

Toetsplan Fysieke Beveiliging

Datum Versie 26.04.2022
Versie 1.1
Status definitief

Inhoud

1	Prestatiemonitoren 4
1.1	Waarom prestatie-monitoren 4
1.2	Uitgangspunten voor toetsing 4
1.3	Input voor de toetsing 4
1.4	Wat wordt er gemeten 4
1.5	Door wie wordt er gemeten? 5
2	Toelichting op de prestatie-monitoring 6
2.1	Werking van prestatie-monitoring 6
2.2	Beoordeling resultaatgebieden 6
2.2.1	Beoordeling resultaatgebied 1: Optimale voorbereiding en afronding 6
2.2.2	Beoordeling resultaatgebied 2: Kwaliteit Dienstverlening 11
2.2.3	Beoordeling resultaatgebied 3: Optimale samenwerking binnen project en keten 14
2.2.3.1	Rapportages 15
2.2.3.2	Kwaliteitsbewaking 15
2.2.4	Beoordeling resultaatgebied 4: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 16
2.2.5	Beoordeling resultaatgebied 5: Financiën 17
3	Governance 18
3.1	Governance model 18
4	Meetresultaten en gevolgen 20
4.1	Alles groen; samen verder bouwen 20
4.2	Eén of twee keer rood; extra inspanning vereist 20
4.3	Drie keer rood; directe verbetering vereist 20
5	Bijlagen 21

Inleiding

In dit document is beschreven hoe Opdrachtgever de kwaliteit van dienstverlening voor Fysieke Beveiliging gaat meten. Door de werkwijze vast te leggen ontstaat, zowel voor Opdrachtgever als Opdrachtnemer, vooraf duidelijkheid over de wijze waarop de Dienstverlening wordt gemonitord en getoetst.

1 Prestatiemonitoren

1.1 **Waarom prestatimonitoren**

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

1.2 **Uitgangspunten voor toetsing**

- De toetsing is gebaseerd op de performance, zoals hierna beschreven in de KPI-scorecard, over een afgebakende, achterliggende periode. De achterliggende periode betreft de periode vanaf de laatste toetsing tot het moment van de nieuwste toetsing.
- De uitkomst van de toetsing wordt beargumenteerd op basis van objectieve, of in het geval van de beleefde prestatie door geobjectiveerde, gegevens.
- De toetsing is niet vrijblijvend. Terugkoppeling ervan vindt plaats via reguliere voortgangsgesprekken op tactisch/ strategisch niveau. 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 kwaliteitssysteem of gelijkwaardig.
- Er wordt in hoofdzaak getoetst of Opdrachtnemer werkt volgens dit kwaliteitssysteem. De gedachte hierbij is, dat een goed proces leidt tot een goed resultaat. Dit betekent, dat wordt gekeken naar zowel de kwaliteit van het proces als de kwaliteit van uitvoering van het proces.

1.3 **Input voor de toetsing**

- Het Beschrijvend Document;
- Inschrijving van de Opdrachtnemer;
- De KPI-scorecard(tabel 2) waarin onder andere de prestatie indicatoren, de wijze van meten en rapporteren, de prestatienormen en de meetfrequentie zijn opgenomen
- De minimale Servicelevels (excel bestand Service Levels toetsplan v1.0)) waarin het minimaal te behalen afgesproken prestatieniveau per onderwerp als overzicht is weergegeven.

1.4 **Wat wordt er gemeten**

Er wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende twee aspecten met bijbehorende meetmethode:

De gemeten prestatie

Dit betreft metingen op concreet meetbare eisen.

Meetinstrumenten: Systematiek prestatie monitoring zoals beschreven in hfdstk 2.

De beleefde prestatie

Dit betreft de door Opdrachtgever ervaren kwaliteit van Dienstverlening.

Meetinstrument: Periodieke voortgangsrapportage ingevuld door een vaste groep functionarissen, bestaande uit de contractmanager van Opdrachtgever en een nader vast te stellen groep overige functionarissen aan de zijde van Opdrachtgever.

1.5

Door wie wordt er gemeten?

