

IMMO NELDE NV

1 september

IZOH

Vrijheidslaan 4 – 9000 Gent
Gsm: 0475-24.37.36
Fax: 09-248.03.41
hendrik@nelde.be

HENDRIK NELDE
www.vastgoedconsultancy.be



INHOUD

INHOUD.....	2
INLEIDING - WOORD VOORAF.....	4
WINST-STRATEGIE.....	6
PRODUCTIVITEIT MANAGEMENT.....	7
Portefeuillebeheer.....	7
Productiviteit management via informatie en analyse.....	7
Informatie - Analyse: per afdeling.....	7
1. Afdeling Verkoopsondersteuning.....	8
Algemeen secretariaat.....	8
Boekhouding, aankopen en administratie.....	8
2. Adviesafdeling.....	9
3. Verkoopafdeling.....	10
FINANCIËEL MANAGEMENT.....	11
De "Nelde-regel" 20 – 20 – 30 – 20 - 10.....	11
Remuneratie.....	11
1. Het principe.....	11
2. De productieve werknemer.....	12
3. Het basisloon en de te verwachten looncurve voor het personeelslid in een commerciële functie.....	13
De BIV stagiair vastgoedmakelaar.....	13
De zelfstandig BIV erkende makelaar.....	14
De bediende.....	14
4. Incentives.....	15
Publiciteit.....	15
HR MANAGEMENT.....	17
Prioriteit : het rekruteren.....	17
Takenpakketten.....	18
1. Takenpakket Management (mg).....	18

INLEIDING - WOORD VOORAF

Sinds 1993 hanteert het huidige Nelde NV "Immobilien zoals het hoort" als haar uitgangsbord. Het doel van Nelde NV is professionaliteit door service en hoge kwaliteit met kwantiteit te combineren. Nelde NV neemt zo, als groots kantoor met een grootse visie, een voortrekkersrol op zich.

Jarenlange groei en de hiermee gepaard gaande groeipijnen hebben ervoor gezorgd dat er nu een 'model' bestaat dat de toekomst 'aankan'. Met een profilering als snelgroeiend en toch correct werkend vastgoedkantoor, met een jaarlijks stijgend marktaandeel, met een professionele en dynamische aanpak staat er maar één zaak meer te doen: optimaliseren, op alle vlakken! Communicatie, kostenbeheersing en budgetcontrole, personeelsbeleid, blijvend verbeterende service, informatisering,... zijn de cruciale punten bij groeibedrijven en worden in deze turf¹ uitvoerig behandeld.

Het doel van onze "IZOH" is velerlei:

- zorgen voor een professionele uitstraling naar buiten
- teamgeest bevorderen door het stellen van gemeenschappelijke doelstellingen, door het aanbieden van een duidelijke structuur, door het stellen van voor iedereen geldende regels, enz.
- intern motiveren door het aantonen van groeipotentieel
- duidelijkheid scheppen in de ruimste zin van het woord

Dankzij "IZOH" weet elke huidige en toekomstige werknemer waar zich aan te houden. "IZOH" maakt deel uit van het arbeidsreglement van Nelde NV. Elke werknemer neemt er kennis van bij indiensttreding en tekent voor ontvangst en akkoord tot het naleven ervan. Eventuele bijzondere bepalingen kunnen enkel door en mits schriftelijk akkoord van het management worden toegestaan. Elke inbreuk tegen "IZOH" kan leiden tot beëindiging van de samenwerking.

Nelde NV verwacht samen te werken met diegenen die de belangen van "Nelde NV" behartigen alsof het hun eigen zaak. De deontologie opgelegd door het BIV zal door elke medewerker gerespecteerd worden,

¹ "IZOH" is aangevuld met een bijlage. Beiden worden minimaal jaarlijks geupdate.

het advies van elke andere instantie waar Nelde NV zich vrijwillig bij aansluit zal nagestreefd worden.

WINST-STRATEGIE

Nelde NV wil een duidelijke winst-strategie uittekenen. Het vergroten van de winst zal worden bekomen door het streven naar meer verkoop, het hanteren van een hoger commissieloon, het beheersen van de kosten en het elimineren van het niet-productieve binnen het bedrijf.

- Streven naar meer verkoop: via een duidelijke structurering en organisatie van zowel de advies- als de verkoopafdeling waarbij voor beide afdelingen een strategisch plan zal worden uitgewerkt die de realisatie van dit streefdoel moet bewerkstelligen
- Hoger commissieloon: Nelde NV biedt een professionele dienst die naar waarde mag geschat worden; daarom zal in de toekomst gestreefd worden naar het invoeren van een hoger commissieloon en de "exclusiviteit"
- Beheersen van de kosten: via een constante en degelijke analyse zal er niet alleen gestreefd worden naar een perfect "portefeuillebeheer" maar evenzeer een perfecte balans tussen kosten en inkomsten in het algemeen
- Elimineren niet-productieve cellen: op basis van de verzamelde informatie moet een analyse kunnen gebeuren die eveneens aanwijst welke de niet-productieve facetten van het bedrijf zijn, dit in de ruimste zin van het woord; het kan hier gaan over een niet-productieve werknemer, een niet-productieve afdeling binnen het bedrijf, een niet-productieve handeling, enz.

Nelde NV zal in functie van het winst management een winst studie voeren op 3 gebieden:

- Productiviteit Management
- Financieel Management
- HR Management

PRODUCTIVITEIT MANAGEMENT

Portefeuillebeheer

Uiteraard zal Nelde NV zich vergelijken met gelijkaardige bedrijven op de markt.

Uiteraard zal Nelde NV de meest succesvolle ideeën van de meest winstgevende bedrijven opsporen en zich hieraan spiegelen.

Maar bovenal zal Nelde NV een perfect "portefeuillebeheer" nastreven.

Er zal worden bepaald hoeveel opdrachten op maandbasis nodig zijn om de kosten te dekken. Nelde NV zal de controle moeten verwerven en behouden over:

- de verhouding opdracht / ratio verkoop
- het aantal dagen dat een pand op de markt is
- het netto inkomen per verkochte verkoopopdracht

Productiviteit management via informatie en analyse

Nelde NV zal een verregaand informatie- en analysesysteem ontwikkelen op basis van hetwelke maandelijks zal geëvalueerd en bijgestuurd worden.

Aanvullend zal per jaar een grondige doorlichting plaatsvinden van het bedrijf waarbij in eerste instantie het rendement zal worden gemeten.

Ook hier zullen aan de hand van de analyse die maatregelen genomen worden om bij te sturen waar nodig.

Informatie - Analyse: per afdeling

Het aanleveren van de hieronder vermelde informatie is in hoofdzaak de verantwoordelijkheid van de afdeling verkoopsondersteuning, algemeen secretariaat. De opdeling zoals hieronder terug te vinden heeft betrekking op de afdeling waarmee de informatie in verband staat en

niet de afdeling die de informatie moet aanleveren. Bij de omschrijving van de takenpakketten is dan weer terug te vinden hoe de verantwoordelijkheden zijn verdeeld. Ook staat in de hoofding van de standaardfiches de verantwoordelijke telkens vermeld. Die standaardfiches gaan in bijlage.

Per 'afdeling' zullen volgende items worden verwerkt:

1. Afdeling Verkoopsondersteuning

Algemeen secretariaat

- Overzicht briefwisseling (binnen - buiten) (SF²)
- Publiciteit: hoeveel per pand (SF)
- Maandelijks / overzicht publiciteitskost³ (SF)
- 2- wekelijks overzicht binnengekomen telefoons: datum, voor welk pand, via (pub), afspraak of enkel zoekfiche (SF)
- Overzicht facturen m.b.t. te ontvangen commissies: pand, datum factuur, datum waarop de commissie betaald is, datum akte (SF)
- Telefoonlijst nuttige nummers, opgesplitst in een reeks algemene telefoonnummers en een reeks telefoonnummers met betrekking tot de advies- en verkoopafdeling (SF)
- Deals met collega-makelaars (SF)
- Maandelijkse beoordelingsfiche per adviseur/verkoper voor wat betreft criteria administratie met betrekking tot eigen dossiers, collegialiteit, opvolging, stiptheid (SF)

Boekhouding, aankopen en administratie

- Maandelijks overzicht totale loonkost (SF)
- Maandelijks gepersonaliseerd overzicht onkosten personeel (SF)
- Maandelijks overzicht uitbetaalde commissies (per adviseur/verkoper) (SF)
- Maandelijks overzicht vaste kosten, o.a. huur, telefoonkost, autoverzekeringen,... (SF)
- Overzicht facturen m.b.t. te ontvangen commissies: pand, datum factuur, datum waarop de commissie betaald is, datum akte (SF)
- Maandelijks overzicht verworven commissies (SF)

² SF = Standaardformulier

³ Hierin wordt eveneens de niet-pandgerichte publiciteit (o.a. bedrukking firmawagens, sponsoring,...) verrekend; die kost wordt weergegeven door een forfaitair bedrag

- Regelmatig overzicht te betalen facturen (vooraf goed te keuren door MG⁴)

