



RWS INFORMATIE

Bijlage 8

Toetsplan: Legionellabeheer huurpanden Rijkswaterstaat

Prestatiemonitoring op kwaliteit van uitbestede Dienstverlening

Zaaknummer 31174167

CONCEPT

Inhoud

1	Inleiding	3
2	Prestatiemeten	3
2.1	Waarom prestatiemeten?	3
2.2	Uitgangspunten	3
2.3	Input voor de meting	3
2.4	Wat wordt gemeten?	4
2.4.1	Gemeten prestatie:	4
2.4.2	Beleefde prestatie:	4
2.5	Door wie wordt gemeten?	4
3	Toelichting op prestatie monitoring	5
3.1	Werking van prestatie monitoring	5
3.2	Beoordeling resultaatgebied 1: Kwaliteit Dienstverlening	6
3.3	Beoordeling resultaatgebied 2: Tevredenheid Dienstverlening	11
3.4	Beoordeling resultaatgebied 3: Managementinformatie en advies	12
3.4.1	Rapportages	12
3.4.2	Kwaliteitsbewaking	13
3.5	Beoordeling resultaatgebied 4: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	13
3.6	Beoordeling resultaatgebied 5: Financiën	14
3.7	Governance model	15
4	Meetresultaten en gevolgen	17
4.1	Alles groen; samen verder bouwen	17
4.2	Eén of twee keer rood; extra inspanning vereist	17
4.3	Drie keer rood; directe verbetering vereist	17
4.4	Onvoldoende kwaliteit van Dienstverlening en ontbinding	17

1 Inleiding

In dit document is beschreven hoe de Opdrachtgever de kwaliteit van de Dienstverlening voor de **Legionellabeheersing huurpanden RWS** gaat meten. Met de vastlegging van deze werkwijze wordt door de Opdrachtgever vooraf duidelijkheid verschaft richting de Opdrachtnemer over hoe de prestatie wordt gemonitord en getoetst.

2 Prestatiemeten

2.1 Waarom prestatiemeten?

Om een langdurige leveranciersrelatie ('goede samenwerking') op te bouwen, de kwaliteit van de Dienstverlening te kunnen monitoren en te kunnen sturen op de samenwerking heeft Opdrachtgever een systematiek van prestatie monitoring ontwikkeld.

2.2 Uitgangspunten

- De toetsing zoals beschreven in dit toetsplan is gebaseerd op de contractperformance van Opdrachtnemer en Opdrachtgever over een afgebakende, achterliggende periode. De achterliggende periode betreft de periode vanaf de laatste toetsing tot het moment van nieuwste toetsing.
- De uitkomst van de toetsing wordt beargumenteerd op basis van objectieve, of in het geval van de beleefde prestatie door geobjectiverde, gegevens.
- De toetsing is niet vrijblijvend. Terugkoppeling ervan vindt plaats via reguliere voortgangsgesprekken. Indien nodig, resulteert dit in afspraken over bijsturing. Het management van zowel Opdrachtgever als Opdrachtnemer, zetten zich actief in voor de toepassing van deze vorm van toetsing en de hiervoor benodigde documentatie en communicatie.
- Opdrachtnemer werkt volgens een kwaliteitszorgsysteem of gelijkwaardig.
- Er wordt in hoofdzaak getoetst of Opdrachtnemer werkt volgens dit kwaliteitszorgsysteem. Een goed proces leidt immers tot een goed resultaat. Dit betekent dat wordt gekeken naar zowel de kwaliteit van het proces als de kwaliteit van uitvoering en het resultaat van het proces.
- De prestatie indicatoren zijn gericht op de Dienstverlening van Opdrachtnemer. Opdrachtgever en Opdrachtnemer hebben een samenwerkingsrelatie. Opdrachtgever zal daarom in de meting eveneens kijken naar de eigen rol en hoe deze van invloed is geweest op de geleverde prestaties.

2.3 Input voor de meting

- de Overeenkomst;
- Inschrijving van de Opdrachtnemer;
- Nota's van Inlichtingen;
- het Beschrijvend document (incl. bijlagen).

2.4 **Wat wordt gemeten?**

Er wordt onderscheid gemaakt tussen twee aspecten met bijbehorende meetmethode:

2.4.1 *Gemeten prestatie:*

Dit betreft metingen op concreet meetbare eisen.

Meetinstrumenten:

- Systematiek prestatie monitoring, zoals beschreven in hoofdstuk 3.

2.4.2 *Beleefde prestatie:*

Dit betreft de door Opdrachtgever en Opdrachtnemer ervaren kwaliteit van Dienstverlening.

Meetinstrumenten:

- Tweezijdig uitgevoerde periodieke enquête ingevuld door een vaste groep functionarissen van zowel Opdrachtgever als Opdrachtnemer die een sleutelrol vertegenwoordigen in het contractbeheersproces.

2.5 **Door wie wordt gemeten?**

- Opdrachtnemer:
Opdrachtgever gaat er, op basis van de voor dit contract gestelde eisen, vanuit dat Opdrachtnemer werkt met een kwaliteitszorgsysteem. Dit houdt in, dat Opdrachtnemer haar eigen resultaten meet en expliciet maakt, zodat met managementinformatie kan worden aangetoond, dat door toepassing van het kwaliteitszorgsysteem ook de gewenste kwaliteit van Dienstverlening wordt gerealiseerd.
- Opdrachtgever:
Opdrachtgever meet de kwaliteit van de beleefde prestatie door middel van een periodieke afgenomen tevredenheidsenquête onder sleutel-functionarissen van Opdrachtgever en Opdrachtnemer.
Opdrachtgever meet resultaten met haar eigen kwaliteitszorgsysteem.
- Onafhankelijke auditinstantie:
N.V.T.

3 Toelichting op prestatie monitoring

Dit hoofdstuk beschrijft:

- De werking van prestatie monitoring.
- De resultaatgebieden waarop de monitoring van prestaties zich richt en de Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) die daarbij horen.
- De normering waaraan Opdrachtnemer minimaal moet voldoen.
- Consequenties bij het niet halen van de norm.

