



Rijkswaterstaat  
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

# Handreiking prestatie meten Rijkswaterstaat

Kwaliteit van het  
samenwerkingsproces centraal

Water. Wegen. Werken. Rijkswaterstaat.



# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Opzet en kenmerken van de methode</b>	<b>6</b>
2.1	Wat is prestatie meten?	7
2.2	Doel van prestatie meten	7
2.3	Richtlijn samenwerking	7
2.4	Werken onder kwaliteitsborging	7
2.5	Kwaliteitsmanagement	7
2.6	Wet arbeid vreemdelingen (Wav)	7
2.7	Kenmerken van prestatie meten	8
2.8	Uitgangspunten	8
2.9	Aspecten van de prestatie	8
2.10	Prestatie meten op contractniveau	9
2.11	Prestatie meten op bedrijfsniveau	9
2.12	Welke contracten worden gemeten?	9
2.13	Waarop is de contractmeting gebaseerd?	9
2.14	Hoe wordt gemeten?	10
2.15	Hoe wordt de contractmeting besproken?	11
2.16	Hoe gaat Rijkswaterstaat met contractmetingen om?	11
2.17	Combinaties	11
2.18	Nieuwkomers	12
2.19	Steunpunt prestatie meten	12
2.20	Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp)	12
2.21	Toegang tot contractmetingen	12
<b>3</b>	<b>Werking van de methode</b>	<b>14</b>
3.1	Contractmeting	15
3.2	Contractkwartaalscore	15
3.3	Contracteindscore	15
3.4	Bedrijfskwartaalscore	15
3.5	Uitvoeringsperformance	16
<b>4</b>	<b>Gebruik van de methode</b>	<b>18</b>
4.1	Gebruik van de contractmeting voor kwaliteitsverbetering	19
4.2	Gebruik van de contractverlengingsscore bij contractverlengingen	19
4.3	Gebruik van de uitvoeringsperformance in aanbestedingsprocedures	20
4.4	Gebruik van de open vraag	20
	<b>Bijlagen</b>	<b>22</b>
	Bijlage A Processchema	23
	Bijlage B Vragenlijst	24
	Bijlage C Weging van vragen	32
	Bijlage D Rekenvoorbeelden	35
	Bijlage E Gegevensopslag	37

Inleiding



Opdrachtgevers en opdrachtnemers streven naar kwaliteitsverbetering in de bouwsector. Opdrachtgevers zijn op zoek naar een klantgerichte opstelling van opdrachtnemers, terwijl opdrachtnemers zich willen kunnen onderscheiden door het leveren van betere prestaties dan concurrenten. Beide hebben belang bij het terugdringen van de faalkosten in de bouw.

Het Opdrachtgeversforum in de bouw heeft uitgesproken het bouwproces te willen professionaliseren en de bouwketen te versterken. Deze uitspraak heeft ertoe geleid dat de Rijksgebouwendienst, ProRail en Rijkswaterstaat zijn overeengekomen een methode te ontwikkelen om de performance van hun opdrachtnemers te beoordelen. Dit instrument is ontwikkeld door deze drie organisaties – toegesneden op hun eigen werkkterrein en daar waar mogelijk afgestemd – met de uitdrukkelijke ambitie om zowel het opdrachtgeverschap als het opdrachtnemerschap verder te professionaliseren.

Bij Rijkswaterstaat past prestatieketen in het marktbeleid om uitvoerende taken op het gebied van aanleg, beheer en onderhoud zoveel mogelijk door de markt te laten verrichten. Prestatieketen stelt de kwaliteit van het proces waarmee opdrachten worden gerealiseerd centraal en vormt daarmee een instrument dat bijdraagt aan verdere professionalisering van de verhoudingen tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer.

Het instrument sluit aan op het toepassen van de methoden economisch meest voordelige inschrijving (EMVI) en systeemgerichte contractbeheersing (SCB). Gezamenlijk worden deze instrumenten ingezet om de kwaliteit van het bouwproces te verbeteren.

Met prestatieketen spreekt Rijkswaterstaat opdrachtnemers aan op de *performance* waarmee prestaties worden gerealiseerd. In het Ondernemingsplan 2015 (Eén Rijkswaterstaat, elke dag beter) staat in het hoofdstuk ‘Toonaangevend projectmanager’ over het systeem *past performance* het volgende: ‘High trust, high penalty. De verdere professionalisering vraagt ook wat van marktpartijen. (...) Zij moeten meegroeien met onze nieuwe werkwijze en vernieuwing in de opdrachtverlening, ook als zij als onderaannemer werken. Om te beoordelen of zij het vertrouwen dat met de rolverandering samenhangt waarmaken, zetten wij in op een *past-performance* systeem, zodat we goed presterende marktpartijen in de toekomst hoger kunnen waarderen.’

Deze handreiking beschrijft de opzet van de methode en de relatie tussen de contractmeting enerzijds en anderzijds kwaliteitsverbetering van de samenwerking en gebruik in de selectiefase van aanbestedingsprocedures.

# Opzet en kenmerken van de methode





## 2.1 Wat is prestatietieten?

Prestatietieten stelt de kwaliteit centraal van het proces van samenwerking bij de realisatie van opdrachten. Het instrument meet de wijze waarop aan de contractuele verplichtingen wordt voldaan tijdens de uitvoering van de opdracht. Daarbij ligt de focus op houding en gedrag.

Prestatietieten richt zich op de performance: de kwaliteit van het proces van samenwerking.

Prestatietieten is niet vrijblijvend, maar vormt de basis voor bijsturing tijdens de uitvoering van de opdracht en weegt mee in de selectiefase van aanbestedingsprocedures voor toekomstige opdrachten.

## 2.2 Doel van prestatietieten

Prestatietieten is een instrument van (semi)publieke opdrachtgevers met de uitdrukkelijke ambitie om zowel het opdrachtgeverschap als het opdrachtnemerschap verder te professionaliseren en daarmee:

- bij te dragen aan een beter functionerende relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouwsector, door:
  - faalkosten in de bouw te verminderen bij zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer;
  - miscommunicatie te voorkomen tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer over zowel het project als het wederzijds verwachtingspatroon inzake de samenwerking;
- een klantgerichte opstelling van de opdrachtnemers te versterken;
- een proces van ranking van opdrachtnemers in te richten om de goed presterende opdrachtnemers op het werk van Rijkswaterstaat te krijgen, door:
  - de uitkomsten van prestatietieten te laten meewegen in de selectiefase en bij gunning<sup>1</sup>;
  - te komen tot een gemeenschappelijk gedragen kader voor prestatietieten.

## 2.3 Richtlijn samenwerking

Prestatietieten dient in samenhang met de Richtlijn samenwerking Rijkswaterstaat - Markt<sup>2</sup> te worden gezien. Deze richtlijn heeft als doel dat opdrachtgever en opdrachtnemer samen een beter resultaat bereiken door het belang van samenwerking te onderkennen en hier invulling aan te geven. De richtlijn geeft handvatten om aan een constructieve samenwerking vorm te geven. Prestatietieten is het instrument waarmee de kwaliteit van de samenwerking wordt gemeten, zoals in de richtlijn is beschreven.

## 2.4 Werken onder kwaliteitsborging

Rijkswaterstaat heeft een weg heeft ingeslagen om uitvoerende taken op het gebied van aanleg, beheer en onderhoud zoveel mogelijk door de markt te laten verrichten. Deze werkwijze wil Rijkswaterstaat bevorderen en verbeteren op de volgende wijzen:

1. Economisch meest voordelige inschrijving (EMVI)  
Alvorens wordt overgegaan tot gunning dient de opdrachtnemer aan te tonen gecertificeerd te zijn. Rijkswaterstaat heeft besloten de gunning van opdrachten zoveel mogelijk op basis van de EMVI te doen. Daarbij wordt niet alleen naar de prijs gekeken, maar eveneens naar de (kwalitatieve) criteria. Op die manier wordt de aanbidding gekozen die de meeste meerwaarde biedt aan Rijkswaterstaat.
2. Systeemgerichte contractbeheersing (SCB)  
De opdrachtnemer is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van het werk dat die heeft aangenomen. Rijkswaterstaat vraagt van de opdrachtnemer om tijdens en na de uitvoering van het werk aan te tonen te voldoen aan de kwaliteitseisen. Rijkswaterstaat toetst met SCB op risicogestuurde wijze of de opdrachtnemer de contractuele verplichtingen nakomt en maakt daarbij gebruik van de gegevens die voortkomen uit het (ISO-)gecertificeerde kwaliteitsmanagementsysteem van de opdrachtnemer. SCB is bedoeld om na onderzoek een uitspraak te kunnen doen over de robuustheid van het kwaliteitssysteem met als einddoel: rechtmatig betalen. Houding en gedrag worden binnen SCB niet expliciet benoemd.
3. Prestatietieten  
Prestatietieten stelt de kwaliteit van het proces van samenwerken centraal bij de realisatie van opdrachten. Met behulp van een vaste vragenlijst worden houding en gedrag bij de totstandkoming van de te leveren prestaties gemeten van zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer.

EMVI, SCB en prestatietieten zijn instrumenten die alle drie bijdragen aan kwaliteitsverbetering van zowel Rijkswaterstaat als diens opdrachtnemers. SCB en prestatietieten zijn specifiek gericht op het versterken van het werken onder/met kwaliteitsborging.

## 2.5 Kwaliteitsmanagement

De opdrachtnemer van Rijkswaterstaat dient alle werkzaamheden te verrichten op basis van een gecertificeerd kwaliteitsmanagementsysteem door een daartoe geaccrediteerde certificatie-instelling op basis van de vigerende versie van de norm NEN-EN-ISO 9001.

De vragenlijst prestatietieten is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer de opdracht onder kwaliteitsborging uitvoert. In de toelichting op de vragen wordt ter duiding regelmatig gerefereerd aan de norm NEN-EN-ISO 9001.

## 2.6 Wet arbeid vreemdelingen (Wav)

De opdrachtnemer wordt geacht bekend te zijn met de bepalingen in de Wet arbeid vreemdelingen (Wav) betreffende het verbod om vreemdelingen in Nederland arbeid te laten verrichten zonder tewerkstellingsvergunning. Mede namens de opdrachtgever houdt de opdrachtnemer een administratie bij – die voldoet aan artikel 15 van de Wav – van alle op het werkterrein aanwezige vreemdelingen.

<sup>1</sup> Vooralsnog weegt prestatietieten bij Rijkswaterstaat niet mee bij het proces van gunning.

<sup>2</sup> De Richtlijn samenwerking is gepubliceerd op de website van Rijkswaterstaat.

Rijkswaterstaat toetst de naleving van de Wav met behulp van SCB. De wijze waarop de opdrachtnemer de administratie beheerst vormt tevens een onderdeel van de vragenlijst prestatiemeten.

## 2.7 Kenmerken van prestatiemeten

Prestatiemeten karakteriseert zich doordat het een relatief eenvoudige methode is:

- die door diverse opdrachtgevers is te gebruiken;
- met als uitgangspunt dat de baten groter zijn dan de (administratieve) lasten;
- die passend is binnen de juridische kaders voor (semi)publieke opdrachtgevers.

Het streven is dat prestatiemeten onafhankelijk van opdrachtgever of contract inzetbaar is. Door standaardisatie en kwaliteitsborging kunnen de meetresultaten op termijn onafhankelijk van de opdrachtgever worden benut. Het cijfer zeven bij Rijkswaterstaat dient zodoende overeen te komen met het cijfer zeven bij ProRail of de Rijksgebouwendienst. Dit betekent dat er vergelijkbare eisen worden gesteld bij de drie genoemde opdrachtgevers aan zowel het meetinstrument (vragenlijst) als aan de wijze van berekening (methode).