2. Adviesafdeling

- 2-wekelijks / maandelijks overzicht aantal inkopen: soort pand, adres, begindatum mandaat, mogelijke opzegdatum mandaat, exclusief of niet, duur mandaat, lijst ontbrekende stukken (op nummer), advies via kantoor of via prospectie adviseur, naam adviseur, aangeduide verkoper (SF)
- 2-wekelijks overzicht van de panden die 4 maand in portefeuille zijn + aantal afspraken op het pand + verantwoordelijke verkoper (SF)

⁴ MG = Management

- Dagelijkse beltabel nieuwe of niet-productieve adviseur⁵
- maandelijks overzicht van de 'tips' aangeleverd door de verkoopafdeling: Omschrijving tip, aangeleverd door verkoper x, bezorgd aan adviseur x, opvolging / resultaat (SF)

3. Verkoopafdeling

- 2-wekelijks / maandelijks overzichtslijst verkopen: soort pand, adres, verkocht binnen welke tijd, verkoper (SF)
- 2-wekelijks / maandelijks overzichtslijst aantal verkopen per verkoper + relatie tot aantal afspraken (SF)
- Maandelijks overzicht gemiddeld aantal afspraken per dag per verkoper (SF)
- 2-wekelijks gepersonaliseerd overzicht belresultaten van de niet-productieve verkoper: wanneer gebeld, aantal telefoons, afspraken per verkoper, verhouding aantal telefoons t.o.v. aantal afspraken (SF)
- 2-wekelijks gepersonaliseerd overzicht afspraken van de productieve verkoper: afspraken per verkoper, verhouding aantal telefoons t.o.v. aantal afspraken (SF)
- Dagelijkse beltabel nieuwe of niet-productieve verkoper⁶

In functie van de jaarlijkse doorlichting van het bedrijf zal de relevante informatie in jaaroverzichten worden gegoten die dan de basis zullen vormen voor de jaaranalyse.

⁵ Niet-productieve adviseur: de adviseur wordt productief genoemd nadat hij/zij zelf en zonder 'extra' ondersteuning 2 opeenvolgende maanden 8 exclusieve verkoopopdrachten realiseerde en dit ook in de daarna volgende maanden aanhoudt; in ieder geval moet sprake zijn van een gunstige evaluatie

⁶ Niet-productieve verkoper: de verkoper wordt productief genoemd vanaf het moment dat hij/zij zelf en zonder 'extra' ondersteuning 50% meer realiseert dan zijn eigen kostprijs (o.a. loon incl. alle werkgeversbijdragen en extra (onkosten)vergoedingen,...); dit betekent i.c. dat hij hij/zij minimum 2 opeenvolgende maanden 5 verkopen moet realiseren en dit ook in de daarna volgende maanden moet aanhouden; in ieder geval moet sprake zijn van een gunstige evaluatie

FINANCIËEL MANAGEMENT

De "Nelde-regel" 20 – 20 – 30 – 20 - 10

Het volgende schema geeft de basis weer van waaruit vertrokken wordt bij het nemen van eender welke beslissing met financiële implicaties. Dit schema, die "Nelde-regel" vormt het fundament van het financieel management van Nelde NV.

Advies	Verkoop	Publiciteit	Verkoopsondersteuning	Winst
20%	20%	30%	20%	10%

Verduidelijking:

De totale commissie (100%) door Nelde NV verworven wordt opgesplitst in 20%, 20%, 30%, 20% en 10%. Elk percentage staat voor de maximumuitgave die door Nelde NV kan gedaan worden ten voordele van hetzij de adviesafdeling, hetzij de verkoopafdeling, hetzij de publiciteit op het pand, hetzij de afdeling verkoopondersteuning met uitzondering van de laatste 10% die de winst voor het bedrijf uitmaakt. Die 10% is enerzijds de buffer die de financiële gezondheid van Nelde NV garandeert maar anderzijds ook de garantie dat het bedrijf de mogelijkheid biedt om verder te groeien. Het overschrijden van één percentage heeft tot logisch gevolg dat er elders moet bespaard worden. Dit moet dan vermeden worden ten einde een gezonde balans en werking te behouden.

Remuneratie

1. Het principe

Nelde NV staat voor een correcte behandeling van haar personeel. Die correctheid weerspiegelt zich eveneens in een doorzichtige loonstructuur en uitbetalingspolitiek. Bovendien streeft Nelde NV met elke werknemer naar een samenwerking op lange termijn welke

uiteraard enkel kan gegarandeerd worden indien de werknemer als productief en collegiaal kan worden beschouwd in het bedrijf. Naast de loonstructuur zoals verder omschreven ziet Nelde NV haar werknemers eventueel doorgroeien naar een functie met grotere verantwoordelijkheid. Hier ziet Nelde NV geen beperkingen.

2. De productieve werknemer

Wat het loon van de werknemer (op zelfstandige basis of met bediendestatuut) betreft wordt eveneens vertrokken vanuit de 20 – 20 – 30 – 20 – 10 regel. Dit betekent dat het loon van een werknemer alles inbegrepen nooit de 20% uit de "Nelde-regel" kan overschrijden.

Het personeelslid behorende tot de afdeling verkoopsondersteuning of beheer kan niet precies bepalen wat hij/zij Nelde mag kosten. Bij de loonsbepaling alsook bij het definiëren van het al dan niet productief zijn van het personeelslid uit die afdelingen maakt het MG dan ook gebruik van de jarenlange ervaring. Het basisprincipe is en blijft "loon naar werk". Hiertegenover staat alweer het gegeven dat volgens de "Nelde-regel" maximaal 20% van de omzet ten goede van de volledige afdeling verkoopsondersteuning kan komen. Ook hier geldt dat het loon van een administratief medewerker, inclusief alle extra werkgeverskosten of administratiekosten de 20% niet zal overschrijden.

De adviseur of verkoper kan precies weten wat hij/zij Nelde NV per maand mag kosten door het percentage te berekenen op de som van de door Nelde NV verworven commissies van de eigen realisaties van die maand. Voor de verkoper betekenen die realisaties naar alle evidentie zijn/haar verkochte panden, voor de adviseur betekent dit de gerealiseerde verkopen op door hem/haar aangebrachte verkoopopdrachten.

Op basis van cijfermateriaal, ervaring en de "Nelde-regel" werd de definitie voor een al dan niet productieve adviseur of verkoper als volgt vastgelegd:

- Productieve adviseur: de adviseur wordt productief genoemd nadat hij/zij zelf en zonder 'extra' ondersteuning⁷ 2 opeenvolgende maanden 8 exclusieve verkoopopdrachten

⁷ Onder extra ondersteuning wordt o.a. verstaan: de expliciete begeleiding van de afdelingsmanager of een andere collega, de administratie die expliciet helpt afspraken te boeken (speciaal telefoneren in functie van collega),...

realiseerde en dit ook in de daarna volgende maanden aanhoudt; bovendien moet de adviseur gunstig geëvalueerd worden.

- Productieve verkoper: de verkoper wordt productief genoemd vanaf het moment dat hij/zij zelf en zonder 'extra' ondersteuning 50% meer realiseert dan zijn/haar volledige (eigen) kostprijs (o.a. loon incl. alle werkgeversbijdragen en extra (onkosten)vergoedingen,...); dit betekent i.c. dat hij/zij minimum 2 opeenvolgende maanden 5 verkopen moet realiseren en dit ook in de daarna volgende maanden moet aanhouden; bovendien moet de verkoper gunstig geëvalueerd worden.

3. Het basisloon en de te verwachten looncurve voor het personeelslid in een commerciële functie⁸

Nelde NV onderscheidt drie types adviseurs of verkopers:

- de BIV stagiair vastgoedmakelaar
- de zelfstandig BIV erkende makelaar
- de bediende

De BIV stagiair vastgoedmakelaar

Te factureren aan Nelde NV:

- 15%⁹ (excl. BTW) op elke aangebrachte verkoopopdracht na realisatie van de verkoop 15% (excl. BTW) op elke gerealiseerde verkoop

Indien de BIV stagiair aan de hand van bovenvermelde voorwaarden het door het BIV bepaalde minimumloon niet haalt mag hij dit minimumloon toch factureren of het facturatiebedrag aanvullen met het tekort om dit minimumloon te bekomen.

⁸ Commerciële functie = advies of verkoop

Opmerking 1: De lopende afspraken van het personeel in dienst d.d. 1 september 2003 (bij contract vastgelegd) blijven uiteraard ongewijzigd.

Opmerking 2: Alle bepalingen gelden voor de loopbaan met een ongewijzigde functie en ongewijzigd takenpakket. Elke wijziging zal leiden tot een herbespreking van de loonvoorwaarden.

⁹ De 5% verschil tussen de commissie van een stagiair BIV en een erkend BIV makelaar gaat naar de opleidings- en begeleidingskosten ten laste van de stagemeeester

De zelfstandig BIV erkende makelaar¹⁰

Te factureren aan Nelde NV:

- 20% (excl. BTW) op elke aangebrachte verkoopopdracht na realisatie van de verkoop 20% (excl. BTW) op elke gerealiseerde verkoop

De bediende¹¹

Elke concretere invulling van het hiernavolgende zal gebeuren binnen de "Nelde-regel".