3.1 **Werking van prestatie monitoring**

Prestatie monitoring is de wijze waarop de Dienstverlening wordt bestuurd door Opdrachtgever. De vijf resultaatgebieden vormen de basis voor prestatie monitoring van dit contract:

- Resultaatgebied 1: Kwaliteit Dienstverlening (gemeten prestatie);
- Resultaatgebied 2: Tevredenheid Dienstverlening (beleefde prestatie);
- Resultaatgebied 3: Managementinformatie en advies (gemeten prestatie);
- Resultaatgebied 4: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (gemeten prestatie);
- Resultaatgebied 5: Financiën (gemeten prestatie).

Een resultaatgebied bestaat uit 1 of meerdere prestatie-indicatoren; met per indicator minimaal een beschrijving van de basis waarop wordt gemeten, een norm waaraan Opdrachtnemer dient te voldoen en de frequentie van de rapportage.

In tabel 2 is de KPI scorecard met service levels opgenomen waarmee wordt gestart. Deze tabellen worden in de implementatiefase door Opdrachtgever geactualiseerd en worden, indien nodig, in samenwerking tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer gedurende de looptijd van het contract verder ontwikkeld.

KPI en Servicelevels

Hieronder wordt de wijze van monitoring op de KPI's en onderliggende Service Level Afspraken (SLA) uitgeschreven en wordt voor de KPI en per SLA de norm weergegeven. Opdrachtnemer verantwoord zijn Dienstverlening volgens aangegeven meetfrequentie middels een periodieke eenvoudig leesbare rapportage over de overeengekomen servicelevels. Met deze servicelevel-rapportage toont Opdrachtnemer verifieerbaar aan in welke mate is voldaan aan de servicelevels. Daarbij is minimaal de absoluut gerealiseerde prestatie inzichtelijk gemaakt en de verhouding tot de gestelde prestatienorm weergegeven. Hieronder wordt per SLA aangegeven hoe monitoring en bijsturing op de prestatie plaatsvindt.

Van alle service levels, zoals gedefinieerd in tabel 2 van dit toetsplan, worden hieronder SMART uitwerkingen per service level aangegeven.

3.2 Beoordeling resultaatgebied 1: Kwaliteit Dienstverlening

Resultaatgebied 1 kent 2 KPI's:

KPI 1: Leveringsbetrouwbaarheid;

- Service level 1: uitgevoerde metingen;
- Service level 2: gemelde niet uitgevoerde metingen;
- Service level 3: niet uitgevoerde en niet verwijtbare metingen;

KPI 2: Borging veiligheid;

- Service level 4: inzicht in hoeveelheid escalaties;
- Service level 5: controle op opvolgen escalaties;
- Service levels onvoorzien;

De hieronder beschreven service levels, hebben tot doel de kwaliteit van de door Opdrachtnemer geleverde Dienstverlening te kunnen borgen. De beschrijving zoals deze nu is opgesteld moet richting geven aan het behalen van dit doel, maar is niet in beton gegoten. Opdrachtgever zal na gunning met Opdrachtnemer in contact treden om het behalen van dit doel een gezamenlijke activiteit te maken. Opdrachtnemer zal de gelegenheid krijgen de eigen ervaring en expertise op dit vlak in te zetten om zo samen tot een gedegen en werkbaar pakket van toetsing te komen. Dat Opdrachtnemer hier de benodigde inspanning voor levert binnen de gecontracteerde Dienstverlening staat buiten kijf.

De detaillering en opbouw van de genoemde service levels wordt tevens behandeld in het hierboven beschreven proces.

Opdrachtgever wenst ten alle tijde inzage in de uitgevoerde werkzaamheden. Opdrachtgever gaat ervan uit dat Opdrachtnemer werkt met een kwaliteitssysteem waarin per aangegeven periode in het legionella beheersplan een registratie plaats vindt van de uitgevoerde meting. Afgeleid van deze registraties worden dan de service levels van onderstaande KPI's opgebouwd. Opdrachtgever krijgt een melding wanneer een meting onverhoopt niet is uitgevoerd. Opdrachtnemer toont aan dat deze bij alle meetpunten geweest is, op basis van een lijst (uit het systeem) met transacties. Op basis van deze informatie kan opdrachtgever snel akkoord op betaling geven en kan een factuur betaalbaar worden gesteld.

De op te leveren rapportages geven minimaal inzicht in de Dienstverlening globaal, per locatie en per assetmanager.

KPI 1: Leveringsbetrouwbaarheid
Service level 1: Uitgevoerde metingen

Norm:
98 %

Definitie:
Het percentage daadwerkelijk uitgevoerde metingen t.o.v. de in het legionella beheersplan genoemde aantal uit te voeren metingen. Het verschil tussen een percentage van 100% en de gemeten waarde, is automatisch het percentage niet uitgevoerde metingen

Systeem:
Registratie van metingen in kwaliteitssysteem van Opdrachtnemer.

Meetfrequentie:
Rapportage per kwartaal, beoordeling per jaar.

Meetmethode:
Rapportage op basis van registratie in kwaliteitssysteem.

Norm niet gehaald:
Indien de betrokken assetmanager van Opdrachtgever signaleert dat de kwaliteit op één van de genoemde punten onvoldoende is, dan dient Opdrachtnemer binnen 7 werkdagen met een concreet verbetervoorstel te komen. Indien gedurende een volgende uitvoering blijkt dat er geen significante verbetering plaats heeft gevonden op de gesignaleerde kwalitatieve kritiepunten, dan is niet voldaan aan de norm en zal een negatieve score worden toegekend aan dit service level. Deze situatie duurt voort totdat de Opdrachtnemer kwalitatief voldoet, dan wel significante verbeteringen laat zien op de gesignaleerde kritiepunten. Eventueel wordt er geëscaleerd via het Governance model, zie hst 3.7.

