

Bijlage 9

Toetsplan: Opleiding Incidentmanagement

Datum	14-03-2022
Zaaknummer	31173602
Status	Aanbesteding

Inhoud

1 Prestatiemonitoren 4

- 1.1 Waarom prestatie-monitoren 4
- 1.2 Uitgangspunten voor toetsing 4
- 1.3 Input voor de toetsing 4
- 1.4 Wat wordt er gemeten 4
- 1.5 Door wie wordt er gemeten? 5

2 Toelichting op de prestatie-monitoring 6

- 2.1 Werking van prestatie-monitoring 6
- 2.2 Beoordeling resultaatgebieden 6
 - 2.2.1 Beoordeling resultaatgebied 1: Kwaliteit Dienstverlening 6
 - 2.2.1.1 KPI 1: Kwaliteit leeractiviteit 7
 - 2.2.1.2 Service level 1: Kwaliteit (ontwikkel en) uitvoeringsfase 7
 - 2.2.1.3 Service level 2: Tevredenheid deelnemer 7
 - 2.2.1.4 KPI 2: Evaluatie en doorontwikkeling 8
 - 2.2.1.5 *Service level 3: Evaluatie, bijsturing en doorontwikkeling* 8
 - 2.2.2 Beoordeling resultaatgebied 2: Financiële aspecten 9
 - 2.2.2.1 KPI 3: Marktconforme prijs en correcte factuuraafhandeling; 9
 - 2.2.3 Beoordeling resultaatgebied 3: Tevredenheid Opdrachtgever 10
 - 2.2.3.1 KPI 4: Tevredenheid Opdrachtgever (beleefde prestatie) 10
 - 2.2.4 Beoordeling resultaatgebied 4: Management informatie en advies 11
 - 2.2.4.1 KPI 5: Managementrapportage en advies 11
 - 2.2.5 Beoordeling resultaatgebied 5: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 12
- 2.3 Governance model 12

3 Meetresultaten en gevolgen 14

Inleiding

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

1 Prestatiemonitoren

1.1 Waarom prestatimonitoren

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

1.2 Uitgangspunten voor toetsing

- De toetsing is gebaseerd op de performance, zoals hierna beschreven in de KPI-scorecard, over een afgebakende, achterliggende periode. De achterliggende periode betreft de periode vanaf de laatste toetsing tot het moment van de nieuwste toetsing.
- De uitkomst van de toetsing wordt beargumenteerd op basis van objectieve, of in het geval van de beleefde prestatie door geobjectiveerde, gegevens.
- De toetsing is niet vrijblijvend. Terugkoppeling ervan vindt plaats via reguliere voortgangsgesprekken op tactisch/ strategisch niveau. Indien nodig, resulteert dit in afspraken over bijsturing. Het management van zowel Opdrachtgever als Opdrachtnemer, zetten zich actief in voor de toepassing van deze vorm van toetsing en de hiervoor benodigde documentatie en communicatie.
- Opdrachtnemer werkt volgens een kwaliteitssysteem of gelijkwaardig.
- Er wordt in hoofdzaak getoetst of Opdrachtnemer werkt volgens dit kwaliteitssysteem. De gedachte hierbij is, dat een goed proces leidt tot een goed resultaat. Dit betekent, dat wordt gekeken naar zowel de kwaliteit van het proces als de kwaliteit van uitvoering van het proces.

1.3 Input voor de toetsing

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

1.4 Wat wordt er gemeten

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

De gemeten prestatie

Dit betreft metingen op concreet meetbare eisen.

Meetinstrumenten: Systematiek prestatimonitoring, zoals beschreven in hoofdstuk 2.

De beleefde prestatie

Dit betreft de door Opdrachtgever ervaren kwaliteit van Dienstverlening.

Meetinstrument: Periodieke voortgangsrapportage ingevuld door een vaste groep functionarissen, bestaande uit de contractmanager van Opdrachtgever en een vertegenwoordiging van de NOK-houders.

1.5 Door wie wordt er gemeten?

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

2 Toelichting op de prestatie monitoring

Dit hoofdstuk beschrijft:

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

2.1 Werking van prestatie monitoring

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

- Resultaatgebied 1: Kwaliteit Dienstverlening (gemeten prestatie);
- Resultaatgebied 2: Financiële aspecten (gemeten prestatie);
- Resultaatgebied 3: Tevredenheid Opdrachtgever (beleefde prestatie);
- Resultaatgebied 4: Managementinformatie en advies (gemeten prestatie).
- Resultaatgebied 5: Maatschappelijk verantwoord ondernemen (gemeten prestatie).

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

In tabel 2 zijn de KPI-scorecard en Servicelevels opgenomen waarmee wordt gestart. Deze tabellen worden in de implementatiefase door Opdrachtgever geactualiseerd en worden, indien nodig, in samenwerking tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer gedurende de looptijd van het contract verder ontwikkeld. Hieronder worden per KPI:

- a) De werkwijze,
- b) De norm waaraan opdrachtnemer dient te voldoen en
- c) de consequentie wanneer niet aan de norm wordt voldaan beschreven (zie hoofdstuk 3).