Bij indiensttreding biedt Nelde NV aan een adviseur:

- basisloon, par. comm. 218, cat. II
- betaling effectieve onkosten
- commissie van 250,00 euro bruto (incl. werkgeverskosten) vanaf de 5^e gerealiseerde verkoop per maand op zijn/haar aangebrachte verkoopopdrachten (m.a.w. wordt geen commissie uitbetaald op de 4 eerste verkopen terwijl elke verkoop boven die 4^e een commissie wordt toegekend)

Aan een productieve adviseur biedt Nelde NV:

- basisloon, par. comm. 218, cat. II
- betaling effectieve onkosten
- commissie van 250,00 euro bruto (incl. werkgeverskosten) vanaf de 5^e gerealiseerde verkoop per maand (m.a.w. wordt geen commissie uitbetaald op de 4 eerste verkopen terwijl elke verkoop boven die 4^e een commissie wordt toegekend)
- extra voordelen in natura zijn te bespreken

Bij indiensttreding biedt Nelde NV aan een verkoper:

- basisloon, par. comm. 218, cat. II
- betaling effectieve onkosten

Aan een productieve verkoper biedt Nelde NV:

- basisloon, par. comm. 218, cat. II
- betaling effectieve onkosten
- commissie van 250,00 euro bruto (incl. werkgeverskosten) vanaf de 5^e gerealiseerde verkoop per maand (m.a.w. wordt geen

¹⁰ De bepalingen zijn geldig behoudens andere taken dan de omschreven taken als adviseur / verkoper. Elke invulling van een extra overeengekomen taak zal leiden tot een extra vergoeding.

¹¹ De bepalingen zijn geldig behoudens toegekende voordelen in natura of behoudens andere taken dan de omschreven taken als adviseur / verkoper. Elke invulling van een extra overeengekomen taak zal leiden tot een extra vergoeding.

- commissie uitbetaald op de 4 eerste verkopen terwijl elke verkoop boven die 4^e een commissie wordt toegekend)
- extra voordelen in natura zijn te bespreken

Extra bepaling:

De commissie van een productief werknemer wordt gehalveerd indien hij/zij 2 maand opeenvolgende maanden niet productief is.

De halvering van de commissie gaat dan in vanaf de 3^e maand ongeacht de resultaten in die maand.

De commissie van een werknemer valt weg indien hij/zij 2 maal 2 opeenvolgende maanden niet productief is.

Algemene opmerking:

Met betrekking tot de facturatie door de zelfstandige makelaar (al dan niet stagiair) en de commissies die Nelde NV uitbetaalt aan bedienden geldt de algemene regel dat de uitbetaling slechts kan plaatsvinden indien de commissie ook effectief door Nelde NV verworven en ontvangen is. De uitbetaling zal mits vervulling van die voorwaarden steeds plaatsvinden in de eerste week van de eerste daaropvolgende maand.

4. Incentives

Nelde NV zal geregeld incentives toekennen aan personeelsleden uit alle afdelingen voor "extra" prestaties. Dit kan onverwacht maar evenzeer na het vooropstellen van een bepaalde doelstelling die dan kan ingelost worden door één of meerdere personeelsleden.

Op vandaag kent Nelde NV aan het personeelslid dat een collega kan aanbrengen die minimum 6 maand in dienst blijft en als productief kan worden beschouwd volgend voordeel toe:

- aan de zelfstandig makelaar: 2500 euro bruto
 - aan de bediende: 1250 euro bruto
- in beide gevallen fiscaal vriendelijk uitbetaald

Publiciteit

Nelde NV zal het rendement meten op de gevoerde publiciteit en zich hierbij niet laten misleiden door collega's. Aan de hand van de

verzamelde informatie zal geanalyseerd worden en bepaald welke kanalen het meest succesvol zijn, dit vaak zelfs in combinatie met het profiel van een pand.

De publiciteitskosten zijn gerelateerd aan het aantal dagen op de markt (dagen tussen verkoopopdracht en koopovereenkomst). Ook het beperken van dit aantal dagen op de markt maakt deel uit van de winst strategie.

Die beperking zal nagestreefd worden door:

- de verkoopopdracht aan de juiste marktprijs af te sluiten
- een vergelijkende markt analyse te voeren
- een minimum kwaliteitsnorm voor de advertenties te hanteren en hierin ook de nodige originaliteit in te passen

HR MANAGEMENT

Prioriteit : het rekruteren

Het MG beschouwt als één van haar belangrijkste taken het rekruteren van personeel. Sollicitatiegesprekken zullen niet enkel plaatsvinden naar aanleiding van een vacature door een (on)verwacht ontslag maar wel op regelmatige basis. Het voortdurend werven en selecteren van mensen zal leiden tot een efficiënte verdere uitbouw van de personeelsstructuur (en mogelijke groei kantoor) alsook tot een wervingsreserve waarop kan beroep gedaan worden indien nodig.

Nelde NV investeert in rekruteren:

- Er zal regelmatig geadverteerd worden
- Er zullen sporadisch creatieve, uitzonderlijke acties op poten worden gezet om de aandacht van werkzoekenden te trekken
- Er wordt een vaste sollicitatieprocedure gehanteerd die zeer efficiënt maar evenzeer zeer arbeidsintensief is:
 - o 1^e gesprek met MG + schriftelijke proef
 - o 2^e gesprek met MG + afdelingsmanager (in geval van commerciële functie) of collega (in geval van administratieve functie)
 - o proefdag : praktische proef (gedefinieerd per afdeling)
 - o 3^e gesprek = beslissend gesprek

Na het werven en selecteren zal het MG al het nodige doen om ervoor te zorgen dat het aangeworven personeelslid dankzij de nodige opleiding, coaching zo snel mogelijk productief is.

Naast de begeleiding die Nelde NV zelf biedt, wordt verwacht dat elk personeelslid het initiatief neemt om zich op regelmatige basis bij te scholen en extra vorming te genieten. In het bijzonder zullen die personeelsleden die de opleiding vastgoed niet volgden en dus de specifieke vastgoedkennis niet bezitten in de eerste weken van hun indiensttreding extra inspanningen leveren om (ook) in hun vrije tijd enige theoretische kennis op te doen. Zij zullen het MG informeren over de geleverde inspanningen en vorderingen terzake.

Elk personeelslid zal aan de hand van een vastgelegde procedure beoordeeld worden. Het MG biedt alle kansen aan de productieve werknemer. Evenzo zal het MG echter de samenwerking met de niet-productieve werknemer op korte termijn beëindigen.

Hoewel er juridisch een groot verschil is tussen de makelaar die op zelfstandige basis voor Nelde NV werkt en de bediende zijn de verwachtingen naar beiden zeer gelijklopend. Het MG eist van haar personeel een correcte opvolging van het algemeen beleid. "IZOH" bepaalt hierin de krijtlijnen.

Nelde NV zal samenwerken met mensen die "Nelde" behartigen alsof het om hun eigen zaak gaat.

Takenpakketten

Elk personeelslid beschikt over een specifiek, eigen takenpakket. Die specifieke takenpakketten zijn per afdeling gedefinieerd en gelden dus voor elk personeelslid dat binnen die afdeling actief is. Elkeen zal zijn verantwoordelijkheid over zijn takenpakket met de grootste zorg en professionaliteit dragen.

Naast de takenpakketten eigen aan de diverse afdelingen bestaat er een algemeen takenpakket dat de verantwoordelijkheid is van elk personeelslid in het kantoor. Hiertoe behoren o.a. volgende taken: buitenzetten vuilnis, planten water geven, koffie zetten, afwas doen, etalage verzorgen (affiches hangen,...), publiciteit ("Wonen in Gent", "Immotrend",...) in de daartoe voorziene vakjes bijvullen (in en buiten kantoor), enz. Die takenlijst is niet-limitatief. Voor die taken zal veelal met een beurtrol worden gewerkt. Het is de administratie die in onderling overleg met de betrokken werknemers deze beurtrol opstelt en de hieraan verbonden regels of werkwijze meedeelt. Elk personeelslid zal hier zijn eigen toegewezen taak correct invullen en de nodige flexibiliteit en eigen initiatief aan de dag leggen om het algemene takenlijstje tot uitvoering te brengen. De beheerdersyndicus neemt de taak op zich ervoor te zorgen dat op regelmatige tijdstippen het kantoor gekuist wordt.