Toelichting:
-

KPI 1: Leveringsbetrouwbaarheid
Service level 2: Gemelde niet uitgevoerde metingen

Norm:
98 %

Definitie:
Het percentage van de niet uitgevoerde metingen, die aantoonbaar zijn gemeld bij Opdrachtgever. Het verschil tussen een percentage van 100% en de gemeten waarde, is automatisch het percentage niet gemelde, niet uitgevoerde metingen.

Systeem:
Registratie van metingen in kwaliteitssysteem van Opdrachtnemer.

Meetfrequentie:
Rapportage per kwartaal, beoordeling per jaar.

Meetmethode:
Rapportage op basis van registratie in kwaliteitssysteem.

Norm niet gehaald:

Indien de betrokken assetmanager van Opdrachtgever signaleert dat de kwaliteit op één van de genoemde punten onvoldoende is, dan dient Opdrachtnemer binnen 7 werkdagen met een concreet verbetervoorstel te komen. Indien gedurende een volgende uitvoering blijkt dat er geen significante verbetering plaats heeft gevonden op de gesignaleerde kwalitatieve kritiekpunten, dan is niet voldaan aan de norm en zal een negatieve score worden toegekend aan dit service level. Deze situatie duurt voort totdat de Opdrachtnemer kwalitatief voldoet, dan wel significante verbeteringen laat zien op de gesignaleerde kritiekpunten. Eventueel wordt er geëscaleerd via het governance model, zie hst 3.7.

Toelichting:

-

KPI 1: Leveringsbetrouwbaarheid

Service level 3: Niet uitgevoerde en niet verwijtbare metingen

Norm:

98 %

Definitie:

Het percentage van de niet uitgevoerde metingen, die gemeld zijn bij de Opdrachtgever en waar het de Opdrachtnemer niet te verwijten valt dat deze niet zijn uitgevoerd. Het verschil tussen een percentage van 100% en de gemeten waarde is automatisch het percentage van de niet uitgevoerde, niet gemelde, verwijtbare metingen .

Systeem:

Registratie van metingen in kwaliteitssysteem van Opdrachtnemer.

Meetfrequentie:

Rapportage per kwartaal, beoordeling per jaar.

Meetmethode:

Rapportage op basis van registratie in kwaliteitssysteem.

Norm niet gehaald:

Indien de betrokken assetmanager van Opdrachtgever signaleert dat de kwaliteit op één van de genoemde punten onvoldoende is, dan dient Opdrachtnemer binnen 7 werkdagen met een concreet verbetervoorstel te komen. Indien gedurende een volgende uitvoering blijkt dat er geen significante verbetering plaats heeft gevonden op de gesignaleerde kwalitatieve kritiekpunten, dan is niet voldaan aan de norm en zal een negatieve score worden toegekend aan dit service level. Deze situatie duurt voort totdat de Opdrachtnemer kwalitatief voldoet, dan wel significante verbeteringen laat zien op de gesignaleerde kritiekpunten. Eventueel wordt er geëscaleerd via het governance model, zie hst 3.7.

Toelichting:

-

KPI 2: Borging veiligheid
Service level 4: Inzicht in hoeveelheid escalaties

Norm:

Nader te bepalen

Definitie:

Inzicht in het aantal metingen dat door het constateren van een afwijkende waarde is geëscaleerd (alle metingen met een afwijkende waarde zijn geëscaleerd!). Dit proces is nog niet uitgekristalliseerd en wordt na gunning met gegunde partij verder vormgegeven.

Systeem:

Registratie van metingen in kwaliteitssysteem van Opdrachtnemer.

Meetfrequentie:

Rapportage per kwartaal, beoordeling per jaar.

Meetmethode:

Rapportage op basis van registratie in kwaliteitssysteem.

Norm niet gehaald:

Indien de betrokken assetmanager van Opdrachtgever signaleert dat de kwaliteit op één van de genoemde punten onvoldoende is, dan dient Opdrachtnemer binnen 7 werkdagen met een concreet verbetervoorstel te komen. Indien gedurende een volgende uitvoering blijkt dat er geen significante verbetering plaats heeft gevonden op de gesignaleerde kwalitatieve kritiekpunten, dan is niet voldaan aan de norm en zal een negatieve score worden toegekend aan dit service level. Deze situatie duurt voort totdat de Opdrachtnemer kwalitatief voldoet, dan wel significante verbeteringen laat zien op de gesignaleerde kritiekpunten. Eventueel wordt er geëscaleerd via het governance model, zie hst 3.7.

Toelichting:

Alle afwijkingen dienen geëscaleerd te worden en door de verantwoordelijk persoon te worden opgepakt. Opdrachtnemer is niet verantwoordelijk voor de opvolging maar dient er wel voor te zorgen dan de verantwoordelijke (herhaaldelijk) geïnformeerd wordt over de constatering en volgt het verloop van de opvolging.

KPI 2: Borging veiligheid
Service level 5: Controle op opvolgen escalaties

Norm:

Nader te bepalen

Definitie:

Na ondertekening van de Overeenkomst wenst Opdrachtgever met de gegunde partij in gesprek te gaan om gezamenlijk vorm te geven aan de verdere invulling van het borgen van het proces van afhandeling op geconstateerde afwijkingen.

Systeem:

Registratie van metingen in kwaliteitssysteem van Opdrachtnemer.

Meetfrequentie:

Rapportage per kwartaal, beoordeling per jaar.

Meetmethode:

Rapportage op basis van registratie in kwaliteitssysteem.

Norm niet gehaald:

Indien de betrokken assetmanager van Opdrachtgever signaleert dat de kwaliteit op één van de genoemde punten onvoldoende is, dan dient Opdrachtnemer binnen 7 werkdagen met een concreet verbetervoorstel te komen. Indien gedurende een volgende uitvoering blijkt dat er geen significante verbetering plaats heeft gevonden op de gesignaleerde kwalitatieve kritiekpunten, dan is niet voldaan aan de norm en zal een negatieve score worden toegekend aan dit service level. Deze situatie duurt voort totdat de Opdrachtnemer kwalitatief voldoet, dan wel significante verbeteringen laat zien op de gesignaleerde kritiekpunten. Eventueel wordt er geëscaleerd via het governance model, zie hst 3.7.

