



## **Bijlage 14.1: Toelichting KPI-model**

**<Deelnemende diensten>**

### **Inhoudsopgave**

1. Inleiding .....	2
2. De werking van het KPI-model.....	3
3. KPI-1 Tevredenheid over gedetacheerde medewerkers.....	4
4. KPI-2 Aanbiedingsbetrouwbaarheid .....	5
5. KPI-3 Uitvalpercentage .....	6
6. KPI-4 Aanlevering rapportages .....	7
7. KPI-5 Rekenfactor gemiddeld tarief .....	8



## 1. Inleiding

Dit document geeft toelichting op de werking van de KPI-normen in de fase van uitvoering van de raamovereenkomsten.

### **Overwegingen bij toepassing van een KPI-stelsel**

Aanbestedende dienst is verantwoordelijk voor de uitvoering van de rijksbrede categorie ICT-inhuur. Hiervoor voert aanbestedende dienst voor vele ministeries/diensten aanbestedingen uit en sluit zij raamovereenkomsten, die in essentie een gelijkwaardig doel, opzet en werking hebben. De deelnemers aan de raamovereenkomsten moeten in principe alle door hen benodigde en kwalitatief goede externe ICT/IV-professionals via deze raamovereenkomsten kunnen inhuren, tegen marktconforme tarieven. Opdrachtnemers leveren hiervoor prestaties, die aanbestedende dienst met een eenduidige set aan KPI's wil monitoren:

- Aanbestedende dienst verwacht dat opdrachtnemers in elk geval presteren, zoals zij beloofd hebben. Ook wordt hoge betrokkenheid van opdrachtnemers gestimuleerd; opdrachtnemers die kwalitatief goed willen (blijven) leveren tegen marktconforme prijzen. De KPI's geven duidelijkheid en transparante handvatten waarop opdrachtgever met name wil monitoren;
- De KPI's worden in beginsel bij alle raamovereenkomsten voor de categorie ICT-inhuur Rijk toegepast. Deze uniformiteit leidt tot herkenbaarheid voor marktpartijen, werkt efficiënter en maakt onderlinge vergelijking van prestaties eenvoudiger;
- Prestaties van opdrachtnemers worden meer geobjectiveerd. Naast de hiervoor genoemde voordelen van uniformiteit, draagt dat ook bij aan (meer) gelijkwaardige en rechtvaardige behandeling van opdrachtnemers. Neem hierbij in ogenschouw dat de categorie ICT-inhuur tussen 100 en 200 gelijkwaardige raamovereenkomsten heeft te managen en dat opdrachtnemers hierbinnen uiteraard ook zoveel als mogelijk gelijkwaardig behandeld wensen te worden.
- Aanbestedende dienst hecht groot belang aan goed contractmanagement, binnen een professionele, zakelijke relatie met opdrachtnemers. De relatief grote omvang van de gehele portefeuille raamovereenkomsten en de belangen van het Rijk aan goed presterende opdrachtnemers rechtvaardigen de inspanningen die nodig zijn om dit contractmanagement goed uit te voeren. De KPI's ondersteunen hierbij.

### **Leeswijzer**

- De werking van het KPI-model wordt toegelicht in hoofdstuk 2;
- De afzonderlijke KPI's worden in detail besproken in hoofdstukken 3 tot en met 7.

**N.B.** Bij (interpretatie-)verschillen tussen dit document en het Programma van Eisen (bijlage 3) is laatstgenoemde bijlage 3 leidend.



## 2. De werking van het KPI-model

In onderstaande tabel is aangegeven welke KPI's bij de uitvoering van de raamovereenkomst en nadere overeenkomsten worden toegepast.

