

Datum: 26 januari 2004

Plaats: Dynamis ABC

Aanwezig: F de Roy van Zuydewijn, Onno de Baan

- Bij deze afdelingen worden de service afrekeningen gedaan van de huurders. Deze gegevens worden weer naar de eigenaren verstuurd.
 - Bijvoorbeeld de schoonmaakkosten die doormiddelen van voorschotten wordt uitgevoerd. Vervolgens worden de werkelijke en de in rekening gebrachte kosten bekeken. Het verschil hiervan wordt goed gemaakt ten behoeve van Dynamis ABC of van de klanten.
- Dynamis ABC maakt gebruik van standaardisatie van de kostensoorten
- De verdeelsleutels van de servicekosten binnen de gebouwen hangen af van de gebruiker (woningen, winkels, kantoren) en het aantal vierkante meters.
- De factuur bestaat uit opdrachtbon en het contract
- Bij Dynamis ABC maken ze gebruik van kalender jaren en gebroken jaren (1 juli tot en met 30 juni)
- Besturing systeem REMS wordt gebruikt.

Gespreksverslag 4: Dhr. D. Keijzer (Controller)

Datum: 27 januari 2004

Plaats: Dynamis ABC

Aanwezig: Dennis Keijzer, Onno de Baan

- Dennis Keijzer is verantwoordelijk voor alle financiële perikelen voor zowel de eigenaren als voor DAV. De financiën van DAV worden bijgehouden in Omnivers.
- Er wordt omzet gegenereerd uit de volgende disciplines:
 - Beheersovereenkomsten (technisch, commercieel en administratief)
 - Stook- en servicekosten
 - Technisch management
 - Facility management
 - Courtage
- De kosten van DAV bedragen de volgende:
 - 70% personeel
 - Huisvesting
 - Overige (ICT, stook- en servicekosten enz)
- Er wordt voornamelijk gestuurd op resultatenrekening. De balans was 'vervuild', doordat verschillen werden weggewerkt in de balans. Er is tot op heden nog geen beginbalans van 2000. Daar wordt nu aan gewerkt. Er moet aan het einde van dit boekjaar een opgeschoonde balans zijn, voorzien van accountantsverklaring. Tot op heden werd er maar wat aangeroemd.
- Er is een verouderde automatisering binnen DAV. Dit legt beperkingen op.
- Elk kwartaal vindt controle van de budgetten plaats en wordt een begroting gemaakt voor de komende periode.
- Budgetten worden toegewezen aan de verschillende afdelingen. Voor uitgaven die niet binnen budget passen moet het budget aangevraagd worden per case. Hiervoor moet aangetoond worden dat door het doen van de uitgaven extra omzet gegenereerd wordt.
- De kosten voor het kwaliteit meetstelsel zijn voornamelijk personele kosten en voor een klein deel ICT. De opbrengsten komen voort uit het behoud van klanten (als zij tevreden zijn over de dienstverlening) en extra omzet door additionele dienstverlening.
- Dennis Keijzer acht het mogelijk om binnen REMS een module aan te leggen voor de meting van de kwaliteit. Cor Taal is de applicatiebeheerder van REMS.

Gespreksverslag 5 : Dhr. R. Frenken (Manager Technisch managers BOG)