- Opdrachtnemer.
Opdrachtgever gaat er, op basis van de voor dit contract gestelde eisen, vanuit dat Opdrachtnemer werkt met een kwaliteitzorgsysteem. Dit houdt in, dat Opdrachtnemer haar eigen resultaten meet en expliciet maakt, zodat met managementinformatie kan worden aangetoond, dat door toepassing van het kwaliteitzorgsysteem ook de gewenste kwaliteit wordt gerealiseerd.
- Opdrachtgever.
Opdrachtgever meet de kwaliteit van de beleefde prestatie door middel van een periodieke voortgangsrapportage naar aanleiding van een periodiek af te nemen tevredenheidsenquête onder een nader vast te stellen groep overige functionarissen aan de zijde van Opdrachtgever.

2 Toelichting op de 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.

2.1 **Werking van prestatie monitoring**

Prestatie monitoring is de wijze waarop de Dienstverlening wordt bestuurd door Opdrachtgever. Max 5 resultaatgebieden vormen de basis van prestatie monitoring:

- Resultaatgebied 1: Optimale voorbereiding en afronding;
- Resultaatgebied 2: Kwaliteit Dienstverlening;
- Resultaatgebied 3: Optimale samenwerking binnen project en keten.
- Resultaatgebied 4: Maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- Resultaatgebied 5: Financiën

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 en in tabel 3 de KPI's met Servicelevels 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. Hieronder worden per KPI:

- a) de werkwijze,
- b) de norm waaraan opdrachtnemer dient te voldoen en
- c) de consequentie wanneer niet aan de norm wordt voldaan beschreven.

2.2 **Beoordeling resultaatgebieden**

2.2.1 *Beoordeling resultaatgebied 1: Optimale voorbereiding en afronding*

Resultaatgebied 1 kent 1 KPI:

KPI 1: Voorbereiding en afronding;

- Service level 1: Uitgevoerd PVA per batch;
- Service level 2: Schouw van de in scope genomen locaties;
- Service level 3: Succesvol afronden PoC en overeenkomstig handelen op volgende batches op te leveren locaties;
- Service level 4: overdacht van gerealiseerde locaties naar beheerfase;

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 volledig in beton gegoten. Het overzicht met service levels geeft aan waar nog gezamenlijk overleg zal plaatsvinden. Opdrachtgever zal na gunning met Opdrachtnemer daarover in contact treden. 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.

Opdrachtgever wenst ten alle tijde inzage in de uitgevoerde werkzaamheden.
Opdrachtgever gaat ervan uit dat Opdrachtnemer werkt met een kwaliteitssysteem..
Opdrachtnemer toont aan dat deze bij alle locaties geweest is.

KPI 1: Voorbereiding en afronding
Service level 1: Uitgevoerd PvA per batch

Norm:
100%

Definitie:
Er is sprake van één integrale opdracht. Er dient aan de start van de samenwerking een integraal PVA opgesteld te worden. Deze wordt elk half jaar geüpdatet.

Tevens dient er per batch van 10 locaties een PvA opgeleverd te worden als beschreven in de aanbestedingsdocumentatie. Dit PvA moet minimaal één maand voor aanvang van de realisatiewerkzaamheden voor de betreffende batch in het bezit zijn van Opdrachtgever.

Systeem:
Registratie door Opdrachtgever.

Meetfrequentie:
Eénmalig voorafgaand aan de ontwerp-/realisatiefase (van het totaalproject en per batch)

Meetmethode:
Rapportage op basis van registratie in systeem Opdrachtgever.

Norm niet gehaald:
Indien Opdrachtgever signaleert dat het aantal locaties opgenomen in de te leveren Plannen van Aanpak niet overeenstemt met het aantal voorgeschreven locaties, dan dient Opdrachtnemer binnen 5 werkdagen met een concreet voorstel te komen wanneer de ontbrekende locaties aan Opdrachtgever worden aangeleverd. Worden de plannen niet tijdig ingeleverd of is de kwaliteit naar de mening van Opdrachtgever ontoereikend, 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 kwantitatief en kwalitatief voldoet. Eventueel wordt er geëscaleerd via het Governance model, zie hst 3.1.