Beschrijving KPI	Referentie naar PvE
<b>1. Tevredenheid over gedetacheerde medewerkers</b> De gemiddelde tevredenheid over de gedetacheerde medewerkers van een opdrachtnemer voldoet in ieder geval aan de in het Programma van Eisen opgegeven niveau.	<b>KPI-1:</b> Rapportcijfer <<>>
<b>2. Aanbiedingsbetrouwbaarheid</b> Opdrachtnemer moet zo vaak mogelijk, maar niet minder dan het in het PvE opgegeven percentage, op de aanvragen een kandidaat aanbieden die niet door Opdrachtnemer is/wordt teruggetrokken en aan de in de aanvraag gestelde minimumeisen voldoet.	<b>KPI-2:</b> AB% <<>>%
<b>3. Uitvalpercentage</b> Opdrachtnemer mag tijdens de uitvoering van de opdracht niet meer dan het in het PvE vastgestelde percentage uitval van medewerkers hebben.	<b>KPI-3:</b> UV% <<>>%
<b>4. Aanlevering rapportages</b> Opdrachtnemer dient structureel op tijd en conform specificaties de vereiste rapportages op te leveren.	<b>KPI-4</b>
<b>5. Rekenfactor gemiddeld tarief</b> Het gemiddelde over een meetperiode door Opdrachtnemer geboden uurtarief gaat ten opzichte van de schaal niet uit boven de door hemzelf opgegeven rekenfactor.	<b>KPI-5 (RGTON)</b>

De vaststelling van de prestaties van opdrachtnemer voor deze KPI's vindt plaats op het niveau van de raamovereenkomst. De KPI-resultaten worden per opdrachtnemer voor alle deelnemers aan een raamovereenkomst tezamen vastgesteld. Daartoe wordt door Opdrachtnemer periodiek gerapporteerd, waarna de Centrale Contract Manager (CCM) van opdrachtgever deze verwerkt en aanvult. Waar wenselijk wordt de inhoud van de rapportages gevalideerd bij de betreffende deelnemer(s) aan de raamovereenkomst. Eventuele verzoeken tot correctie of aanvulling van de rapportage worden door CCM aan Opdrachtnemer voorgelegd en resultaten/bevindingen worden onderling besproken. Het door een Opdrachtnemer niet behalen van de met hem overeengekomen normen leidt tot sancties (gele kaarten), tenzij in een specifiek geval de sanctie disproportioneel moet worden geacht.

Zie het Programma van Eisen (bijlage 3) voor meer informatie over de gevolgen van niet-conforme prestaties, alsmede de mogelijkheid voor een tijdelijke beloning (verhoging van de Rekenfactor gemiddeld tarief) bij langdurig goed presteren.



### **3. KPI-1 Tevredenheid over gedetacheerde medewerkers**

#### **Achtergrond**

De feitelijke uitgevoerde prestatie van de gedetacheerde medewerkers (inclusief zelfstandige professionals) is van groot belang. Om die reden wordt bij de minicompetitie rekening gehouden met de verwachte kwaliteit van de aangeboden medewerker. Het is aanvullend van toegevoegde waarde om de opdrachtnemer te beoordelen op basis van de getotaliseerde werkelijke prestaties van de door hem ingezette medewerkers, mits daar ook consequenties aan worden verbonden.

Doel van deze KPI is om te borgen dat opdrachtnemers gedetacheerde medewerkers bij deelnemer(s) inzetten, waarover de deelnemer 'tevreden' is en blijft, rekening houdend met diverse elementen die deze tevredenheid bepalen. Hoewel deze KPI alleen ziet op de tevredenheid van deelnemers over de daadwerkelijk bij opdrachtnemer ingehuurd medewerkers, wordt verwacht dat het (bij)effect van deze KPI ook is dat opdrachtnemer bij het zoeken naar en aanbieden van kandidaten al rekening houdt met deze elementen.

#### **Inrichting KPI**

Voor wat betreft de inrichting van de KPI wordt verwezen naar het Programma van Eisen, hoofdstuk KPI's (KPI-1: Tevredenheid over gedetacheerde Medewerkers).