Datum: 27 januari 2004

Plaats: Dynamis ABC

Aanwezig: Rob Frenken, Onno de Baan

- Rob Frenken stuurt 40-45 medewerkers aan, te weten;
 - Technisch managers: gaan over het planmatig onderhoud van de panden. Hiervoor wordt een cyclus doorlopen. In de zomermaanden worden alle panden geïnspecteerd. Op basis hiervan worden acties gesignaleerd. Deze worden ter goedkeuring bij de eigenaren gelegd. Als ze goedgekeurd zijn wordt de opdracht verstrekt aan een aannemer, ook weer onder goedkeuring van de eigenaren. Daarna wordt de opdracht uitgevoerd. In de tussentijd begint de volgende cyclus alweer. Er worden onderhoudscontracten afgesloten en toezicht gehouden op de uitvoering. Er kan ook advies worden gegeven bij projecten. Er wordt alleen maar gecoördineerd en niet zelf uitgevoerd.
 - Objectbeheerders
 - Service desk medewerkers: ze zijn aanspreekpunt voor de huurders. Klachten en storingen worden geheel via REMS afgehandeld door de service desk.
- Enige tijd geleden is het kwaliteitsproject technisch opgestart. Uitgangspunt is dat beide klantengroepen belangrijk zijn voor DAV. Vooral de communicatie speelt hierin een

belangrijke rol. Uit telefonische enquête is gebleken dat DAV met een 6-7 beoordeeld wordt en leveranciers onvoldoende. Vooral de communicatie tussen de uitvoerder en beheerder bleek slecht te zijn. Hierop zijn acties ondernomen:

- Enige tijd na melding van een storing wordt er naar de desbetreffende organisatie een aftersalesbrief gestuurd, waarin onder meer staat dat wanneer de leverancier nog geen contact opgenomen heeft met de organisatie, DAV hierover geïnformeerd moet worden zodat deze dit weer kan vermelden bij leverancier.
- Er worden enquêtes gestuurd naar alle bedrijven die in de afgelopen periode een klacht of storing gemeld hebben. Hiermee wordt gekeken of het naar tevredenheid is afgehandeld.
- Dagelijks worden steekproefsgewijs een aantal leverancier gebeld die de dag ervoor een huurder zouden hebben moeten benaderd. Hiermee wordt nagegaan of dit ook daadwerkelijk gedaan is.

Op deze wijze kan worde nagegaan welke bedrijven zich wel en niet aan de afspraken houden en kan actie ondernomen worden.

- De technisch managers zijn de ogen en oren voor het facility management. Het facility management is de backoffice. Het is belangrijk om één aanspreekpunt voor de huurders te houden binnen DAV.
- Sita en Leoni doen het kwaliteitsproject.

Gesprekverslag 6: Mevr. L. Heij (senior assistent service desk en secretariaat technisch management)

Datum: 30 januari 2004

Plaats: Dynamis ABC

Aanwezig: Leoni Heij, Onno de Baan

- De servicedesk is te bereiken via een 0900 – nummer. Er zitten twee medewerkers. Bij de helpdesk komen alle storingen en klachten binnen. Storingen worden geregistreerd in REMS. De storingen worden doorgebeld naar de onderaannemer waarmee een contract voor dat pand is afgesloten. Vanuit REMS komt een opdrachtbon die naar de onderaannemer wordt gefaxt/ post.
- De servicedesk in Amsterdam is de servicedesk voor regio Amsterdam en Oost-Nederland. Regio Rotterdam/ Den Haag heeft een eigen servicedesk.
- Er vindt vanuit de onderaannemer geen terugkoppeling plaats naar DAV. Terugkoppeling naar de huurder is ook onvoldoende. In principe zou een onderaannemer binnen 24 uur moeten reageren naar de huurder.
- Periodiek worden steekproefsgewijs aftersalesbrieven verstuurd. Deze worden ongeveer 4 weken na melding van een storing verstuurd. In de aftersalesbrief wordt aangegeven dat de desbetreffende organisatie een storing heeft gemeld en er wordt gevraagd of deze naar tevredenheid is verholpen. Bij vragen of problemen kan contact op worden genomen met DAV. Deze brief is er vooral voor om de relatie tussen DAV en de huurders goed te houden.
- Naar een steekproef van de organisaties die een aftersalesbrief hebben ontvangen wordt een korte enquête gestuurd, waarin naar rapportcijfers wordt gevraagd. Hieruit is gebleken dat de waardering van de servicedesk goed is, maar de tevredenheid omtrent de onderaannemers is net voldoende of onvoldoende.
- Wanneer een storing niet direct verholpen kan worden wordt dit nauwelijks gemeld aan DAV en het wordt ook niet altijd gemeld aan de huurder. Zij weten dan niet dat de storing nog niet helemaal verholpen is en/ of wanneer dat dan wel zal gebeuren.
- De servicedesk is ongeveer een half jaar geleden opgestart en zit dus nog in de opstartfase.
- Klachten worden op dit moment niet bijgehouden. Klachten worden wel doorspeeld naar de organisatie op welk de klacht de klacht betrokken is, maar er wordt niets geregistreerd. Klachtenregistratie is een groot gebrek binnen DAV.