Toelichting:
-

KPI 1: Voorbereiding en afronding
Service level 2: schouw van de in scope genomen locaties

Norm:
100 %

Definitie:
Alle locaties die zijn opgenomen in de scope en door middel van een totaallijst door Opdrachtgever aan Opdrachtnemer zijn overhandigd, worden door Opdrachtnemer per batch geschouwd. Eindresultaat van de schouw is:

- PvE als verificatiedocument;
- Definitief ontwerp, waarbij afstemming plaatsvindt over de definitieve locaties van de elementen;
- Definitieve kostenraming.

Na afstemming met- en acceptatie door RWS, stelt Opdrachtnemer het Technisch Ontwerp (TO) op. Eventuele wijzigingen dienen middels een VTW (verzoek tot wijziging) voorgelegd te worden.

Systeem:

Registratie in het kwaliteitssysteem van Opdrachtnemer.

Meetfrequentie:

Eénmalig voorafgaand aan de realisatiefase van de batch.

Meetmethode:

Rapportage op basis van registratie in kwaliteitssysteem van Opdrachtnemer.

Norm niet gehaald:

Indien Opdrachtgever signaleert dat het aantal geschouwde locaties niet overeenstemt met het aantal doorgegeven locaties, dan dient Opdrachtnemer binnen 5 werkdagen met een concreet voorstel te komen wanneer de ontbrekende locaties worden geschouwd en overeenkomstig het PvE, DO en kostenraming voor die locaties wordt aangeleverd. Worden deze niet tijdig ingeleverd of is de kwaliteit naar de mening van Opdrachtgever ontoereikend, 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 kwantitatief en kwalitatief voldoet. Eventueel wordt er geëscaleerd via het Governance model, zie hst 3.1.

Toelichting:

-

KPI 1: Voorbereiding en afronding

Service level 3: Succesvol afronden PoC en overeenkomstig handelen op volgende batches op te leveren locaties

Norm:

100 %

Definitie:

Opdrachtgever wijst twee locaties aan waar Opdrachtnemer overeenkomstig de beschreven PoC de locaties zal opleveren. De uitkomsten hiervan worden gebruikt om verbeteringen door te voeren voor de nog op te leveren locaties. De PoC vormt hiermee de blauwdruk voor de overige op te leveren locaties. Opdrachtnemer zal 100% van die locaties opleveren overeenkomstig de oorspronkelijke opdracht en de wijzigingen die ter optimalisatie, dan wel wensen van de OG, op de opdracht zijn aangebracht na tijdens uitvoeren van de PoC door Opdrachtnemer en acceptatie hiervan door Opdrachtgever.

Systeem:

Registratie in het kwaliteitssysteem van Opdrachtnemer.

Meetfrequentie:

Eénmalig voorafgaand aan de realisatiefase.

Meetmethode:

Rapportage op basis van registratie in kwaliteitssysteem.

Norm niet gehaald:

Indien Opdrachtgever signaleert dat de twee locaties voor de PoC niet overeenkomstig de richtlijn en overige wensen van Opdrachtgever zijn opgeleverd, wordt oplevering niet geaccepteerd en volgt geen betaling. Opdrachtnemer herstelt de geconstateerde tekortkomingen voor de PoC. Nadat de oplevering van de locaties vanuit het PoC door Opdrachtgever is geaccepteerd, volgt betaling voor die twee locaties. Vanuit de PoC volgen mogelijk aanpassingen voor de overige locaties. Opdrachtnemer neemt al deze wijzigingen één op één over en past PvA en PvE hierop aan. Er zal vervolgens in batches worden gewerkt hetgeen inhoudt dat een nader te bepalen aantal locaties gelijktijdig zal worden opgeleverd. Eventueel wordt er geëscaleerd via het Governance model, zie hst 3.7.

Toelichting:

-

KPI 1: Voorbereiding en afronding

Service level 4: overdacht van gerealiseerde locaties naar beheerfase

Norm:

100%

Definitie:

Het aantal locaties dat door middel van een door Opdrachtgever verstrekt geaccodeerd transitieformulier over kan gaan van de onderhoudsfase door de Opdrachtnemer naar de beheerfase door de Opdrachtgever, afgezet tegen het totaal aantal locaties dat door opdrachtnemer opgeleverd dient te worden voor overgang naar de beheerfase.