1. Takenpakket Management (mg)

- Staat in voor het algemeen management van de zaak
- Uittekenen beleidsplan op basis van een degelijke analyse

- Implementeren beleidsstrategie en plan
- Overbrenging beleidsvisie, "gemeenschappelijk" doel naar elk individuele personeelslid alsook naar de personeelsgroep
- Rekruteren personeel
- Verwelkoming en officiële voorstelling nieuwe personeelsleden of aanduiden van een verantwoordelijke hiervoor
- Administratie bij indiensttreding of ontslag
- Evalueren (+plannings- en functioneringsgesprekken) personeel of aanduiden evaluator
- Algemeen aanspreekpunt binnen het bedrijf
- Staat in voor de begeleiding van de nieuwe medewerkers of voor het aanduiden van een persoonlijke begeleider (bv leider verkoopteam, leider adviesteam)
- Is steeds bereikbaar voor reeds ingewerkt personeel (mail/gsm)
- Aanwezigheid AV & kantoorvergadering + voorzitten vergaderingen
- Minimale aanwezigheid op het kantoor (voor praktische zaken)

2. Takenpakket Afdeling Verkoopsondersteuning (adm¹²)

Algemeen Secretariaat (adm)

- Dagelijkse kantoororganisatie
- Coördinatie van de algemene taken: opstellen beurtrollen, meedelen regels en werkwijze, opvolging uitgevoerde taken
- Inleiden (opleiden) nieuw personeel wat betreft de praktische werking van het kantoor (werking telefooncentrale, werking computers en specifieke software, uitleg dossierbeheer,...)
- Openhouden kantoor (zie schema): ontvangst van de klanten, beantwoorden telefonische oproepen
- Diverse administratieve taken (bv up to date houden van het overzicht van SF en SB¹³)
- Verdeling post (per brief, fax of mail)
- Dossierbeheer
- Archivering
- Verantwoordelijkheid over volledigheid dossier voor verkoop en het correct opvolgen ervan
- Wekelijks bezorgen upgedate lijst van de panden (gelist per soort) aan de verkopers (SF)
- Publiciteit: vastleggen publicitaire ruimte (na voorstel aan en goedkeuring door MG), opstellen standaardteksten, nazicht

¹² adm = administratie

¹³ SB = standaardbrief

- aangeleverde teksten verkopers, doorgeven publiciteit (na voorstel aan en goedkeuring door MG)
- Aanleveren informatie voor analyse (desgevallend opvragen bij de juiste mensen); in samenspraak (verdeling) met "Adm1" + klassering SF
- Alles m.b.t. kantoorvergadering: opvragen agendapunten, uitnodigen tot, volledige voorbereiding van de vergadering (inclusief aanleveren van de relevante standaardfiches), eventueel leiden vergadering, verslag opmaken en na goedkeuring door het MG bezorgen aan alle personeelsleden
- Opmaken facturen
- Opvolging uitbetaling facturen + melding onregelmatigheden aan het MG
- Coördinatie uitbetaling onkosten personeel (SF)
- Sleutelbeheer kantoor sleutels
- Sleutelbeheer firmawagens + opnemen staat van bevinding van de wagen bij overhandiging aan een nieuw personeelslid of bij terugname van een ex-personeelslid
- Bijhouden km-stand wagens + overzicht gegevens (datum keuringbewijs, datum verzekeringsbewijs,...) (SF)
- Communicatie met het MG inclusief het melden van onregelmatigheden (o.a. i.v.m. stiptheid en bereikbaarheid medewerkers)
- Plannen plannings-, functionerings- en evaluatiegesprekken (inbrengen in Skarabee) + opvolging algemene timing hiervan
- Helpdesk
- Ondersteuning administratie MG
- Taken bij beurtrol toegewezen

Boekhouding, aankopen en administratie (adm1)

- Volledige loonadministratie met bijhouden vakantie- en ziektedagen personeel
- Alle betalingen (alle VME's)
- Nazicht facturen (binnenkomend – uitgaand)
- Rekeningen openen en opvolgen
- Facturatie bij verhuring, opvolging i.v.m. waarborg en huurgeld, controle dossier na verhuur
- Binnenkomende post sorteren en verdelen
- Kleine aankopen (bureaumateriaal,...)
- Briefwisseling met leveranciers
- Aanleveren informatie voor analyse (desgevallend opvragen bij de juiste mensen); in samenspraak (verdeling) met "Adm" + klassering SF
- Bijhouden personeelsdossiers
- Dossierbeheer (klassement) vennootschappen

- Ondersteuning administratie MG
- Taken bij beurtrol toegewezen

3. Takenpakket Stagiair (stg¹⁴)

- Openhouden kantoor (zie schema): ontvangst van de klanten, beantwoorden telefonische oproepen
- Uur telefoneren per dag (telefonische prospectie)
- Specifiek toegewezen taken (cfr. Stageovereenkomst en de afdeling waarin de stagiair wordt ondergebracht)
- Taken bij beurtrol toegewezen

4. Takenpakket Adviesafdeling (adv¹⁵)

- Minimum gemiddeld aantal afspraken per dag: 3
- Minimum aantal verkoopopdrachten in de eerste maand na indiensttreding: 4
- Minimum aantal verkoopopdrachten in de tweede maand na indiensttreding: 6
- Minimum aantal verkoopopdrachten na inwerking (vanaf 3^e maand): 8

Een verkoopopdracht = schriftelijk exclusief contract (bij voorkeur voor 6 maand) en met een realistische verkoopprijs
Niet-exclusieve contracten worden als een halve verkoopopdracht geteld.

- In de eerste twee maanden na indiensttreding wordt dagelijks een verslag opgemaakt van de activiteiten (per mail te bezorgen aan de adviesmanager en het MG tenzij anders overeengekomen); dit geldt eveneens voor elke adviseur die niet productief is
- Dagelijkse beltabel nieuwe of niet-productieve adviseur
- Er wordt een wekelijks overzicht bijgehouden met het aantal contacten, afspraken en realisaties (SF)

¹⁴ stg = stagiair

¹⁵ adv = adviesafdeling

- Aanleveren correct en volledig¹⁶ dossier voor verkoop aan ADM + plaatsen bord of affiche ("te koop" / "te huur")
- Taken bij beurtrol toegewezen

Extra verantwoordelijkheden **adviesmanager:**

- algemene leiding over zijn afdeling
- uitwerken strategie voor zijn afdeling
- implementeren en bijsturen van zijn strategisch plan
- bespreken concrete dossiers en mogelijke problemen
- aanspreekpunt voor de afdeling
- bijhouden en verdelen 'tips' verkoopafdeling onder zijn adviseurs
- ontvangst (verwelkoming + voorstelling) nieuwe adviseur
- inwerking, opvolging nieuwe adviseur
- verzorgen doorstroming informatie naar MG
- regelmatig overleg met MG (+ minimaal wekelijks verslag per mail aan het MG)
- evaluatie (+plannings- en functioneringsgesprekken) afdelingsleden op vraag van het MG
- betrokkenheid bij rekrutering personeel voor de afdeling

5. Takenpakket Verkoopafdeling (vk¹⁷)

- Gemiddeld aantal afspraken per dag: 5
- Minimum aantal verkopen in de eerste maand na indiensttreding: 3
- Minimum aantal verkopen in de tweede maand na indiensttreding: 4
- Minimum aantal verkopen na inwerking (vanaf 3^e maand): 5

In functie van het bepalen van het aantal gerealiseerde verkopen gelden volgende bepalingen:

- een verkoop wordt slechts als "1" geteld indien de netto commissie minimaal 2500 euro bedraagt; elke verkoop met een lagere commissie zal als "0,5" geteld worden
- verkopen die door 2 verkopers worden gerealiseerd worden als "0,5" per verkoper geteld.
- 2 commerciële verhuringen worden met 1 verkoop gelijkgesteld
- 4 residentiële verhuringen worden met 1 verkoop gelijkgesteld

¹⁶ Volledig dossier: zie bijlage voor het overzicht van de verschillende stukken

¹⁷ vk = verkoopafdeling

- een verkoop in samenwerking met een ander kantoor wordt als "0,5" geteld
- halve punten worden steeds opgespaard voor een volgende maand

De effectieve afspraken moeten voor meer dan 50% uit het pro-actief werken resulteren, i.c. betekent dit dat maximaal 50% van de effectieve afspraken als een gevolg van de publiciteit worden geboekt terwijl minimaal 50% van de effectieve afspraken uit het zelf leggen van contacten (telefoneren) komt.

- Correcte administratieve opvolging van de eigen verkoopdossiers, inclusief het vervolledigen van de dossiers indien zich dit in het verloop van het verkoopproces zou opdringen
- Correct sleutelbeheer van de panden in portefeuille
- Klanten maximaal helpen door ze panden van andere makelaars voor te stellen met wie een samenwerkingsovereenkomst bestaat of kan bekomen worden indien de eigen portefeuille niet beantwoordt aan de vraag van de klant; v.v. kan een pand uit de eigen portefeuille dat na 2/3^e van de verkoopopdracht nog steeds niet werd verkocht doorgegeven worden aan andere makelaars die voor een dit pand een mogelijke meerwaarde zouden kunnen bieden om tot verkoop te komen; de verkoper zal in beide gevallen de verkoopmanager en het MG hiervan op de hoogte houden
- Aanpassingen affiches, borden,... bij verlaging verkoopprijs, verkoop
- Gemiddeld minimum 2 'tips' aanleveren voor de afdeling advies (steeds te bezorgen aan de manager van de adviesafdeling)
- In de eerste twee maanden na indiensttreding wordt dagelijks een verslag opgemaakt van de activiteiten (per mail te bezorgen aan de verkoopmanager en het MG tenzij anders overeengekomen); dit geldt eveneens voor de verkoper die niet productief is
- Dagelijkse beltabel nieuwe of niet-productieve verkoper
- Taken bij beurtrol toegewezen

Extra verantwoordelijkheden **verkoopmanager:**

- algemene leiding over zijn afdeling

- uitwerken strategie voor zijn afdeling
- implementeren en bijsturen van zijn strategisch plan
- bespreken concrete dossiers en mogelijke problemen
- aanspreekpunt voor de afdeling
- ontvangst (verwelkoming + voorstelling) nieuwe verkoper
- inwerking, opvolging nieuwe verkoper
- adviseren wijzigingen portefeuille aan MG
- inwerking, opvolging nieuwe verkoper
- verzorgen doorstroming informatie naar MG
- regelmatig overleg met MG (+ minimaal wekelijks verslag per mail aan het MG)
- evaluatie (+plannings- en functioneringsgesprekken) afdelingsleden op vraag van het MG
- betrokkenheid bij rekrutering personeel voor de afdeling