- Steekproefsgewijs worden onderaannemers die een opdracht hebben ontvangen van DAV gebeld met de vraag of ze al gereageerd hebben naar de huurder op de opdracht. Er wordt geregistreerd of de betreffende onderaannemer gereageerd heeft en zo niet, wat de rede daarvan is. Ook wordt geregistreerd wanneer gereageerd is. Er is nog geen norm gekoppeld aan de gegevens, omdat ze er pas twee weken mee bezig zijn. Deze norm moet er wel komen, maar kan beter worden vastgesteld op basis van de verkregen gegevens.
- Onlangs is naar alle onderaannemers van DAV een brief gestuurd waarin werd aangegeven wat de regels van DAV zijn omtrent het verhelpen van storingen. Hierin staat ook aangegeven dat wanneer een onderaannemer zich niet aan deze regels houdt, hij een waarschuwing krijgt. Bij twee waarschuwingen wordt het contract opgezegd op basis van verstoorde verhoudingen. Het opnemen van contact met de huurder binnen 24 uur behoort ook tot deze regels.
- De brieven worden verstuurd door Leoni of de technisch managers. De servicedesk is er alleen voor het in ontvangst nemen van klachten en storingen en het doorspelen hiervan.
- Bij facilitaire diensten gaat het vooral om klachten en bij technische diensten vooral om storingen.

Gespreksverslag 7 : Dhr. S. Groenen (technisch management/ bedrijfsbureau)

Datum: 4 februari 2004

Plaats: Dynamis ABC

Aanwezig: Sander Groenen, Onno de Baan

- Sinds twee maanden worden de uitvoerders gecontroleerd op de reactietijd naar huurders toe. Hiervoor worden de leveranciers gebeld door Sander en de huurders worden hiernaar gevraagd door Sita. Tot op heden wordt dit alleen nog maar geregistreerd. Er zullen nog overzichten aangemaakt worden, waaruit gegevens kunnen worden gegenereerd. Per dag komen er ongeveer 25-30 klachten binnen bij de servicedesk en hiervan worden, afhankelijk van de tijd, ongeveer 10 nagebeld.
- Dit project vindt voornamelijk plaats tussen de servicedesk, Sita en Sander.
- De registratie vindt op datum plaats in Excel, maar er kan ook op uitvoerder enz. gefilterd worden.
- Het nabellen wordt in eerste instantie gedaan om de huurders tevreden te stellen. Het op tijd maken van een afspraak is een stukje servicegerichtheid die de klant verwacht. Een tweede prioriteit van dit systeem is het uitdunnen van het bestand van uitvoerende partijen.
- Uit voorgaande onderzoeken is gebleken dat huurders over het algemeen goed te spreken zijn over de dienstverlening door DAV zelf, maar minder goed over de uitvoering van de diensten door de leveranciers.
- DAV streeft ernaar om zoveel mogelijk te werken met gecertificeerde organisaties.
- Voorkeur uitvoerders zijn uitvoerders die gekoppeld zijn aan bepaalde panden. Wanneer een pand met een storing komt zal deze uitvoerder benaderd worden.
- De eindverantwoordelijkheid van de softservice facilitaire diensten in een pand ligt bij de technisch managers (zij zijn in het geheel eindverantwoordelijk voor een pand). Zij hebben echter zeer weinig zeggenschap over de aanbestedingen, want dit wordt gedaan door de facility managers. Dit roept conflicten op, omdat taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden niet goed op elkaar zijn afgestemd.

