



Toetsplan

Datum 17 juni 2022
Versie 1.0
Status definitief



Inhoud

1	Prestatiemonitoren 4
1.1	Waarom prestatie-monitoren 4
1.2	Uitgangspunten voor toetsing 4
1.3	Input voor de toetsing 4
1.4	Wat wordt er gemeten 4
1.5	Door wie wordt er gemeten? 5
2	Toelichting op de prestatie-monitoring 6
2.1	Werking van prestatie-monitoring 6
2.2	Beoordeling resultaatgebieden 6
2.2.1	Beoordeling resultaatgebied 1: Kwaliteit Dienstverlening 6
2.2.2	Beoordeling resultaatgebied 2: Tevredenheid Opdrachtgever 7
2.2.3	Beoordeling resultaatgebied 3: Managementinformatie en advies 9
2.2.4	Beoordeling resultaatgebied 4: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 10
3	Meetresultaten en gevolgen 11
1.1	Alles groen; samen verder bouwen 11
1.2	Eén of twee keer rood; extra inspanning vereist 11
1.3	Drie keer rood; directe verbetering vereist 11
1.4	Onvoldoende kwaliteit van dienstverlening en ontbinding 12



Inleiding

In dit document is beschreven hoe Opdrachtgever de kwaliteit van dienstverlening voor LEF Facilitatordiensten 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 prestatie-monitoren**

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

1.2 **Uitgangspunten voor toetsing**

- De toetsing is gebaseerd op de performance, zoals hierna beschreven in de KPI-scorecard, over een afgebakende, achterliggende periode. De achterliggende periode betreft de periode vanaf de laatste toetsing tot het moment van de nieuwste toetsing.
- De uitkomst van de toetsing wordt beargumenteerd op basis van objectieve, of in het geval van de beleefde prestatie door geobjectiverde 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 kwaliteitsmanagementsysteem of gelijkwaardig.
- Er wordt in hoofdzaak getoetst of Opdrachtnemer werkt volgens dit kwaliteitsmanagementsysteem. 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 waarin onder andere de prestatie indicatoren, de wijze van meten en rapporteren, de prestatienormen en de meetfrequentie zijn opgenomen.

1.4 **Wat wordt er gemeten**

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

De gemeten prestatie

Dit betreft metingen op concreet meetbare eisen.

Meetinstrumenten: Systematiek prestatie-monitoring, zoals beschreven in 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 het LEF-team.



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 kwaliteitsmanagementsysteem. Dit houdt in dat Opdrachtnemer haar eigen resultaten meet en expliciet maakt, zodat met managementinformatie kan worden aangetoond, dat door toepassing van het kwaliteitsmanagementsysteem 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 het LEF-team.



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. De 4 resultaatgebieden vormen de basis van prestatie monitoring:

- Resultaatgebied 1: Kwaliteit Dienstverlening (gemeten prestatie);
- Resultaatgebied 2: Tevredenheid Opdrachtgever (beleefde prestatie);
- Resultaatgebied 3: Managementinformatie en advies (gemeten prestatie).
- Resultaatgebied 4: 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 1 is de KPI-scorecard opgenomen waarmee wordt gestart. Deze tabel wordt in de implementatiefase door Opdrachtgever geactualiseerd en wordt, indien nodig, in samenwerking tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer gedurende de looptijd van het contract verder ontwikkeld. Hieronder worden per KPI:

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

2.2 Beoordeling resultaatgebieden

2.2.1 *Beoordeling resultaatgebied 1: 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 3 KPI's

- KPI 1: Borging dienstverlening klantaanvragen
- KPI 2: Behalen sessiedoelen
- KPI 3: Bijdrage aan ontwikkeling LEF

KPI 1: Borging dienstverlening klantaanvragen

Uitleg: Opdrachtnemer levert een passende facilitator voor de klantaanvraag.

Wanneer een Opdrachtnemer niet in staat is de gevraagde dienstverlening te



leveren, wordt de klantaanvraag teruggegeven en vindt her selectie van een Opdrachtnemer plaats.

De Norm KPI 1

De Opdrachtnemer voldoet aan de prestatienorm voor KPI 1, wanneer zij in minimaal 95% van de klantaanvragen een passende Facilitator of co-Facilitator leveren.