2.2 Beoordeling resultaatgebieden

2.2.1 Beoordeling resultaatgebied 1: Kwaliteit Dienstverlening

Het betreft hier de technische kwaliteit van de Dienstverlening. Opdrachtnemer dient voor alle KPI's van dit resultaatgebied aan de gestelde norm te voldoen. Of de norm van een KPI wel of niet is gehaald, wordt bepaald aan de hand van de resultaten van eigen metingen van Opdrachtnemer, de bevindingen van een onafhankelijke en gecertificeerde auditinstantie of door een steekproefsgewijze periodieke audit in opdracht van Opdrachtgever.

Resultaatgebied 1 kent 2 KPI's:

KPI 1: Kwaliteit leeractiviteit;

- Service level 1: kwaliteit (ontwikkel en) uitvoeringen
- Service level 2: tevredenheid Deelnemer

KPI 2: Evaluatie en doorontwikkeling;

- Service level 3: Evaluatie, bijsturing en doorontwikkeling

KPI en Servicelevels

Hieronder wordt de wijze van monitoring op de KPI's en onderliggende Service Level Afspraken (SLA) uitgeschreven en wordt voor de KPI en per SLA de norm weergegeven. Opdrachtnemer verantwoord zijn dienstverlening volgens aangegeven meetfrequentie middels een periodieke eenvoudig leesbare rapportage over de overeengekomen servicelevels zoals beschreven in tabel 2. Met deze servicelevel-rapportage toont Opdrachtnemer verifieerbaar aan in welke mate is voldaan aan de servicelevels. Daarbij is minimaal de absoluut gerealiseerde prestatie inzichtelijk gemaakt en de verhouding tot de gestelde prestatienorm weergegeven. Hieronder wordt per SLA aangegeven hoe monitoring en bijsturing op de prestatie plaatsvindt.

2.2.1.1 KPI 1: Kwaliteit leeractiviteit

2.2.1.2 Service level 1: Kwaliteit (ontwikkel en) uitvoeringsfase

Initiatieven voor een op te pakken leeractiviteit komen vanuit de afdeling LOFC of het planbureau van VWM. Indien de Opdrachtnemer wordt benaderd vanuit de lijnorganisatie, dient er contact opgenomen te worden met LOFC om de aanpak voor de opleidingsbehoefte af te stemmen.

Definitie:

Een leeractiviteit onder dit contract bestaat grofweg uit 2 processtappen: een ontwerp/ontwikkelfase (zeer beperkt aantal) en een uitvoeringsfase. Elke processtap van de ontwikkel- en uitvoeringsfase wordt door de Opdrachtgever beoordeeld op de kwaliteit. De onderdelen die worden gemonitord staan aangegeven in tabel 2.

Norm niet gehaald:

Indien de betrokken onderwijskundige(n) van Opdrachtgever rapporteert/signaleert dat de kwaliteit van een Leeractiviteit op één van de genoemde processen onvoldoende is, dan dient Opdrachtnemer binnen maximaal **15 werkdagen** met een concreet **verbetervoorstel** te komen te verbetering. De verbetering wordt eerst doorgevoerd voordat er gestart wordt met de volgende processtap. Indien gedurende een volgende processtap(pen) blijkt dat er geen significante verbetering plaats heeft gevonden op de door de onderwijskundige gesignaleerde kwalitatieve kritiekpunten, dan is niet voldaan aan de norm en zal een negatieve score worden toegekend aan deze aan deze KPI. Eventueel wordt er geëscaleerd via het Governance model, zie hst 2.3.

2.2.1.3 Service level 2: Tevredenheid Deelnemer

De geboden leeractiviteit wordt door de Deelnemers als nuttig en zinvol ervaren en zij worden door de Opdrachtnemer actief betrokken. Dit komt onder andere tot uiting in tevredenheid van de Deelnemers en een positieve beantwoording van de vraag naar de relevantie van de leeractiviteit voor het dagelijks werk tijdens de evaluatie. Tevens wordt dan gevraagd naar de tevredenheid over de toepasbaarheid en het gebruik van het geleerde in het dagelijks werk van de Deelnemers.

Definitie:

Aan alle Deelnemers wordt na afloop van iedere leeractiviteit een (digitale) evaluatieformulier toegestuurd door de Opdrachtnemer. Het standaard evaluatieformulier is afkomstig van de Opdrachtgever en kan zo nodig worden aangevuld met specifieke vragen.

Per lopende leeractiviteit worden de behaalde gemiddelde scores op vraagniveau inzichtelijk gemaakt, waarbij zowel de gemiddelde beoordeling van een individuele leeractiviteit, als het voortschrijdend gemiddelde duidelijk naar voren komen.

Norm niet gehaald:

Indien de betrokken Onderwijskundige van Opdrachtgever signaleert dat de kwaliteit van een leeractiviteit op één van de genoemde punten onvoldoende is, dan dient Opdrachtnemer binnen **15 werkdagen** met een concreet **verbetervoorstel** te komen. Indien gedurende een volgende uitvoering blijkt dat er geen significante verbetering plaats heeft gevonden op de door de onderwijskundige gesignaleerde kwalitatieve kritiekpunten, dan is niet voldaan aan de norm en zal een negatieve score worden toegekend aan dit service level. Deze situatie duurt voort totdat de Opdrachtnemer kwalitatief voldoet, dan wel significante verbeteringen laat zien op de gesignaleerde kritiekpunten. Eventueel wordt er geëscaleerd via het Governance model, zie hst 2.3.