#### **Beoordelingsmaatstaf**

Om beoordeling voor alle opdrachtnemers op gelijke wijze in te richten, wordt gebruik gemaakt van een hulpmiddel (bijlage 14.2), op basis waarvan individuele beoordelaars hun score bepalen. De vaststelling van de individuele scores ter bepaling van de waarde voor deze KPI-1, laat onverlet dat deelnemer gerechtigd is een nadere overeenkomst te ontbinden indien tijdens de uitvoering blijkt dat een medewerker niet voldoet aan de in de aanvraag aangegeven eisen, tijdens de uitvoering niet de gevraagde kwaliteit levert, of niet geschikt is voor het uitvoeren van de werkzaamheden. Ook bij constatering van ongewenst gedrag door de ingezette medewerker, waardoor de samenwerking met de deelnemer structureel is verstoord, bij oneigenlijk gebruik en/of vernieling van middelen of gegevens van de deelnemer of overtreding van gedragsregels, procedures of instructies door de medewerker heeft deelnemer het recht de nadere overeenkomst onmiddellijk te ontbinden. Opdrachtnemer / medewerker kan zich hierbij niet beroepen op beoordelingen/scores ten behoeve van deze KPI-1. De beoordelingen per medewerker worden vertrouwelijk behandeld



## 4. KPI-2 Aanbiedingsbetrouwbaarheid

### Achtergrond

Het is om de volgende redenen van belang dat de opdrachtnemers zo vaak mogelijk een geschikte kandidaat aanbieden:

- om de kans te vergroten de beste kandidaat bij een aanvraag te vinden;
- voor een goede marktwerking;
- omdat sommige disciplines schaars zijn in de markt.

Doel van deze KPI is om te borgen dat de Deelnemer uit voldoende diverse beschikbare en (kwalitatief) geschikte kandidaten kan kiezen. Voldoende aanbod en keuze voor deelnemer moet zorgen voor inzet van de juiste Kandidaat op de betreffende opdracht(en), oftewel de 'juiste match', en borging van continuïteit van de werkzaamheden die per opdracht uitgevoerd moeten worden. Vergroting van de kans om de beste Kandidaat bij een opdracht te vinden, leidt ook tot vergroting van de kans dat de opdracht efficiënt en kwalitatief goed afgerond kan worden.

Beoogd is dat inschrijver alleen kandidaten aanbiedt, nadat hij heeft vastgesteld dat deze ook daadwerkelijk volgens de aangegeven planning volledig voor uitvoering van de opdracht beschikbaar zijn. Het aanbiedingsbetrouwbaarheidspercentage is met name een resultante van de (interne) processen van opdrachtnemer. Het is niet aan opdrachtgever om een oordeel te vellen over de wijze waarop opdrachtnemer dit doet. Er zijn immers vele middelen of methodes te bedenken, waaronder: het hebben van een grote database met vele CV's, het exploiteren van een marktplaats, de inzet van social media.

Schaarste in de markt leidt er ook toe dat het voor opdrachtnemers niet altijd mogelijk is om geschikte/beschikbare kandidaten aan te bieden. Daarnaast heeft iedere ondernemer zijn eigen specialisme(s). Om te voorkomen dat opdrachtnemers minder geschikte kandidaten gaan aanbieden of disproportionele inspanningen zouden moeten doen voor het vinden van de juiste kandidaat, mogen opdrachtnemers bij een beperkt aantal aanvragen ervoor kiezen om geen kandidaat aan te bieden.

### Inrichting KPI

Voor wat betreft de inrichting van de KPI wordt verwezen naar het Programma van Eisen, hoofdstuk KPI's (KPI-2: Aanbiedingsbetrouwbaarheid).



## **5. KPI-3 Uitvalpercentage**

### **Achtergrond**

Het is onwenselijk dat medewerkers uitvallen tijdens de uitvoering van de opdracht (i.v.m. klacht, ziekte, ander werk, ongeschiktheid, integriteit). Voor een deel kunnen dit omstandigheden zijn waar geen sprake is van (gedeeltelijke) verwijtbaarheid. Er zijn echter ook uitvalomstandigheden waarvoor geldt dat de kans geminimaliseerd kan worden door een goed begeleidingsproces van opdrachtnemer.