Er wordt gewerkt met 10 locaties per batch. Dit leidt ertoe dat elke batch in zijn geheel wordt beoordeeld en er per batch een transitieformulier wordt verstrekt. Zijn één of meerdere locaties in een batch niet in orde bevonden door Opdrachtgever, dan volgt geen geaccodeerd transitieformulier voor de batch.

Systeem:

Registratie in kwaliteitssysteem van Opdrachtnemer.

Meetfrequentie:

Rapportage per batch, beoordeling per batch.

Meetmethode:

Rapportage op basis van registratie in kwaliteitssysteem.

Norm niet gehaald:

Indien Opdrachtgever signaleert dat het aantal correct opgeleverde locaties (dus met een door Opdrachtgever afgegeven déchargeformulier) niet overeenstemt met het werkelijk aantal correct op te leveren locaties, dan dient Opdrachtnemer binnen 5 werkdagen met een concreet voorstel te komen wanneer de betreffende locaties alsnog correct worden opgeleverd. Worden de locaties niet tijdig opgeleverd of is de kwaliteit naar de mening van Opdrachtgever ontoereikend, 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 kwantitatief en kwalitatief voldoet. Eventueel wordt er geëscaleerd via het Governance model, zie hst 3.7.

Toelichting:

-

Norm KPI Servicelevels

Opdrachtnemer voldoet aan de norm wanneer voor alle SLA's uit tabel 3 wordt voldaan aan de daar gestelde norm.

2.2.2 *Beoordeling resultaatgebied 2: Kwaliteit Dienstverlening*

Resultaatgebied 2 kent 2 KPI's:

KPI 2: Borging kwaliteit en projectmanagement;

- o Service level 5: fysieke beveiliging conform Richtlijn Fysieke Beveiliging
- o Service level 6: Maximale ontzorging
- o Service level 7: voorspelbaarheid en wendbaarheid

KPI 3: Tevredenheid Opdrachtgever

- o Service level 8: tevredenheid in- en externe gebruikers, proactieve samenwerking en organisatiesensitiviteit

KPI 2: Borging kwaliteit en projectmanagement

Service level 5: fysieke beveiliging conform Richtlijn Fysieke Beveiliging

Norm:

100%

Definitie:

Aantal locaties dat is voorzien van fysieke beveiliging conform de Richtlijn Fysieke Beveiliging, het kader Fysieke Beveiliging, het PvE (generiek/specifiek) en de uitkomsten/wijzigingen welke zijn voortgevloeid uit de PoC afgezet tegen het totaal aantal locaties dat door Opdrachtgever in scope is geplaatst.

Systeem:

Registratie in kwaliteitssysteem van Opdrachtnemer.

Meetfrequentie:

Rapportage per batch, beoordeling per batch.

Meetmethode:

Rapportage op basis van registratie in kwaliteitssysteem.

Norm niet gehaald:

Indien Opdrachtgever signaleert dat het aantal opgeleverde locaties niet overeenstemt met het aantal doorgegeven locaties, dan dient Opdrachtnemer binnen 5 werkdagen met een concreet voorstel te komen wanneer de ontbrekende locaties worden opgeleverd conform de Richtlijn Fysieke Beveiliging. Worden de locaties niet tijdig opgeleverd of is de kwaliteit naar de mening van Opdrachtgever ontoereikend, 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 kwantitatief en kwalitatief voldoet. Eventueel wordt er geëscaleerd via het Governance model, zie hst 3.7.

Toelichting:

-

KPI 2: Borging kwaliteit en projectmanagement
Service level 6: Maximale ontzorging

Norm:

De wijze van monitoren en de uiteindelijke norm worden op een later moment met Opdrachtnemer vastgesteld.

Definitie:

De mate waarin opdrachtnemer zelfstandig overleg voert en proactief afspraken maakt met overige partijen om de benodigde activiteiten uit te (laten) voeren om het project tijdig en naar tevredenheid van Opdrachtgever op te leveren. Doel is dat de projectorganisatie van Opdrachtgever hierbij zoveel als mogelijk ontlast wordt.