De Norm

De opdrachtnemer voldoet aan de prestatienorm voor de KPI, wanneer zij voldoet aan de verschillende prestatienormen per service level, zoals aangegeven in tabel 2.

2.2.1.4 KPI 2: Evaluatie en doorontwikkeling

2.2.1.5 *Service level 3: Evaluatie, bijsturing en doorontwikkeling*

Opdrachtgever verlangt van Opdrachtnemer dat deze op (pro) actieve wijze evalueert en een proactieve houding heeft in het evalueren, bijsturen en doorontwikkelen van haar eigen dienstverlening.

Definitie:

De prestatie van Opdrachtnemer voor wat betreft het evalueren, bijsturen en doorontwikkelen van de dienstverlening wordt beoordeeld door de betrokken persoon, aangegeven door de Opdrachtgever. Hierbij wordt gekeken naar:

1. De mate waarin Opdrachtnemer een actieve en effectieve houding inneemt in het evalueren van haar eigen dienstverlening;
2. De mate waarin door Opdrachtnemer op een proactieve wijze over mogelijke problemen/verbeteringen wordt gecommuniceerd (bijvoorbeeld door actief verbetervoorstellen aan te dragen);
3. De mate waarin opmerkingen, wensen en werkafspraken, effectief zijn opgepakt door de Opdrachtnemer.
4. De mate waarin de opleiding aan blijft sluiten bij de werkpraktijk door de Opdrachtnemer.

Ter verdere concretisering van deze prestatie eis: De proactieve houding in het evalueren, bijsturen en doorontwikkelen van de eigen dienstverlening houdt minimaal in dat Opdrachtnemer een actieve rol inneemt in de verwerking en analyse van de evaluatieformulieren, in het bijsturen op de verbeterpunten uit de formulieren en op het doorontwikkelen van de opleiding op basis van signalen uit het veld. Ook betekent dit dat Opdrachtnemer zo spoedig mogelijk in contact treedt met Opdrachtgever indien een leeractiviteit vanuit de Deelnemers een onvoldoende beoordeling krijgt.

Meetmethode:

Vragenlijst

In de inhoudelijke evaluatiegesprekken op opleidingsniveau worden de volgende aspecten besproken:

- Per leeractiviteit een overzicht van de belangrijkste opmerkingen vanuit de evaluatieformulieren (de rode draad);
- Bijzonderheden uit de groep, wat zijn terugkerende thema's, trends, past het bij alle groepen, ontwikkeling Deelnemers gedurende traject etc.;
- Ervaringen van trainers uitwisselen;
- Aanpassen/wijzigen huidige traject en/of de ontwikkeling van nieuwe leertrajecten;
- Ontwikkelingen rond IM bij Rijkswaterstaat.

De Norm

De Opdrachtnemer voldoet aan de prestatienorm voor de KPI, wanneer zij voldoet aan de verschillende prestatienormen per service level, zoals aangegeven in tabel 2.

2.2.2 Beoordeling resultaatgebied 2: Financiële aspecten

Aan Opdrachtnemer zijn eisen gesteld op het gebied van financiële verantwoording en facturatie. Het doel hiervan is de administratieve afhandeling rond dit proces zo efficiënt en doelmatig mogelijk te laten verlopen.

*2.2.2.1 KPI 3: Marktconforme prijs en correcte factuurafhandeling;*Resultaatgebied 2 kent 1 KPI:

KPI 3: Marktconforme prijs en correcte factuurafhandeling;

- Service level 4: Facturen conform opdrachtverstrekking met een tijdige en correcte afhandeling.

2.2.2.2 Service level 4: Facturen conform opdrachtverstrekking met een tijdige correcte afhandeling.

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

Definitie:

Facturatie is opgebouwd met eenheidsprijzen gerelateerd aan de fasering. De facturatie is op basis van de opdrachtverstrekking. Dit is altijd gerelateerd aan leeractiviteit fasering, eventueel met logische termijnbedragen die gebaseerd zijn op output documenten. Zie de fasering genoemd bij 2.2.2.1.

De factuur dient binnen 30 dagen na afronding van een termijn binnen te zijn bij de opdrachtgever.

Norm niet gehaald:

Indien de norm niet wordt gehaald zal de Opdrachtnemer binnen een maand correctie doorvoeren op prijs en/of eenheden met een creditnota. Bij herhaaldelijke afwijkingen wordt er geëscaleerd via het Governance model, zie hst 2.3.

De Norm

De Opdrachtnemer voldoet aan de prestatienorm voor de KPI, wanneer zij voldoet aan de verschillende prestatienormen per service level, zoals aangegeven in tabel 2.

2.2.3 *Beoordeling resultaatgebied 3: Tevredenheid Opdrachtgever*

Dit betreft de door Opdrachtgever beleefde prestatie. De tevredenheid wordt gemeten aan de hand van de door Opdrachtgever beleefde houding en gedrag van Opdrachtnemer. Deze klantbeleving wordt periodiek beoordeeld door invulling van een voortgangsrapportage.