Doel van deze KPI is om ervoor te zorgen dat de ingezette medewerker en daarmee ook opdrachtnemer zich committeert aan het goed uitvoeren/afmaken van de opdracht(en).

### **Inrichting KPI**

Voor wat betreft de inrichting van de KPI wordt verwezen naar het Programma van Eisen, hoofdstuk KPI's (KPI-3: Uitvalpercentage).



## 6. KPI-4 Aanlevering rapportages

### Achtergrond

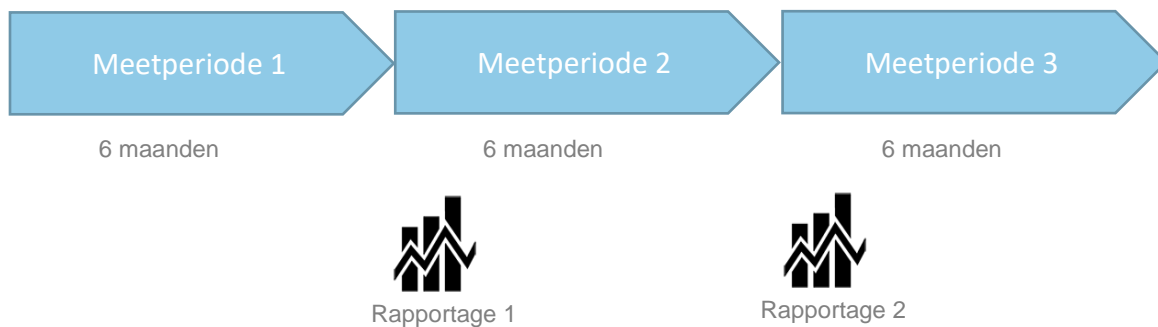
De opdrachtnemer is verplicht periodiek correcte en volledige rapportages op te leveren.

Doel van deze KPI is ervoor te zorgen dat Opdrachtgever over ten minste de benodigde informatie beschikt om de prestaties op overige KPI's te bepalen.

### Inrichting KPI

Voor wat betreft de inrichting van de KPI wordt verwezen naar het Programma van Eisen, hoofdstuk KPI's (KPI-4: Aanleveringsbetrouwbaarheid rapportages).

In figuur 1 is als voorbeeld een meetmomenten met de daarbij behorende rapportage momenten weergegeven.



*Figuur 1*



## 7. KPI-5 Rekenfactor gemiddeld tarief

### Achtergrond.

Het is om de belang dat de Opdrachtnemers geschikte Kandidaten tegen scherpe, doch marktconforme tarieven aanbieden:

- scherpe tarieven dragen bij aan doelmatige besteding van overheidsgeld;
- structureel te lage tarieven zorgen er echter voor dat deelnemers op termijn onvoldoende geschikt aanbod van kandidaten zullen ontvangen en een verhoogd risico hebben ten aanzien van de continuïteit of kwaliteit van met opdrachten uit te voeren werkzaamheden;
- zowel voor de aanbesteding van deze raamovereenkomsten als voor de minicompetities per aanvraag/opdracht binnen deze raamovereenkomst, de beste inschrijver(s) gekozen zal moeten worden op basis van de beste prijs-kwaliteitverhouding. Toepassing van een prijscriterium is van belang voor deze aanbesteding, maar opdrachtgever wenst geen standaard/vaste of maximum uurtarieven in de raamovereenkomst vast te leggen, gezien de diversiteit aan mogelijke profielen, (fluctuerende) schaarste in de markt, dynamiek in de vele I-domeinen en prijselasticiteit;
- marktwerking moet zorgen voor optimale en reële tarieven waarmee kandidaten aangeboden worden, die passen bij de kwaliteit van de kandidaten, de complexiteit van de opdracht c.q. uit te voeren werkzaamheden en de schaarste/krapte in de markt.

Doel van deze KPI is ervoor te zorgen dat deelnemer(s) scherpe, doch marktconforme tarieven voor kandidaten aangeboden krijgt, rekening houdende met bovenstaande overwegingen.