Prestatiemeten beoogt de geleverde performance te objectiveren, transparant en bespreekbaar te maken met het oog op klantgerichte en zakelijke verhoudingen in de bouwsector. De kenmerken van prestatiemeten zijn:

- **Betrouwbaar en valide**  
De betrouwbaarheid van het meetinstrument wordt geborgd door het verrichten van meerdere metingen per opdracht, terwijl de validiteit wordt geborgd door ondergrenzen voor het gebruik van de contractmetingen te hanteren.
- **Uniform**  
De uniformiteit van het proces wordt geborgd door standaardisatie van het uitvoeren van de contractmetingen en het gebruik daarvan.
- **Proportioneel**  
De proportionaliteit van het gebruik van contractmetingen wordt geborgd door de consequenties voorafgaand aan de opdrachtverlening onder prestatiemeten vast te leggen en kenbaar te maken aan de opdrachtnemer.
- **Intersubjectief**  
De intersubjectiviteit betreft het hebben van dezelfde opvattingen over het doel, de vragenlijst en haar beantwoording en over de beleving van de behaalde performance. De intersubjectiviteit wordt bewerkstelligd en geborgd door het voeren van een dialoog<sup>3</sup> tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer op basis van 'dubbele eenzijdigheid'. Zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer vullen dezelfde vragenlijst over dezelfde meetperiode in, afzonderlijk van elkaar. De verschillen en overeenkomsten in perceptie zijn op deze wijze direct zichtbaar en bieden gelegenheid tot het voeren van een dialoog.

## 2.8 Uitgangspunten

Voor de contractmetingen gelden de volgende uitgangspunten:

- De contractmeting door de opdrachtgever over de opdrachtnemer betreft opdrachtnemers met wie Rijkswaterstaat een contract heeft afgesloten.
- De contractmeting moet gebaseerd zijn op de performance in de afgebakende achterliggende periode; eerder geleverde performances komen niet in aanmerking voor de beoordeling. De achterliggende periode betreft de periode vanaf de laatste contractmeting tot het moment van de nieuwste contractmeting.
- De contractmeting moet worden beargumenteerd op basis van objectieve of geobjectiveerde gegevens.
- Het meetproces is gestandaardiseerd en wordt steeds op dezelfde manier uitgevoerd. Op deze wijze wordt de kwaliteit van de metingen gewaarborgd.
- De contractmeting leidt tot een score op een schaal van één tot en met tien, waarbij geldt dat hoe beter de performance is des te hoger de score zal zijn.
- Er is sprake van dubbele eenzijdigheid waarbij de opdrachtgever per periode een contractmeting uitvoert over de opdrachtnemer en de opdrachtnemer een contractmeting over de opdrachtgever.
- De contractmeting wordt uitgevoerd om de dialoog tussen opdrachtgever en opdrachtnemer te versterken. Indien nodig resulteert dit in afspraken over bijsturing.
- De contractmeting is niet vrijblijvend. Terugkoppeling ervan vindt plaats via reguliere voortgangsgesprekken. Zowel het projectmanagement als het lijnmanagement aan opdrachtgeverszijde én opdrachtnemerszijde zetten zich actief in voor de toepassing van prestatiemeten en de terugkoppeling van zowel de afspraken als de resultaten van de contractmeting.
- De contractmeting door de opdrachtgever over de opdrachtnemer wordt tevens gebruikt als bron om te komen tot een beoordeling op bedrijfsniveau in de vorm van een uitvoeringsperformance. De uitvoeringsperformance is bedoeld voor gebruik bij nadere selectie bij toekomstige aanbestedingen.
- De contractmeting door de opdrachtgever over de opdrachtnemer wordt eenzijdig vastgesteld door de opdrachtgever.
- De contractmeting door de opdrachtnemer over de opdrachtgever wordt eenzijdig vastgesteld door de opdrachtnemer.

## 2.9 Aspecten van de prestatie

In het Opdrachtgeversforum in de bouw is afgesproken de performance te beoordelen aan de hand van in ieder geval de volgende vier aspecten:

- planmatig werken;
- deskundigheid en kwaliteit;
- samenwerking, communicatie en organisatie;
- veiligheid en gezondheid.

<sup>3</sup> In deze handreiking wordt met dialoog bedoeld op het gesprek tussen opdrachtgever en opdrachtnemer dat zij tijdens de uitvoering van de opdracht voeren in het kader van prestatiemeten.



Op contractniveau beoordeelt Rijkswaterstaat twee extra aspecten – de beoordeling op contractniveau bestaat zodoende uit zes aspecten – namelijk:

- documentatie;
- kwaliteitsmanagement.

De beoordeling op alle aspecten behalve ‘kwaliteitsmanagement’ wordt geaggregeerd tot een beoordeling op bedrijfsniveau.

In de volgende paragrafen is de zienswijze van Rijkswaterstaat inzake de aspecten ‘documentatie’ en ‘kwaliteitsmanagement’ geëxpliceerd.

### 2.9.1 Het aspect documentatie

Rijkswaterstaat heeft het aspect ‘documentatie’ toegevoegd aan de vier benoemde aspecten om het belang te benadrukken van het vastleggen van documentatie over de uitgevoerde werkzaamheden – denk aan het vastleggen van areaalveranderingen en het aanleveren van (deel)opleverdossiers. Op die manier kan de opdrachtgever beschikken over juiste en actuele basisinformatie voor komende werkzaamheden. Dit is van belang om op goede wijze invulling te kunnen geven aan de publiekrechtelijke taken en verantwoordelijkheden als (semi-) publieke opdrachtgever.

### 2.9.2 Het aspect kwaliteitsmanagement

De werkwijze van Rijkswaterstaat met betrekking tot de systeemgerichte contractbeheersing, en de wijze waarop de opdrachtnemer invulling geeft aan het werken conform zijn kwaliteitssysteem, leveren waardevolle informatie op over de performance van de opdrachtnemer en de opdrachtgever. De opdrachtnemer maakt aantoonbaar te voldoen aan de contractuele verplichtingen door het toepassen van kwaliteitsmanagement. De opdrachtgever toetst dit door het toepassen van SCB. Zoals gezegd wordt met prestatieketen de kwaliteit van het proces van samenwerking gemeten, zowel bij opdrachtgever als bij opdrachtnemer.

De verbinding tussen prestatieketen en SCB reikt verder dan het aspect ‘kwaliteitsmanagement’. Ook bij de aspecten ‘planmatig werken’, ‘deskundigheid en kwaliteit’, ‘veiligheid en gezondheid’ en ‘documentatie’ worden vanuit SCB toetsen gedaan die een bijdrage leveren aan het oordeel van de prestatie en performance van de opdrachtnemer. Deze resultaten kunnen bijdragen aan de prestatieketen.

Bij het aspect ‘samenwerking, communicatie en organisatie’ is deze relatie minder direct. SCB meet vooral of wordt voldaan contractuele verplichtingen, maar als dit niet het geval is wordt de opdrachtnemer hierop aangesproken, waarbij ook houding en gedrag aan de orde komen.

## 2.10 Prestatieketen op contractniveau

De performance wordt tijdens de uitvoering van de opdracht beoordeeld in de vorm van periodieke contractmetingen. Er is sprake van ‘dubbele eenzijdigheid’ waarbij de opdrachtgever de opdrachtnemer beoordeelt en andersom. Paragraaf 2.14 bevat een toelichting op de wijze waarop wordt gemeten. Opdrachtgever en opdrachtnemer kunnen de resultaten van deze dubbele, afzonderlijk uitgevoerde, contractmetingen over eenzelfde meetperiode gebruiken voor hun onderlinge dialoog om de kwaliteit van de uitvoering te verbeteren. Deze dialoog kan leiden tot afspraken over bijsturing.

Alleen de contractmeting door de opdrachtgever over de opdrachtnemer wordt eenzijdig door de opdrachtgever vastgesteld. Deze contractmeting vormt de basis voor beoordeling op contractniveau en aggregatie naar bedrijfsniveau.

## 2.11 Prestatieketen op bedrijfsniveau

Contractmetingen door de opdrachtgever over de opdrachtnemer worden via tussenschakels geaggregeerd tot een beoordeling op bedrijfsniveau. Aggregatie vindt plaats op basis van het KvK-nummer van de hoofdvestiging van de onderneming als vermeld op het inschrijvingsbiljet. Op het hoogste aggregatieniveau wordt deze beoordeling uitvoeringsperformance genoemd. De uitvoeringsperformance wordt gebruikt in aanbestedingsprocedures met nadere selectie om het aantal gegadigden te beperken. De wijze waarop de uitvoeringsperformance tot stand komt wordt nader toegelicht in het vervolg van deze handreiking.

## 2.12 Welke contracten worden gemeten?

Indien prestatieketen van toepassing is verklaard, is dit opgenomen in de (basis)overeenkomst.

## 2.13 Waarop is de contractmeting gebaseerd?

Bij de contractmeting kan onderscheid gemaakt worden in:

- De beleefde performance  
Voor dit onderdeel van de contractmeting wordt een vragenlijst ingevuld door de contractmanager aan opdrachtgeverszijde. Onafhankelijk daarvan wordt dezelfde vragenlijst tevens ingevuld door zijn counterpart aan opdrachtnemerszijde. De beantwoording van de vragen geschiedt volgens een vaste structuur en moet in het eerstvolgende voortgangsgesprek zo goed mogelijk onderbouwd worden.
- De gemeten performance  
Dit onderdeel van de contractmeting wordt benut ter onderbouwing van de beleefde performance. Rijkswaterstaat meet de gemeten performance niet met prestatieketen, maar gaat dit in de toekomst mogelijk wel doen. Daarbij valt onder meer te denken aan gegevens over ongewenste voorvallen op het gebied van veiligheid (IF-rate), milieu en beschikbaarheid voor de (vaar)weggebruiker.

Rijkswaterstaat meet met prestatieketen vooralsnog alleen de beleefde performance. De gemeten performance kan in de toekomst onderdeel vormen van prestatieketen. Op bedrijfsniveau

is dit mogelijk voor zover het gegevens betreft die vergelijkbaar en uitwisselbaar zijn tussen (semi)publieke opdrachtgevers. Op contractniveau geldt deze beperking niet en kunnen meetbare gegevens worden benut ter versterking van de beleefde performance.

## 2.14 Hoe wordt gemeten?

### 2.14.1 Meetinstrument

Als meetinstrument voor de contractmeting gebruiken we een vragenlijst met vaste antwoordmogelijkheden. Het uitvoeren van een contractmeting bestaat uit het invullen van deze vragenlijst in een online omgeving. Iedere vraag heeft vier antwoordmogelijkheden: a, b, c en d. Daarbij horen onderstaande scores. Hoe positiever dus de waardering, hoe hoger de score voor de performance.

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

### 2.14.2 Uitvoeren contractmeting

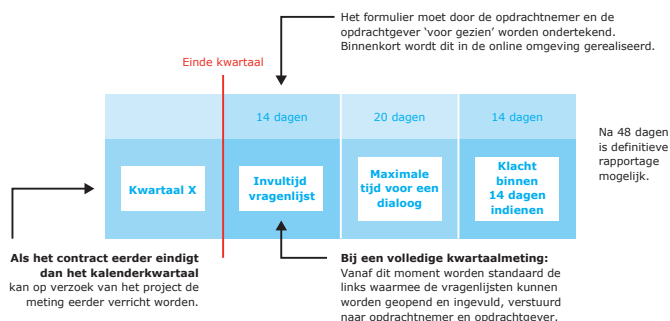
Nieuwe contracten waarbij prestatieketen van toepassing is, worden door de opdrachtgever aangemeld bij het Steunpunt prestatieketen. Het Steunpunt verstuurt aan opdrachtgever en opdrachtnemer per e-mail een hyperlink naar de vragenlijst. Bij elke vervolgmeting ontvangen opdrachtgever en opdrachtnemer een nieuwe link voor het invullen van de betreffende vragenlijst.

Er is sprake van één vragenlijst die in zes aspecten is onderverdeeld. De vragenlijst bevat vragen die gaan over de opdrachtgever en vragen die gaan over de opdrachtnemer. Deze vragen worden allemaal door zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer ingevuld; dus ook de vragen die over de eigen organisatie gaan. Opdrachtgever en opdrachtnemer vullen de vragenlijst ieder afzonderlijk in.