2.2.3.1 KPI 4: Tevredenheid Opdrachtgever (beleefde prestatie)

Resultaatgebied 3 kent 1 KPI:

KPI 4: Tevredenheid Opdrachtgever (beleefde prestatie);

- Service level 5: Tevredenheid Opdrachtgever/Opdrachtnemer (tweezijdige meting)

2.2.3.2 Service level 5: Tevredenheid Opdrachtgever/Opdrachtnemer (tweezijdige meting)

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

In deze Raamovereenkomst zal gewerkt worden met een versimpelde versie waarin Opdrachtnemer en Opdrachtgever elkaar een cijfer met onderbouwing geven. Indien nodig kan worden overgeschakeld naar de hieronder beschreven enquête.

De voortgangsrapportage geeft een score over de beleefde prestatie op houding en gedrag van Opdrachtnemer op operationeel en/of tactisch niveau. Rijkswaterstaat hanteert een standaard waarbij de globale KPI op leveranciersniveau wordt uitgewerkt. Er zullen echter ook metingen worden verricht op het niveau van de leeractiviteit. Zie hiervoor de uitwerking in tabel 2.

De uitgebreide periodieke tevredenheidsenquête kan vragen bevatten, welke gaan over de volgende onderwerpen:

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

Per vraag kent men 4 antwoordmogelijkheden te weten: a, b, c of d.

In tabel 1 zijn de antwoordmogelijkheden, de bijbehorende scores en betekenis weergegeven.

2.2.4 *Beoordeling resultaatgebied 4: Management informatie en advies*

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

2.2.4.1 KPI 5: Managementrapportage en advies

Resultaatgebied 4 kent 1 KPI:

KPI 5: Managementrapportage en advies

- Service level 6: Rapportages en kwaliteitsbewaking

2.2.4.2 Service level 6: Rapportages en kwaliteitsbewaking

Rapportages

Operationeel:

Na ieder half jaar wordt door Opdrachtnemer een half jaar rapportage opgesteld. Deze rapportages worden twee weken voor het tactisch overleg, na afloop van **ieder afgesproken half jaar** (tweede week: april Q1, juli Q2, oktober Q3, januari Q4) digitaal in Excel format aan Opdrachtgever ter beschikking gesteld. Als de situatie daar om vraagt kan Opdrachtgever ervoor kiezen de frequentie (kwartaal, maand) van de rapportage op te voeren zodat de Dienstverlening nauwkeuriger te monitoren is.

De half jaar rapportage bevat een, per leeractiviteit en overall, overzicht van:

- Score KPI service levels 1 t/m 5.
- Uitvoeringsdata en aantal deelnemers.
- De per lopende leeractiviteit behaalde gemiddelde scores op vraagniveau, waarbij zowel de gemiddelde beoordeling van een individuele leeractiviteit, als het voortschrijdend gemiddelde duidelijk naar voren komen.
- Per leeractiviteit een overzicht van de belangrijkste opmerkingen vanuit de evaluatieformulieren (de rode draad).
- Het percentage van de presentielijsten dat wordt ingeleverd.
- Het percentage van de Deelnemers dat een evaluatieformulier heeft ingeleverd.
- Zie tabel 2 voor alle overige details.

Daarnaast bevat de rapportage een advies en aanbevelingen ter verbetering van de leertrajecten en op de volledige opleiding.

De half jaar rapportages dienen volledig, correct en tijdig aangeleverd te worden. Indien Opdrachtgever signaleert dat de rapportages niet volledig, niet correct of niet tijdig aangeleverd worden, dan is niet voldaan aan de norm en zal een negatieve score worden toegekend aan deze aan deze KPI. Deze situatie duurt voort totdat de Opdrachtnemer alsnog op een correcte manier invulling geeft aan de overeengekomen rapportageverplichting.

Tactisch:

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

Kwaliteitsbewaking

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

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

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

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

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

De Norm

Opdrachtgever voldoet aan de prestatienorm als de informatie correct is, eenvoudig interpreteerbaar en tijdig wordt geleverd in het gevraagde format.

2.2.5 Beoordeling resultaatgebied 5: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Opdrachtgever hecht veel waarde aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Opdrachtnemer heeft hiervoor de eis opgenomen dat na gunning een plan van aanpak ten behoeve van de Groeituin Social Return wordt gemaakt. In samenspraak met de Groeituin worden concrete resultaten vastgelegd en worden afspraken over de monitoring gemaakt.

De Norm

Onderdeel van Plan van Aanpak Groeituin Social Return (zie Bijlage 2 PvE)