Toelichting:

-

KPI 2: Kwaliteit Dienstverlening
Service levels onvoorzien: onvoorzien

Norm:

Nader te bepalen

Definitie:

Na ondertekening van de Overeenkomst wenst Opdrachtgever met de gegunde partij in gesprek te gaan om gezamenlijk vorm te geven aan de verdere invulling van het borgen van de kwaliteit van het proces dat door de Opdrachtnemer wordt ingevuld. Indien Opdrachtnemer aantoonbaar kan maken dat met de hiervoor benoemde service levels in dit resultaatgebied al in deze behoefte is voorzien, zal op dit service level door Opdrachtgever geen aanspraak gemaakt worden.

Systeem:

Registratie van metingen in kwaliteitssysteem van Opdrachtnemer.

Meetfrequentie:

Rapportage per kwartaal, beoordeling per jaar.

Meetmethode:

Rapportage op basis van registratie in kwaliteitssysteem.

Norm niet gehaald:

Indien de betrokken assetmanager van Opdrachtgever signaleert dat de kwaliteit op één van de genoemde punten onvoldoende is, dan dient Opdrachtnemer binnen 7 werkdagen met een concreet verbetervoorstel te komen. Indien gedurende een volgende uitvoering blijkt dat er geen significante verbetering plaats heeft gevonden op de gesignaleerde kwalitatieve kritiekpunten, dan is niet voldaan aan de norm en zal een negatieve score worden toegekend aan dit service level. Deze situatie duurt voort totdat de Opdrachtnemer kwalitatief voldoet, dan wel significante verbeteringen laat zien op de gesignaleerde kritiekpunten. Eventueel wordt er geëscaleerd via het governance model, zie hst 3.7.

Toelichting:

-

Norm KPI Servicelevels

Opdrachtnemer voldoet aan de norm voor KPI 1 en 2 als, voor wordt voldaan aan de gestelde norm.

3.3 Beoordeling resultaatgebied 2: Tevredenheid Dienstverlening

Resultaatgebied 2 kent 1 KPI's:

KPI 3: Tevredenheid Opdrachtgever (beleefde prestatie);

- Service level 6: Tevredenheid Opdrachtgever (tweezijdige meting)

KPI 3: Tevredenheid Opdrachtgever (beleefde prestatie), Service level 6:

Dit betreft de door Opdrachtgever beleefde prestatie. De tevredenheid wordt tweezijdig gemeten met een enquête over de, door Opdrachtgever en Opdrachtnemer, beleefde houding en gedrag van de samenwerking tussen beide partijen. De enquête wordt door Opdrachtgever uitgezet waarbij wordt gewerkt met vaste vragen en antwoordmogelijkheden zoals hieronder weergegeven. In onderstaande vragen is de vraagstelling aan Opdrachtgever weergegeven. In de daadwerkelijke enquête wordt gezorgd dat de tweezijdigheid ook in de vraagstelling wordt verwerkt door daar waar nodig de woorden Opdrachtgever en Opdrachtnemer om te draaien.

De voortgangsrapportage geeft een score over de beleefde prestatie op houding en gedrag van Opdrachtnemer op operationeel en/of tactisch niveau. De rapportage wordt minimaal elk jaar en maximaal 1 keer per kwartaal ingevuld. Hieronder is de globale KPI op leveranciersniveau uitgewerkt.

De periodieke tevredenheidsenquête bevat 3 vragen, bij een tweezijdige gemeten enquête 8 vragen, welke gaan over de volgende onderwerpen:

- a) Samenwerking;
- b) Werkrelatie;
- c) Kwaliteit Dienstverlening;
- d) Sturingsinformatie

Zie bijlage 1 van dit document voor een voorbeeld van de uitgewerkte vragen voor de periodieke voortgangsrapportage. Deze kunnen worden aangevuld met specifieke verdiepvragen.

Per vraag kent men 4 antwoordmogelijkheden te weten: a, b, c of d. In tabel 1 zijn de antwoordmogelijkheden, de bijbehorende scores en betekenis weergegeven.

Antwoord	Score	Houding en gedrag
a.	1	Passief
b.	4	Reactief
c.	7	Actief
d.	10	Proactief

Tabel 1: *Antwoordmogelijkheden*

Norm KPI Tevredenheid Dienstverlening

Scores door assetmanager, projectleider, lijnmanagers, contractmanager, over de enquêtevragen vormen samen een gemiddelde score van **minimaal een 7**.

3.4

Beoordeling resultaatgebied 3: Managementinformatie en advies

Dit resultaatgebied betreft het beheer en de levering van managementinformatie en een periodiek advies over verbetermogelijkheden door Opdrachtnemer aan Opdrachtgever.

Resultaatgebied 3 kent 1 KPI's:

KPI 4: Managementrapportage en advies;

- Service level 6: Rapportages en kwaliteitsbewaking.

KPI 4: Management rapportage en advies

Service level 7: Rapportages en kwaliteitsbewaking

De managementrapportage voor Opdrachtgever dient uit de volgende drie delen te bestaan:

- alle managementinformatie op het niveau van de totale Overeenkomst;
- alle managementinformatie op het niveau van de locatie;
- alle managementinformatie op het niveau van de verantwoordelijke (assetmanager per locatie en overall).

Het jaaroverzicht bevat een analyse met betrekking tot de managementoverzichten en daarop gebaseerde verbetervoorstellen, evenals een prognose, vooruitzichten en optimalisatieplan voor het komende jaar van de Overeenkomst.