KPI 2: Behalen sessiedoelen

Uitleg: In de online vragenlijst t.b.v. de evaluatie wordt vastgesteld door Intern Opdrachtgever of het sessiedoel(en) behaald is dat vooraf is vastgesteld.

De Norm KPI 2

De Opdrachtnemer voldoet aan de prestatienorm voor KPI 2, wanneer zij in 80% van de opdrachten de gestelde sessiedoelen behalen.

KPI 3: Bijdrage aan ontwikkeling LEF

Uitleg: In de Community of Practice (CoP) is er ruimte voor alle LEF-Facilitators om elkaar te ontmoeten. De CoP is een groep (gepassioneerde) professionals, die met elkaar LEF-interventies ontwikkelt, van elkaar leert en de Body of Practice door ontwikkelt. Elke Opdrachtnemer organiseert een maal per jaar (voorbereiden, uitvoeren en vastleggen/borgen uitkomst) een bijeenkomst voor de Community of Practice in samenwerking met Opdrachtgever.

De Norm KPI 3

De opdrachtnemer voldoet aan de prestatienorm voor KPI 3, wanneer zij 1 maal per jaar een COP hebben georganiseerd.

2.2.2 *Beoordeling resultaatgebied 2: Tevredenheid Opdrachtgever*

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. Deze klantbeleving wordt periodiek beoordeeld door invulling van een voortgangsrapportage.

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.

De voortgangsrapportage geeft een score over de beleefde prestatie op houding en gedrag van Opdrachtnemer op operationeel en tactisch niveau. De rapportage wordt minimaal elk halfjaar en maximaal 1 keer per kwartaal ingevuld.

De voortgangsrapportage bevat vragen, 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 3.1 zijn de antwoordmogelijkheden, de bijbehorende scores en betekenis weergegeven.

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

Tabel 1: *Antwoordmogelijkheden*

Vragen voor de periodieke voortgangsrapportage

Deze vragen worden ook gesteld aan Opdrachtnemer en kunnen gedurende de looptijd van de overeenkomst worden aangevuld of aangepast.

a. *Samenwerking*

Hoe heeft de Opdrachtgever de kwaliteit van de samenwerking met de Opdrachtnemer in de achterliggende periode ervaren?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de Opdrachtgever de wederzijdse werkrelatie in de achterliggende periode heeft ervaren. Ter onderbouwing van de beantwoording, kunnen diverse informatiebronnen worden geraadpleegd, zoals: tevredenheidsonderzoeken, informatie van Opdrachtgever of Opdrachtnemer over de kwaliteit van het geleverde product, onderzoek naar de waardering van de gebruikers, evaluaties.

- a. Beide partijen behartigden alleen eigen belangen of weigerden uit de conflictsfeer te komen en communiceerden hier onvoldoende over.
- b. Beide partijen konden zich verplaatsen in elkaars belangen en mogelijke problemen konden besproken worden. Bij het zoeken naar oplossingen kon echter de conflictsfeer niet vermeden worden.
- c. Beide partijen konden zich verplaatsen in elkaars belangen en mogelijke problemen konden besproken worden. Bij het zoeken naar oplossingen werd ook veelvuldig samengewerkt.
- d. Beide partijen voelden zich verantwoordelijk voor belangen van de andere partij. Daarvoor werd altijd de samenwerking opgezocht en werd op een proactieve wijze over mogelijke problemen gecommuniceerd.

b. *Werkrelatie*

Hoe kan de onderlinge werkrelatie in de achterliggende periode worden omschreven vanuit het perspectief van de Opdrachtgever?



Deze vraag is gericht op de wijze waarop de Opdrachtgever de werkrelatie met de Opdrachtnemer in de achterliggende periode heeft ervaren. Uitgangspunt is dat een goede samenwerking en communicatie zorgen voor betere resultaten.

- a. De werkrelatie was slecht. Discussies zorgden voor een niet-prettige sfeer en mogelijk zelfs irritatie. De Opdrachtnemer 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.

c. *Kwaliteit dienstverlening*

Op welke wijze communiceerde de Opdrachtnemer in de achterliggende periode over klachten en meldingen m.b.t. de dienstverlening en zijn relevante klachten adequaat en naar tevredenheid opdrachtgever opgepakt?