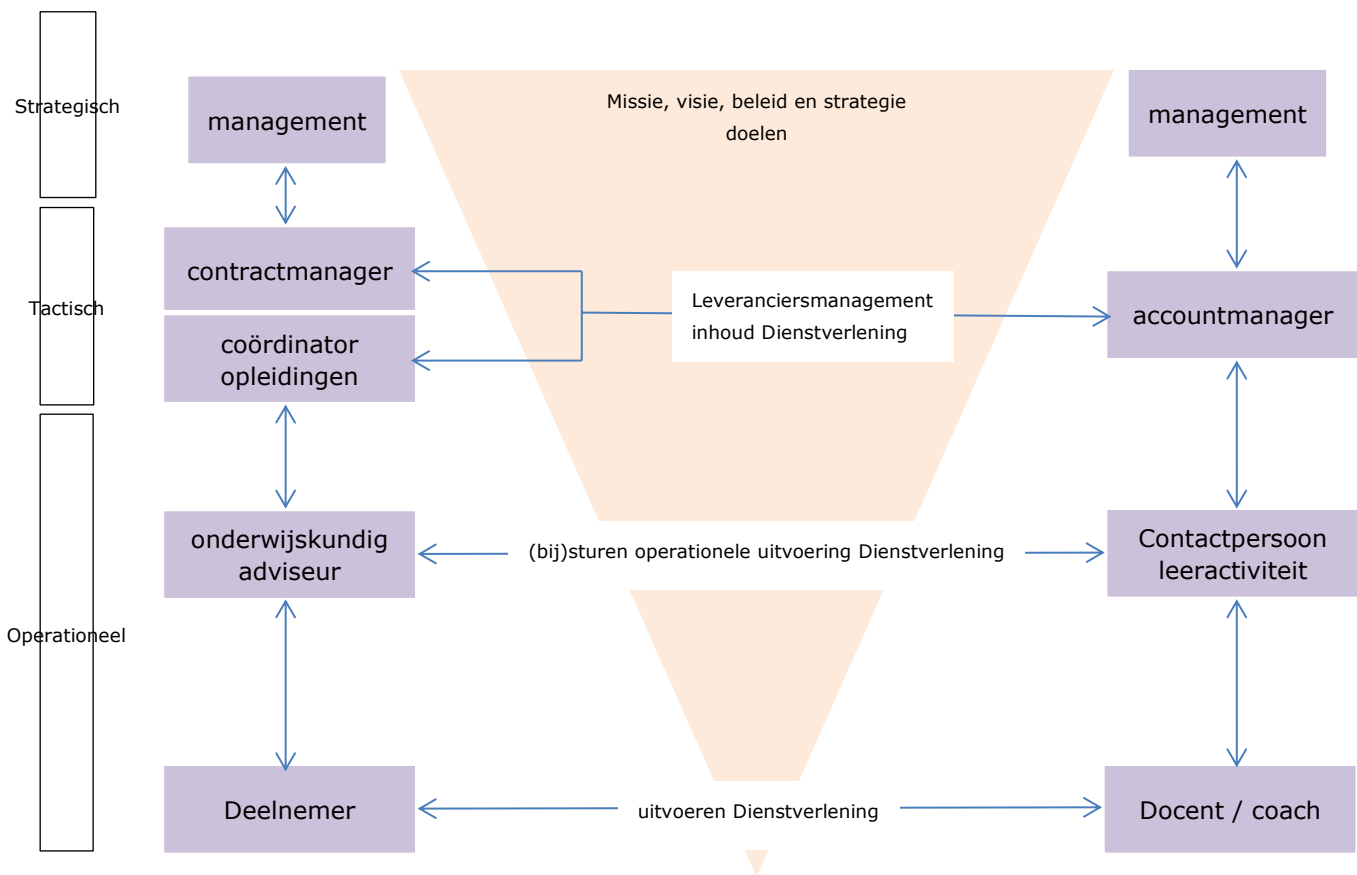
2.3 Governance model

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

De Opdrachtgever maakt onderscheid in operationele en tactische prestatie monitoring:

- Operationeel niveau:
 - inhoudelijke evaluatie op opleidingsniveau.
- Tactisch niveau:
 - KPI gesprek met "opgeboste" informatie op raamcontractniveau.
 - Escalatie vanuit operationeel niveau.
- Strategisch niveau:
 - Strategisch gesprek of escalatie gesprek op managementniveau.

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



3 Meetresultaten en gevolgen

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

De volgende situaties kunnen zich voordoen.

3.1 Alles groen; samen verder bouwen

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

3.2 Eén of twee keer rood; extra inspanning vereist

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

3.3 Drie keer rood; directe verbetering vereist

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

Zodra 1 van beide partijen vast heeft gesteld dat er drie of meer prestatie indicatoren op rood staan zal het bespreken van de KPI's en de overall performance van de Opdrachtnemer niet worden uitgesteld tot het 2 jaarlijks overleg op Raamovereenkomst niveau maar wordt op zo kort mogelijke termijn een overleg ingepland tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer. Gezamenlijk wordt stilgestaan bij de oorzaken die hieraan ten grondslag liggen (zowel bij Opdrachtgever als bij Opdrachtnemer) en er worden afspraken gemaakt over de datum waarop Opdrachtnemer weer aan de norm voldoet en de acties die hiertoe ondernomen gaan worden. Opdrachtnemer zal tot aan de vastgestelde datum niet uitgenodigd worden voor een nieuwe opdracht: "wachtkamer principe".