Als een vraag niet kan worden beantwoord, wordt uitgegaan van een actieve houding en gedrag. Dit komt overeen met antwoordmogelijkheid c. De opdrachtgever en opdrachtnemer dienen voorafgaand aan het uitvoeren van de contractmeting te bespreken welke vragen niet van toepassing zijn. In de toelichting op de beantwoording van de vraag moet de reden worden genoemd waarom de vraag niet van toepassing is.

De contractmeting wordt uitgevoerd binnen veertien dagen na afloop van een kalenderkwartaal. Het kalenderkwartaal wordt beoordeeld. Er vindt één contractmeting per kalenderkwartaal plaats. In overleg met het Steunpunt prestatieketen kan in zeer uitzonderlijke gevallen het uitvoeren van een contractmeting achterwege blijven als in een kalenderkwartaal geen werkzaamheden zijn verricht.

### Proces en termijnen uitvoeren contractmeting



Als een contractmeting niet of niet tijdig is uitgevoerd geldt het volgende:

- Indien de opdrachtgever een contractmeting niet uitvoert, dan wordt deze door het Steunpunt prestatieketen opgeroepen om de contractmeting alsnog uit te voeren en voor zover noodzakelijk worden hierop stappen ondernomen.
- Indien de opdrachtnemer geen contractmeting verricht, heeft dit geen invloed op de contractmeting door de opdrachtgever en het gebruik daarvan. De opdrachtnemer zal over de uitgevoerde contractmeting worden geïnformeerd.

### 2.14.3 Eisen aan een contractmeting

Een contractmeting is geldig als aan de volgende eisen is voldaan:

- De contractmeting is vastgelegd in de daarvoor door de opdrachtgever ter beschikking gestelde online omgeving, waarbij alle vragen zijn beantwoord.
- De contractmeting is binnen 34 dagen na aanvang van het kalenderkwartaal besproken in een voortgangsgesprek tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.
- De contractmeting is tijdens het voortgangsgesprek 'voor gezien' getekend.
- Voor deze contractmeting is de klachttermijn conform de Klachtenregeling prestatieketen ongebruikt verstreken, dan wel er is een uitspraak over de klacht gedaan.

#### Verzuim

Indien de contractmeting niet is uitgevoerd door de opdrachtnemer, en/of er heeft geen voortgangsgesprek plaatsgevonden, en/of er is niet 'voor gezien' getekend, dan wordt de contractmeting van de opdrachtgever als geldig beschouwd na 48 dagen nadat het nieuwe kalenderkwartaal is aangevangen.

Bij contracten die eindigen voor het einde van een kalenderkwartaal en daarvoor bij het Steunpunt prestatieketen een verzoek hebben ingediend voor het uitvoeren van een vervoegde contractmeting, geldt de termijn van 48 dagen vanaf het versturen van de uitnodigingen om een contractmeting uit te voeren.

De klachttermijn voor de opdrachtnemer in geval van verzuim vangt aan op de 34e dag nadat het nieuwe kalenderkwartaal is aangevangen.

Alleen geldige contractmetingen worden gebruikt voor de berekening van verdere scores.

## 2.15 Hoe wordt de contractmeting besproken?

### 2.15.1 Dialoog in de vorm van voortgangsgesprekken

Na opslag van de contractmeting in de online omgeving door zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer is deze onveranderlijk voor beiden. Op basis van de resultaten van beide contractmetingen voeren de opdrachtgever en opdrachtnemer een voortgangsgesprek.

Het voortgangsgesprek wordt gebruikt om een toelichting te geven op de beantwoording van de vragenlijst en om afspraken met het oog op kwaliteitsverbetering van de samenwerking te maken.

De volgende zaken worden vastgelegd:

- Scoreformulier
- Motivering beantwoording vragenlijst
- Afspraken voor kwaliteitsverbetering

Het scoreformulier wordt 'voor gezien' ondertekend door beide partijen. Een kopie wordt verstrekt aan het Steunpunt prestatiemeten.

De contractmanager van de opdrachtgever en zijn counterpart bij de opdrachtnemer bespreken de resultaten van de contractmeting in het voortgangsgesprek. Het aantal voortgangsgesprekken is gelijk aan de meetfrequentie, dus minimaal één keer per kwartaal. Minimaal twee keer per jaar wordt het voortgangsgesprek gevoerd door de externe opdrachtgever aan opdrachtgeverszijde en zijn counterpart aan opdrachtnemerszijde.

### 2.15.2 Ondersteuning

Ter voorbereiding op het bespreken van de eerste contractmeting wordt door het Steunpunt prestatiemeten een introductie in het werken met prestatiemeten aangeboden. Deze voorlichting is bedoeld om te stimuleren dat een gedeeld beeld ontstaat dat als referentiepunt dient voor komende contractmetingen. Dit beeld ontstaat door verschil in perceptie over de meetresultaten bij zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer weg te nemen of te verlagen.

Bij de eerste contractmeting bestaat de mogelijkheid voor begeleiding van het gesprek door het Steunpunt prestatiemeten.

## 2.16 Hoe gaat Rijkswaterstaat met contractmetingen om?

### 2.16.1 Berekening scores

De contractmeting en uitvoeringsperformance worden op één decimaal nauwkeurig afgerond. Bij alle berekeningen worden twee cijfers achter de komma gebruikt. De scores worden altijd in één decimaal weergegeven.

### 2.16.2 Rechtsbescherming

Prestatiemeten is gericht op samenwerken, dit laat zich meten aan de wijze waarop aan de contractuele verplichtingen wordt voldaan. De houding en het gedrag van partijen staat hierbij centraal. In deze context passen geen juridische procedures. Mocht er toch grond zijn voor een geschil dat mogelijk anderszins alleen juridisch kan worden beslecht dan bestaan de volgende procedures:

#### *Tijdens de uitvoering*

Voor geschillen tijdens de uitvoering is de Raad van Arbitrage voor de Bouw bevoegd. Daarom is zij ook geschikt om geschillen ten aanzien van prestatiemeten te beslechten voor zover deze geschillen betrekking hebben op bijvoorbeeld de totstandkoming van de contractmeting, de wijze van uitvoering en de toepassing van prestatiemeten bij contractverlenging.

Voordat een geschil aan de Raad van Arbitrage voor de Bouw wordt voorgelegd, bestaat er een laagdrempelige mogelijkheid om potentiële geschillen via de Klachtenregeling prestatiemeten op te lossen.

Bovendien vindt door de gekozen procedure van het invullen van vragenlijsten met aansluitend een dialoog tussen opdrachtnemer en opdrachtgever al reeds een vorm van hoor en wederhoor plaats.

#### *Tijdens de aanbestedingsfase*

Voor geschillen die tijdens de aanbestedingsfase rijzen is de burgerlijke rechter bevoegd. Daarom is deze ook geschikt om geschillen die een relatie hebben met prestatiemeten zoals de toepassing/gebruik van de performancecijfers in de selectiefase bij de ranking, geschillen over de weging van prestatiemeting in aanbesteding, de omgang met nieuwkomers en combinaties enzovoorts.

### 2.16.3 Wat te doen bij klachten

Als een onderneming een klacht heeft over de contractmeting kan deze gebruik maken van de Klachtenregeling prestatiemeten. De klachtenregeling is publiekelijk beschikbaar op [www.rijkswaterstaat.nl/prestatiemeten](http://www.rijkswaterstaat.nl/prestatiemeten).

## 2.17 Combinaties

### 2.17.1 Gebruik van de uitvoeringsperformance bij nadere selectie

In geval van een combinatie of een derde die aan de eisen voldoet telt de laagste uitvoeringsperformance. Zie ook paragraaf 4.3.

### 2.17.2 Toebedeling van de score van de contractmeting bij de uitvoering van de opdracht

In geval van een combinatie telt de score van elke contractmeting gelijk mee voor iedere combinant, mits deze meer dan 10 procent bijdraagt in de combinatie. Zie ook paragraaf 4.1.

## 2.18 Nieuwkomers

De rol en positie van potentiële opdrachtnemers, ook die van niet eerder of ontoereikend beoordeelde partijen, wordt gerespecteerd. In de selectieprocedures blijft daarom ruimte voor ondernemingen zonder uitvoeringsperformance om mee te dingen naar toekomstige opdrachten. Zie ook paragraaf 4.3.

Een nieuwkomer is een gegadigde die geen uitvoeringsperformance heeft. Er zijn twee situaties denkbaar: de nieuwkomer heeft ofwel niet eerder werk voor de opdrachtgever uitgevoerd of heeft onvoldoende werk uitgevoerd om tot een uitvoeringsperformance te komen.

Indien een gegadigde niet beschikt over een uitvoeringsperformance wordt een fictieve uitvoeringsperformance toegekend op basis van een neutrale normscore. Zie ook paragraaf 3.5.1.

## 2.19 Steunpunt prestatiemeten

Voor het efficiënt en effectief introduceren en implementeren van prestatiemeten is per 1 januari 2013 een Steunpunt prestatiemeten ingericht met als taken:

- fungeren als centraal aanspreekpunt over prestatiemeten voor zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer;
- de methode en het meetinstrument te beheren en de continuïteit en uniformiteit van het gebruik te borgen;
- het bieden van ondersteuning over prestatiemeten aan contractteams;
- de vrijgave van rapportages met resultaten van contractmetingen en de vrijgave van scores op bedrijfsniveau;
- de methode en het meetinstrument te evalueren en verbeteren;
- de methode voortdurend af te stemmen met overige instrumenten in het kader van werken onder kwaliteitsborging.

Het Steunpunt prestatiemeten is ondergebracht bij Rijkswaterstaat in het organisatieonderdeel Programma's, Projecten en Onderhoud (PPO) Het steunpunt is benaderbaar per e-mailadres [prestatiemeten@rws.nl](mailto:prestatiemeten@rws.nl).

### 2.19.1 (Semi)publieke opdrachtgevers

Rijkswaterstaat wil samen met andere (semi)publieke opdrachtgevers de markt meer duidelijkheid bieden en investeren in de ontwikkelingen die de opdrachtgevers in het publieke domein voorzien door te opereren vanuit een gezamenlijke ambitie om prestatiemeten daar waar mogelijk te harmoniseren en uniformeren. Met deze samenwerking geven Rijkswaterstaat en ProRail invulling aan het thema marktbenadering dat is benoemd in de Samenwerkingsovereenkomst Rijkswaterstaat – ProRail die in augustus 2011 is getekend door de directeur-generaal van Rijkswaterstaat en de directeur Projecten van ProRail.

## 2.20 Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp)

In het kader van prestatiemeten legt Rijkswaterstaat direct identificerende gegevens vast over contactpersonen bij contracten die gemeten worden. De Wbp is van toepassing op de verwerking van deze persoonsgegevens. Als verantwoordelijke voor de verwerking zal Rijkswaterstaat de gegevensverwerking overeenkomstig de Wbp tijdig melden aan de Functionaris voor de Gegevensbescherming van het ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Bij klachten of verzoeken kunnen betrokkenen zich wenden tot de Functionaris voor de Gegevensbescherming van het ministerie van Infrastructuur en Milieu. De gegevens van de functionaris zijn vermeld in het openbare Register van Functionarissen voor de Gegevensbescherming op de website van het College bescherming persoonsgegevens (CBP).

## 2.21 Toegang tot contractmetingen

### 2.21.1 Opslag

Bijlage E bevat een overzicht van de gegevensopslag die in het kader van prestatiemeten plaatsvindt.

### 2.21.2 Beheer

- Het functioneel beheer wordt belegd bij het Steunpunt prestatiemeten.
- Het technisch beheer wordt belegd bij Rijkswaterstaat Centrale Informatievoorziening.