6. Takenpakket Afdeling Syndic- en Rentmeesterschap (beh¹⁸)

- Volledig financieel en technisch beheer (als goed huisvader)
- Volledig administratieve verwerking m.b.t. de functie
- Input + up to date houden gegevens syndic op de hiervoor voorziene internetsite
- Opvolging dagelijks binnenkomende oproepen
- Nazicht op alle wettelijke verplichtingen per gebouw + nazicht toepassing deontologie BIV op alle gebouwen
- Minimaal 1 bezoek per trimester aan elk gebouw (+ melding hieromtrent aan alle eigenaars / huurders)
- Alles m.b.t. de algemene vergaderingen per gebouw: vastleggen datum, bepalen agendapunten, uitnodigingen versturen, volledige voorbereiding van de vergadering, eventueel leiden vergadering, verslag opmaken en na goedkeuring door het MG bezorgen aan alle betrokkenen; opvolging en uitvoering van de genomen beslissingen
- Taken bij beurtrol toegewezen

Evaluatie

¹⁸ BEH = syndic en rentmeesterschap

Opmerking vooraf:

Met betrekking tot de zelfstandige makelaar of stagiair makelaar zal geëvalueerd worden op basis van:

- de resultaten
- het correct toepassen van de deontologische code BIV
- de collegialiteit en teamspirit

De evaluatie gebeurt door het MG (tenzij anders overeengekomen) en vindt plaats op vraag van één van de partijen. Van de evaluatiegesprekken wordt steeds schriftelijk verslag bijgehouden. Het resultaat van de evaluatie is bepalend voor wat betreft de doorgroeimogelijkheden in het algemeen en de eventuele toe te kennen bonussen.

Alle hiernavolgende bepalingen met betrekking tot de "Evaluatie" gelden voor het personeel in loonverband, ook zij die zich in proeftijd bevinden.

1. Algemene bepalingen en noodzakelijke gesprekken tijdens de evaluatieperiode

De evaluatie beoordeelt het gedrag van het betrokken personeelslid met betrekking tot de functie die hij of zij vervult. De begeleiding, voorzien in de evaluatieprocedure, zal daarbij een ondersteuning van het personeelslid zijn.

Onverminderd informele gesprekken tussen het personeelslid en één of meerdere hiërarchische meerderen dienen in elke driemaandelijke evaluatieperiode of procedure drie formele gesprekken plaats te vinden: één planningsgesprek (in de eerste maand), één functioneringsgesprek (in de tweede maand) en één evaluatiegesprek (in de derde maand).

In het planningsgesprek worden de verwachtingen ten aanzien van de resultaten en het functioneren van het personeelslid bepaald. Tijdens het planningsgesprek komen de evaluator en het personeelslid in consensus overeen over de nader te bepalen en vast te leggen functioneringsspecifieke criteria bij het functioneren. Zij bespreken tevens de opgelegde criteria.

Het functioneringsgesprek beoogt de opvolging en de begeleiding van het personeelslid naar de optimale uitoefening van de functie. In het functioneringsgesprek tussen de evaluator en het personeelslid worden afspraken geformuleerd, met het oog op de bijsturing van het functioneren.

Elk personeelslid kan op eigen verzoek een functioneringsgesprek

aanvragen bij de evaluator. Het resultaat van dit functioneringsgesprek wordt opgenomen in het evaluatiedossier van de betrokkene.

In de periode waarin de periodieke evaluatie gebeurt dient tussen de evaluator en het personeelslid een formeel evaluatiegesprek plaats te vinden over de voorbije periode waarover geëvalueerd wordt. Daarbij aansluitend worden afspraken gemaakt met het oog op de volgende evaluatieperiode. Bij het evaluatiegesprek wordt het kwalitatief beschrijvend evaluatieverslag, met conclusie gunstig of ongunstig afgesloten. Na het evaluatiegesprek wordt het definitieve beschrijvende evaluatieverslag ondertekend door de evaluator en de geëvalueerde.

2. Evaluatoren en Evaluatieperiode

De evaluatie gebeurt door een hiërarchische meerdere van het personeelslid. Het management duidt telkens opnieuw de evaluator aan.

Elk personeelslid wordt om de drie maand beoordeeld. De periodieke evaluatie heeft betrekking op de drie voorafgaande maanden. In elk geval bedraagt de periode waarover geëvalueerd wordt minimum twee maanden; zoniet wordt de beoordeling verschoven naar de eerstvolgende beoordelingsperiode.

3. Resultaat

Het resultaat van de evaluatie is gunstig of ongunstig.

De gunstige evaluatie is vereist om te kunnen genieten van de extra voorwaarden als productieve werknemer.

Bij twee opeenvolgende ongunstige evaluaties wordt het personeelslid afgedankt wegens beroepsongeschiktheid en dit mits de kortst mogelijke vooropzeg.

4. Evaluatiecriteria

De evaluatie gebeurt aan de hand van volgende evaluatiecriteria:

- de resultaatsgebieden: aantal verkoopopdrachten of verkopen
- de algemene criteria
- de bijzondere criteria
- de functioneringsspecifieke criteria

De evaluatie gebeurt in eerste instantie voor alle adviseurs en verkopers aan de hand van de gerealiseerde resultaten, respectievelijk het aantal verkoopopdrachten of verkopen. Hiertoe worden de normen gehanteerd zoals vastgelegd binnen het eigen takenpakket.

De evaluatie heeft voor alle personeelsleden betrekking op volgende algemene criteria:

- De mate waarin het personeelslid bijdraagt tot een optimale werking van het kantoor
- Vakkennis:
de administratieve of technische kennis en de commerciële vaardigheid. Het betreft de mate van deskundigheid; het bezitten van de kennis van en inzicht in werk en organisatie, nodig voor een uitstekende taakvervulling
- Communicatie:
de duidelijkheid waarmee men boodschappen en ideeën aan anderen kan en wil communiceren, de wijze van overbrengen
- Initiatief:
het spontaan ontplooiën van het juiste gedrag met het oog op bijsturing en/of vernieuwing; de capaciteit en de interesse om spontaan nieuwe ideeën of acties te ontwikkelen
- Samenwerken met MG of collega's:
de houding tegenover en steun aan MG en collega's; collegialiteit en samenwerking
- Samenwerken met klanten:
de houding tegenover en steun aan klanten
- Vorming:
de mate waarin vrijwillig aanvullende vorming werd gevolgd
- Kwantiteit:
de hoeveelheid nuttig werk dat werd gepresteerd in vergelijking met vooropgestelde standaarden en verwachtingen
- Kwaliteit:
de mate waarin aan de gestelde kwaliteitseisen van de job beantwoord wordt; nauwgezetheid, correctheid en mate van rework (het herwerken en aanbrengen van correcties)
- Betrokkenheid bij de job en het bedrijf:
de mate van identificatie met het bedrijf en de job en de bereidheid om hiervoor inspanningen te leveren
- Orde, methode en nauwgezetheid:
de mate waarin toegewezen taken op een zelfstandige manier juist, tijdig en verzorgd uitgevoerd worden

- Servicegerichtheid:
de mate waarin afgestemd wordt op de rechtmatige verwachtingen van interne of externe afnemers
- Flexibiliteit:
de vlotheid waarmee men zich kan aanpassen aan veranderende job- en organisatievereisten

De evaluatie heeft voor de leidinggevenden daarenboven betrekking op volgende bijzondere criteria:

- Beleidsvoorbereiding :
de mate waarin op een spontane, creatieve en inhoudelijke correcte wijze wordt bijgedragen aan de opmaak van beleid
- Motiveren van medewerkers:
de mate waarin en wijze waarop bijgedragen wordt tot een optimale inzet van de toegewezen medewerkers. De zorg voor een goed werkklimaat
- Resultaatgerichtheid:
de mate waarin aandacht besteed wordt om de vooropgezette doelstellingen en verwachtingen op een efficiënte wijze te verwezenlijken
- Stimuleren tot en verstrekken van vorming:
de mate waarin medewerkers tot passende vorming en het benutten ervan worden gestimuleerd evenals de mate waarin de medewerkers van de chef kunnen leren
- Omgaan met verandering:
de mate waarin omgegaan kan worden met veranderende job- en organisatievereisten en de bereidheid tot het reorganiseren van de toegewezen taken. De mate waarin advies en bijstand verleend wordt aan de toegewezen medewerkers om zich hierbij flexibel op te stellen
- Zelfstandigheid:
de mate waarin op een persoonlijke, spontane en verantwoorde manier bevoegdheid en verantwoordelijkheid kan worden opgenomen
- Voeren van plannings- en functioneringsgesprekken:
de bereidheid en de kunst om plannings- en functioneringsgesprekken te hanteren als bruikbaar instrument om de werkresultaten en het functioneren van de toegewezen medewerkers te optimaliseren
- Gebruik van het evaluatiegesprek:
de bereidheid en de kunst om evaluatiegesprekken op een objectieve wijze te hanteren als bruikbaar instrument om de werkresultaten en het functioneren van de toegewezen medewerkers te optimaliseren

De hierboven bepaalde criteria kunnen in onderling overleg tussen de evaluator en het te evalueren personeelslid aangevuld worden met functioneringsspecifieke criteria, die een nadere concretisering zijn van die criteria.