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

3.4 Onvoldoende kwaliteit van dienstverlening en ontbinding

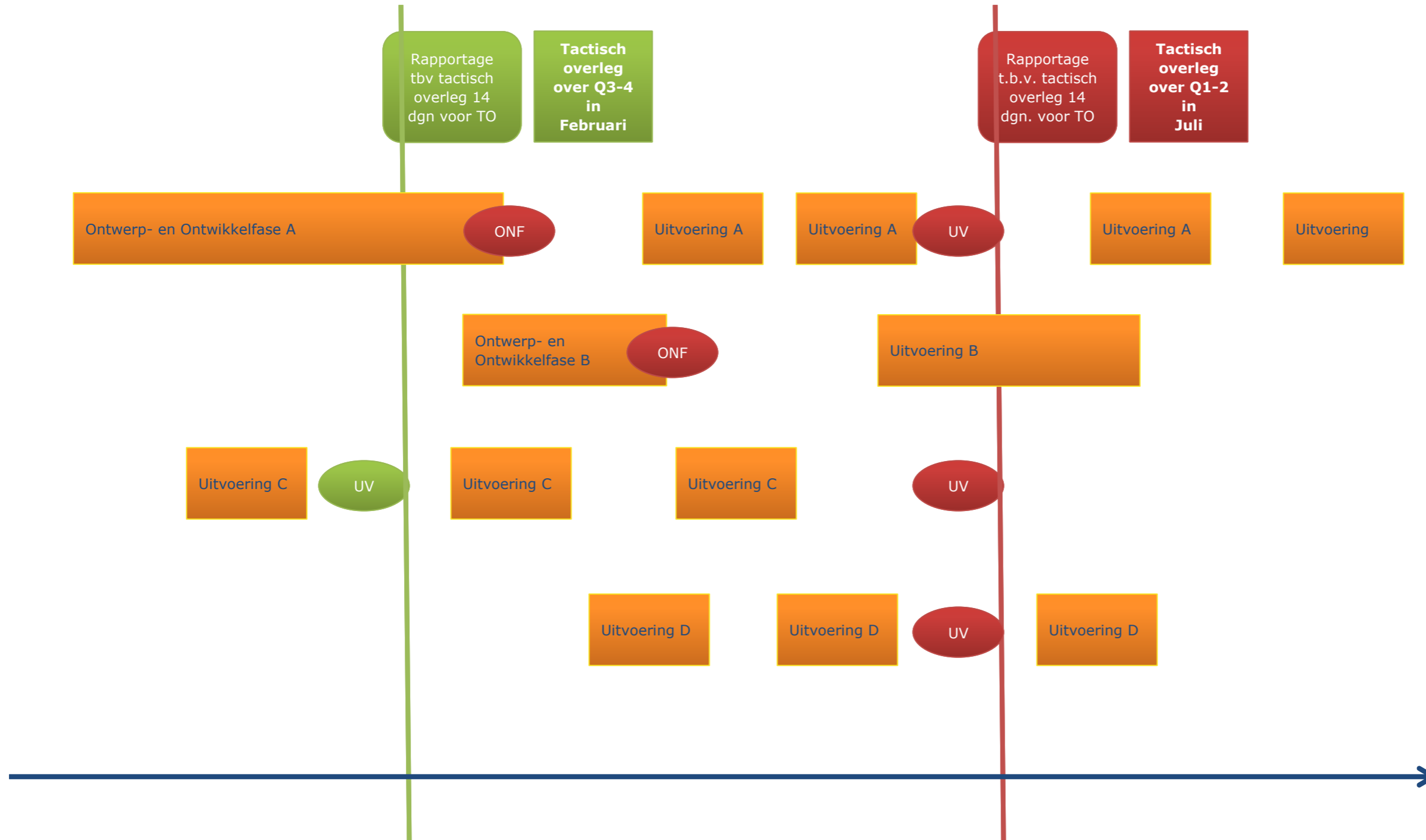
Indien door Opdrachtnemer gedurende een half jaar op drie of meer prestatie indicatoren het gewenste output niveau niet behaald is, is Opdrachtnemer gerechtigd om de Raamovereenkomst met deze partij per direct te ontbinden, zonder dat hiervoor een verdere ingebrekestelling is vereist.

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

Bijlage Tabel 2: KPI scorecard aanvangssituatie contract

Algemeen

Hieronder een schets van de wijze waarop de elementen van het Toetsplan zich kunnen verhouden tot elkaar en tot de tactisch overleggen (TO, tussen Opdrachtgever-Opdrachtnemer). Hier is een voorbeeld weergegeven en is in de werkelijkheid afhankelijk van de opdrachten van Opdrachtnemer. De bollen staan voor een meetmoment. De metingen voor een streep komen in de rapportage van dat tactisch overleg. De groene bollen worden besproken in het tactisch overleg van februari. De rode bollen gaan mee naar het tactisch overleg van juli. Na iedere ontwerp en ontwikkelfase (ONF) wordt een meting uitgevoerd en deze wordt meegenomen in het eerstvolgende overleg. Er wordt niet na elke uitvoering (UV) een meting gedaan, maar er wordt een meting gedaan over de uitvoeringen in het hele tijdvak tussen de twee tactische overleggen (minus de tijd om de rapportages op te stellen).



A. Algemene kpi's

Voor elk tactisch overleg worden kpi's aangeleverd. Er zijn kpi's die betrekking hebben op de opdrachten voor verschillende werkzaamheden/leeractiviteiten en kpi's die een meer overkoepelend karakter hebben. Hieronder staan de kpi's met een overkoepelend karakter. Op volgende pagina's kpi's per soort opdracht of opdrachtonderdelen.