### 2.21.3 Autorisatie

#### *Contractniveau*

Op contractniveau krijgen de contractverantwoordelijken van opdrachtgever en opdrachtnemer toegang tot de alleen hen aangaande contractmeting en de contractkwartaalscore. Het Steunpunt prestatiemeten krijgt eveneens toegang tot deze gegevens.

#### *Bedrijfsniveau*

Op bedrijfsniveau krijgen de opdrachtgever en opdrachtnemer toegang tot de bedrijfskwartaalscore en de uitvoeringsperformance. Het Steunpunt prestatiemeten krijgt eveneens toegang tot deze gegevens.

De uitvoeringsperformance kan bovendien gepubliceerd worden ten behoeve van gebruik door (semi)publieke opdrachtgevers en opdrachtnemers.





Werking van  
de methode





De begrippen in dit hoofdstuk hebben betrekking op de beoordeling van de opdrachtnemer door de opdrachtgever op basis van contractmetingen. De beoordeling van de opdrachtgever door de opdrachtnemer komen op gelijksoortige wijze tot stand, waarbij de begrippen bedrijfskwartaalscore en uitvoeringsperformance respectievelijk opdrachtgeverskwartaalscore en opdrachtgeversperformance worden genoemd.

	Begrip	Betreft	Fase
1.	Contractmeting	Contract	Uitvoeringsfase
2.	Contractkwartaalscore	Contract	Uitvoeringsfase
3.	Contracteindscore	Contract	Uitvoeringsfase
4.	Bedrijfskwartaalscore	Bedrijf	Opstellen ranglijst
5.	Uitvoeringsperformance	Bedrijf	Nadere selectie

### 3.1 Contractmeting

De contractmeting betreft de meting op contractniveau. De contractmeting bestaat uit de delen X en Y<sup>4</sup>. Deel X is potentieel uitwisselbaar met (semi)publieke opdrachtgevers. Deel Y is specifiek gericht op Rijkswaterstaat en niet bedoeld voor uitwisseling. De contractmeting door de opdrachtgever over de opdrachtnemer vormt de basis voor beoordeling op contractniveau en wordt via de contractkwartaalscore geaggregeerd naar bedrijfsniveau.

### 3.2 Contractkwartaalscore

De contractkwartaalscore betreft het met andere (semi) overheidsopdrachtgevers uitwisselbare deel X van de contractmeting. Deze wordt gebruikt voor het samenstellen van de bedrijfskwartaalscore en de uitvoeringsperformance.

### 3.3 Contracteindscore

De contracteindscore betreft het rekenkundig gemiddelde van alle contractkwartaalscores. De contracteindscore omvat de daadwerkelijke performance gedurende de gehele looptijd van het contract.

#### 3.3.1 Contractverlengingscore

De contractverlengingscore (bestaande uit deel X en deel Y) betreft het rekenkundig gemiddelde van alle achterliggende contractscores gedurende de uitvoering van de opdracht. In geval van een verlengingsclausule wordt de contractverlengingscore gebruikt om te toetsen of deze voldoet aan de norm om in aanmerking te komen voor verlenging. Prestatiemeten wordt op deze wijze ingezet om een zittende, goed presterende opdrachtnemer te belonen.

### 3.4 Bedrijfskwartaalscore

De bedrijfskwartaalscore betreft het rekenkundig gemiddelde van minimaal twee contractkwartaalscores van een onderneming in een kalenderkwartaal. Om de bedrijfskwartaalscore te kunnen samenstellen moet er sprake zijn van contractkwartaalscores (alleen het X-deel van de contractmeting) op ten minste twee contracten, binnen hetzelfde kalenderkwartaal.

Bedrijfskwartaalscore		
	Contractnummer	Contractmetingen in dit kalenderkwartaal
	311234	Contractkwartaalscore (alleen X-deel)
	311235	Contractkwartaalscore (alleen X-deel)
Bedrijfskwartaalscore		Som van de contractkwartaalscores (X-delen) gedeeld door aantal contractkwartaalscores

Het kan zijn dat er in het betreffende kalenderkwartaal onvoldoende contractkwartaalscores zijn voor het samenstellen van een bedrijfskwartaalscore. Er zijn bijvoorbeeld geen metingen gedaan op een contract of een contractmeting is op basis van een klacht ingetrokken. De onderneming ontvangt dan geen bedrijfskwartaalscore.

De bedrijfskwartaalscore die bekendgemaakt wordt aan de opdrachtnemer betreft altijd het kwartaal voorafgaand aan het zojuist afgesloten kwartaal.

<sup>4</sup> In bijlage C is het onderscheid tussen de delen X en Y nader toegelicht.

### 3.5 Uitvoeringsperformance

De uitvoeringsperformance betreft het gewogen gemiddelde van de vijf meest recente beschikbare bedrijfskwartaalscores over een periode van maximaal tien kwartalen. Daarbij weegt het jongste kalenderkwartaal het zwaarst (100 procent) en het oudste kalenderkwartaal het lichtst (20 procent).

#### Voorbeeld

In het onderstaande voorbeeld is zichtbaar dat de uitvoeringperformance van het 2e kwartaal 2015 is opgebouwd uit de bedrijfskwartaalscores van het 4e kwartaal van 2013 tot en met het 4e kwartaal van 2014. Het 1e kwartaal van 2015 telt niet mee, omdat deze cijfers nog niet definitief zijn. Er kunnen bijvoorbeeld nog klachten over de scores worden ingediend.

Contractnummer	4 <sup>e</sup> kwartaal 2013	1 <sup>e</sup> kwartaal 2014	2 <sup>e</sup> kwartaal 2014	3 <sup>e</sup> kwartaal 2014	4 <sup>e</sup> kwartaal 2014	1 <sup>e</sup> kwartaal 2015	2 <sup>e</sup> kwartaal 2015
311234	cks 1	cks 3	cks 5	cks 7	cks 9	cks 11	cks 13
311235	cks 2	cks 4					
311236			cks 6	cks 8	cks 10	cks 12	cks 14
311237							
<b>Bedrijfskwartaalscores</b>	(cks 1 + cks 2) / aantal cks	(cks 3 + cks 4) / aantal cks	(cks 5 + cks 6) / aantal cks	(cks 7 + cks 8) / aantal cks	(cks 9 + cks 10) / aantal cks	Nog geen definitieve scores	
<b>Weging</b>	20%	40%	60%	80%	100%		Uitvoeringsperformance gebaseerd op 5 bedrijfskwartaalscores

cks= de contractkwartaalscore (deel X van de contractmeting)

Zie voor een voorbeeld met cijfers het laatste voorbeeld in bijlage D: 'Rekenvoorbeeld uitvoeringsperformance met ontbrekende bedrijfskwartaalscores'.

De uitvoeringsperformancescore, die bekend wordt gemaakt aan de opdrachtnemer, betreft altijd het kwartaal voorafgaand aan het zojuist afgesloten kwartaal.

De uitvoeringsperformance wordt de eerste maand van een nieuw kalenderkwartaal berekend en vastgesteld voor dat kwartaal.

De uitvoeringsperformance is bedoeld voor gebruik in de selectiefase van toekomstige aanbestedingsprocedures. De uitvoeringsperformance van een gegadigde in het kalenderkwartaal van aanmelding wordt gebruikt bij nadere selectie.

#### 3.5.1 Fictieve uitvoeringsperformance

Indien een gegadigde niet beschikt over een uitvoeringsperformance wordt een fictieve uitvoeringsperformance gebruikt op basis van een neutrale normscore. De normscore voor de fictieve uitvoeringsperformance is gesteld op het cijfer 7,0.

Rijkswaterstaat verwacht van opdrachtnemers een actieve houding en gedrag bij de uitvoering van een opdracht. In de methode prestatie meten komt dit overeen met antwoorden op niveau C. Dit niveau is gelijk aan de normscore 7,0.4.1 Gebruik van de contractmeting voor kwaliteitsverbetering





Gebruik van  
de methode



## 4.1 Gebruik van de contractmeting voor kwaliteitsverbetering

### 4.1.1 Achtergrond

Rijkswaterstaat acht kwaliteitsverbetering van de samenwerking gedurende de uitvoeringsperiode van groot belang. De contractmeting wordt daarom direct benut voor bijsturing tijdens de looptijd van een contract. De contractmeting wordt meerdere keren uitgevoerd tijdens de looptijd van het contract als deze langer dan een kwartaal bedraagt.

### 4.1.2 De contractmeting

De opdrachtgever en de opdrachtnemer vullen allebei – afzonderlijk van elkaar, maar betrekking hebbend op dezelfde meetperiode – eenzelfde vragenlijst in. Er is sprake van eenmalig vergaren en meervoudig gebruik van de antwoorden. Dit is in onderstaande matrix weergegeven.

Na de totstandkoming van deze dubbele contractmeting bespreken de contractmanager van de opdrachtgever en zijn counterpart bij de opdrachtnemer gezamenlijk de resultaten tijdens een voortgangsgesprek. Deze dialoog is primair gericht op kwaliteitsverbetering tijdens de contractuitvoering. Zie ook paragraaf 2.15.1.

Alleen de contractmeting door de opdrachtgever over de opdrachtnemer (situatie A in de matrix) wordt eenzijdig door de opdrachtgever vastgesteld. Naast bron voor de dialoog vormt deze contractmeting de basis voor beoordeling op contractniveau en aggregatie naar bedrijfsniveau. Er is zodoende sprake van een gezamenlijke dialoog, maar een eenzijdige beoordeling.

Het gebruik van de contractmeting verricht door de opdrachtnemer over de opdrachtgever (situatie D in de matrix) is in deze handreiking niet beschreven.

### 4.1.3 Ranglijst van best presterende opdrachtnemers

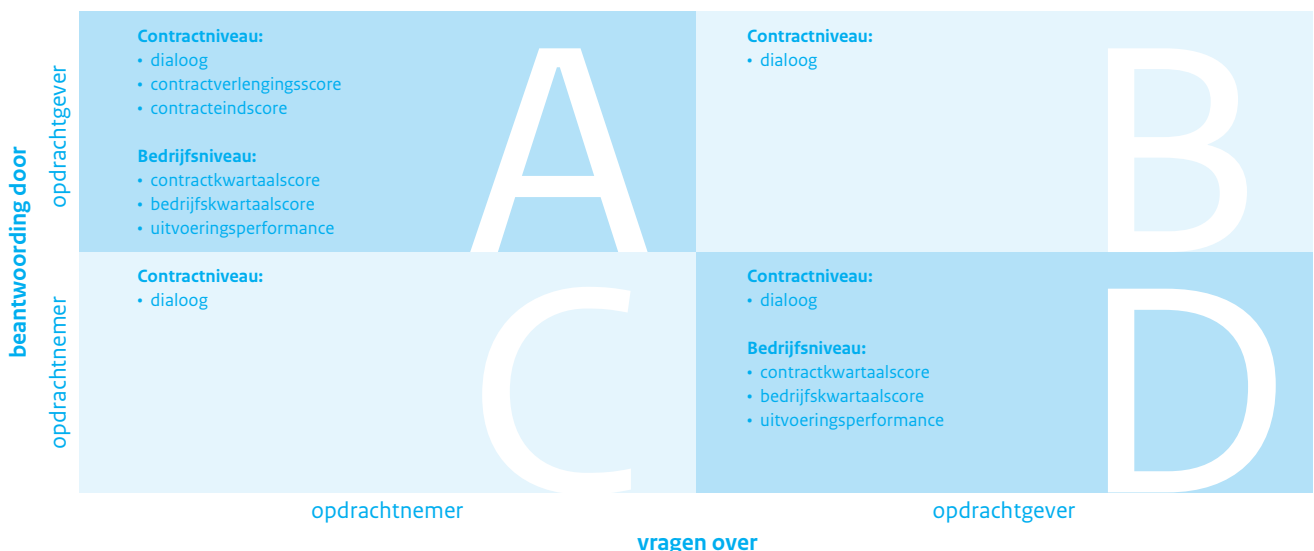
Rijkswaterstaat heeft het voornemen om periodiek een ranglijst van de best presterende opdrachtnemers publiekelijk beschikbaar te maken op basis van de uitvoeringsperformance.