Systeem:

Registratie in kwaliteitssysteem van Opdrachtnemer.

Meetfrequentie:

Rapportage per kwartaal, beoordeling per kwartaal.

Meetmethode:

Rapportage op basis van registratie in kwaliteitssysteem.

Norm niet gehaald:

Indien Opdrachtgever signaleert dat de mate van zelfstandigheid danwel de mate van ontzorging 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 kwaliteit en projectmanagement
Service level 7: voorspelbaarheid en wendbaarheid

Norm:

Nader te bepalen

Definitie:

Na ondertekening van de Raamovereenkomst wenst Opdrachtgever met de gegunde partij in gesprek te gaan om gezamenlijk vorm te geven aan de verdere invulling van het borgen van de proactieve samenwerking en de voortgang van het project. Onderdelen hiervan zijn het volgen van de mijlpalen/tijdspad, het kunnen acteren op en zich conformeren aan wijzingen voortvloeiende uit lessons learned, technologische ontwikkelingen, signalen van andere leveranciers/ (onder)aannemers en overige stakeholders. Opdrachtnemer beschikt over de kennis en knowhow hoe een goede professionele projectorganisatie op te zetten, dat aantoonbaar functioneert. Opdrachtnemer presenteert aan Opdrachtgever het systeem dat

Oprachtnemer hiervoor zal gaan gebruiken en hoe dit in werkelijkheid zal gaan werken en bijdragen aan het gestelde doel.

Oprachtnemer actualiseert het integraal PvA inclusief risicomanagement, stakeholdermanagement, communicatieplan en planning met mijlpalen, en legt dit voor ter akkoord aan Opdrachtgever.

System:

Registratie in kwaliteitssysteem van Opdrachtnemer.

Meetfrequentie:

Rapportage per half jaar, beoordeling per half jaar.

Meetmethode:

Rapportage op basis van registratie in kwaliteitssysteem.

Norm niet gehaald:

Indien de betrokken projectmanager/locatiemanager 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 3: Tevredenheid Opdrachtgever

Service level 8: tevredenheid in- en externe gebruikers, proactieve samenwerking en organisatiesensitiviteit

Dit betreft de door Opdrachtgever en Opdrachtnemer beleefde prestatie. Het servicelevel valt uiteen in drie onderdelen. Het eerste onderdeel betreft de tevredenheid. Deze wordt gemeten dmv 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. Dit geldt voor zowel de projectorganisatie als voor de RWS medewerkers op de locatie.

Het is bijzonder belangrijk dat er geen onderbreking van de huidige processen op de locaties plaatsvindt. Daarom wordt er ook gemeten op het tweede onderdeel, proactieve samenwerking. Ook hier gaat het om de door Opdrachtgever en Opdrachtnemer beleefde prestatie. Het betreft hier de integrale samenwerking tussen opdrachtnemer en opdrachtgever, samenwerking met andere projecten, samenwerking met stakeholders en (overige) gebruikers en het proactief informeren van deze partijen en proactief reageren op signalen van deze partijen. De mate van pro activiteit wordt gemeten met een enquête over de door Opdrachtgever en Opdrachtnemer beleefde houding en gedrag van opdrachtnemer op deze KPI. De enquête wordt door Opdrachtgever uitgezet waarbij wordt gewerkt met vaste vragen en antwoordmogelijkheden. Hier zal aan de zijde van Opdrachtgever enkel de projectorganisatie gevraagd worden haar mening te geven.

Het derde onderdeel dat onder dit service level wordt beoordeeld, betreft de organisatiesensitiviteit. Dit betreft de door Opdrachtgever beleefde prestatie. De

mate van organisatiesensitiviteit wordt gemeten met een enquête over de door Opdrachtgever beleefde houding en gedrag van opdrachtnemer op deze KPI. De enquête wordt door Opdrachtgever binnen de projectorganisatie van Opdrachtgever uitgezet waarbij wordt gewerkt met vaste vragen en antwoordmogelijkheden. 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 4 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 verdiepingsvragen.