3.4.1 Rapportages

Operationeel:

Na ieder kwartaal wordt door Opdrachtnemer een kwartaalrapportage opgesteld. Deze rapportages worden twee weken na afloop van **kwartaal (tweede week: april Q1, juli Q2, oktober Q3, januari Q4, voor het eerst aan te leveren 2^e week oktober 2022 Q3)** digitaal in Excel format aan Opdrachtgever ter beschikking gesteld. Indien de inspanning voor het leveren van deze rapportages niet in verhouding staat met het te bereiken doel (goede kwaliteit Dienstverlening en een veilige werkomgeving voor de medewerkers van Opdrachtgever) kan in overleg met de Opdrachtgever gekozen worden voor een minder frequente rapportage.

De kwartaalrapportage bevat een overzicht van:

- score KPI van alle service levels ;
- per KPI en servicelevel een overzicht van de belangrijkste ervaringen vanuit de meetpraktijk (de rode draad).

Daarnaast bevat de rapportage een advies en aanbevelingen ter verbetering van de uitgevoerde Dienstverlening, op de volledige rapportage (overall).

De kwartaalrapportages dienen volledig, correct en tijdig aangeleverd te worden. Indien Opdrachtgever signaleert dat de rapportages niet volledig, niet correct of niet tijdig aangeleverd worden, dan is niet voldaan aan de norm en zal een negatieve score worden toegekend aan deze aan deze KPI. Deze situatie duurt voort totdat de

Opdrachtnemer alsnog op een correcte manier invulling geeft aan de overeengekomen rapportageverplichting.

Tactisch:

Na ieder jaar wordt door de Opdrachtgever een tactisch overleg gepland. In het tactische overleg worden de prestaties op contractniveau besproken en getoetst. De tactische rapportage is gebaseerd op gemiddelde prestaties. Deze rapportages worden twee weken voor het tactisch overleg na afloop van **ieder jaar** digitaal in Excel formaat aan Opdrachtgever ter beschikking gesteld.

3.4.2 Kwaliteitsbewaking

Zowel Opdrachtgever als Opdrachtnemer hebben een actieve rol in het monitoren van de kwaliteit van de door Opdrachtnemer uitgevoerde Dienstverlening. Bij beiden partijen ligt een signaalverantwoordelijkheid indien blijkt dat het gewenste output niveau niet behaald is, dan wel dat niet voldaan is aan gemaakte afspraken.

Hierbij moet niet alleen gedacht worden aan de overeengekomen output niveaus vanuit de prestatie indicatoren, maar ook aan nakoming van afspraken zoals vastgelegd in het Programma van Eisen (bijlage 2) en de aan de Dienstverlening gestelde eisen en gemaakte werkafspraken.

Indien door één van beide partijen vast is gesteld en is medegedeeld dat het gewenste output niveau niet behaald is, dan wel dat niet voldaan is aan gemaakte afspraken, dan neemt Opdrachtnemer binnen **2 werkdagen** contact op met Opdrachtgever, teneinde gezamenlijk afspraken te maken over het weer op het gewenste niveau krijgen van de Dienstverlening.

Indien het niet behalen van het gewenste output niveau betrekking heeft op een KPI wordt door Opdrachtnemer, aanvullend op het bovenstaande, binnen **15 werkdagen een verbeterplan opgesteld** en ter goedkeuring voorgelegd aan Opdrachtnemer. In dit verbeterplan wordt aangegeven welke maatregelen Opdrachtnemer in gaat zetten om weer op het gewenste output niveau te komen en wanneer door Opdrachtnemer weer aan de norm voldaan zal worden.

Indien niet wordt voldaan aan de genoemde doorlooptijden en/of indien Opdrachtnemer geen actieve rol inneemt in het monitoren van de uitgevoerde Dienstverlening, dan is niet voldaan aan de norm en zal een negatieve score worden toegekend aan deze KPI. Deze situatie duurt voort totdat de Opdrachtnemer kwalitatief voldoet, dan wel significante verbeteringen laat zien op de gesignaleerde kritiekpunten.

De prestatienorm

Norm KPI Rapportage en kwaliteitsbewaking

Opdrachtgever voldoet aan de prestatienorm als de informatie correct is, eenvoudig interpreteerbaar en tijdig wordt geleverd in het gevraagde formaat. Daarnaast is het advies relevant en concreet en twee weken voor het tactisch overleg na de afloop van de periode beschikbaar.

3.5

Beoordeling resultaatgebied 4: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Opdrachtgever hecht veel waarde aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Opdrachtgever heeft hiervoor in de eisen opgenomen dat Opdrachtnemer een plan van aanpak voor Social Return op stelt. In het plan van aanpak neemt

Opdrachtnemer, in overleg met Opdrachtgever, KPI's op die ervoor zorgen dat gemeten wordt in hoeverre de overeengekomen afspraken worden gehaald.

Resultaatgebied 4 kent minimaal 1 KPI's:

KPI 5: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen;

- Service level 8: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

3.6 **Beoordeling resultaatgebied 5: Financiën**

Resultaatgebied 5 kent 1 KPI's:

KPI 6: Marktconforme prijs en correcte factuurafhandeling;

- Service level 9: Facturen conform opdrachtverstrekking met een tijdige en correcte afhandeling.

KPI 6: Marktconforme prijs en correcte factuurafhandeling

Service level 9: Facturen conform opdrachtverstrekking met een tijdige en correcte afhandeling

Dit service level bestaat enerzijds uit een marktconforme prijs en anderzijds uit het goed en tijdig doorlopen van het facturatieproces.

Norm:

Norm: >96% tijdige en correcte factuur.

Definitie:

Facturatie is opgebouwd met eenheidsprijzen en/of termijnbedragen gerelateerd aan het aantal locaties en meetpunten.

De facturatie is op basis van de opdrachtverstrekking. Dit is altijd gerelateerd locaties en meetpunten, eventueel met logische termijnbedragen die gebaseerd zijn op legionella beheersplannen.

De factuur wordt binnen 30 dagen na afronding van een termijn bij de Opdrachtgever ingediend.

Systeem:

In Bijlage 11: Handreiking e-facturatie, wordt het proces van opdrachtverstrekking tot betaling uiteengezet. Opdrachtnemer dient zich aan deze werkwijze te conformeren.

Correctie conform voorwaarden Programma van Eisen, verrekening in volgende termijnbedrag, geen crediteringen.