Als tegenhanger van de uitvoeringsperformance van ondernemingen wil Rijkswaterstaat tevens de beoordeling van opdrachtnemers over Rijkswaterstaat bekendmaken.

Openbaarmaking van de uitvoeringsperformance van een onderneming zal achterwege blijven als betreffende onderneming bezwaar maakt tegen deze openbaarmaking.

## 4.2 Gebruik van de contractverlengingscore bij contractverlengingen

Bij onder meer prestatiecontracten wordt na een bepaalde periode besloten om de overeenkomst al dan niet te verlengen. Deze afweging is (mede) afhankelijk van de resultaten van prestatie meten, waarbij het cijfer 7,0 als norm wordt gehanteerd voor de contractverlengingscore. Deze score betreft het rekenkundig gemiddelde van alle achterliggende contractkwartaalscores.





## 4.3 Gebruik van de uitvoeringsperformance in aanbestedingsprocedures

### 4.3.1 Achtergrond

Opdrachtnemers die een goede performance behalen bezorgen Rijkswaterstaat minder werk. Naarmate een onderneming gemeten, gedurende een langere periode en over meerdere opdrachten een goede performance behaalt, verwacht Rijkswaterstaat dat de performance ook bij toekomstige opdrachten goed zal zijn.

### 4.3.2 De uitvoeringsperformance bij nadere selectie

Prestatiemeten speelt een rol in aanbestedingsprocedures waarbij sprake is van nadere selectie. Bij nadere selectie hanteert Rijkswaterstaat in principe drie opties:

- Ranking + loting
- Alleen ranking
- Alle geschikte gegadigden worden geselecteerd

Bij ranking wordt per gegadigde een eindscore berekend op basis van aanvullende *selectiecriteria*<sup>4</sup> en de *uitvoeringsperformance*. Deze twee subscores tellen (in principe) beide even zwaar mee. De op prestatiemeten gestoelde uitvoeringsperformance is een score op een schaal tot 10. De score op de aanvullende selectiecriteria wordt teruggerekend naar een score op een schaal tot 10. Beide cijfers hebben een nauwkeurigheid van een decimaal en worden opgeteld voor de eindscore.

Afhankelijk van de contractspecifieke afweging is het mogelijk dat een afwijkende weging van de uitvoeringsperformance wordt gehanteerd. De uitvoeringsperformance telt dan voor 25 procent mee.

Zowel de score op de aanvullende selectiecriteria als de uitvoeringsperformance van de gegadigde wordt op één decimaal nauwkeurig bepaald.

In geval van een combinatie of een derde op wiens ervaring een gegadigde zich beroept, telt de laagste uitvoeringsperformance.

## 4.4 Gebruik van de open vraag

De facultatieve open vraag is bedoeld om aspecten over houding en gedrag die niet of onvoldoende in de vragenlijst naar voren komen te benoemen en om tussentijdse reflecties op de handreiking en vragenlijst mogelijk te maken.

De open vraag maakt geen deel uit van de contractmeting, maar is input voor het Steunpunt prestatiemeten die tot taak heeft de continuïteit en het gebruik te borgen en de methode en het meetinstrument te evalueren en verbeteren. Er wordt zodoende geen score aan de open vraag toegekend.

<sup>4</sup> Aanvullende criteria die gericht zijn op risico's in het project. Als een gegadigde met referentieopdrachten kan aantonen ervaring te hebben ten aanzien van die risicovolle aspecten, dan scoort hij beter.







# Bijlagen

## **Bijlage A**

Processchema

## **Bijlage B**

Vragenlijst

## **Bijlage C**

Weging van vragen

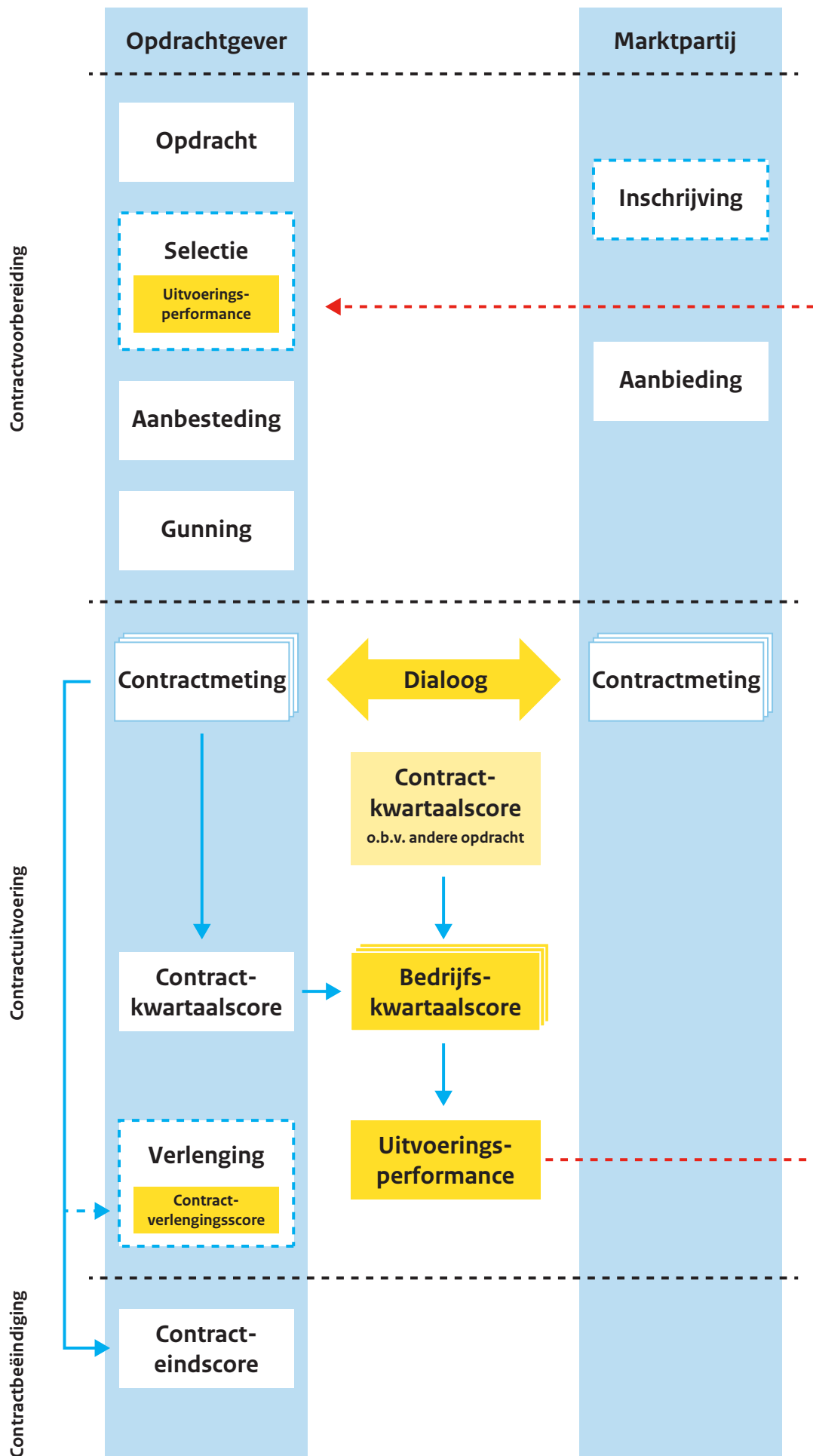
## **Bijlage D**

Rekenvoorbeelden

## **Bijlage E**

Gegevensopslag

**Bijlage A**  
Processchema



### I Vragen over het functioneren van de opdrachtnemer

#### Gradaties in houding en gedrag:

a. = passief

b. = reactief

c. = actief

d. = proactief

#### A. Planmatig werken

- Op welke wijze leverde de opdrachtnemer in de achterliggende periode de planning aan?**

Bespreek samen als opdrachtgever en opdrachtnemer wat onder planning wordt verstaan indien dit onduidelijk is.

  - De planning en/of aangepast mijlpalenoverzicht was niet beschikbaar.
  - De planning en/of aangepast mijlpalenoverzicht was buiten de daarvoor gestelde termijn beschikbaar.
  - De planning en/of aangepast mijlpalenoverzicht was binnen de daarvoor gestelde termijn beschikbaar.
  - De planning en/of aangepast mijlpalenoverzicht was ruim binnen de daarvoor gestelde termijn beschikbaar.
- Op welke wijze gaf de opdrachtnemer in de achterliggende periode blijk de planning (het kritieke pad) te beheersen?**

Vertragingen die aan de opdrachtgever of externe factoren te wijten zijn, dienen niet te worden gewogen in de beantwoording. Bespreek samen als opdrachtgever en opdrachtnemer wat onder planning wordt verstaan indien dit onduidelijk is.

  - De planning was veel te optimistisch; er was geen rekening gehouden met mogelijke risico's of er was sprake van slecht management. De gemiddelde voortgang in de achterliggende periode liep meer dan 25 procent (in tijd) achter op de goedgekeurde planning.
  - De planning was te optimistisch; er was geen rekening gehouden met mogelijke risico's. De gemiddelde voortgang in de achterliggende periode liep ongeveer 10 procent (in tijd) achter op de goedgekeurde planning.
  - De planning was realistisch; er was rekening gehouden met mogelijke risico's. Vrijwel alle van tevoren gemaakte afspraken werden in de achterliggende periode door de opdrachtnemer op tijd nagekomen.
  - De planning was flexibel; er was een goed inzicht (proactief) in mogelijke risico's die invloed hebben op de voortgang en de maatregelen om deze te beheersen. Alle van tevoren gemaakte afspraken in de achterliggende periode werden door de opdrachtnemer binnen de afgesproken termijn nagekomen.

#### B. Deskundigheid en kwaliteit

- In hoeverre werkte de opdrachtnemer in de achterliggende periode daadwerkelijk volgens het ingediende kwaliteits- of projectmanagementplan?**

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer in de achterliggende periode heeft gewerkt overeenkomstig de in het kwaliteits- of projectmanagementplan beschreven processen van het kwaliteitsmanagementsysteem (inclusief de processen voor het realiseren van het product). Gebruik indien mogelijk de resultaten van SCB-toetsen bij beantwoording van deze vraag. Bij opdrachten met een geringere financiële omvang, zoals bijvoorbeeld bij ingenieursdiensten, kan de kwaliteit ook blijken uit een plan van aanpak of de kwaliteitsaanpak die bij de opdrachtverstrekking of projectbespreking zijn gemaakt.

  - De opdrachtnemer hield zich niet aan zijn eigen kwaliteitsplan of kwaliteitsaanpak en/of projectmanagementplan, waardoor ingegrepen moest worden omdat anders de kwaliteit van het geleverde werk duidelijk aangetast werd.
  - De opdrachtnemer hield zich onvoldoende aan zijn eigen kwaliteitsplan of kwaliteitsaanpak en/of projectmanagementplan, waardoor de kwaliteit van het geleverde werk aangetast kon worden.
  - De opdrachtnemer werkte voldoende volgens zijn eigen kwaliteitsplan of kwaliteitsaanpak en/of projectmanagementplan.
  - De opdrachtnemer werkte geheel volgens zijn eigen kwaliteitsplan of kwaliteitsaanpak en/of projectmanagementplan; dit document werd bij onverwachte aanpassingen of voortschrijdend inzicht ook direct verbeterd (en gecommuniceerd).