Gesprekverslag 8: Dhr. B. Volkers (objectbeheerder)

Datum: 9 februari 2004

Plaats: Kronenburg

Aanwezig: Ben Volkers, Onno de Baan

- Een objectbeheerder heeft meerdere panden. De eigenaren van een pand bepalen of er een objectbeheerder op een pand komt.
- Het voordeel van de objectbeheerders is dat huurders een direct aanspreekpunt hebben. Een objectbeheerder weet ook hoe het pand eruit ziet. Hij loopt zelf regelmatig een rondje door de panden om te controleren of alles in orde is.
- Wanneer er storingen en klachten zijn neemt de objectbeheerder zelf contact op met de leverancier. De objectbeheerder krijgt ook altijd door of en wanneer een storing of klacht verholpen is. Klachten en storingen worden geregistreerd in REMS. Vanwege het directe contact tussen objectbeheerder en leverancier wordt er gelijk een afspraak gemaakt door de leverancier.
- Bij panden waar geen objectbeheerder zit moet de huurder contact opnemen met de servicedesk bij klachten en storingen. Vervolgens neemt de servicedesk contact op met de leverancier. Vervolgens neemt de leverancier weer contact op met de huurder. Deze dienstverlening verloopt dus over meerdere schakels. Dit is een mogelijke oorzaak voor het feit dat leveranciers niet goed communiceren met de huurder.
- Klachten over de softservice facilitaire diensten worden door de objectbeheerder direct gecommuniceerd naar de leverancier. Op het hoofdkantoor wordt er niet altijd iemand ingelicht over deze klachten. Dit heeft als gevolg dat geen overall beeld wordt verkregen van de klachten.

Gesprekverslag 9: Mevr. B. Kornelisse (Technische Ondersteuning en Service Desk medewerker Den Haag)

Datum: 11 februari 2004

Plaats: Den Haag

Aanwezig: Belinda Kornelisse, Onno de Baan

- Binnen het kantoor Den Haag is er nog geen aparte inrichting van de Servicedesk en Technisch Management Ondersteuning (TMO/secretariaat). Deze twee taken worden als een functie gezien en worden uitgevoerd door 2 medewerkers uitgevoerd.
- De scheiding van deze werkzaamheden is wel mogelijk maar is niet gewenst binnen Den Haag, dit geeft echter wel grote veranderingen wat betreft de werkwijze.
- Het opzetten van de een landelijke servicedesk is wel mogelijk volgens de medewerkers in Den Haag. Een voorwaarde is daarbij wel dat de secretariële werkzaamheden moeten worden gescheiden met de werkzaamheden van de servicedesk. De regionale diepgang wordt hierdoor wel minder. Bij het creëren van een landelijke servicedesk zijn dus indirect organisatorische aanpassingen nodig.
- Binnen de werkzaamheden van de servicedesk worden er per dag 20 tot 25 klachten gemeld die moeten worden opgelost. Dit is te vergelijken met Amsterdam.
- Bij de servicedesk is nog helemaal geen sprake van een kwaliteitsmeting. Huurders worden na de melding van de klacht niet met een aftersales brief benaderd en er is geen klachten registratie aanwezig. Deze klachten registratie is echter wel gewenst. De voorkeur is om het in te bouwen in REMS. Andere applicaties – zoals Excel - zijn niet echt gewenst door het voortdurend werken met andere schermen.
- De klachten registratie/ aftersales brieven sturen/ leveranciers nabellen zou kunnen worden neergelegd bij de servicedesk. Daarbij werd wel aangegeven dat er een uitbreiding van de huidige capaciteit noodzakelijk is.
- De medewerkers van de servicedesk en TMO worden meegenomen naar de panden om inzicht te krijgen in de beheerportefeuille van DAV BOG in de regio Den Haag. Dit is een positief punt, aangezien de medewerkers van de servicedesk/ secretariaat op deze manier de klachten van klanten beter kunnen begrijpen door de algemene kennis van het gebouw.
- De aannemers/ leveranciers moeten binnen 24 uur een afspraak hebben gemaakt met de klanten. Bij urgente storingen is dat 4 uur. Dit is dus in Den Haag en Amsterdam hetzelfde geregeld.