(Per januari geen gebouw meer, dan per maart geen vergoeding meer. Januari en februari kunnen nog in rekening gebracht worden, maart niet meer.

Meetfrequentie:

1 maal per kwartaal.

Meetmethode:

Opdrachtnemer toont aan dat de norm wordt gehaald en rapporteert Opdrachtgever over de norm en eventuele afwijkingen. De berekening wordt gemaakt aan de hand van een voortschrijdend gemiddelde credit facturen gedeeld door het aantal facturen per verslagperiode.

Norm niet gehaald:

Indien de norm niet wordt gehaald zal de Opdrachtnemer binnen een maand correctie doorvoeren op prijs en/of eenheden met een verrekening op de volgende termijn. Bij herhaaldelijke afwijkingen wordt er geëscaleerd via het governance model, zie hst 3.7.

Toelichting:

-

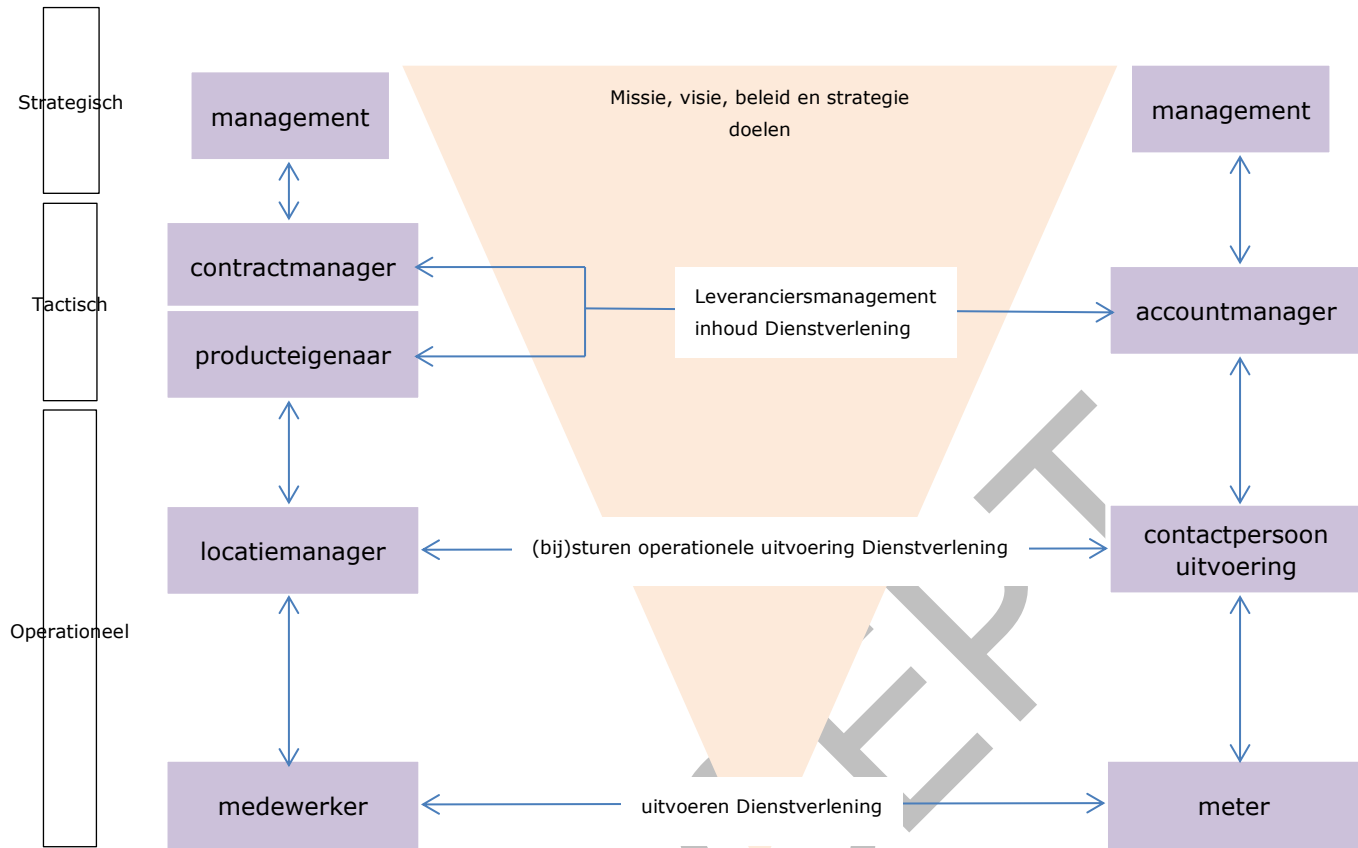
3.7 Governance model

De ambitie van Opdrachtgever is om samen met haar partners de in de illustratie weergegeven managementdoelen te realiseren. De prestatie monitoring draagt bij aan het meten, bespreken en verbeteren van de prestaties, waardoor we de gestelde managementdoelen bereiken.

De Opdrachtgever maakt onderscheid in operationele en tactische prestatie monitoring:

- Operationeel niveau:
 - Inhoudelijke monitoring op de uitvoering van de legionella beheersactiviteiten per locatie.
- Tactisch niveau:
 - KPI gesprek met "opgeboste" informatie op contractniveau.
 - Escalatie vanuit operationeel niveau.
- Strategisch niveau:
 - Strategisch gesprek of escalatie gesprek op managementniveau.

De bespreking tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer kan als volgt worden geïllustreerd:



4 Meetresultaten en gevolgen

De in het vorige hoofdstuk toegelichte prestatie-indicatoren beschrijven het niveau van dienstverlening waaraan de Dienstverlening van Opdrachtnemer tenminste moet voldoen. Aangezien het voldoen aan de in de KPI's opgenomen normen niet vrijblijvend is zijn er consequenties voor Opdrachtnemer wanneer niet aan deze norm wordt voldaan. Wat deze consequenties zijn is enerzijds afhankelijk van het aantal KPI's waar door Opdrachtnemer niet aan de gestelde norm wordt voldaan, en anderzijds is dit afhankelijk van de periode waarin dit niet voldoen voortduurt.