4. **Op welke wijze zag de opdrachtnemer in de achterliggende periode toe op het borgen van de kennis en deskundigheid op alle terreinen die nodig zijn voor deze opdracht?**  
 Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer in de achterliggende periode heeft aangetoond te beschikken over de noodzakelijke technische en beroepsbekwaamheid om te kunnen voldoen aan de gestelde (product) eisen, zoals bedoeld in NEN-EN-ISO 9001:2008 paragrafen 6.2.1 en 6.2.2 (of gelijkwaardige normering).
- De opdrachtnemer was herhaaldelijk onbekend met of miste ervaring betreffende het eigen werkgebied en toonde dat het eisen vanuit raakvlakken met of invloeden op andere terreinen onvoldoende beheerst.
  - De opdrachtnemer beheerste het eigen werkgebied redelijk tot voldoende, maar was herhaaldelijk onbekend met eisen vanuit raakvlakken met en invloeden op andere terreinen.
  - De opdrachtnemer beheerste het eigen werkgebied voldoende en was bekend met eisen vanuit raakvlakken met en invloeden op andere terreinen.
  - De opdrachtnemer gaf regelmatig blijk van grote hoeveelheid kennis en ervaring betreffende het eigen werkgebied en toonde ook dat het eisen vanuit raakvlakken met of invloeden op andere terreinen goed beheerst.
5. **Op welke wijze gaf de opdrachtnemer in de achterliggende periode invulling aan het beheersen van risico's?**  
 Deze vraag is gericht op het beoordelen van de wijze waarop de opdrachtnemer in de achterliggende periode met risico's is omgegaan en de opdrachtgever zo heeft ontzorgd. Bij opdrachten met een geringere financiële omvang, zoals bijvoorbeeld bij ingenieursdiensten, beperkt deze vraag zich tot opmerkingen en afspraken die tijdens de opdracht of projectbespreking zijn gemaakt over de risicobeheersing.
- De kwaliteit van de risico-evaluatie was dusdanig onder de maat dat niet na is te gaan of de opdrachtnemer het beheersen van risico's voldoende machtig is. Beheersmaatregelen werden niet toegepast.
  - De opdrachtnemer signaleerde en beheerste risico's, inclusief veiligheidsrisico's, onvoldoende en beheersmaatregelen werden niet altijd correct uitgevoerd. Hierdoor was herstel tijdens het proces noodzakelijk.
  - De opdrachtnemer heeft risico's, inclusief veiligheidsrisico's, goed gesignaleerd en beheersmaatregelen goed toegepast en geëvalueerd.
  - De opdrachtnemer heeft risico's, inclusief veiligheidsrisico's, goed gesignaleerd en heeft beheersmaatregelen goed toegepast. De opdrachtnemer liet tevens de belangen doorklinken van de opdrachtgever in de risico-inventarisatie en in zijn getroffen beheersmaatregelen.

## C. Samenwerking, communicatie en organisatie

### a. Samenwerking

6. **Hoe heeft de opdrachtgever de bijdrage van de opdrachtnemer aan de samenwerking ervaren in de achterliggende periode?**  
 Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever de wederzijdse werkrelatie in de achterliggende periode heeft ervaren. Als opdrachtnemer verplaatst u zich bij de beantwoording van deze vraag in de beleving van de opdrachtgever. Ter onderbouwing van de beantwoording kunnen diverse informatiebronnen worden geraadpleegd, zoals tevredenheidsonderzoeken, informatie van opdrachtgever of -nemer over de kwaliteit van het geleverde product, onderzoek naar de waardering van de gebruikers, complimenten en aanspraken op garanties.
- Beide partijen behartigden alleen eigen belangen of weigerden uit de conflictsfeer te komen en communiceerden hier onvoldoende over.
  - 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.
  - Beide partijen konden zich verplaatsen in elkaars belangen en mogelijke problemen konden besproken worden. Bij het zoeken naar oplossingen werd ook veelvuldig samengewerkt.
  - 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.
7. **Hoe kan de onderlinge werkrelatie in de achterliggende periode worden omschreven vanuit het perspectief van de opdrachtgever?**  
 Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever de werkrelatie met de opdrachtnemer in de achterliggende periode heeft ervaren. Als opdrachtnemer verplaatst u zich bij de beantwoording van deze vraag in de beleving van de opdrachtgever. Uitgangspunt is dat een goede samenwerking en communicatie zorgen voor betere resultaten.

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

#### **b. Communicatie**

##### **8. Op welke wijze communiceerde de opdrachtnemer in de achterliggende periode over (voorgenomen) contractwijzigingen?**

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer in de achterliggende periode heeft gecommuniceerd over (voorgenomen) contractwijzigingen, zoals bedoeld in de UAV-GC 2005 paragrafen 14 en 15 (of gelijkwaardige voorwaarden die van toepassing zijn, bijvoorbeeld ARVODI-2011 of ARBIT).

- a. Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren slecht bespreekbaar en leidden tot een niet-bevredigend resultaat of er werd aangestuurd op uitbreiding van de opdracht.
- b. Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren moeizaam bespreekbaar, maar leidden tot een bevredigend resultaat of er werd herhaaldelijk geattendeerd op uitbreiding van de opdracht.
- c. Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren bespreekbaar en leidden tot een bevredigend resultaat, of er werd de mogelijkheid van uitbreiding van de opdracht besproken.
- d. Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren goed bespreekbaar en leidden tot een uitstekend resultaat, doordat de opdrachtnemer in ruime mate meedacht in het belang van de opdrachtgever.

#### **c. Organisatie**

##### **9. Op welke wijze gaf de opdrachtnemer in de achterliggende periode invulling aan de sturing en bejegging van verantwoordelijkheden en bevoegdheden?**

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer in de achterliggende periode heeft bewerkstelligd dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn gedefinieerd en kenbaar, zoals bedoeld in NEN-EN-ISO 9001:2008 paragraaf 5.5.1 (of gelijkwaardige normering).

- a. De sturing en bejegging van verantwoordelijkheden en bevoegdheden was niet eenduidig en heeft de projectvoortgang belemmerd.
- b. De sturing en bejegging van verantwoordelijkheden en bevoegdheden was niet eenduidig, maar heeft de projectvoortgang niet belemmerd.
- c. De sturing en bejegging van verantwoordelijkheden en bevoegdheden was eenduidig, maar heeft de projectvoortgang niet bevorderd.
- d. De sturing en bejegging van verantwoordelijkheden en bevoegdheden was eenduidig en heeft de projectvoortgang bevorderd.

##### **10. Op welke wijze beheerste de opdrachtnemer in de achterliggende periode de administratie ten behoeve van de Wet arbeid vreemdelingen?**

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer in de achterliggende periode heeft voldaan aan de verplichtingen van de Wet arbeid vreemdelingen (Wav), gericht op de controle van de identiteit van de werknemers en het bewaren in de administratie van een kopie van hun identiteitsbewijs.

- a. De opdrachtnemer kon de Wav-administratie niet laten zien.
- b. De opdrachtnemer had de Wav-administratie niet of onvoldoende op orde.
- c. De opdrachtnemer had de Wav-administratie volledig op orde.
- d. De opdrachtnemer had de Wav-administratie, en de Wav-administratie van alle zelfstandige hulppersonen, volledig op orde.



## D. Veiligheid en gezondheid

11. **Op welke wijze hield de opdrachtnemer in de achterliggende periode rekening met milieuaspecten?**  
Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer in de achterliggende periode de werkomgeving heeft vastgesteld en beheerd met betrekking tot milieuaspecten. Onder milieuaspecten wordt onder meer het volgende verstaan: trillingen, stank, milieubelastende stoffen, afvoer en hergebruik van materialen, duurzaamheid oplossingen en CO<sub>2</sub>-reductie. Het milieubeleid van (semi)publieke opdrachtgevers is gericht op het tegengaan en voorkomen van aantasting van het milieu. Aan de wijze waarop opdrachtnemer omgaat met milieuaspecten wordt daarom sterk belang gehecht.
- De opdrachtnemer had geen inzicht in de belangrijke milieuaspecten en nam geen of nauwelijks maatregelen om negatieve milieuaspecten te voorkomen/beperken.
  - De opdrachtnemer had wel inzicht in de belangrijke milieuaspecten maar nam onvoldoende structureel maatregelen om negatieve milieuaspecten te voorkomen/beperken.
  - De opdrachtnemer had een goed inzicht in de belangrijke milieuaspecten en nam voldoende structureel maatregelen om negatieve milieuaspecten te voorkomen/beperken.
  - De opdrachtnemer had een goed inzicht in de belangrijke milieuaspecten en nam voldoende structureel maatregelen om negatieve milieuaspecten te voorkomen/beperken. Daarnaast heeft de opdrachtnemer ook positief gestuurd op milieuaspecten in de keten.

## E. Documentatie

12. **Op welke wijze heeft de opdrachtnemer documentatie over de uitgevoerde werkzaamheden aan de opdrachtgever voorgelegd?**  
Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer heeft gewaarborgd dat documentatie over de uitgevoerde werkzaamheden – zoals het vastleggen van areaalveranderingen en het aanleveren van (deel)opleverdossiers – is voorgelegd aan de opdrachtgever.
- De opdrachtnemer heeft documentatie over de uitgevoerde werkzaamheden niet voorgelegd aan de opdrachtgever.
  - De opdrachtnemer heeft documentatie over de uitgevoerde werkzaamheden buiten de daarvoor gestelde termijn voorgelegd aan de opdrachtgever.
  - De opdrachtnemer heeft documentatie over de uitgevoerde werkzaamheden binnen de daarvoor gestelde termijn voorgelegd aan de opdrachtgever.
  - De opdrachtnemer heeft documentatie over de uitgevoerde werkzaamheden ruim binnen de daarvoor gestelde termijn voorgelegd aan de opdrachtgever.

## F. Kwaliteitsmanagement

13. **Op welke wijze realiseerde de opdrachtnemer in de achterliggende periode de gestelde kwaliteit?**
- De opdrachtnemer voerde de werkzaamheden uit, maar heeft dit niet geverifieerd en gekeurd. Hij kon niet aantonen dat hij aan de eisen uit het contract heeft voldaan.
  - De opdrachtnemer voerde de werkzaamheden uit met herstelwerkzaamheden, maar heeft dit onvoldoende geverifieerd en gekeurd. Hij kon onvoldoende aantonen dat hij aan de eisen uit het contract heeft voldaan.
  - De opdrachtnemer voerde de werkzaamheden met herstelwerkzaamheden uit en heeft dit goed geverifieerd en gekeurd. Hij kon aantonen dat hij aan de eisen uit het contract heeft voldaan.
  - De opdrachtnemer voerde de werkzaamheden met minimale herstelwerkzaamheden uit en heeft dit goed geverifieerd en gekeurd. Hij kon aantonen dat hij aan de eisen uit het contract heeft voldaan.
14. **Op welke wijze beheerste de opdrachtnemer in de achterliggende periode zijn afwijkingen zoals vastgelegd in de afwijkingenregistratie?**  
Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer in de achterliggende periode maatregelen heeft getroffen om de doeltreffendheid van het kwaliteitsmanagementsysteem te verbeteren, zoals bedoeld in NEN-EN-ISO 9001:2008 paragrafen 8.5.2 en 8.5.3 (of gelijkwaardige normering). Gebruik de resultaten van SCB-toetsen bij beantwoording van deze vraag. Bespreek bijvoorbeeld tijdens de Project Start-Up (PSU) op welke wijze de

opdrachtnemer een afwijkingenregistratie hanteert als de opdracht niet onder kwaliteitsborging worden gerealiseerd.

- a. Er was sprake van negatieve bevindingen en de opdrachtnemer heeft geen of onvoldoende corrigerende maatregelen getroffen.
- b. Er was sprake van negatieve bevindingen maar de opdrachtnemer heeft voldoende corrigerende maatregelen getroffen.
- c. Er was sprake van weinig negatieve bevindingen omdat de opdrachtnemer de juiste afwijkingen heeft gesignaleerd. De opdrachtnemer heeft bovendien voldoende corrigerende maatregelen getroffen.
- d. Er was sprake van weinig negatieve bevindingen én afwijkingen omdat de opdrachtnemer op adequate wijze preventieve maatregelen heeft getroffen. De opdrachtnemer heeft bovendien voldoende corrigerende maatregelen getroffen.