Resultaat-gebied	Omschrijving	Prestatie indicator(en)	Meetmethode	Rapportage	Prestatienorm	Aanleveren data	Frequentie
<i>Afgesproken resultaat gebieden</i>	<i>Detail invulling van het resultaatgebied</i>	<i>Basis waarop wordt gemeten binnen het resultaatgebied</i>	<i>Hoe wordt de "data" van de prestatie-indicator gemeten?</i>	<i>Op welke wijze wordt geregistreerd?</i>	<i>Norm vaststelling</i>	<i>Wie is verantwoordelijk voor het aanleveren van de "data"?</i>	<i>Hoe vaak gemeten?</i>
Management informatie en advies	Tijdig aanleveren van rapportages door leverancier d.w.z. 14 dagen voorafgaand aan het tactisch overleg	Datum insturen en datum bijeenkomst worden opgenomen	Op basis van data in het mailverkeer en de afspraak in outlook	In een word-document voor alle onderwerpen	>90% op tijd	Opdrachtnemer	Elk Halfjaar
	Tijdig aanleveren van kpi dashboard door Opdrachtgever d.w.z. 7 dagen voorafgaand aan tactisch overleg	Datum toesturen en datum bijeenkomst worden opgenomen	Op basis van data in het mailverkeer en de afspraak in outlook		>90% op tijd	Opdrachtgever : Contractmanager	
	Aanwezig zijn van de gewenste inhoud in rapportage: • Uitgevoerde activiteiten • Evaluatieverslagen • Verbetervoorstellen	De genoemde onderwerpen staan in het Word doc.	Vinklijst, voldoet wel/niet		Alles is aanwezig	Opdrachtgever : Contractmanager	
Tevredenheid Dienstverlening	Waardering voor het oppakken van verbetervoorstellen door Opdrachtnemer	Op basis van een tevredenheidsscore van L&O-adviseur	Score		>7	Opdrachtgever: Onderwijskundig adviseur	
	Waardering voor de rapportages door de onderwijskundig adviseur	Op basis van een tevredenheidsscore van L&O-adviseur	Score		>7	Opdrachtgever: Onderwijskundig adviseur	
	Waardering voor samenwerking in algemene zin door Opdrachtgever	Op basis van een tevredenheidsscore via Contractmanager	Vragenlijst		>7	Opdrachtgever: contractmanager	
	Waardering voor samenwerking in algemene zin door Opdrachtnemer.	Op basis van een tevredenheidsscore via Accountmanager	Vragenlijst		>7	Opdrachtnemer	
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	Op basis afspraken PVA				Opdrachtnemer		
Financiën	Tijdig en correct indienen van facturen binnen 30 dagen na start van de eerste dag	De facturen van de afgelopen periode.	Vraag aan bedrijfsvoering: % van facturen dat tijdig is ingestuurd	>96%	Opdrachtgever: Bedrijfsvoering/beheer L&O		
	Tijdig betalen van facturen binnen de termijn van dertig dagen	De facturen van de afgelopen periode.	Vraag aan leverancier: % van facturen dat tijdig is betaald	>90%	Opdrachtnemer		

ONF. Ontwerp- en ontwikkelfase (zeer beperkt van toepassing)

In de offerte wordt gevraagd bepaalde onderdelen specifiek voor Rijkswaterstaat te ontwikkelen. Bij het ontwikkelen van opleidingen hanteert Rijkswaterstaat standaarden die hieronder staan genoemd. Bij het starten van de opdracht wordt met opdrachtnemer afgesproken aan welke van deze toetscriteria de opdracht moet voldoen.

In deze fase krijgen we een uitgewerkt ontwerp van de wijze waarop het vraagstuk wordt aangevlogen met 1 of meerdere leeractiviteiten. Bij meerdere activiteiten is er een overkoepelend document aanwezig dat de samenhang van de leeractiviteiten en in relatie tot het werk van deelnemende doelgroep weergeeft, anders is er een beschrijving (mogelijk in het draaiboek) van de leeractiviteit in relatie tot het werk van deelnemende doelgroep. Per leeractiviteiten is een draaiboek aanwezig dat weergeeft welke leerdoelen met welke werkvormen behaald gaan worden in welke tijd (op niveau van uren). Daarbij is tevens weergegevens welke digitale werkvormen ingezet gaan worden (voor, tussen en na de contactmomenten).