### Inrichting KPI

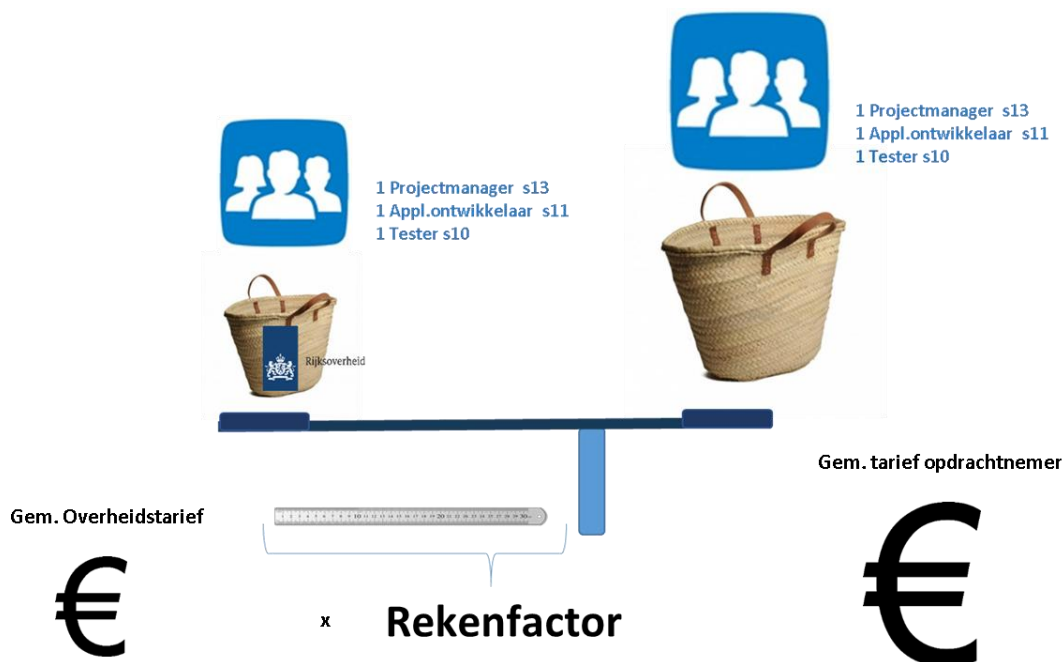
Voor wat betreft de inrichting van de KPI wordt verwezen naar het Programma van Eisen, hoofdstuk KPI's (KPI-5: Rekenfactor gemiddeld tarief).

Met de beschreven systematiek vergelijkt opdrachtgever in een meetperiode de prijs van het 'boodschappenmandje' (lees: het gewogen gemiddelde tarief per opdrachtnemer) met een bepaalde referentieprij (gewogen gemiddeld overheidstarief, dat op basis van dezelfde uitgangspunten wordt berekend als het boodschappenmandje, maal de door opdrachtnemer bij inschrijving opgegeven rekenfactor). Opdrachtgever beoogt hiermee zoveel als mogelijk 'de minicompetitie zijn werk te laten doen', oftewel opdrachtnemers de gelegenheid te geven per aanvraag een marktconforme aanbidding te laten doen. Opdrachtnemers worden echter mede door deze 'rekenfactor' wel gestimuleerd een competitief prijsbeleid te voeren en de prijs van de 'boodschappenmandjes' af te wegen ten opzichte van de garantie die zij bij de aanbesteding in hun inschrijving hierover hebben afgegeven. Hiermee komt opdrachtgever tevens tegemoet aan de noodzaak om tijdens de aanbesteding voor de raamovereenkomsten een prijscriterium in het gunningsmodel toe te passen, dat relevant is voor de uitvoering van de minicompetities maar tegelijkertijd niet teveel beperkingen in zich heeft.