### Open vraag (facultatief)

**Wat zijn vanuit uw rol de belangrijkste aspecten over houding en gedrag in de achterliggende periode?**

Deze facultatieve open vraag is bedoeld om aspecten over houding en gedrag die niet of onvoldoende in de vragenlijst naar voren komen te benoemen. Er wordt geen score aan deze vraag toegekend.

## II Vragen over het functioneren van de opdrachtgever

### Gradaties in houding en gedrag:

a. = passief

b. = reactief

c. = actief

d. = proactief

#### A. Planmatig werken

**15. Op welke wijze had de opdrachtgever in de achterliggende periode invloed op de planning (het kritieke pad)?**

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever in de achterliggende periode de planning heeft beïnvloed door omstandigheden die voor zijn rekening komen, zoals vergunningverlening, planologische procedures, ontheffingen, onteigeningen, bestuurlijk draagvlak, inspraak en beroepsprocedures en interdependenties met overige projecten. Bespreek samen als opdrachtgever en opdrachtnemer wat onder planning wordt verstaan indien dit onduidelijk is.

- De opdrachtgever heeft geen rekening gehouden met omstandigheden die de planning negatief konden beïnvloeden en de opdrachtnemer daarover niet geïnformeerd.
- De opdrachtgever was bekend met omstandigheden en heeft rekening gehouden met omstandigheden die de planning negatief konden beïnvloeden, maar heeft de opdrachtnemer daarover niet of niet tijdig geïnformeerd.
- De opdrachtgever was bekend met omstandigheden en heeft rekening gehouden met omstandigheden die de planning negatief konden beïnvloeden en heeft de opdrachtnemer daarover geïnformeerd.
- De opdrachtgever had omstandigheden voorzien die de planning negatief konden beïnvloeden en de opdrachtnemer daarover bijtijds geïnformeerd.

#### B. Deskundigheid en kwaliteit

**16. Op welke wijze zag de opdrachtgever in de achterliggende periode toe op het borgen van de kennis en deskundigheid op alle terreinen die nodig zijn voor dit werk?**

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever in de achterliggende periode heeft aangetoond te beschikken over de noodzakelijke beroepsbekwaamheid, zodat de opdrachtnemer kan voldoen aan de producteisen.

- De opdrachtgever was herhaaldelijk onbekend met of miste ervaring betreffende het eigen werkgebied en toonde dat het eisen vanuit raakvlakken met of invloeden op andere terreinen onvoldoende beheerst.
- De opdrachtgever beheerste het eigen werkgebied redelijk tot voldoende, maar was herhaaldelijk onbekend met eisen vanuit raakvlakken met en invloeden op andere terreinen.
- De opdrachtgever beheerste het eigen werkgebied voldoende en was bekend met eisen vanuit raakvlakken met en invloeden op andere terreinen.
- De opdrachtgever gaf regelmatig blijk van grote hoeveelheid kennis en ervaring betreffende het eigen werkgebied en toonde ook dat het eisen vanuit raakvlakken met of invloeden op andere terreinen goed beheerst.

**17. Op welke wijze gaf de opdrachtgever in de achterliggende periode invulling aan het beheersen van risico's?**

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever in de achterliggende periode ter zake doende risico's inzake het kunnen voldoen aan contracteisen heeft gedeeld met de opdrachtnemer. Bij opdrachten met een geringere financiële omvang, zoals bijvoorbeeld bij ingenieursdiensten, kan de kwaliteit ook blijken uit de afspraken die bij de opdrachtverstrekking zijn gemaakt ten aanzien van kwaliteit.

- De opdrachtgever heeft risico's, inclusief veiligheidsrisico's, gesignaleerd, maar niet op waarde geschat en de opdrachtnemer niet geïnformeerd.
- De opdrachtgever heeft risico's, inclusief veiligheidsrisico's, gesignaleerd en op waarde geschat, maar de opdrachtnemer niet of niet tijdig geïnformeerd.
- De opdrachtgever heeft risico's, inclusief veiligheidsrisico's, gesignaleerd en op waarde geschat en de opdrachtnemer geïnformeerd.
- De opdrachtgever heeft risico's, inclusief veiligheidsrisico's, voorzien en de opdrachtnemer vroegtijdig geïnformeerd. De opdrachtgever had tevens oog voor de belangen van de opdrachtnemer.

## C. Samenwerking, communicatie en organisatie

### a. Samenwerking

#### 18. Hoe heeft de opdrachtnemer de bijdrage van de opdrachtgever aan de samenwerking ervaren in de achterliggende periode?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer de wederzijdse werkrelatie in de achterliggende periode heeft ervaren. Als opdrachtgever verplaatst u zich bij de beantwoording van deze vraag in de beleving van de opdrachtnemer. Ter onderbouwing van de beantwoording kunnen diverse informatiebronnen worden geraadpleegd, zoals tevredenheidsonderzoeken, informatie van opdrachtgever of -nemer over de kwaliteit van het geleverde product, onderzoek naar de waardering van de gebruikers, complimenten en aanspraken op garanties.

- Beide partijen behartigden alleen eigen belangen of weigerden uit de conflictsfeer te komen en communiceerden hier onvoldoende over.
- 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.
- Beide partijen konden zich verplaatsen in elkaars belangen en mogelijke problemen konden besproken worden. Bij het zoeken naar oplossingen werd ook veelvuldig samengewerkt.
- 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.

#### 19. Hoe kan de onderlinge werkrelatie in de achterliggende periode worden omschreven vanuit het perspectief van de opdrachtnemer?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer de werkrelatie met de opdrachtgever in de achterliggende periode heeft ervaren. Als opdrachtgever verplaatst u zich bij de beantwoording van deze vraag in de beleving van de opdrachtnemer. Uitgangspunt is dat een goede samenwerking en communicatie zorgen voor betere resultaten.

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

### b. Communicatie

#### 20. Op welke wijze communiceerde de opdrachtgever in de achterliggende periode over contractwijzigingen?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever in de achterliggende periode heeft gecommuniceerd over contractwijzigingen, zoals bedoeld in de UAV-GC 2005 paragrafen 14 en 15 (of gelijkwaardige voorwaarden die van toepassing zijn, bijvoorbeeld ARVODI-2011 of ARBIT).. Neem in geval zich geen contractwijzigingen hebben voorgedaan de houding van de opdrachtgever bij het bespreken van mogelijke wijzigingen als uitgangspunt.

- Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren slecht bespreekbaar en leidden tot een niet-bevredigend resultaat.
- Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren moeizaam bespreekbaar, maar leidden tot een bevredigend resultaat.
- Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren bespreekbaar en leidden tot een bevredigend resultaat.
- Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren goed bespreekbaar en leidden tot een uitstekend resultaat, doordat de opdrachtgever in ruime mate meedacht in het belang van de opdrachtnemer.

### c. Organisatie

#### 21. Op welke wijze gaf de opdrachtgever in de achterliggende periode invulling aan de sturing en belegging van verantwoordelijkheden en bevoegdheden?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever in de achterliggende periode heeft bewerkstelligd dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn gedefinieerd en kenbaar, zoals bedoeld in NEN-EN-ISO 9001:2008 paragraaf 5.5.1 (of gelijkwaardige normering).

- a. De sturing en belegging van verantwoordelijkheden en bevoegdheden was niet eenduidig en heeft de projectvoortgang belemmerd.
- b. De sturing en belegging van verantwoordelijkheden en bevoegdheden was niet eenduidig, maar heeft de projectvoortgang niet belemmerd.
- c. De sturing en belegging van verantwoordelijkheden en bevoegdheden was eenduidig, maar heeft de projectvoortgang niet bevorderd.
- d. De sturing en belegging van verantwoordelijkheden en bevoegdheden was eenduidig en heeft de projectvoortgang bevorderd.

#### D. Veiligheid en gezondheid

Niet van toepassing.

#### E. Documentatie

Niet van toepassing.

#### F. Kwaliteitsmanagement

##### 22. Hoe kan houding en gedrag van de opdrachtgever in de achterliggende periode tijdens de contractbeheersing het best worden omschreven?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever in de achterliggende periode invulling heeft gegeven aan beheersing op afstand en risicogestuurd toetsen.

- a. De opdrachtgever voerde ad hoc toetsen uit, kon deze niet met risico's onderbouwen en bleef vooral op productniveau of incidenten focussen waardoor een verkeerde afspiegeling van de werkelijkheid is ontstaan. De opdrachtgever handelde tevens vanuit een traditionele, dicterende, rol.
- b. De opdrachtgever voerde een enkele toets ad hoc uit, maar kon de meerderheid van toetsen met het risicodossier onderbouwen. Af en toe werd te zeer op productniveau of incidenten gefocust.
- c. De opdrachtgever heeft een adequate mix van toetsen toegepast en kon deze met het risicodossier onderbouwen.
- d. De opdrachtgever heeft een goede mix van toetsen toegepast en kon deze met het risicodossier onderbouwen. De toetsresultaten van de opdrachtgever waren goed bruikbaar voor de continue verbetering van de opdrachtnemer.

##### 23. Hoe kan het proces van de contractbeheersing van de opdrachtgever in de achterliggende periode het best worden omschreven?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever in de achterliggende periode invulling heeft gegeven aan de kwaliteit van de toetsen en de afhandeling van prestatieverklaringen en betalingen.

- a. De toetsen die door de opdrachtgever zijn uitgevoerd waren van onvoldoende kwaliteit (onvoldoende voorbereiding of auditexpertise) en/of prestatieverklaringen of betalingen zijn te laat verwerkt.
- b. De toetsen die door de opdrachtgever zijn uitgevoerd waren van onvoldoende kwaliteit (onvoldoende voorbereiding of auditexpertise). Dit heeft echter niet voor een te late verwerking van prestatieverklaringen of betalingen geleidt.
- c. De toetsen die door de opdrachtgever zijn uitgevoerd waren van voldoende kwaliteit. Daarnaast zijn prestatieverklaringen en betaling op tijd verwerkt.
- d. De toetsen die door de opdrachtgever zijn uitgevoerd waren van voldoende kwaliteit. Daarnaast zijn prestatieverklaringen en betaling op tijd verwerkt. De opdrachtgever communiceerde op een proactieve wijze over het proces van contractbeheersing en koppelde bevindingen uit toetsen op tijd terug.

#### Open vraag (facultatief)

**Wat zijn vanuit uw rol de belangrijkste aspecten over houding en gedrag in de achterliggende periode?**

Deze facultatieve open vraag is bedoeld om aspecten over houding en gedrag die niet of onvoldoende in de vragenlijst naar voren komen te benoemen. Er wordt geen score aan deze vraag toegekend.

### I Vragen over het functioneren van de opdrachtnemer

De contractmeting bestaat uit de delen X en Y. Deel X is potentieel uitwisselbaar met (semi)publieke opdrachtgevers. Deel Y is specifiek gericht op Rijkswaterstaat en niet bedoeld voor uitwisseling.

#### Contractniveau

De contractmeting is gebaseerd op twee delen (X en Y) met de daarbij behorende weging, zoals hieronder weergegeven. De score van deze contractmeting wordt gebruikt voor de dialoog tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Deze score is niet uitwisselbaar met (semi)publieke opdrachtgevers.

X. (Semi)publieke opdrachtgevers	Y. Rijkswaterstaat
80%	20%

#### Bedrijfsniveau

Deze contractmeting is gebaseerd op deel X met de daarbij behorende weging, zoals hieronder weergegeven. De score van deze contractmeting wordt gebruikt om de contractkwartaalscore, bedrijfskwartaalscore en uitvoeringsperformance samen te stellen. Deze score is potentieel uitwisselbaar met (semi)publieke opdrachtgevers.