5. Evaluatiedossier

Van elk personeelslid wordt een evaluatiedossier aangelegd. Het evaluatiedossier bevat volgende stukken:

- de beschrijvende kwalitatieve evaluatieverslagen (planning, functionering, evaluatie)
- de persoonlijke nota's betreffende het personeelslid en de opmerkingen van het personeelslid ter zake

Het evaluatiedossier wordt bijgehouden in het algemeen personeelsdossier.

KANTOORORGANISATIE

Uit recent onderzoek van de CIB¹⁹ blijkt dat de keuze van de klant voor een welbepaald bedrijf in hoofdzaak ingegeven wordt door:

- het aanbod van het bedrijf
- de marketing van het bedrijf
- de reputatie van het bedrijf

Een professionele kantoororganisatie zal hiertoe bijdragen.

Nelde NV is in tegenstelling tot de grote meerderheid aan makelaarskantoren een "groot" bedrijf. Het samenwerken van een dergelijk aantal personeelsleden kan slechts vlot verlopen indien er een duidelijke structuur en duidelijke regels zijn. Het is dan ook van belang dat iedere werknemer – zowel zelfstandige als bediende – zich aan die regels houdt.

Theoretisch organogram

¹⁹ CIB = Confederatie Immobiliënberoepen België

Management MG management@nelde.be management1@nelde.be				
Verkoops- ondersteuning ADM (ADM – ADM1)	Verkoop VK	Verhuur VH	Advies en Schatting ADV	Syndic- en rentmeesterschap BEH
	Verkoopmanager verkoop@nelde.be		Adviesmanager advies@nelde.be	
Algemeen secretariaat info@nelde.be adm@nelde.be	Residentieel vastgoed projecten en opbrengsteigendommen verkoop2@nelde.be	Residentieel vastgoed verhuur@nelde.be	Adviseur 1 advies1@nelde.be	Technisch beheer beheer@nelde.be
Boekhouding, aankopen en administratie adm1@nelde.be	Residentieel vastgoed huizen verkoop3@nelde.be		Adviseur 2 advies2@nelde.be	Beheer financieel beheer1@nelde.be
	Residentieel vastgoed appartementen verkoop4@nelde.be verkoop5@nelde.be		Adviseur 3 advies3@nelde.be	
	Residentieel vastgoed villa's + nieuwbouw + gronden verkoop8@nelde.be		Adviseur 4 advies4@nelde.be	
	Commercieel vastgoed commercieel@nelde.be			

Openhouden kantoor + Onthaal klanten

Uren	Ma	Di	Woe	Do	Vrij	Za
9u - 9.30u	ADM	STG	ADM	ADM	STG	ADM
9.30u - 12.30u	ADM	ADM	ADM	ADM	ADM	ADM
13.30u - 17.30u	ADM	ADM	ADM	ADM	ADM	STG (tot 17.00u)
17.30u - 18.30u	ADM	STG	ADM	ADM	ADM	-

Het personeelslid dat het kantoor openhoudt heeft als prioritaire taak de professionele opvang van klanten, zowel de klant die zelf naar het kantoor komt als de klant die het kantoor opbelt.

In eerste instantie dient een zo volledig mogelijk beeld te worden verkregen van de wens van de klant; dit zal zich steeds vertalen in een perfect ingevulde zoekfiche indien het gaat om een kandidaat-koper²⁰. Men zal de klant warm maken via een korte uitleg over één typepand waarna met klem informatie gegeven wordt over de grootte van het totale aanbod, het aantal panden dat aan de wens van de klant voldoet. Net om die reden is het immers belangrijk dat de klant een afspraak kan maken met een verkoper in het kantoor zodat rustig kan gezocht worden welk pand precies het meest aan de verzuchtingen van de klant beantwoordt. Alles wordt in het werk gesteld om een afspraak te maken voor de klant bij de juiste verkoper. Indien de klant en de verkoper beiden op kantoor aanwezig zijn kan onmiddellijk een gesprek volgen. Elke afspraak wordt steeds onmiddellijk in de digitale agenda (Skarabee) geplaatst. In ieder geval zal de klant (bezoeker) steeds een infobrochure of flyer, een publiciteitsbrochure en een visitekaartje meekrijgen. Het visitekaartje zal steeds de datum, het uur, de plaats en de gegevens van de verkoper met wie de afspraak werd geboekt, vermelden.

Elk personeelslid (commercieel of niet) zal dus op elk ogenblik visitekaartjes, informatiebrochures en alle contracten bij zich hebben.

Indien het kantoor telefonisch wordt gecontacteerd verbindt het personeelslid dat instaat voor het "onthaal" zich er eveneens toe de telefoon te beantwoorden binnen de kortst mogelijke tijd (max. 3 keer rinkelen). Tijdens de kantooruren mag de klant nooit op het antwoordapparaat terechtkomen.

²⁰ geldt eveneens voor de kandidaat-huurder

Aanwezigheid

1. Algemene openingsuren

van 9.30u tot 12.30u en van 13.30u tot 18.30u;
op zaterdag sluit het kantoor om 17.00u;
op zondag- en feestdagen is het kantoor gesloten

Regels:

- Elk personeelslid dient de algemene openingsuren te respecteren
- Het personeelslid dat geen afspraken heeft (hetzij voor ADV of VK) of in het geval van de ADV niet op prospectie is, dient steeds binnen deze uren op kantoor aanwezig te zijn
- Het personeelslid is (minimaal) binnen deze uren altijd bereikbaar via gsm
- Het is de expliciete taak van de administratie, algemeen secretariaat om onregelmatigheden met betrekking tot bovengenoemde punten aan het MG te melden

2. Verlof

Regels:

- Verlof wordt steeds vooraf per mail aangevraagd bij MG
- 'Kort verlof' (= minder dan één week) wordt liefst 2 dagen vóór de eigenlijke verlofdatum aangevraagd
- 'Lang verlof' (= een week of langer) wordt liefst 14 dagen vóór de eigenlijke verlofdatum aangevraagd
- Enkel indien de persoon het akkoord van MG krijgt (in cc aan ADM1) kan het aangevraagde verlof worden genomen
- Verlof wordt vanzelfsprekend enkel aangevraagd indien het personeelslid hier ook werkelijk recht op heeft
- De afwezigheid van een personeelslid wordt steeds binnen de respectievelijke afdeling opgevangen, dit in hoofdzaak door de collega waarmee dagelijks wordt samengewerkt (team van minimum 2)

3. Ziekte

Regels:

- Melden bij ADM (die ter kennisgeving doormailt aan MG)
- ADM zorgt voor de opvolging afspraken (informeert directe collega en de afdelingsmanager voor eventueel overleg)
- De afwezigheid door ziekte van een personeelslid wordt steeds binnen de respectievelijke afdeling opgevangen, dit in hoofdzaak door de collega waarmee dagelijks wordt samengewerkt (team van minimum 2)

2-Wekelijkse kantoorvergadering

- Telkens maandag om 9u, tenzij feestdag, dan eerstvolgende werkdag; in principe steeds de 1^e en 3^e maandag van de maand
- Standaardpunten op de vergadering: resultaten ADV en VK; bespreking tips aangebracht door de verkopers aan de adviesafdeling; overzicht panden 4 maand in portefeuille; verbeteringsvoorstellen (algemeen); brainstorm rond één of meerdere punten aangebracht door een personeelslid (afwisselend); varia
- De kantoorvergadering is tevens het moment waarop het personeel de kans heeft bepaalde bedenkingen te formuleren; wrijvingen kunnen er weggewerkt worden door een open gesprek, vragen kunnen beantwoord worden, twijfel kan weggenomen worden door verduidelijking,...
- Verloop: ADM kondigt per mail de kantoorvergadering bij alle personeelsleden aan en vraagt naar de aanbreng van mogelijke agendapunten; in samenwerking met MG wordt de definitieve agenda opgesteld; ADM verzorgt de volledige voorbereiding van de kantoorvergadering
- Elk bezwaar tegen een in de kantoorvergadering genomen beslissing zal vóór de volgende vergadering door het personeelslid in kwestie aangekaart en besproken zijn bij het MG
- Belangrijk: alle genomen beslissingen (terug te vinden in het verslag van de vergadering) zijn bindend en maken onlosmakelijk deel uit van IZOH; elke inbreuk hiertegen of het niet naleven ervan kan als een zware fout beschouwd worden
- Het verslag zal steeds binnen de 3 werkdagen aan alle personeelsleden bezorgd worden

Financieel

1. Algemeen

Elke actie met financiële consequenties moet vooraf worden aangevraagd bij MG; enkel na goedkeuring door MG kan de actie worden uitgevoerd; nadien moeten telkens alle bewijsstukken ter staving worden ingediend bij ADM1 (facturen,...)