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 voor het eerste jaar en een 8 voor de jaren erna**.

2.2.3

Beoordeling resultaatgebied 3: Optimale samenwerking binnen project en keten

Dit resultaatgebied betreft de optimale samenwerking en een periodiek advies over verbetermogelijkheden door Opdrachtnemer aan Opdrachtgever.

Resultaatgebied 3 kent 1 KPI:

KPI 5: Optimale samenwerking in de keten

- o Service level 9: rapportages en kwaliteitsbewaking

KPI 4: Optimale samenwerking in de keten

Service level 9: Rapportages en kwaliteitsbewaking

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

- alle managementinformatie op het niveau van de totale Raamovereenkomst;
- alle managementinformatie op het niveau van de locatie;

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 Raamovereenkomst.

2.2.3.1 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)** 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 raamcontractniveau 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.

2.2.3.2 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.

2.2.4

Beoordeling resultaatgebied 4: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Opdrachtgever hecht veel waarde aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Duurzaamheid. Opdrachtgever heeft hiervoor eisen opgenomen. Opdrachtnemer overlegt na gunning een Plan van Aanpak waaruit blijkt op welke wijze en binnen welke periode Opdrachtnemer de eisen gerealiseerd zal hebben en op welke wijze Opdrachtnemer het bewijs hiervoor levert. Opdrachtgever en Opdrachtnemer stellen aan de hand van dit PvA gezamenlijk KPI's vast.

Resultaatgebied 4 kent minimaal 1 KPI:

KPI 5: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen;

- Service level 10: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Duurzaamheid
- Service level 11: Beperking CO2 uitstoot

2.2.5 *Beoordeling resultaatgebied 5: Financiën*

Resultaatgebied 5 kent 1 KPI:

KPI 6: Correcte factuurafhandeling;

- Service level 12: Facturen conform opdrachtverstrekking met een tijdige en correcte afhandeling.

KPI 6: Correcte factuurafhandeling

Service level 12: Facturen conform opdrachtverstrekking met een tijdige en correcte afhandeling

Dit service level bestaat uit het goed en tijdig doorlopen van het facturatieproces.

Norm:

Norm: >96% tijdige en correcte factuur.

Definitie:

Opdrachtnemer ontvangt 20% van de betaling indien wordt voldaan aan SL1 en SL2.

Vervolgens 70% wanneer wordt voldaan aan SL5 t/m SL9.

De resterende 10% indien wordt voldaan aan SL4.

Deze betalingen gelden per batch van 10 locaties. In totaal zijn er zodoende drie facturatiemomenten (elk verdeeld naar 20/70/10).

Facturatie is opgebouwd met vermelding van de juiste boekingsgegevens en vertoont de juiste hoeveelheden en prijzen als afgegeven bij de schouw per locatie en per batch.

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

Systeem:

E-facturatie.