X. (Semi)publieke opdrachtgevers
100%

#### X. (Semi)publieke opdrachtgevers

Vraag	Gewicht (%)	De vraag heeft betrekking op:	
1	5	A. Planmatig werken	Kwaliteit van planning
2	10		Beheersing van planning
3	10	B. Deskundigheid en kwaliteit	Werken volgens kwaliteits- of projectmanagementplan
4	5		Bekwaamheid en bewustzijn
5	5		Beheersing van risico's
6	15	C. Samenwerking, communicatie en organisatie	Kwaliteit van samenwerking
7	10		Werkrelatie
8	5		Bespreken van wijzigingen
9	5		Verantwoordelijkheid en bevoegdheid
10	5		Wet arbeid vreemdelingen (Wav)
11	5	D. Veiligheid en gezondheid	Milieu en gezondheid
12	20	E. Documentatie	Kwaliteit van de documentatie



### Y. Rijkswaterstaat

Vraag	Gewicht (%)	De vraag heeft betrekking op:	
13	60	F. kwaliteitsmanagement	Beheersing van werkzaamheden
14	40		Verbetering en tevredenheid

## II Vragen over het functioneren van de opdrachtgever

De contractmeting bestaat uit de delen X en Y. Deel X is potentieel uitwisselbaar met (semi)publieke opdrachtgevers. Deel Y is specifiek gericht op Rijkswaterstaat en niet bedoeld voor uitwisseling.

### Contractniveau

Deze contractmeting is gebaseerd op deel X en Y met de daarbij behorende weging, zoals hieronder weergegeven. De score van de contractmeting wordt gebruikt voor de dialoog tussen opdrachtnemer en opdrachtgever. Deze score op contractniveau is niet uitwisselbaar met (semi)publieke opdrachtgevers.

X. (Semi)publieke opdrachtgevers	Y. Rijkswaterstaat
80%	20%

### X. (Semi)publieke opdrachtgevers

Vraag	Gewicht (%)	De vraag heeft betrekking op:	
-	-	A. Planmatig werken	Kwaliteit van planning
15	15		Beheersing van planning
-	-	B. Deskundigheid en kwaliteit	Werken volgens kwaliteits- of projectmanagementplan
16	10		Bekwaamheid en bewustzijn
17	10		Beheersing van risico's
18	15	C. Samenwerking, communicatie en organisatie	Kwaliteit van samenwerking
19	10		Werkrelatie
20	5		Bespreken van wijzigingen
21	10		Verantwoordelijkheid en bevoegdheid
-	-		Wet arbeid vreemdelingen (Wav)
-	-	D. Veiligheid en gezondheid	Milieu en gezondheid
-	-	E. Documentatie	Kwaliteit van de documentatie

### Y. Rijkswaterstaat

Vraag	Gewicht (%)	De vraag heeft betrekking op:	
22	60	F. kwaliteitsmanagement	Beheersing van werkzaamheden
23	40		Verbetering en tevredenheid

### III Vergelijkingstabel

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de vragen over de opdrachtgever en de vragen over de opdrachtnemer naar aspect en subaspect.

Vragen over opdrachtnemer		Vragen over opdrachtgever	
	Aspect	Subaspect	
1	A. Planmatig werken	Kwaliteit van planning	-
2		Beheersing van planning	15
3	B. Deskundigheid en kwaliteit	Werken volgens kwaliteits- of projectmanagementplan	-
4		Bekwaamheid en bewustzijn	16
5		Beheersing van risico's	17
6	C. Samenwerking, communicatie en organisatie	Kwaliteit van samenwerking	18
7		Werkrelatie	19
8		Bespreken van wijzigingen	20
9		Verantwoordelijkheid en bevoegdheid	21
10		Wet arbeid vreemdelingen (Wav)	-
11	D. Veiligheid en gezondheid	Milieu en gezondheid	-
12	E. Documentatie	Kwaliteit van de documentatie	-
13	F. Kwaliteitsmanagement	Beheersing van werkzaamheden	22
14		Verbetering en tevredenheid	23

## Bijlage D Rekenvoorbeelden

Onderstaand voorbeeld bevat de berekening van een contractmeting door de opdrachtgever over de opdrachtnemer. De contractmeting door de opdrachtnemer over de opdrachtgever komt op soortgelijke wijze tot stand.

X. (Semi)publieke opdrachtgevers						Validiteit <b>100%</b>
Vraag	Antwoord	Score	RG <sup>1</sup>	WRG <sup>2</sup>	Score * WRG	
1	C	7	5%	5,00%	0,35	
2	D	10	10%	10,00%	1,00	
3	C	7	10%	10,00%	0,70	
4	C	7	5%	5,00%	0,35	
5	B	4	5%	5,00%	0,20	
6	C	7	15%	15,00%	1,05	
7	C	7	10%	10,00%	0,70	
8	B	4	5%	5,00%	0,20	
9	D	10	5%	5,00%	0,50	
10	C	7	5%	5,00%	0,35	
11	C	7	5%	5,00%	0,35	
12	C	7	20%	20,00%	1,40	
<b>12</b>	<b>12</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>7,15</b>	Score <b>7,2</b>

Y. Rijkswaterstaat						Validiteit <b>100%</b>
Vraag	Antwoord	Score	RG	WRG	Score * WRG	
13	C	7	60%	60,00%	4,20	
14	D	10	40%	40,00%	4,00	
<b>2</b>	<b>2</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>8,20</b>	Score <b>8,2</b>

### Contractniveau

De berekening van de score op contractniveau bevat deel X en deel Y van de contractmeting. Deze score wordt door Rijkswaterstaat gebruikt in de dialoog met de opdrachtnemer.

X. (Semi)publieke opdrachtgevers + Y. Rijkswaterstaat				Valide <b>ja</b>
Deelmeting	RG	Score	Score * WRG	
(Semi)publieke opdrachtgevers	80%	7,15	5,72	
Rijkswaterstaat	20%	8,20	1,64	
	<b>100%</b>	<b>15,4</b>	<b>7,36</b>	Score <b>7,4</b>

<sup>1</sup> Relatieve gewicht

<sup>2</sup> Werkelijke relatieve gewicht

### Bedrijfsniveau

De berekening van de score op bedrijfsniveau bevat alleen deel X van de contractmeting. Indien de contractmeting geldig is wordt deze score door Rijkswaterstaat gebruikt voor het samenstellen van de contractkwartaalscore, bedrijfskwartaalscore en uitvoeringsperformance.

X. (Semi)publieke opdrachtgevers			
Deelmeting	RG	Score	Score * RG
(Semi)publieke opdrachtgevers	100%	7,15	7,15
	<b>100%</b>	<b>7,15</b>	<b>7,15</b>

Score <b>7,2</b>
---------------------

### Rekenvoorbeeld uitvoeringsperformance met ontbrekende bedrijfskwartaalscores.

Indien bedrijfskwartaalscore(s) ontbreken, zoals in het 4<sup>e</sup> kwartaal van 2013 worden de voorlaatste bedrijfskwartaalscores (i.c. het 3<sup>e</sup> kwartaal van 2013) gebruikt. Dit oudste kwartaal mag niet ouder zijn dan 10 kalenderkwartalen t.o.v. het jongst meegewogen kwartaal.

	Contractnummer	3 <sup>e</sup> kwartaal 2013	4 <sup>e</sup> kwartaal 2013	1 <sup>e</sup> kwartaal 2014	2 <sup>e</sup> kwartaal 2014	3 <sup>e</sup> kwartaal 2014	4 <sup>e</sup> kwartaal 2014	1 <sup>e</sup> kwartaal 2015	2 <sup>e</sup> kwartaal 2015
	311234	8,2	8,2	9,1	8,2	8,1	7,0	8,0	9,0
	311235	5,7							
	311236			7,6	7,2	8,1	8,0	9,0	7,0
	311237				3,1	4,1	4,0	5,0	
<b>Bedrijfskwartaal scores</b>		6,95	Geen bedrijfskwartaalscore	8,35	6,17	6,77	6,33	Nog geen definitieve scores	8,00
<b>Weging</b>		20% van 6,95 = 1,39		40% van 8,35 = 3,43	60% van 6,17 = 3,70	80% van 6,77 = 5,42	100% van 6,33 = 6,33		Uitvoeringsperformance = 6,7

## Bijlage E Gegevensopslag

Per contract wordt per ondernemer het volgende vastgelegd:

Contract	
Opdrachtgever	
1. Organisatie	
2. Adres	
3. Postcode	
4. Plaatsnaam	
5. Voornaam	
6. Tussenvoegsel(s)	
7. Achternaam	
8. E-mailadres	
9. Telefoonnummer	

Opdrachtnemer	
10. Combinatie (facultatief)	
11. KvK-nummer	
12. Organisatie	
13. Adres	
14. Postcode	
15. Plaatsnaam	
16. Voornaam	
17. Tussenvoegsel(s)	
18. Achternaam	
19. E-mailadres	
20. Telefoonnummer	

Contract	
21. Contractnummer (Zaak ID)	
22. Opdrachtoomschrijving (facultatief)	
23. Meetfrequentie prestatie­meten	
24. Status	<input type="radio"/> Voorbereiding <input type="radio"/> Uitvoering <input type="radio"/> Beëindigd
25. Contractomvang (financieel)	
26. (Plan)datum start realisatie	
27. (Plan)datum einde realisatie	
28. Contractvorm	<input type="radio"/> Design en Construct <input type="radio"/> Design Build Finance Maintain <input type="radio"/> Prestatiecontract <input type="radio"/> Samenwerkingsovereenkomst Ingenieursdiensten <input type="radio"/> Overig

Per contractmeting wordt het volgende vastgelegd:

<b>Contractmeting</b>	
<b>Algemeen</b>	
29. Rol	<input type="radio"/> Opdrachtgever <input type="radio"/> Opdrachtnemer
30. Organisatie	
31. Contractnummer (Zaak ID)	
32. Opdrachtoomschrijving (facultatief)	
<b>Contractmeting</b>	
33. Type contractmeting	<input type="radio"/> Eerste contractmeting
	<input type="radio"/> Niet de eerste, maar ook niet de laatste contractmeting
	<input type="radio"/> Laatste contractmeting
34. Datum start meetperiode	jjjj/mm/dd
35. Datum einde meetperiode	jjjj/mm/dd
36. Datum contractmeting	jjjj/mm/dd
37. Gepland voortgangsgesprek	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nee
38. Datum voortgangsgesprek	jjjj/mm/dd
<b>Persoonsgegevens</b>	
39. Voornaam	
40. Tussenvoegsel(s)	
41. Achternaam	
42. E-mailadres (facultatief)	
43. Telefoonnummer (facultatief)	
<b>Vragenlijst (zie bijlage B)</b>	



Vaststelling contractmeting		
44. Datum vaststelling	jjjj/mm/dd	
45. Voornaam		
46. Tussenvoegsel(s)		
47. Achternaam		
48. E-mailadres (facultatief)		
49. Telefoonnummer (facultatief)		
50. Rol	<input type="radio"/> Opdrachtgever	<input type="radio"/> Opdrachtnemer

Contractmetingen worden digitaal opgeslagen in een online omgeving. Bij het versturen van de laatste contractmeting wordt aangegeven dat er is opgeleverd en het contract is beëindigd. Hiermee wordt het signaal gegeven dat een contracteindscore van de opdrachtnemer voor het betreffende contract opgemaakt kan worden.

Per contractmeting wordt daarnaast het volgende vastgelegd:

Inloggegevens per contractmeting		
51. Voornaam		
52. Tussenvoegsel(s)		
53. Achternaam		
54. Geslacht		
55. E-mailadres		
56. Telefoonnummer (facultatief)		
57. Organisatie		
58. Adres		
59. Postcode		
60. Plaatsnaam		
61. Gebruikersnaam		
62. Wachtwoord		
63. Contractvorm		
64. Opdracht		
65. Opdrachtoomschrijving		
66. Rol	<input type="radio"/> Opdrachtgever	<input type="radio"/> Opdrachtnemer
67. Volgnummer		
68. Zaak ID		



Dit is een uitgave van

**Rijkswaterstaat**

[www.rijkswaterstaat.nl](http://www.rijkswaterstaat.nl)  
0800 - 8002

*Versienummer 1.4*

september 2015 | PPO0915TP184