Resultaat-gebied	Omschrijving	Prestatie indicator(en)	Meetmethode	Rapportage	Prestatienorm	Aanleveren data	Frequentie
<i>Afgesproken resultaat gebieden</i>	<i>Detail invulling van het resultaatgebied</i>	<i>Basis waarop wordt gemeten binnen het resultaatgebied</i>	<i>Hoe wordt de "data" van de prestatie-indicator gemeten?</i>	<i>Op welke wijze wordt geregistreerd?</i>	<i>Norm vaststelling</i>	<i>Wie is verantwoordelijk voor het aanleveren van de "data"?</i>	<i>Hoe vaak gemeten?</i>
Kwaliteit Dienstverlening	Rapportage moet voldoen aan: <ul style="list-style-type: none"> Overkoepelend document dat samenhang beschrijft leeractiviteiten Draaiboek op detailniveau (uur) met leerdoelen, werkvormen, tijden en benodigde bijdrage RWS-resources (zoals interne gastdocenten) Leermaterialen zijn ontwikkeld Leeromgeving is ontwikkeld 	Bij overzicht leerinterventies: alle vinkjes bij de in contract afgesproken items	Vinklijst, voldoet wel/niet	In 1 Word document en verzameld in verzamelbestand Excel per leverancier	Alle benodigde vinkjes	Opdrachtgever: Onderwijskundig adviseur evt. door informatie op te halen bij opdrachtgever	Bij elke opdracht die ontwerpen of ontwikkelen heeft.
Tevredenheid Dienstverlening (2 klant)	Waardering van opdrachtgever van L&O t.a.v. het advies: <ul style="list-style-type: none"> Compleet Haalbaarheid Aansluiting bij praktijk 	Op basis van een drietal vragen aan de opdrachtgever	Vragenlijst		>7		
	Waardering van de dienstverlening door de opdrachtgever L&O: <ul style="list-style-type: none"> Inlevingsvermogen Sturend vermogen Aansluiting van producten op het vraagstuk 	Op basis van een drietal vragen aan de opdrachtgever	Vragenlijst		>7		
	Waardering van de dienstverlening door de L&O adviseur op: <ul style="list-style-type: none"> Onderwijskundige expertise Projectleiderschap (scope, tijd, geld) Flexibiliteit binnen de opdracht 	Op basis van een tevredenheidsscore op drie aspecten van L&O	Vragenlijst		>7		
Tevredenheid Dienstverlening (2 leverancier)	Over de samenwerking met de projectgroep (inhoudskundigen) op de volgende aspecten: <ul style="list-style-type: none"> Besluitvaardigheid Reactietermijnen Inhoudelijke deskundigheid 	Een waardering voor de 3 genoemde items	Vragenlijst	In 1 Word document en verzameld in verzamelbestand Excel per leverancier	>7	Opdrachtnemer	Bij elke opdracht die ontwerpen of ontwikkelen heeft.
	Over de begeleiding van de afdeling Leren en Ontwikkelen: <ul style="list-style-type: none"> Verbinder leverancier- werkgroep Tijdig bijsturen op contract/opdracht afspraken 	Een waardering voor de 2 genoemde items	Vragenlijst		>7		

UV. Uitvoeren

Resultaat-gebied	Omschrijving	Prestatie indicator(en)	Meetmethode	Rapportage	Prestatienorm	Aanleveren data	Frequentie
<i>Afgesproken resultaat gebieden</i>	<i>Detail invulling van het resultaatgebied</i>	<i>Basis waarop wordt gemeten binnen het resultaatgebied</i>	<i>Hoe wordt de "data" van de prestatie-indicator gemeten?</i>	<i>Op welke wijze wordt geregistreerd?</i>	<i>Norm vaststelling</i>	<i>Wie is verantwoordelijk voor het aanleveren van de "data"?</i>	<i>Hoe vaak gemeten?</i>
Kwaliteit Dienstverlening (1)	Tevredenheid Deelnemers wordt gemeten met een door Opdrachtnemer opgesteld evaluatieformulier met de volgende aspecten: <ul style="list-style-type: none"> • Aansluiting met praktijk • Kwaliteit docent • Samenhang van programma • (Activerende) werkvormen • Locatie 	Het percentage Deelnemers dat een evaluatieformulier heeft ingeleverd	Het aantal compleet ingevulde evaluatieformulieren in relatie tot het aantal deelnemers van leeractiviteiten met startdatum in het halfjaar.	In een Word doc met alle elementen	>80%	Opdrachtnemer	Eenmaal per halfjaar
	Presentielijsten worden ingevuld	Het percentage van de presentielijsten dat wordt ingeleverd.	Aanwezigheid presentielijsten		>95%		
	De prestatie van Opdrachtnemer voor wat betreft het evalueren en bijsturen van de Dienstverlening wordt beoordeeld door de betrokken persoon, aangegeven door de Opdrachtgever. Hierbij wordt gekeken naar: <ol style="list-style-type: none"> 1. De mate waarin Opdrachtnemer een actieve en effectieve houding inneemt in het evalueren van haar eigen dienstverlening; 2. De mate waarin door Opdrachtnemer op een proactieve wijze over mogelijke problemen/verbeteringen wordt gecommuniceerd (bijvoorbeeld door actief verbetervoorstellen aan te dragen); 3. De mate waarin opmerkingen, wensen en werkafspraken, effectief zijn opgepakt door de Opdrachtnemer. 	Op basis van een tevredenheidsscore op drie aspecten van L&O	Vragenlijst		>7		
Tevredenheid Dienstverlening (2 klant)	Tevredenheid van de Deelnemers wordt via de evaluatieformulieren gemeten	Met evaluatieformulieren waarin ook naar de overallwaardering wordt gevraagd	Gemiddelde van de totale waardering van de Deelnemers waarvan evaluatieformulier aanwezig is	>7			
Tevredenheid Dienstverlening (2 leverancier)	Over de inzet van de Deelnemers	Een waardering voor inzet van de Deelnemers	Door een waarderingsscore voor dit onderwerp	>7			