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 Governance

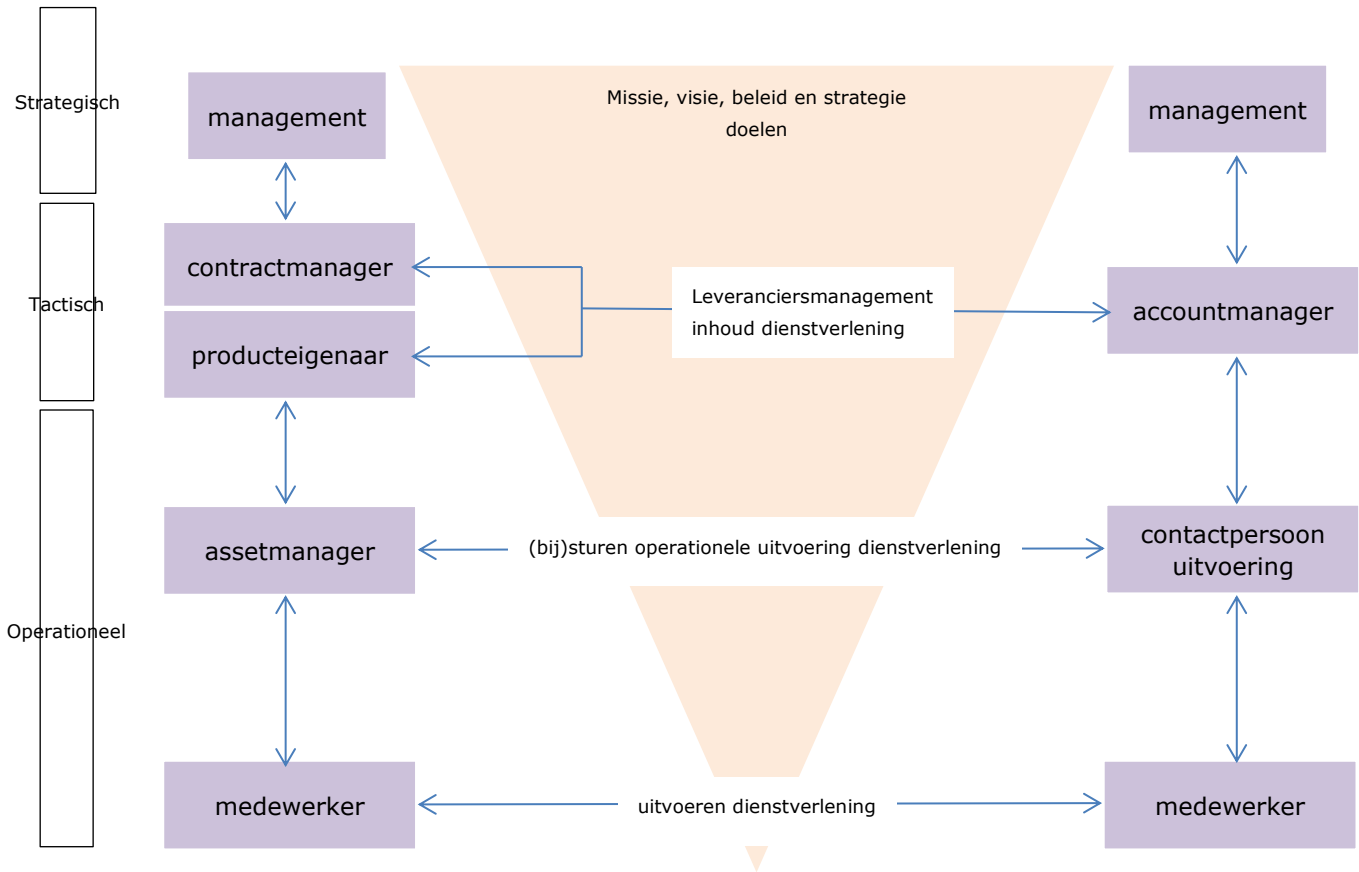
3.1 **Governance model**

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 activiteiten 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 halfjaarlijks overleg op Raamovereenkomst 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 halfjaarlijks overleg op Raamovereenkomst 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 periodieke overleg op Raamovereenkomst 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.

5 Bijlagen

Bijlage 1:

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

a. *Samenwerking.*

Hoe hebben Opdrachtgever en Opdrachtnemer de kwaliteit van de samenwerking over en weer in de achterliggende periode ervaren?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de wederzijdse werkrelatie in de achterliggende periode is 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 Opdrachtgever en Opdrachtnemer?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de werkrelatie in de achterliggende periode is 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/Opdrachtgever luisterde niet goed naar de wensen van de Opdrachtgever/Opdrachtnemer.
- b. De werkrelatie was niet optimaal, maar wel werkbaar. Met moeite konden de wensen van de Opdrachtgever/Opdrachtnemer kenbaar gemaakt worden.
- c. Er was sprake van een normale werkrelatie. De wensen van de Opdrachtgever/Opdrachtnemer konden kenbaar worden gemaakt en er werd redelijk naar gehandeld.
- d. De samenwerking was professioneel. De wensen van de Opdrachtgever/opdrachtnemer konden kenbaar gemaakt worden en er werd goed naar gehandeld. Discussies waren opbouwend.