2. Onkosten personeel

- Overzicht van de gemaakte onkosten wordt telkens tegen de 5^e van iedere maand ingediend bij ADM; indien de 5^e een verlofdag is, wordt de onkostenstaat ingediend op de eerste daaropvolgende werkdag
- ADM bundelt alle onkostenstaten, MG keurt goed (paraferen onkostenstaat) en bezorgt alles aan ADM1
- ADM1 zal steeds de nodige controle uitvoeren op de ingediende onkostenstaten en het MG informeren indien nodig (ondanks dat het MG misschien reeds de onkostenstaten parafeerde voor goedkeuring)
- ADM1 betaalt alle onkosten uit samen met het loon van de volgende maand

Communicatie

Communicatie is één van de belangrijkste factoren om tot een professionele werking te komen. Ieder personeelslid zal dan ook zijn beste beentje voorzetten om door een perfecte communicatie ook tot een perfecte (samen)werking te komen.

Onverminderd de communicatievorm (mail, brief, fax, telefoon,...) verbindt iedereen personeelslid er zich toe de persoon in kwestie binnen de kortste tijd (maximaal 24 uren) van antwoord te dienen. Enkel voor de geschreven briefwisseling kan een termijn van 1 dag langer worden toegestaan.

Minimumvereiste is de ontvangstmelding.

1. Elektronische mail

Nelde NV zal optimaal gebruik maken van de (elektronische) mail, een keuze die gestoeld is op het feit dat 'mailen' een handige en vooral snelle manier van communiceren is. Hierbij worden enkele regels gehanteerd:

- Communicatie met het MG gebeurt zoveel mogelijk per mail; de mail wordt steeds aan het volledige MG bezorgd waarbij de persoon die enkel in kennis gesteld wordt en niet dient te antwoorden in CC staat
- Communicatie met de boekhouding gebeurt zoveel mogelijk per mail; relevante mail (bv aanvraag tot aankoop) gaat in cc aan het MG
- Mondeling gemaakte afspraken, zowel intern als extern, worden steeds bevestigd per mail om mogelijke misverstanden nadien te vermijden. Afhankelijk van de materie zal een mail steeds in cc naar diverse personen ter informatie worden doorgestuurd. Op die manier blijft iedereen up to date en worden misverstanden weerom vermeden. Zo wordt vooral met betrekking tot advies of verkoop per team of afdeling gewerkt.
- Mails met een mededeling aan alle personeelsleden zullen eerst ter goedkeuring aan het MG worden voorgelegd.
- Alle mails aan externen zullen steeds het logo van Nelde NV bevatten

2. Briefwisseling

Van alle brieven, faxen of mails met een inhoudelijke en belangrijke boodschap wordt een overzicht bijgehouden; dit 2-delig overzicht (binnengekomen en buitengaande stukken) bestaat uit de opsomming van datum, inhoud, actie (beantwoord, doorgegeven,...); alle buitengaande post wordt steeds door MG ondertekend (of de persoon die hiertoe expliciet gemachtigd is)

3. De digitale agenda van de verkoopafdeling

Alle afspraken worden steeds onmiddellijk in de digitale agenda van Skarabee geplaatst. Ook verlof wordt in de agenda geboekt.

ICT

Elk personeelslid wordt een (min of meer vaste) computer toegewezen bij indiensttreding. Aanvullend wordt hierbij een eigen code gegeven die de toegang tot de computer verzekerd en tot de eigen mail. Die code zal steeds door de administratie gekend zijn. Elke wijziging van de code moet dan ook onmiddellijk gemeld worden bij de administratie.

Ook wordt aan elk personeelslid een eigen mailadres toebedeeld.

Nelde NV werkt naast de gangbare software met 2 specifieke immpakketten:

- Skarabee
- Syndic-site

Voor de boekhouding wordt het programma « Expert » gebruikt.

Om het takenpakket, de eigen verantwoordelijkheid naar behoren te vervullen dient elk personeelslid de voor hem relevante programma's te beheersen. Nelde NV zal hier voor de nodige inleiding zorgen maar verwacht van haar team dat elkeen de nodige stappen zet om de programma's onder de knie te krijgen.

Organisatie dossierbeheer

Verloop dossier van A tot Z

Fase 1: Advies

De regels:

- De adviesafdeling hanteert in alle gevallen de standaard CIB-opdrachten²¹ als contract
- Er wordt een maximale commissie nagestreefd (4% à 6%); de minimumcommissie bedraagt 3%
- Er wordt een prestatieverbintenis afgesloten met de eigenaar (SB²²)
- De adviseur bezorgt een volledig dossier²³ aan de ADM
- De adviseur verstrekt de aangewezen verkoper mondeling de nodige uitleg en doet desgevallend samen met de verkoper een eerste bezoek

Verloop:

- De adviseur levert het dossier af aan de ADM
- De adviseur plaatst een bord of hangt een affiche aan het pand op een doordachte plaats (zichtbaarheid, trekken van de aandacht van de potentiële klant)
- ADM controleert op volledigheid, geeft het dossier een nummer en bezorgt het dossier aan MG (enkel indien effectief volledig!)
- MG staat in voor de verdeling van de dossiers onder de verschillende verkopers
- Het dossier wordt overgemaakt aan de verkoper die vanaf dan de volledige verantwoordelijkheid voor het dossier draagt; het specifieke team zal steeds op het dossier kunnen werken
- Het dossier wordt steeds op kantoor bijgehouden; de verkoopopdrachten worden in een afzonderlijke map bijgehouden (rangschikking per verkoopteam en per jaar)

Fase 2: Verkoop

De regels:

- De verkoper richt een schrijven (mail of brief) aan de eigenaar met de melding dat hij/zij voortaan de verantwoordelijkheid over de verkoop waarneemt en meldt hierin tevens zijn/haar coördinaten waarop hij/zij steeds bereikbaar is (SB)
- Indien het een pand in mede-eigendom betreft wordt een brief aan de syndicus gericht met de melding van de verkoop van dit pand binnen het gebouw en de vraag naar documenten, dit op kosten van de eigenaar en volgens volmacht (SB)
- De verkoper doet zo snel mogelijk één of meer voorstellen inzake advertenties aan de ADM welke als standaard zal gehanteerd

²¹ i.s.m. Kulak opgesteld

²² SB = Standaardbrief

²³ Overzicht stukken van een volledig dossier gaat in bijlage

- worden voor de hele verkoopperiode; de verdere opvolging van de publiciteit gebeurt door de ADM
- De verkoper bezorgt de eigenaar maandelijks een overzicht van de ondernomen acties (aantal afspraken), de gevoerde publiciteit en de resultaten (SB)
 - De verkoper informeert de eigenaar ten laatste na verloop van 2/3^e van het mandaat over het feit dat de verkoopvoorwaarden voor het pand zouden moeten aangepast worden; dit wordt gestaafd aan de hand van de resultaten en de boden; dit kan eventueel in overleg of samenwerking met de adviseur die het pand aanbracht
 - Wanneer de termijn van de verkoopopdracht voor 2/3^e verstreken is wordt een schrijven gericht aan de eigenaars waarin de inspanningen van het kantoor in de verf worden gezet, de nieuwe verkoper wordt voorgesteld en waarin tevens bij eventuele ontevredenheid wordt verzocht tot een gesprek in het bijzijn van de verkoopmanager en/of het MG (SB)
 - Voor de verkoop wordt een standaard CIB éézijdig bod als contract gehanteerd ofwel de CIB compromis
 - De verkoper zal op een aparte fiche per pand een overzicht bijhouden van alle contacten met de eigenaar

Verloop:

- De verkoper brengt de ADM op de hoogte van elke verlaagde prijs, elke gewijzigde verkoopvoorwaarde, elk éézijdig bod en elke gerealiseerde verkoop
- De ADM maakt de factuur op en richt een schrijven aan de notaris waarin het financiële aspect wordt behandeld alsook de vraag wordt gesteld om het kantoor de datum van verlijden van akte te melden (SB)
- De ADM brengt de adviseur op de hoogte van de datum van verlijden van akte betreffende zijn oorspronkelijke dossier (aangebrachte verkoopopdracht)
- De adviseur is (zoveel mogelijk) aanwezig bij het ondertekenen van de akte (doel: aanhalen contacten notaris); bij onmogelijkheid neemt een collega over; er zal steeds verzocht worden aan de notaris, verkoper en koper om een (on)tevredenheidsfiche in te vullen (SF)
- Na compromis en ontvangen voorschot wordt het dossier door de verkoper volledig overgemaakt aan de ADM; tot dit ogenblik staat de verkoper in voor elke nodige actie
- Na volledige afhandeling van het dossier, na notariële akte zorgt de ADM ervoor dat het dossier in het archief terechtkomt

Publiciteit

Het is de verantwoordelijkheid van de verkoper om de nodige gegevens aan te leveren die deel zullen uitmaken van de publiciteit op de panden in zijn/haar portefeuille. De ADM zal op basis van die gegevens de standaardpubliciteit opstellen. De verkopers dienen steeds rekening te houden met de vooropgestelde timing voor het bezorgen van de gegevens.

Het behoort eveneens tot de taken van de verkoper om met creativiteit de publiciteit te benaderen. Elke verkoper zal geregeld naar verandering van de publiciteit verzoeken (zelf de ideeën aanbrengen en uitwerken) zodat de aandacht van de klant maximaal op onze panden wordt gevestigd.

De verkoper zal alle informatie op de eigen site regelmatig controleren en bijschaven waar nodig. Ook wat de gedrukte publiciteit betreft zal worden opgevolgd en zullen eventuele fouten worden meegedeeld en zo snel mogelijk verholpen.