De volgende situaties kunnen zich voordoen.

4.1 Alles groen; samen verder bouwen

De Dienstverlening van Opdrachtnemer is voor de diverse prestatie indicatoren voldoende tot uitstekend te noemen. Gedurende het jaarlijks overleg op Overeenkomst niveau wordt stilgestaan bij de prestatie indicatoren waar de Opdrachtnemer bijzonder sterk op gescoord heeft en gezamenlijk wordt stilgestaan bij de maatregelen en activiteiten die tot dit succes hebben geleid. Daarnaast wordt stilgestaan bij de prestatie-indicatoren waar de Opdrachtnemer net voldoende op scoort en in overleg wordt gekeken hoe deze resultaatgebieden naar een hoger plan getild kunnen worden.

4.2 Eén of twee keer rood; extra inspanning vereist

De Dienstverlening van Opdrachtnemer is voor de meeste prestatie indicatoren voldoende tot uitstekend te noemen, bij één of twee prestatie indicatoren wordt de gestelde norm echter niet gehaald. Gedurende het jaarlijks overleg op Overeenkomst niveau wordt uitgebreid stilgestaan bij de prestatie indicator(en) waar de Opdrachtnemer de gestelde norm niet heeft gehaald. Gezamenlijk wordt stilgestaan bij de oorzaken die hieraan ten grondslag liggen (zowel bij Opdrachtgever als bij Opdrachtnemer) en er worden afspraken gemaakt over de datum waarop Opdrachtnemer weer aan de norm voldoet en de acties die hiertoe ondernomen gaan worden.

4.3 Drie keer rood; directe verbetering vereist

Indien de Dienstverlening van Opdrachtnemer op drie of meer prestatie indicatoren onvoldoende scoort is de Opdrachtnemer in een kritieke fase aanbeland.

Zodra 1 van beide partijen vast heeft gesteld dat er drie of meer prestatie indicatoren op rood staan zal het bespreken van de KPI's en de overall performance van de leverancier niet worden uitgesteld tot het jaarlijks overleg op Overeenkomst niveau maar wordt op zo kort mogelijke termijn een overleg ingepland tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer. Gezamenlijk wordt stilgestaan bij de oorzaken die hieraan ten grondslag liggen (zowel bij Opdrachtgever als bij Opdrachtnemer) en er worden afspraken gemaakt over de datum waarop Opdrachtnemer weer aan de norm voldoet en de acties die hiertoe ondernomen gaan worden.

Vervolgens wordt de voortgang hiervan in een periodiek overleg gemonitord. De frequentie van dit overleg wordt bepaald door Opdrachtgever en is afhankelijk van de onderliggende prestatie indicatoren die bijzondere aandacht behoeven.

4.4 Onvoldoende kwaliteit van Dienstverlening en ontbinding

Indien door Opdrachtnemer gedurende een half jaar op drie of meer prestatie indicatoren het gewenste output niveau niet behaald is, is Opdrachtnemer gerechtigd om de Overeenkomst met deze partij per direct te ontbinden, zonder dat hiervoor een verdere ingebrekestelling is vereist.

Opdrachtgever zal geen gebruik maken van dit recht indien Opdrachtnemer in de tussenliggende periode wel significante verbeteringen heeft laten zien, maar gedurende deze periode onvoldoende mogelijkheden heeft gehad om het gewenste output niveau te behalen. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn voor de prestatie indicator facturatie. Indien de eerste factuur te laat wordt ingediend zal een negatieve score worden toegekend aan deze KPI. Bij een beperkt aantal facturen in de daaropvolgende zes maanden, die allen tijdig en conform gemaakte afspraken zijn gefactureerd, is het mogelijk dat de Opdrachtnemer op basis van het voortschrijdend gemiddelde nog niet op het gewenste output niveau zit.

CONCEPT

KPI Scorecard Legionellabeheersing huurpanden RWS (dashboard)

Resultaat-gebied	Omschrijving	Prestatie indicator(en)	Meetmethode	Rapportage	Prestatienorm	Aanleveren data	Frequentie
<i>Afgesproken resultaat gebieden</i>	<i>Detail invulling van het resultaatgebied</i>	<i>Basis waarop wordt gemeten binnen het resultaatgebied</i>	<i>Hoe wordt de "data" van de prestatie-indicator gemeten?</i>	<i>Op welke wijze wordt geregistreerd?</i>	<i>Norm vaststelling</i>	<i>Wie is verantwoordelijk voor het aanleveren van de "data"?</i>	<i>Hoe vaak gemeten?</i>
Kwaliteit Dienstverlening	Service levels	Het behalen van de door Opdrachtgever vastgestelde Servicelevels voldoen aan de gestelde norm	Aantoonbare en verifieerbare meting door Opdrachtnemer	Periodiek op te leveren SLA rapportage van de SLA's	Alle Servicelevels, zoals gedefinieerd in dit toetsplan worden behaald.	Opdrachtnemer	Zie beschrijving
Tevredenheid Dienstverlening	Service levels	Ervaren/gemeten tevredenheid over afgenomen Dienstverlening voldoet aan de norm.	Vragenlijst uit Toetsplan	Voortgangsrapportage	7	Opdrachtgever	Minimaal 1x per jaar, maximaal 1 x per half jaar
Management informatie en advies	Managementrapportage	Managementinformatie is correct en wordt overeenkomstig afspraken tijdig geleverd in het gevraagde format	Check op tijdige levering door contractmanager Opdrachtgever	Integrale rapportage met stuurinformatie	Voldoende	Opdrachtnemer	Maand, kwartaal, half jaar en jaarrapportages worden geleverd binnen 2 weken voor overleg als input voor de prestatiemeting.
Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Inkopen	Service levels	Het behalen van de door Opdrachtgever vastgestelde service levels voldoen aan de gestelde norm	Aantoonbare en verifieerbare meting door Opdrachtnemer	Voortgangsrapportage	Nader te bepalen	Opdrachtnemer	Nader te bepalen
Financiën	Service levels	Het behalen van de door Opdrachtgever vastgestelde service levels voldoen aan de gestelde norm	Aantoonbare en verifieerbare meting door Opdrachtnemer	Voortgangsrapportage	Voldoende	Opdrachtnemer	