- Graag zouden de servicedesk medewerkers een onderscheid willen zien in garantiekachten en klachten waarvoor een aannemer moet worden geïnformeerd

Gespreksverslag 10: Karin van den Bosch (docente aan de HHS FM)

Datum: 08-04-2004

Plaats: Haagse Hogeschool/ Dok 75

Aanwezig: Onno de Baan en Karin van den Bosch

Aanleiding

Met betrekking tot de afstudeer opdracht voor DAV BOG is een gesprek gehouden met Karin van den Bosch. Zij is in haar huidige functie werkzaam aan de opleiding Facility Management in Den Haag. De voornaamste vakken die zij geeft zijn gericht op vastgoedmanagement. Voorheen heeft zij enkele jaren bij de Vastgoed Management Organisatie Corio gewerkt. Corio is een grote klant voor DAV BOG op het gebied van Technisch Management. De overige vastgoedmanagement diensten - zoals het commercieel management en het administratief management - worden door Corio zelf uitgevoerd.

Doel

Het doel van het gesprek is welke informatie moet het KMS verschaffen voor de eigenaren en huurders op het gebied van facilitaire diensten. Zij heeft zelf bij Corio gewerkt die eigenaar is van panden. Hierdoor kon zij een duidelijk beeld geven over de informatie behoefte van eigenaren en huurder. Het KMS moet management informatie op het gebied van facility management aan huurders en eigenaren aanreiken. Mijn centrale vraag daarbij was welke informatie deze stakeholders belangrijk en interessant vinden.

De voornaamste conclusies uit het gesprek:

Informatie behoefte eigenaren

Eigenaren hebben op het gebied van Facility Management maar een doel. De een tevreden huurder is het aller belangrijkste. Ze willen een zo hoog mogelijke tevredenheid van de huurders. De achter liggende gedachte daarvan is, dat een tevreden huurders leidt tot een langer verblijf in het pand van de eigenaar. Karin van Bosch geeft op dit gebied aan dat ze de theoretische voordelen van het aanbieden van facilitaire diensten een zeer geschikt model vindt. Aan de andere kant ziet ze ook veel problemen wanneer de facilitaire diensten niet naar tevredenheid van de huurders zijn?

Informatie behoefte Huurders

Huurders zouden mogelijk ook informatie willen hebben. Het voornaamste dat huurders willen is dat zij geen sores willen hebben op het gebied van facilitaire diensten. Het moet gewoon volgens de afspraken gebeuren. Indien dat niet gebeurt gaan huurders klagen over de dienstverlening. In dit geval zal dat naar DAV BOG zijn. Over de uitgevoerde werkzaamheden wil men geen informatie hebben. Ze willen wel dat het uitgevoerde werk wel op de juiste wijze wordt uitgevoerd.

Naast de uitgevoerde werkzaamheden hebben we het gehad over de communicatie en facturatie. Dit zijn de essentiële punten die huurders belangrijk vinden. Karin van den Bosch geeft aan dat de facturatie vaak niet op orde is binnen Vastgoedmanagement Organisatie. Huurders hebben op dat gebied een grote allergie aangezien het om hun financiële middelen gaat. Naast de facturatie is de communicatie belangrijk naar de huurders toe. Ze willen graag op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen wat betreft de facilitaire diensten binnen hun pand. De terugkoppeling is dus een belangrijk onderdeel bij facilitaire diensten.