Sleutelbeheer

1. Sleutelbeheer kantoor

Elk personeelslid beschikt over een eigen sleutel van het kantoor. Bij verlies van deze sleutel staat het personeelslid in kwestie zelf in voor de aanmaak van een nieuw slot en een nieuwe sleutel voor elke gebruiker; ook de hieraan verbonden kosten zijn voor zijn/haar rekening. Bij indiensttreding ontvangt het personeelslid onmiddellijk zijn/haar sleutel en tekent dan ook voor ontvangst hiervan bij de ADM. Laatstgenoemde zal dit nauwlettend bijhouden.

Het spreekt voor zich dat het personeelslid dat het laatst het kantoor verlaat verantwoordelijk is voor het correct sluiten van het kantoor. Dit betekent evenzeer het controleren of de verwarming werd uitgezet (aangepast), alle lichten werden gedoofd, het koffieapparaat werd uitgezet, de radio niet meer speelt, de deuren allemaal goed gesloten zijn, enz. Het niet correct opnemen van die verantwoordelijkheid wordt beschouwd als nalatigheid.

2. Sleutelbeheer panden

Voor de sleutels van de panden in verkoop/verhuur is een aparte kast voorzien. Elke sleutel is voorzien van een etiket waarop duidelijk vermeld staat om welk pand en welke toegangsdeur het gaat. Dit behoort tot de taken van de adviseur.

Elke verkoper beschikt over een aantal sleutelhangers met een specifiek, toegewezen kleur. De verkoper die een sleutel in gebruik neemt hangt zo'n eigen sleutelhanger in de plaats van de weggenomen sleutel zodat iedereen te allen tijde kan weten bij wie de desbetreffende sleutel kan worden opgevraagd. In de regel worden de sleutels na bezoek van het pand zo snel mogelijk terug in de kast gehangen zodat die beschikbaar zijn voor een volgend bezoek.

Elke verkoper is verantwoordelijk voor de sleutels van de panden in zijn/haar portefeuille.

Organisatie adviesafdeling

Manager adviesafdeling = een adviseur	
Adviseur 1 Adviseur 2	Adviseur 3 Adviseur 4

De manager van de adviesafdeling neemt de volledige verantwoordelijkheid over zijn team. Hij stelt een algemeen plan op aan de hand van het welke hij verwacht de vooropgestelde resultaten te halen. Hij dient op een regelmatig tijdstip met zijn afdeling samen te zitten om dit plan te evalueren en waar nodig bij te sturen. Eveneens moeten de concrete dossiers regelmatig overlopen en besproken worden. Hiervan zal de adviseur in kwestie kort schriftelijk verslag maken voor het dossier.

De manager van de adviesafdeling zal het management regelmatig brieven over de gestelde doelstellingen, de strategie, de stand van zaken, de positieve en negatieve wendingen.

De adviesafdeling werkt in teams van telkens 2 adviseurs waarbij het gezamenlijk resultaat wordt beoordeeld. De adviseurs dienen naast de verantwoordelijkheid over hun eigen portefeuille ook in te staan voor het opvangen van klanten van de collega-adviseur, dit zowel telefonisch als daadwerkelijk via afspraak. De vlotte samenwerking, de wisselwerking tussen beide adviseurs zal leiden tot een gezamenlijk en beter resultaat.

Per team zal een verantwoordelijke aangeduid worden die het eerste aanspreekpunt is voor de adviesmanager en het MG. Die teamverantwoordelijke zal de nodige stappen zetten om tot een vlotte samenwerking te komen binnen het team, binnen de afdeling en met alle betrokken partijen.

Als professionele adviesafdeling staat elke adviseur borg voor het stipt naleven van elke afspraak en is elke adviseur steeds makkelijk te contacteren. Indien de adviseur door overmacht te laat zou toekomen op een afspraak zal hij/zij steeds alles in het werk stellen om de betrokkenen hiervan op voorhand te verwittigen.

Elk adviesteam zal zich een netwerk uitbouwen waarin de contacten met notarissen en tipgevers een doorslaggevende rol zullen spelen. Hiertoe zal eveneens een strategie worden uitgetekend die nu reeds wat het notarissennetwerk betreft enigszins zichtbaar is bij het afhandelen van een verkoopdossier²⁴. De manager van de adviesafdeling zal hier schriftelijk de gegevens en progressie bijhouden en dit op regelmatige tijdstippen met het MG bespreken. Ook elke individuele adviseur neemt hierin zijn verantwoordelijkheid.

De adviesafdeling wordt eveneens vanuit de verkoopafdeling gesteund door de tips die hen bezorgd worden. De manager van de adviesafdeling zal die tips ontvangen en gelijkmatig alsook op basis van rationale elementen onder de adviseurs verdelen. Elke adviseur heeft dan de verantwoordelijkheid om de opvolging van de tip te verzorgen. Die opvolging omhelst evenzeer het informeren van de verkoper die de tip aanleverde en de adviesmanager over het resultaat (ook al werd geen verkoopopdracht binnengehaald). De manager van de adviesafdeling zal dit alles zeer grondig bijhouden (SF) en hierover kort informatie geven tijdens de kantoorvergadering.

²⁴ i.c. zal er steeds een adviseur aanwezig zijn bij ondertekening van de akte

Organisatie verkoopafdeling

Manager verkoopafdeling = een verkoper		
Residentieel vastgoed huizen verkoop3@nelde.be	Residentieel vastgoed nieuwbouw- en renovatieprojecten en opbrengsteigendommen verkoop2@nelde.be	Commercieel vastgoed commercieel@nelde.be
Residentieel vastgoed villa's + nieuwbouw + gronden verkoop8@nelde.be	Residentieel vastgoed appartementen verkoop4@nelde.be verkoop5@nelde.be	Commercieel vastgoed verhuur@nelde.be

De verkoop van onroerend goed van patrimoniumvennootschappen en handelaars in onroerend goed en de verkoop van panden van andere makelaars wordt telkens toegewezen aan één van de bovenvermelde verkopers op basis van het type pand waarover het gaat.

De verkoop van buitenlandse panden en de verkoop van panden van "CIB net" worden toegewezen aan de verkoper "residentieel vastgoed – huizen".

De manager van de verkoopafdeling neemt de volledige verantwoordelijkheid over zijn afdeling. Hij stelt een algemeen plan op aan de hand van het welke hij verwacht de vooropgestelde resultaten te behalen. Hij dient op een regelmatig tijdstip met zijn afdeling samen te zitten om dit plan te evalueren en waar nodig bij te sturen. Eveneens moeten de concrete dossiers regelmatig overlopen en besproken worden.

De manager van de verkoopafdeling zal het management regelmatig briefen over de gestelde doelstellingen, de strategie, de stand van zaken, de positieve en negatieve wendingen.

De verkoopafdeling werkt in teams van minimaal 2 verkopers waarbij het gezamenlijk resultaat wordt beoordeeld. De verkopers dienen naast de verantwoordelijkheid over hun eigen portefeuille ook in te staan voor het opvangen van klanten van de collega-verkoper, dit zowel telefonisch als daadwerkelijk via afspraak. De vlotte samenwerking, de wisselwerking tussen beide verkopers zal leiden tot een gezamenlijk en beter resultaat.

Per team zal een verantwoordelijke aangeduid worden die het eerste aanspreekpunt is voor de verkoopmanager en het MG. Die teamverantwoordelijke zal de nodige stappen zetten om tot een vlotte samenwerking te komen binnen het team, binnen de afdeling en met alle betrokken partijen.

Als professionele verkoopafdeling staat elke verkoper borg voor het stipt naleven van elke afspraak en is elke verkoper steeds te bereiken. Indien de verkoper door overmacht te laat zou toekomen op een afspraak zal hij/zij steeds alles in het werk stellen om de betrokkenen hiervan op voorhand te verwittigen.

Panden waarvan de termijn van de verkoopopdracht reeds voor 2/3^e verstreken is, worden (eventueel) door het MG aan een andere verkoper toegewezen; de verkoopmanager zal hierbij het MG adviseren. In elk geval wordt op hetzelfde moment een schrijven (SB) gericht aan de eigenaars met de mededeling dat het kantoor alle middelen aanwendde om tot verkoop van het pand te komen maar daarin tot hiertoe nog niet slaagde. De standaardbrief zal eveneens de nieuwe verkoper voorstellen en verzoeken om een gesprek met de verkoopmanager indien de klant zou ontevreden zijn.

Elke verkoper zal ook via het aanleveren van gemiddeld minimaal 2 tips per week de adviesafdeling ondersteunen. De tips worden per mail bezorgd of bevestigd aan de administratie en aan de manager van de adviesafdeling.

Helpdesk

Om het MG de nodige ruimte te geven haar taken naar behoren te vervullen zal het personeel van Nelde NV steeds pogen problemen van 'technische' of 'praktische aard' intern van de baan te helpen. IZOH geeft duidelijk de verantwoordelijkheden aan. Aan de hand van die krijtlijnen weet men tot wie zich te richten met welk probleem. Indien ondanks de inzet van de eigen creativiteit of de hulp van collega's het probleem niet opgelost raakt, zal men dit via mail aan de ADM melden. De ADM als helpdesk zal dan afhankelijk van de dringendheid van het

probleem het MG hier op de één of andere manier van op de hoogte stellen.