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

- a. Klachten en meldingen, welke gemeld zijn door Opdrachtgever, zijn slecht opgepakt en de maatregelen leidden tot een niet bevredigend resultaat. Er heeft geen terugkoppeling plaatsgevonden over de genomen maatregelen.
- b. Klachten en meldingen welke gemeld zijn vanuit de Opdrachtgever, zijn moeizaam opgepakt, maar leidden tot een bevredigend resultaat. Er heeft een beperkte terugkoppeling plaatsgevonden over de genomen maatregelen.
- c. Klachten en meldingen welke gemeld zijn vanuit de Opdrachtgever, zijn adequaat opgepakt en leidden tot een bevredigend resultaat. Er heeft een beperkte terugkoppeling plaatsgevonden over de genomen maatregelen.
- d. Klachten en meldingen welke gemeld zijn vanuit de Opdrachtgever, zijn adequaat opgepakt en leidden tot een bevredigend resultaat. Er heeft een goede terugkoppeling plaatsgevonden over de genomen maatregelen.

De Norm

Opdrachtnemer voldoet aan de prestatienorm als de gemiddelde score in jaar 1 minimaal een 6 is. In de daar opvolgende jaren geldt een gemiddelde score van minimaal een 8.

2.2.3

Beoordeling resultaatgebied 3: Managementinformatie en advies

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



KPI Managementrapportage

- Opdrachtnemer levert eenvoudig te interpreteren voortgangsrapportages aan.

De Norm

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

2.2.4

Beoordeling resultaatgebied 4: 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 Beschrijvend Document en Programma van Eisen)



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.

1.1 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.

1.2 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.

1.3 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 één van beide partijen vast heeft gesteld dat er drie of meer prestatie-indicatoren op rood staan, zal het bespreken van de KPI's en de overall performance van de leverancier niet worden uitgesteld tot het 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. Leverancier 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.



1.4 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 Opdrachtgever 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.

Tabel 1: KPI-scorecard aanvangssituatie Raamovereenkomst

Resultaat gebied	Omschrijving	Prestatie indicator(en)	Meetmethode	Rapportage	Prestatie norm	Aanleveren data	Frequentie
<i>Afgesproken resultaat gebieden</i>	<i>Detail invulling van het resultaat gebied</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	Borging dienstverlening klant-aanvragen	Voor alle klantaanvragen een passende facilitator of co facilitator leveren.	Aantal hertrekkingen randomizer	Voortgangsrapportage	95%	Opdrachtgever levert aan, Opdrachtnemer verwerkt in rapportage	Minimaal 1x per halfjaar maximaal 1x per kwartaal
	Behalen sessiedoelen	Bij de Nadere opdrachten worden de gestelde sessiedoelen behaald.	Via online vragenlijst (Expoints)	Voortgangsrapportage	80%	Opdrachtgever levert aan, Opdrachtnemer verwerkt in rapportage	Minimaal 1x per halfjaar maximaal 1x per kwartaal
	Bijdrage aan ontwikkeling LEF	Organisatie CoP	Registratie door LEF	Voortgangsrapportage	1x per jaar	Opdrachtgever levert aan, Opdrachtnemer verwerkt in rapportage	1x per jaar in Q4
Tevredenheid Opdrachtgever	Voortgangsrapportage	Ervaren kwaliteit over afgenomen Dienstverlening voldoet aan de Norm.	Digitale voortgangsrapportage	Voortgangsrapportage	6	Opdrachtgever levert aan, Opdrachtnemer verwerkt in rapportage	Minimaal 1x per halfjaar maximaal 1x per kwartaal
Management informatie en advies	Managementrapportage	Managementinformatie is correct en wordt overeenkomstig afspraken tijdig geleverd in het gevraagde format	Check op tijdige levering door contract-manager Opdrachtgever	Voortgangsrapportage	Voldoende	Opdrachtnemer	Per kwartaal binnen 2 weken na afloop periode
Groeituin	Rapportage	Opleveren plan van aanpak	N.t.b.	N.t.b.	Binnen 2 maanden na afsluiten ovk	Opdrachtnemer	N.t.b.