Indien er sprake is van een onvoorzien toenemende schaarste en opdrachtnemers als gevolg van het prijsregulerend effect van deze rekenfactor niet/nauwelijks meer 'marktconform' kunnen aanbieden, kan de deelnemer de volgende maatregelen nemen om te voorkomen dat opdrachtnemers genoodzaakt zijn niet aan te bieden of lagere kwaliteit kandidaten aan te bieden:

- bij geen of geen geschikte aanbiedingen op een aanvraag als gevolg van hoge schaarste, zet de deelnemer de functie bij een volgende aanvraag uit in een hogere salarisschaal Rijk;
- de deelnemer kiest een aanvraag variant die niet meetelt voor de KPI berekening (Aanbiedingsbetrouwbaarheid en/of Rekenfactor gemiddeld tarief), zoals: een (marktconform) maximum tarief, een vrijblijvende aanvraag, een strippenkaart aanvraag, een proactieve aanvraag of een verambtelijkingsaanvraag (detavast).

Ter beeldvorming ziet u hieronder in figuur 2 een vereenvoudigde weergave van het effect van de Rekenfactor gemiddeld tarief weergegeven, uitgaande van drie profielen in het 'boodschappenmandje' van een meetperiode. De Rekenfactor bepaalt hierbij de hefboom en het kantelpunt. De rechterkant met daarbij het (gewogen) gemiddelde tarief van opdrachtnemer mag niet zodanig zwaar wegen dat de 'wip' naar deze kant gaat overhellen.



Figuur 2

### Voorbeeld toepassing

In dit voorbeeld heeft een opdrachtnemer op 4 aanvragen, die in de meetperiode vallen, aanbiedingen gedaan die allen voldoen aan de gestelde eisen in de aanvraag.

Aanvraag	Aantal uur Initiële inhuur termijn	Tarief opdracht- nemer excl. BTW	Salaris schaal Rijk	Initiële Inhuur bedrag	Uitgerekend gemiddeld tarief
1	300	€ 54	8	€ 16.200	
2	50	€ 88	11	€ 4.400	
3	800	€ 71	10	€ 56.800	
4	1600	€ 79	11	€ 126.400	
<b>TOTAAL</b>	<b>2750</b>			<b>€ 203.800</b>	<b>€ 74,11</b>

Als nu dezelfde berekening wordt toegepast voor de geldende **overheidstarieven** dan krijgen we de volgende berekening:

Aanvraag	Aantal uur Initiële inhuur termijn	Overheids- tarief excl. BTW	Salaris schaal Rijk	Initiële Inhuur bedrag	Uitgerekend gemiddeld tarief
1	300	€ 59	8	€ 17.700	
2	50	€ 77	11	€ 3.850	
3	800	€ 69	10	€ 55.200	
4	1600	€ 77	11	€ 123.200	
<b>TOTAAL</b>	<b>2750</b>			<b>€ 199.950</b>	<b>€ 72,71</b>



### Vaststelling in twee verschillende situaties:

1. Rekenfactor in Inschrijving van opdrachtnemer is **1,0**
  - a. KPI-grens is uitgerekend gemiddeld tarief overheidstarieven (€ 72,71) maal de opgegeven factor (1,0) is  
**€ 72,71;**
  - b. Het gerealiseerde gemiddelde tarief bij de aanvragen is **€ 74,11;**
  - c. Gerealiseerd gemiddeld tarief is dus **hoger** dan de KPI-grens -> **wel** gele kaart.
  
2. Rekenfactor in Inschrijving van opdrachtnemer is **1,2.**
  - a. KPI-grens is uitgerekend gemiddeld tarief overheidstarieven (€ 72,71) maal de opgegeven factor (1,20) is  
**€ 87,25**
  - b. Het gerealiseerde gemiddelde tarief bij de aanvragen is **€ 74,11;**
  - c. Gerealiseerd gemiddeld tarief is dus **lager** dan de KPI-grens -> **geen** gele kaart.

De rekenfactor gemiddeld tarief richt zich dus alleen op de in de minicompetities daadwerkelijk aangeboden uurtarieven, geschoond voor de genoemde uitzonderingen.