Tabel 2: KPI Scorecard Tactische sturing

Bijlage 1:

De uitgewerkte vragen voor de periodieke voorgangsrapportage tevredenheid Opdrachtgever (beleefde prestatie)

a. *Samenwerking.*

Hoe heeft de Opdrachtgever de kwaliteit van de samenwerking met de Opdrachtnemer in de achterliggende periode ervaren?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de Opdrachtgever de wederzijdse werkrelatie in de achterliggende periode heeft ervaren. Ter onderbouwing van de beantwoording, kunnen diverse informatiebronnen worden geraadpleegd, zoals: tevredenheidsonderzoeken, informatie van Opdrachtgever of Opdrachtnemer over de kwaliteit van het geleverde product, onderzoek naar de waardering van de gebruikers, complimenten en aanspraken op garanties.

- a. Beide partijen behartigden alleen eigen belangen of weigerden uit de conflictsfeer te komen en communiceerden hier onvoldoende over.
- b. Beide partijen konden zich verplaatsen in elkaars belangen en mogelijke problemen konden besproken worden. Bij het zoeken naar oplossingen kon echter de conflictsfeer niet vermeden worden.
- c. Beide partijen konden zich verplaatsen in elkaars belangen en mogelijke problemen konden besproken worden. Bij het zoeken naar oplossingen werd ook veelvuldig samengewerkt.
- d. Beide partijen voelden zich verantwoordelijk voor belangen van de andere partij. Daarvoor werd altijd de samenwerking opgezocht en werd op een proactieve wijze over mogelijke problemen gecommuniceerd.

b. *Werkrelatie*

Hoe kan de onderlinge werkrelatie in de achterliggende periode worden omschreven vanuit het perspectief van de Opdrachtgever?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de Opdrachtgever de werkrelatie met de Opdrachtnemer in de achterliggende periode heeft ervaren. Uitgangspunt is dat een goede samenwerking en communicatie zorgen voor betere resultaten.

- a. De werkrelatie was slecht. Discussies zorgden voor een niet-prettige sfeer en mogelijk zelfs irritatie. De Opdrachtnemer luisterde niet goed naar de wensen van de Opdrachtgever.
- b. De werkrelatie was niet optimaal, maar wel werkbaar. Met moeite konden de wensen van de Opdrachtgever kenbaar gemaakt worden.
- c. Er was sprake van een normale werkrelatie. De wensen van de Opdrachtgever konden kenbaar worden gemaakt en er werd redelijk naar gehandeld.
- d. De samenwerking was professioneel. De wensen van de Opdrachtgever konden kenbaar gemaakt worden en er werd goed naar gehandeld. Discussies waren opbouwend.

c. *Kwaliteit Dienstverlening*

Op welke wijze communiceerde de Opdrachtnemer in de achterliggende periode over klachten en meldingen m.b.t. de Dienstverlening en zijn relevante klachten adequaat en naar tevredenheid Opdrachtgever opgepakt?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de Opdrachtnemer in de achterliggende periode heeft gecommuniceerd over klachten en meldingen m.b.t. de Dienstverlening en de wijze waarop relevante klachten adequaat en naar tevredenheid van opdrachtgever zijn opgepakt en tot een verbeterd resultaat hebben geleid.

- a. Klachten en meldingen, welke gemeld zijn door Opdrachtgever, zijn slecht opgepakt en de maatregelen leidden tot een niet bevredigend resultaat. Er heeft geen terugkoppeling plaatsgevonden over de genomen maatregelen.
- b. Klachten en meldingen welke gemeld zijn vanuit de Opdrachtgever, zijn moeizaam opgepakt, maar leidden tot een bevredigend resultaat. Er heeft een beperkte terugkoppeling plaatsgevonden over de genomen maatregelen.
- c. Klachten en meldingen welke gemeld zijn vanuit de Opdrachtgever, zijn adequaat opgepakt en leidden tot een bevredigend resultaat. Er heeft een beperkte terugkoppeling plaatsgevonden over de genomen maatregelen.
- d. Klachten en meldingen welke gemeld zijn vanuit de Opdrachtgever, zijn adequaat en opgepakt en leidden tot een bevredigend resultaat. Er heeft een goede terugkoppeling plaatsgevonden over de genomen maatregelen.

d. *Sturingsinformatie aan Opdrachtgever*

In welke mate voldoet de geleverde sturingsinformatie aan de eisen/wensen?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de Opdrachtnemer in de achterliggende periode zorg draagt voor bewerkbare digitale beschikbaarstelling van sturingsinformatie. Het betreft informatie op periodieke, in ieder geval maandelijkse basis aan de betreffende contactpersonen van de Opdrachtgever. De informatie dient te worden aangeboden in Excel format. De rapportages dienen standaard autorisatie templates te bevatten voor verschillende gebruikersniveaus. Voor het medewerker niveau geldt dat in beginsel de gewenste informatie gekoppeld dient te worden aan unieke medewerkersnummer vanuit centrale administraties.

- a. De geleverde sturingsinformatie is niet tijdig, onvolledig en/of niet bruikbaar.
- b. De geleverde sturingsinformatie is niet tijdig, onvolledig en/of niet bruikbaar, maar Opdrachtnemer geeft blijk van verbetering.
- c. De geleverde sturingsinformatie is van algemeen niveau, sluit in toenemende mate aan bij administratieve- en financiële processen van Opdrachtgever, is tijdig, volledig en bruikbaar.

- d. De geleverde sturingsinformatie is specifiek, sluit goed aan bij administratieve- en financiële processen, is tijdig, volledig en bruikbaar.

CONCEPT