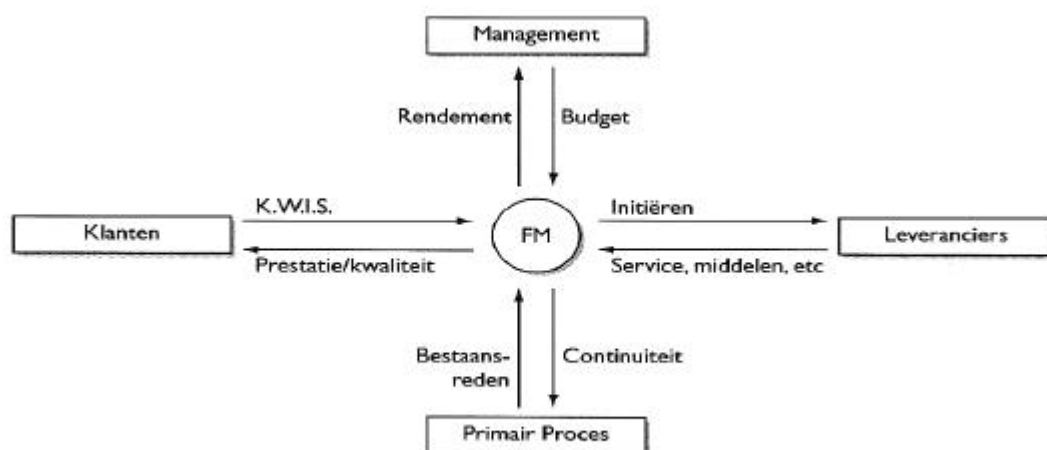
Conclusie

- Eigenaren willen een tevreden huurder wat betreft de facilitaire diensten. Dit zorgt voor een langdurig rendement als de huurder langer in de panden blijven.

- Huurders willen dat de uitvoering van de werkzaamheden goed is. Daarnaast is de facturatie en communicatie van DAV BOG naar de huurders toe belangrijk.

Bijlage 17: facilitair management kruis

In de hoofdstukken 2 en 3 worden onder andere deze thema's beschreven. De theoretische onderbouwing staat in deze bijlage vermeld.



Figuur 2.1. Het facility management-kruis

Het facility management kruis⁴¹

Kortweg zijn de volgende punten die van belang rond om het facility management.

- Klanten – De facilitaire organisatie zorg voor de uiteindelijke prestatie die worden geleverd aan de klanten.
- Management - de relatie die de facilitaire organisatie heeft met het management is voornamelijk dat budgetten worden bepaald vanuit het management en de rendementen en verantwoordingen van de facilitaire organisatie naar het management toe gaan.
- Leveranciers – voor de facilitaire organisatie maakt het niet zozeer uit of de diensten in eigen beheer zijn of zijn uitbesteed. Wel is zij verantwoordelijk dat de uitvoering van de leveranciers goed wordt verlopen, anders moet erop worden aangestuurd
- Primaire Proces – de relatie die de facilitaire organisatie heeft met het primaire proces is dat de facilitaire organisatie het bestaansrecht haalt uit het primaire proces. Daarnaast zorg de facilitaire organisatie voor de continuïteit van het bedrijf.

⁴¹ Herman Kok , Marketing van de facilitaire organisatie, concurrenten op de interne markt, Blz 17