c. *Kwaliteit Dienstverlening*

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

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

- a. Klachten en meldingen, welke gemeld zijn door Opdrachtgever/Opdrachtnemer, 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/Opdrachtnemer, 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/Opdrachtnemer, 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/Opdrachtnemer, zijn adequaat en opgepakt en leidden tot een bevredigend resultaat. Er heeft een goede terugkoppeling plaatsgevonden over de genomen maatregelen.

d. *Sturingsinformatie*

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

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de Opdrachtnemer/Opdrachtgever 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/Opdrachtnemer. 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 er is verbetering merkbaar.
- c. De geleverde sturingsinformatie is van algemeen niveau, sluit in toenemende mate aan bij administratieve- en financiële processen, is tijdig, volledig en bruikbaar.

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

De uitgewerkte vraag voor de periodieke voorgangsrapportage proactieve samenwerking (beleefde prestatie)

Het betreft hier de integrale samenwerking tussen opdrachtnemer en opdrachtgever, samenwerking met andere projecten, samenwerking met stakeholders en (overige) gebruikers en het proactief informeren van deze partijen en proactief reageren op signalen van deze partijen. Hier zal aan de zijde van Opdrachtgever enkel de projectorganisatie gevraagd worden haar mening te geven.

- a. Er is geen sprake van samenwerking. Het proactief informeren van partijen en het proactief reageren op signalen is op geen enkele wijze waargenomen.
- b. Er wordt summier afstemming gezocht tussen partijen, projecten, stakeholders en overige gebruikers. Vanuit deze afstemming proactief informeren en acteren is niet of nauwelijks waarneembaar.
- c. Er vindt samenwerking plaats tussen de partijen, projecten, stakeholders en gebruikers. Uit deze samenwerking voortvloeiende inzichten leiden tot het proactief informeren van de verschillende partijen en er wordt zelfstandig geacteerd op signalen.
- d. Samenwerken is een vanzelfsprekendheid en wordt door de diverse partijen gevoeld als gezamenlijke verantwoordelijkheid. Er wordt actief gewerkt aan het op voorhand informeren over voor partijen belangrijke issues. Op afgegeven signalen wordt direct actie ondernomen en waar mogelijk wordt de verwachting overtroffen.

De uitgewerkte vraag voor de periodieke voorgangsrapportage organisatiesensitiviteit (beleefde prestatie)

Organisatiesensitiviteit omschrijven wij als gevoel hebben (aanvoelen, invoelen en begrijpen) bij wat er zich afspeelt in de onderbuik van de organisatie.

- Er wordt bij het werk rekening gehouden met de organisatiecultuur. Er wordt geprobeerd aan te voelen wat daarbinnen wel of niet mogelijk is.
 - De mate waarin interne verhoudingen worden doorzien.
 - De mate waarin draagvlak wordt gezocht/gecreëerd.
 - De mate waarin bepaalde behoeften worden aanvoeld die buiten het eigen verantwoordelijkheidsgebied liggen maar waarop toch wordt geacteerd.
 - Het begrijpen van de formele structuren en de informele structuren van de organisatie.
- a. Niet
 - b. Voldoende
 - c. Goed
 - d. Uitstekend

Bijlage 2: KPI Scorecard Tactische sturing

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 uit tabel 3 van dit toetsplan	Alle Servicelevels, zoals gedefinieerd in tabel 3 van dit toetsplan worden behaald.	Opdrachtnemer	Zie overzicht SLA's in tabel 3
Tevredenheid Dienstverlening	Service levels	Ervaren/gemeten tevredenheid over afgenomen Dienstverlening voldoet aan de norm.	Vragenlijst uit Toetsplan	Voortgangs-rapportage	7 voor het eerste jaar en een 8 voor de jaren erna	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 contract-manager Opdrachtgever	Integrale rapportage met stuurinformatie	Voldoende	Opdrachtnemer	Maand, kwartaal, half jaar en jaarrapportages worden geleverd binnen 2 weken voor overleg als input voor de prestatie-meting.
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	Voortgangs-rapportage	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	Voortgangs-rapportage	Voldoende	Opdrachtnemer	Zie overzicht SLA's in tabel 3