Bijlage 18: Feiten en cijfers over klachtenmanagement

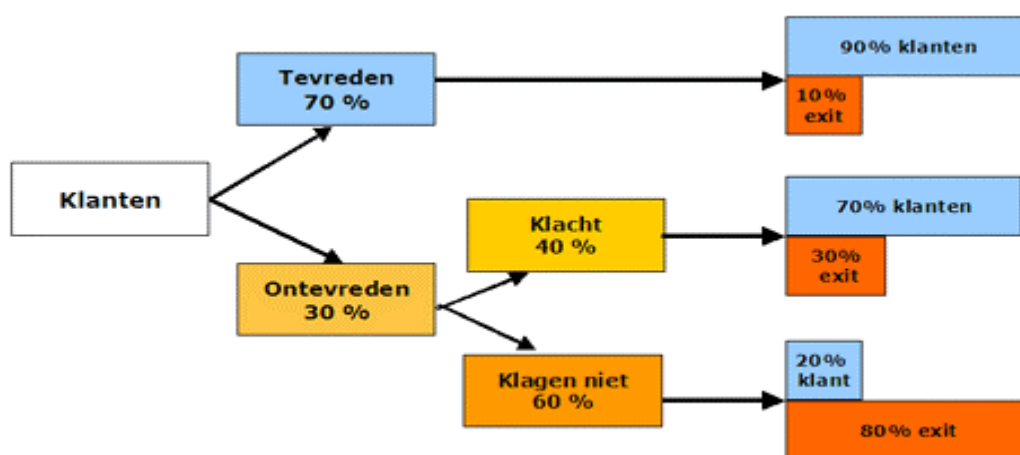
Veruit de meeste klachten bereiken de organisatie niet of stranden op verkeerde plaatsen in de organisatie: de zogeheten klachtenijsberg. Uit onderzoeken blijkt dat Customer Service afdelingen gemiddeld niet meer dan 8% van alle klanten te horen krijgen die een reden hebben tot klagen. 23% richt zijn ongerief tot andere afdelingen van de organisatie, waar ze stranden. Bijna 60% van alle klanten melden hun klachten niet!

40% van alle klachten ontstaan als gevolg van inadequate informatie over product of service. Het feit dat het gemiddelde % ontevreden klanten de afgelopen jaren gestegen is van 8,5 naar 11,1, zou kunnen betekenen dat klantverwachtingen sneller stijgen dan bedrijven in staat zijn hun serviceperformance te verbeteren.

Investments in good complaints management systems have a return on investments of between 50 and 400%, a figure rarely equalled by other investments.
Prof. Jacques Horovitz (IMD Lausanne), The seven secrets of service strategy.

Een klacht is een geschenk. Uit diverse onderzoeken in verschillende branches blijkt dat steeds weer. Belangrijkste afbreukrisico in het proces van klachtenmanagement ligt namelijk in het vermogen om klanten met klachten in beeld te krijgen. In de regel melden de meeste ontevreden klanten hun klachten namelijk niet en daarvan vertrekt het leeuwendeel naar de concurrent. Als klachten wel worden geuit is het vervolgens zaak om deze naar tevredenheid af te handelen. Ook daar gaat in de regel nog eens zo'n 20% verloren.

Uit het Nationaal Klachtencultuur Onderzoek 2001 van het TMI Nederland is gebleken dat 48% van de mensen meestal of altijd klaagt wanneer er ontevredenheid bestaat over een product. 44% van de mensen klaagt wanneer men ontevreden is over de manier waarop men behandeld wordt⁴².



Grafische weergave van klachtenmanagement⁴³

⁴² TMI NederlandBV, Nationale Klachten Onderzoek 2001

⁴³ <http://www.klachtenmanagement.nl/frameset.php?breedte=800>, d.d 27-02-2004

Bijlage 19: procedure KMS

- 1. Algemeen:** Het Kwaliteit Meetsysteem Systeem (KMS) is opgezet om de prestaties van leveranciers van facilitaire diensten in de algemene ruimten en de gehuurde ruimten, te kunnen volgen. Het doel van het KMS is het volgen van de kwaliteit van leveranciers van facilitaire diensten teneinde tegenover de opdrachtgevers een optimaal kwaliteitsniveau te kunnen garanderen en gericht acties te kunnen ondernemen indien niet aan het gewenste kwaliteitsniveau wordt voldaan.

- 2. Referenties:** ontvangen van documenten
beoordelen van documenten
klachtenanalyse
locatie checks
onjuiste facturatie
te late offertes
up-to-date houden KMS

- 3. Betrokkenen:** Facility Manager (DAV BOG)
Leveranciers
Huurders
Eigenaren

4. Toepassingsgebied:

Dit proces is van toepassing op leveranciers waarmee een raamcontract is overeengekomen. De volgende diensten worden gemeten aan de hand van het KMS: receptie, beveiliging, schoonmaak, glasbewassing, sanitaire voorzieningen, vuilafvoer en tuinonderhoud. Hierbij zijn met de volgende leveranciers raamovereenkomsten afgesloten: Bune, Hago, ISS, Meijer Multi Cleaning, Westerveld, Initial Hokatex, Icova,

5. Omschrijving:

Wat?	Hoe?	Wanneer?
Openen nieuw jaar	Uitprinten van de van de volgende formulieren voor in de documentatiemappen: klachtenanalyse, checklist,	Januari
Uitvoeren metingen	Uitvoeren van de metingen volgens de klachtenanalyse, locatie checks, beoordelen documenten, ontvangen documenten, onjuiste facturatie en te late offertes.	Afhankelijk per meeteenheid
Communiceren tussentijdse resultaten naar leverancier	Resultaten van de locatie checks en de klachtenanalyse worden gedurende het jaar tweemaal met de leveranciers doorgesproken.	Tijdens het reguliere voortgangsoverleg
Opmerkingen	Opmerkingen afkomstig van	Ad hoc

leveranciers met betrekking tot KMS	leveranciers die van invloed zijn op het resultaat van het KMS vastleggen in de daarvoor bestemde Excel spreadsheet.	
Invoeren meetresultaten	Alle handmatig vastgelegde meetresultaten invoeren in de daarvoor bestemde Excel spreadsheet.	Uiterlijk 10 februari
Evaluatie eindresultaat per leverancier	Evaluatie van de eindresultaten door te vergelijken met voorgaande jaren en per prestatie indicator na te gaan wat de mogelijke oorzaak is van de tekortkoming. Hierbij gebruik maken van opmerkingen van leveranciers.	Uiterlijk 17 februari
Communicatie eindresultaat eigenaren	Eigenaren worden per brief op de hoogte gesteld van de behaalde resultaten afhankelijk van de informatiebehoefte	Uiterlijk 28 februari
Communicatie eindresultaat DAV BOG intern	Collega's (TM en AM) worden middels een standaardmemo op de hoogte gesteld van de resultaten per leverancier afhankelijk van de informatiebehoefte	Uiterlijk 28 februari
Communicatie eindresultaat leveranciers	De brief die automatisch in Excel wordt gegenereerd uitprinten en verzenden naar de leverancier. Voor verzending controleren op juistheid van de gegevens.	Uiterlijk 28 februari
Bespreken resultaat met leverancier	Tijdens het reguliere voortgangsoverleg worden de resultaten van het KMS per prestatie indicator met de leverancier doorgesproken. Indien uit het systeem volgt dat maatregelen genomen moeten worden, worden hierover gelijk afspraken gemaakt.	Uiterlijk 31 maart
Evaluatie KMS als systeem	Evaluatie van het KMS door het systeem te beoordelen op de aspecten bruikbaarheid, betrouwbaarheid, validiteit. Bij de beoordeling opmerkingen van derden in ogenschouw nemen. Indien dit noodzakelijk wordt geacht bijstellen van het systeem middels de procedure up-to-date houden van het systeem.	Uiterlijk 28 februari
Bijstellen SLA's	Als uit de bespreking van het resultaat en/ of de evaluatie van het systeem blijkt dat de één of meerdere SLA's bijgesteld moeten	

	worden, moet dit worden gerealiseerd. Hiertoe worden de norm(en) in het totaaloverzicht en de SLA('s) aangepast.	
--	--	--

6. Stroomschema:

