



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Handreiking Samenwerkingsgericht Prestatiemeten

Werken aan gelijkwaardig samenwerken

Water. Wegen. Werken. Rijkswaterstaat.



Inhoudsopgave

Inleiding	3
Leeswijzer	3
Handreiking Samenwerkingsgericht Prestatiemeten	4
1.1 Wat is Samenwerkingsgericht Prestatiemeten?	5
1.2 Doel Samenwerkingsgericht Prestatiemeten	5
1.3 Wie vult de vragenlijst S-PM in?	5
1.4 Toelichting vragenlijst S-PM	5
1.5 Starten met Samenwerkingsgericht Prestatiemeten	5
1.6 Bespreken van de resultaten: het S-PM-gesprek	5
1.7 Voor alle volledigheid	6
Bijlage A: Vragenlijst Samenwerkingsgericht Prestatiemeten	7
Vragen over het functioneren van de opdrachtgever	7
Vragen over het functioneren van de opdrachtnemer	12
Bijlage B: Verantwoording Samenwerkingsgericht Prestatiemeten	16
Samenhang met ontwikkelingen binnen de sector	16
Werken onder kwaliteitsborging	16
Kwaliteitsmanagement	17
Documentatie	17
Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)	17
Toegang tot prestatietingen	17
Autorisatie	17
Bijlage C: Opzet en tips voor Samenwerkingsgericht Prestatiemeten	18
Kenmerken Samenwerkingsgericht Prestatiemeten	19
Uitgangspunten Samenwerkingsgericht Prestatiemeten	19
Aspecten Samenwerkingsgericht Prestatiemeten	19
Uitvoeren Samenwerkingsgericht Prestatiemeten	19
Ondersteuning Samenwerkingsgericht Prestatiemeten	19
Het S-PM-gesprek	19

Inleiding

In de bouwsector streven opdrachtgevers en opdrachtnemers continu naar kwaliteitsverbetering. Die verbetering wordt bereikt door het gezamenlijk realiseren van afgesproken doelen en het opleveren van mooi werk waar iedereen gedurende vaak langere tijd met plezier aan heeft gewerkt. Daarbij is het monitoren van concrete, contractuele afspraken om het werk te maken van belang. Echter, een belangrijke succesfactor voor het behalen van de beoogde kwaliteit én resultaten is een gelijkwaardige en duurzame samenwerkingsrelatie. Hiermee verschuift de aandacht in toenemende mate naar de minder tastbare of meetbare kant van het werk: effectief samenwerkingsgedrag.

Rijkswaterstaat werkt al geruime tijd aan een duurzame samenwerkingsrelatie met marktpartijen waarbij kennis en kunde van de markt in een vroeg stadium worden benut. Dit komt onder meer tot uiting in initiatieven als het visiedocument 'Gelijkwaardig Samenwerken', contractvormen zoals '2-fasencontracten' en het programma 'Op weg naar een vitale infrasector' waarin Rijkswaterstaat samen met de markt werkt aan een transitie die samenwerkingskansen nog beter benut. Samenwerkingsgericht Prestatiemeten sluit aan op deze initiatieven.

Het doel van Samenwerkingsgericht Prestatiemeten is een betere balans aan te brengen tussen het meten van 'producten' ofwel de contractuele afspraken en effectief samenwerkingsgedrag. Een goede samenwerkingsrelatie is de basis om daar waar het spannend wordt, bijvoorbeeld bij tegenstrijdige belangen of bij vertraging en het niet halen van een planning, constructief met elkaar in gesprek te blijven en zich voordoende problemen gezamenlijk te kunnen oplossen. Met het opnemen van meer vragen over de samen-

werkingsrelatie is het de nadrukkelijke ambitie van Rijkswaterstaat om het samenwerken verder te professionaliseren. Om deze reden is de vragenlijst Prestatiemeten aangepast en de naam 'Prestatiemeten' vervangen door 'Samenwerkingsgericht Prestatiemeten', afgekort S-PM.

Het professionaliseren van de samenwerkingsrelatie lukt niet sec door het invullen van een vragenlijst. In deze handleiding leest u een beoogde aanpak die zich niet alleen richt op het invullen van de vragenlijst S-PM, maar ook op het daadwerkelijk benutten van de uitkomsten. Het voeren van het goede gesprek over de uitkomsten van de vragenlijst is van groot belang. Dit instrument is dan ook alleen van waarde wanneer opdrachtgever en opdrachtnemer na het invullen van de vragenlijst met elkaar in gesprek gaan over de ervaren performance én de kwaliteit van de samenwerking. Voor alle volledigheid: wie vaker heeft gewerkt met Prestatiemeten Rijkswaterstaat is ermee bekend dat de meting ook wel werd gebruikt als selectie-instrument. Dit is niet meer het geval en ook niet het doel van de vragenlijst S-PM. Samenwerkingsgericht Prestatiemeten wordt dan ook niet gebruikt als selectie-instrument of past performance-tool.

Leeswijzer

Hieronder vindt u allereerst een handreiking Samenwerkingsgericht Prestatiemeten. In bijlage A zijn de vragenlijsten S-PM opgenomen: die voor de opdrachtnemer en die voor de opdrachtgever. Bijlage B geeft een beknopte verantwoording en in bijlage C wordt een toelichting gegeven op de opzet en er worden tips gegeven voor het gebruik van Samenwerkingsgericht Prestatiemeten in de praktijk.

Handreiking Samenwerkingsgericht Prestatiemeten



1.1 Wat is Samenwerkingsgericht Prestatiemeten?

Samenwerkingsgericht Prestatiemeten stelt de kwaliteit van het proces van samenwerking centraal bij de realisatie van opdrachten. Het instrument meet de wijze waarop aan (contractuele) verplichtingen wordt voldaan tijdens de uitvoering van een opdracht én richt zich op de kwaliteit van de samenwerkingsrelatie. Daarbij is wederkerigheid van belang: voldoen aan verplichtingen en het werken aan een constructieve samenwerkingsrelatie is een verantwoordelijkheid van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer.

Samenwerkingsgericht Prestatiemeten, afgekort S-PM, is een hulpmiddel en vormt de basis voor reflectie en mogelijke expliciete bijsturing tijdens de uitvoering van de opdracht. Het is een instrument dat opdrachtgever en opdrachtnemer de gelegenheid biedt om expliciet na te denken over de wijze van samenwerken, daar feedback op te geven, gezamenlijk een gesprek te voeren over de gegeven feedback en afspraken te maken of bij te stellen teneinde het proces van samenwerking te verbeteren en verantwoordelijkheid te nemen voor het nakomen van afspraken.

1.2 Doel Samenwerkingsgericht Prestatiemeten

Samenwerkingsgericht Prestatiemeten is een instrument van Rijkswaterstaat met de nadrukkelijke ambitie om zowel het opdrachtgeverschap als het opdrachtnemerschap verder te professionaliseren en daarmee bij te dragen aan een duurzame en gelijkwaardige samenwerkingsrelatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouwsector. Door het continu verder ontwikkelen van de samenwerkingsrelatie wordt het eerder mogelijk om zich voordoende problemen tijdig en met behoud van de werkrelatie te bespreken en op te lossen met oog voor alle belangen. Het ultieme doel van Samenwerkingsgericht Prestatiemeten is het voeren van een gesprek over de samenwerking. Zonder dit gesprek schiet de vragenlijst S-PM zijn doel voorbij.

1.3 Wie vult de vragenlijst S-PM in?

Er is een vragenlijst voor het opdrachtgeversteam en een voor het opdrachtnemersteam; de opdrachtgever beoordeelt de opdrachtnemer en vice versa.

Samenwerken is een aangelegenheid van het hele kernteam. Problemen die zich voordoen in de voortgang, of dat nu het beoogd resultaat of de onderlinge samenwerkingsrelatie betreft, zijn een aangelegenheid én verantwoordelijkheid van alle teamleden. Laat een evaluatie van de afspraken en de samenwerking daarom niet alleen over aan een contractmanager of een projectmanager. Met het team beogen wij een kernteam met sleutelfunctionarissen dat dagelijks samenwerkt. Dat kan een IPM-team zijn, een managementteam, een bouwteam, etc., een en ander afhankelijk van de contractvorm en van hoe de opdracht dan wel het project is ingericht.

1.4 Toelichting vragenlijst S-PM

De vragenlijst bevat zowel meerkeuzevragen als open vragen. Het invullen gebeurt in een online omgeving. De meerkeuzevragen hebben een vaste opbouw, zoals hieronder weergegeven.

Antwoord	Houding
A	Passief
B	Reactief
C	Actief
D	Proactief

Maak vooral gebruik van de mogelijkheid om uw antwoorden toe te lichten. Immers, A-, B-, C-, D-scores zijn indicatief, maar behoeven vaak een toelichting. Doe dat bij voorkeur met concrete voorbeelden over de achterliggende periode waarop de vragenlijst betrekking heeft.

De vragenlijst S-PM kan worden ingezet bij diverse opdrachten. Dat kunnen projecten zijn, maar ook opdrachten met betrekking tot diensten of andere samenwerkingsverbanden. Daar zitten vaak specifieke project- of dienstgerelateerde afspraken en/of doelen aan vast. De vragenlijst biedt de mogelijkheid om een vraag op te nemen die hierop betrekking heeft, zodat ook deze tijdens de bespreking van de vragenlijst aan de orde komt.

1.5 Starten met Samenwerkingsgericht Prestatiemeten

In een aantal modelcontracten van Rijkswaterstaat is opgenomen dat opdrachtnemer en opdrachtgever drie keer per jaar, dus om de vier maanden, een meting S-PM uitvoeren.

De contractmanager van Rijkswaterstaat organiseert en start S-PM voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer. Daartoe neemt hij contact op met het team Prestatiemeten Rijkswaterstaat. Eenmaal opgestart ontvangt de contractmanager van Rijkswaterstaat elke periode opnieuw een uitnodiging met een link naar de vragenlijst. De contractmanager deelt de uitnodiging vervolgens met zijn team en met zijn contractpartner.

De meting kan ook uit eigen beweging worden toegepast. Zowel in een opdrachtnemers-opdrachtgeversrelatie als bij andere (interne) samenwerkingsverbanden. Hiervoor kan contact worden opgenomen met het team Prestatiemeten.

1.6 Bespreken van de resultaten: het S-PM-gesprek

Op basis van de ingevulde vragenlijsten kunnen opdrachtnemer en opdrachtgever gezamenlijk een agenda voor het gesprek opstellen. Veelal zijn de besprekpunten de (grootste) afwijkingen. De mogelijkheid bestaat om ter voorbereiding van het gesprek via Rijkswaterstaat een teamcoach (en procesbegeleider) in te schakelen. Deze 'dienst' wordt betaald door Rijkswaterstaat.

De teamcoach is een onafhankelijke professional die geen enkele terugkoppeling inzake de begeleiding aan Rijkswaterstaat doet. De begeleiding is vertrouwelijk. Ook zal er geen verslaglegging anders dan in uw eigen team plaatsvinden.

Zoals gezegd is het doel van S-PM het bespreken van de ervaren samenwerking. Met betrekking tot het beoogde resultaat, uw verplichtingen en verantwoordelijkheden, maar vooral ook met betrekking tot de samenwerkingsrelatie, omgang met en bejegening van elkaar. Een goede samenwerkingsrelatie, waarin open en eerlijk zaken besproken kunnen worden, is de basis voor succesvol en prettig samenwerken. Het inschakelen van een teamcoach is aan te bevelen, daar deze professional zich richt op het voeren van een constructief gesprek en deskundig is op het gebied van teamontwikkeling en samenwerking waardoor de teamleden daardoor zelf de 'handen vrij hebben' om met elkaar in gesprek te gaan.

In het gesprek kunt u bestaande afspraken evalueren, afspraken herzien of nieuwe afspraken maken ten behoeve van de voortgang van het werk en de samenwerking. Het heeft de voorkeur deze afspraken vast te leggen en deze zelf gedurende de verdere samenwerking te monitoren. Ook kunnen de afspraken bij een volgend gesprek worden getoetst.

1.7 Voor alle volledigheid

Het invullen van de vragenlijst S-PM is niet vrijblijvend.

Rijkswaterstaat beoogt een gelijkwaardige en duurzame samenwerking met haar opdrachtnemers. En verwacht dat zowel opdrachtgever als opdrachtnemer zich hiervoor inzetten. De met de vragenlijst S-PM opgehaalde feedback is bedoeld om gezamenlijk verder te werken aan die gelijkwaardige en duurzame samenwerkingsrelatie en de verwachting is dat beide teams hier opvolging aan geven.

Hierna treft u de vragenlijsten aan. De online versie biedt de mogelijkheid om een met uw contractpartner overeengekomen specifieke vraag op te nemen, zodat ook deze tijdens de bespreking van de ingevulde vragenlijsten aan de orde komt.

Wij wensen u veel succes en vooral veel plezier in de samenwerking.

Bijlage A: Vragenlijst Samenwerkingsgericht Prestatiemeten

Vragen over het functioneren van de opdrachtgever

De volgende vragen gaan over hoe u als opdrachtnemer de afgelopen maanden dat de opdrachtgever heeft gewerkt aan het vormgeven van een gelijkwaardige en duurzame samenwerkingsrelatie heeft ervaren. Gradaties in houding en gedrag:

A = passief. B = reactief. C = actief. D = proactief.

A. Planmatig werken

1. Op welke wijze heeft de opdrachtgever in de achterliggende periode invloed uitgeoefend 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.

- A. De opdrachtgever heeft geen rekening gehouden met omstandigheden die de planning negatief konden beïnvloeden en heeft de opdrachtnemer daarover niet geïnformeerd.
- B. De opdrachtgever was bekend met omstandigheden die de planning negatief konden beïnvloeden en heeft daarmee

rekening gehouden, maar heeft de opdrachtnemer daarover niet of niet tijdig geïnformeerd.

- C. De opdrachtgever was bekend met omstandigheden die de planning negatief konden beïnvloeden en heeft daarmee rekening gehouden en heeft de opdrachtnemer daarover tijdig geïnformeerd.
- D. De opdrachtgever had omstandigheden die de planning negatief konden beïnvloeden ruim voorzien en de opdrachtnemer daarover tijdig geïnformeerd.

Open vraag

Welke toelichting of voorbeelden wilt u nog toevoegen aan het bovenstaande antwoord?

B. Deskundigheid en kwaliteit

2. In welke mate werden activiteiten door de opdrachtgever getoetst aan de projectdoelen en waar nodig bijgesteld om projectdoelen te bereiken?

- A. Activiteiten werden niet getoetst en niet bijgesteld om de projectdoelen te bereiken.
- B. Activiteiten werden te laat getoetst en te laat bijgesteld om projectdoelen te bereiken.
- C. Activiteiten werden getoetst en leidden tot adequate bijstellingen om projectdoelen te bereiken.
- D. Activiteiten werden getoetst, leidden tot adequate bijstellingen en werden consequent gemonitord om projectdoelen te bereiken.
- E. Niet van toepassing.

3. In hoeverre bestond het team van de opdrachtgever uit mensen met de juiste kennis en ervaring gezien het soort werk (en de fase waarin het project verkeert)?

- A. Het team van de opdrachtgever bestond niet volledig uit medewerkers met de juiste kennis en ervaring voor dit soort werk (en de fase waarin het project verkeert) en dat was zeer verstorend en nadelig voor de kwaliteit van het werk en de samenwerking.
- B. Het team van de opdrachtgever bestond niet volledig uit medewerkers met de juiste kennis en ervaring voor dit soort werk (en de fase waarin het project verkeert) en dat was in enige mate verstorend en nadelig voor de kwaliteit van het werk en de samenwerking.
- C. Het team van de opdrachtgever bestond grotendeels, maar niet volledig uit medewerkers met de juiste kennis en ervaring voor dit soort werk (en de fase waarin het project verkeert), en dit was voldoende om de kwaliteit van het werk en de samenwerking te borgen.
- D. Het team van de opdrachtgever bestond grotendeels/volledig uit medewerkers met de juiste kennis en ervaring voor dit soort werk (en de fase waarin het project verkeert) wat de kwaliteit van het werk en de samenwerking heeft bevorderd en gestimuleerd.

4. 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.

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

Open vraag

Welke toelichting of voorbeelden wilt u nog toevoegen aan bovenstaande antwoorden?

C. Samenwerking

De volgende vragen gaan over hoe u als opdrachtnemer de afgelopen maanden dat de opdrachtgever heeft gewerkt aan het vormgeven en behouden van een gelijkwaardige en duurzame samenwerkingsrelatie heeft ervaren.

5. Op welke wijze handelde de opdrachtgever wanneer bleek dat het projectresultaat niet (meer) haalbaar was?

- A. Dit werd genegeerd en niet besproken, men werkte door aan niet-haalbare resultaten met als gevolg irritaties en/of conflict in de samenwerking.
- B. Dit werd te laat besproken en er werd onvoldoende op ingegrepen met als gevolg irritaties en/of conflict in de samenwerking.
- C. Dit werd tijdig besproken en er werd adequaat gehandeld om werkwijzen aan te passen met behoud van de samenwerkingsrelatie.
- D. Dit werd vooraf besproken en er werden op voorhand scenario's bedacht om hier adequaat op in te kunnen spelen en zo ook de samenwerking goed te houden.
- E. Niet van toepassing.

6. In welke mate is er door de opdrachtgever tijd en aandacht besteed aan het leren kennen van alle projectteamleden en het verkrijgen van vertrouwen in elkaar?

- A. Er is geen tot zeer weinig tijd en aandacht besteed aan het elkaar leren kennen als mens en aan het creëren van een werkklimaat waarin mensen zich gelijkwaardig aan de ander voelen en waar men zich vrij durft uit te spreken.
- B. Er is pas na miscommunicatie en/of dreigend conflict tijd en aandacht besteed aan het elkaar leren kennen als mens en aan het creëren van een werkklimaat waarin mensen zich gelijkwaardig aan de ander voelen en waar men zich vrij durft uit te spreken.
- C. Er is voldoende én tijdig tijd en aandacht besteed aan het elkaar leren kennen als mens en aan het creëren van een werkklimaat waarin mensen zich gelijkwaardig aan de ander voelen en waar men zich vrij durft uit te spreken.
- D. Er is veel tijd en aandacht besteed aan het elkaar leren kennen als mens en aan het creëren van een werkklimaat waarin mensen zich gelijkwaardig aan de ander voelen en waar men zich vrij durft uit te spreken en dit werd voortdurend en consequent gemonitord.
- E. Niet van toepassing.

7. In welke mate werd de opdrachtnemer op de hoogte gehouden van allerlei lopende zaken om te voorkomen dat de opdrachtnemer negatief werd verrast?

Externe factoren waar de opdrachtgever en opdrachtnemer geen invloed op konden uitoefenen vallen hier buiten beschouwing.

- A. De opdrachtnemer werd niet tot weinig bijgepraat over zaken als keuzes en de consequenties daarvan, dilemma's en voortgang in het werk en werd vaak negatief verrast.
- B. De opdrachtnemer werd wanneer hij daar zelf om vroeg bijgepraat over zaken als keuzes en de consequenties daarvan, dilemma's en voortgang in het werk en werd nog wel eens negatief verrast.
- C. De opdrachtnemer werd bijgepraat over zaken als keuzes en de consequenties daarvan, dilemma's en voortgang in het werk en kon zaken goed beïnvloeden.
- D. De opdrachtgever en opdrachtnemer bespraken gezamenlijk zaken als keuzes en de consequenties daarvan, dilemma's en voortgang in het werk en verrasten elkaar niet negatief.

8. In welke mate begreep de opdrachtgever de nadelige consequenties van het eigen handelen op belangen en gevoelheden in de organisatie van de opdrachtnemer en paste hij zo nodig zijn werkwijze aan?

- A. De opdrachtgever begreep niet de nadelige consequenties van het eigen handelen op belangen en gevoelheden in de opdrachtnemersorganisatie en paste zijn werkwijze niet aan.
- B. De opdrachtgever begreep pas de nadelige consequenties van het eigen handelen op belangen en gevoelheden in de opdrachtnemersorganisatie toen de opdrachtnemer daar op wees, maar paste zijn werkwijze niet aan.
- C. De opdrachtgever begreep de nadelige consequenties van het eigen handelen op belangen en gevoelheden in de opdrachtnemersorganisatie en paste zijn werkwijze in voldoende mate aan.
- D. De opdrachtgever begreep de nadelige consequenties van het eigen handelen op belangen en gevoelheden in de opdrachtnemersorganisatie en stemde zijn werkwijze daar op voorhand op af.
- E. Niet van toepassing.

9. In welke mate was de opdrachtgever open en transparant over de eigen belangen en voerde deze een constructief gesprek over verschillen en mogelijke spanning die kunnen ontstaan in de samenwerking?

- A. De opdrachtgever was niet open en transparant over de eigen belangen, er was geen constructief gesprek over verschillen en mogelijke spanning die kunnen ontstaan in de samenwerking.
- B. De opdrachtgever was open en transparant over de eigen belangen en voerde een constructief gesprek maar pas wanneer er verschillen en spanning ontstonden in de samenwerking.
- C. De opdrachtgever was open en transparant over de eigen belangen en voerde een constructief gesprek over verschillen en mogelijke spanning die kunnen ontstaan in de samenwerking.
- D. De opdrachtgever was open en transparant over de eigen belangen en vroeg uit zichzelf naar de belangen van de opdrachtnemer en voerde een constructief gesprek over verschillen en mogelijke spanning die kunnen ontstaan in de samenwerking.

10. Welke van onderstaande mogelijkheden kenmerkte de onderlinge samenwerkingsrelatie in de achterliggende periode?

- A. De werkrelatie was niet goed. Gesprekken verliepen stroef, er waren irritaties, de energie ging eruit en er was weinig werkplezier.
- B. De werkrelatie was niet optimaal, maar het was werkbaar. Soms verliepen de gesprekken stroef, waren er irritaties, maar de energie en het werkplezier bleven behouden.
- C. De werkrelatie was goed. Gesprekken verliepen in een goede sfeer, ook als er irritatie of ongemak werd besproken, de energie en het werkplezier zijn behouden.
- D. De werkrelatie was zeer goed. Gesprekken verliepen in goede sfeer, irritatie of ongemak kon goed worden besproken, de energie en het werkplezier namen toe.

Open vraag

Welke toelichting of voorbeelden wilt u nog toevoegen aan bovenstaande antwoorden?

D. Communicatie

11. 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-2018 of ARBIT). Neem in geval zich geen contractwijzigingen hebben voorgedaan de houding van de opdrachtgever bij het bespreken van mogelijke wijzigingen als uitgangspunt.

- A. Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren slecht bespreekbaar en leidden tot een niet-bevredigend resultaat.
- B. Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren moeizaam bespreekbaar, maar leidden tot een bevredigend resultaat.
- C. Contractwijzigingen opgedragen door de opdrachtgever of op initiatief van de opdrachtnemer waren bespreekbaar en leidden tot een bevredigend resultaat.
- D. 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.
- E. Niet van toepassing.

12. In welke mate was er sprake van openheid en daadwerkelijke steun vanuit de sturingslijn van de opdrachtgever?

- A. Er is geen openheid en steun vanuit de sturingslijn van de opdrachtgever geboden.
- B. Wanneer gevraagd is er openheid en steun vanuit de sturingslijn van de opdrachtgever geboden.

- C. Er is voldoende openheid en steun vanuit de sturingslijn van de opdrachtgever geboden.
- D. Er is vaak gevraagd en ongevraagd openheid en steun vanuit de sturingslijn van de opdrachtgever geboden.
- E. Niet van toepassing.

13. In hoeverre werd er door de opdrachtgever waardering uitgesproken voor het gezamenlijk werk en benadrukt wat goed ging?

- A. Er werd geen waardering uitgesproken en er was geen aandacht voor wat goed ging.
- B. Er werd wanneer gevraagd waardering uitgesproken en aangegeven wat er goed ging.
- C. Er werd regelmatig door de opdrachtgever uit zichzelf waardering uitgesproken en aangegeven wat er goed ging.
- D. Er werd regelmatig door de opdrachtgever uit zichzelf waardering uitgesproken en aangegeven wat er goed ging en dit is een vast onderdeel van reflectie op het werk.

14. In welke mate werd er door de opdrachtgever geluisterd naar de inbreng van anderen (teamleden, stakeholders) en werd er doorgevraagd over wat er bij anderen speelde om te komen tot betere oordeelsvorming?

- A. Er werd niet naar geluisterd naar de inbreng van anderen en niet doorgevraagd over wat er speelde bij anderen, er werden aannames gedaan en/of een eenzijdig oordeel geveld.
- B. Er werd geluisterd naar de inbreng van anderen en doorgevraagd over wat er speelde bij anderen, maar pas wanneer er sprake was van miscommunicatie en onbegrip.
- C. Er werd geluisterd naar de inbreng van anderen, daar werd op doorgevraagd en men onderzocht wat de ander inbracht om te komen tot beter wederzijds begrip en betere oordeelsvorming.
- D. Er werd uit zichzelf gevraagd naar de inbreng van anderen, daar werd op doorgevraagd en men onderzocht wat de ander inbracht om te komen tot beter begrip en gezamenlijke oordeelsvorming.

Open vraag

Welke toelichting of voorbeelden wilt u nog toevoegen aan bovenstaande antwoorden?

E. Organisatie

15. 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 gemaakt, zoals bedoeld in NEN-EN-ISO 9001:2015 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.

Open vraag

Welke toelichting of voorbeelden wilt u nog toevoegen aan het bovenstaande antwoord?

F. Documentatie

16. Op welke wijze heeft de opdrachtgever de opdrachtnemer volledigheid en duidelijkheid verschaft betreffende eisen en vorm van aan te leveren documentatie om de werkzaamheden goed en tijdig te kunnen uitvoeren?

Deze vraag is gericht op de wijze waarop de opdrachtgever heeft gewaarborgd dat de eisen en de vorm die de opdrachtgever stelt aan documentatie over de uitgevoerde werkzaamheden – zoals het vastleggen van areaalveranderingen en het aanleveren van (deel-) opleverdossiers – zijn voorgelegd en uitgelegd aan de opdrachtnemer.

- A. De opdrachtgever was naar de opdrachtnemer onvolledig en onduidelijk betreffende de eisen en de vorm waaraan documentatie over de uit te voeren werkzaamheden moest voldoen wat nadelige gevolgen had voor de voortgang van het werk en de samenwerkingsrelatie.
- B. De opdrachtgever was naar de opdrachtgever volledig maar onduidelijk betreffende de eisen en de vorm waaraan documentatie over de uit te voeren werkzaamheden moest voldoen wat nadelige gevolgen had voor de voortgang van het werk en de samenwerkingsrelatie.
- C. De opdrachtgever was naar de opdrachtgever volledig en duidelijk betreffende de eisen en de vorm waaraan documentatie over de uit te voeren werkzaamheden moest voldoen, wat het samenwerken positief heeft beïnvloed.
- D. De opdrachtgever was naar de opdrachtgever volledig en duidelijk betreffende de eisen en de vorm waaraan documentatie over de uit te voeren werkzaamheden moest voldoen en heeft deze proactief toegelicht waardoor de opdrachtnemer kwalitatief goed werk kon leveren binnen de tijd.

Open vraag

Welke toelichting of voorbeelden wilt u nog toevoegen aan het bovenstaande antwoord?

G. Kwaliteitsmanagement

17. 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-hoctoetsen 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. De opdrachtgever handelde tevens vanuit een traditionele, sterk controlerende rol.
- C. De opdrachtgever heeft een adequate mix van toetsen toegepast en kon deze met het risicodossier onderbouwen. De opdrachtgever handelde daarbij vanuit een gelijkwaardige en op samenwerking gerichte rol.
- 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. De opdrachtgever handelde daarbij vanuit een gelijkwaardige en op samenwerking gerichte rol.
- E. Niet van toepassing.

18. 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 audit-expertise) 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 audit-expertise). Dit heeft echter niet voor een te late verwerking van prestatieverklaringen of betalingen geleid.
- C. De toetsen die door de opdrachtgever zijn uitgevoerd waren van voldoende kwaliteit. Daarnaast zijn prestatieverklaringen en betalingen op tijd verwerkt.
- D. De toetsen die door de opdrachtgever zijn uitgevoerd waren van voldoende kwaliteit. Daarnaast zijn prestatieverklaringen en

betalingen 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

Welke toelichting of voorbeelden wilt u nog toevoegen aan bovenstaande antwoorden?

Tot slot (facultatief)

Wat wilt u over het werken aan een duurzame samenwerkingsrelatie ten aanzien van houding en gedrag in de achterliggende periode nog vermelden en met uw opdrachtgever bespreken? Mogelijk geeft het beantwoorden van deze vraag belangrijke en waardevolle input voor uw gesprek over de ervaren samenwerking en het maken van verbeterafspraken.

Vragen over het functioneren van de opdrachtnemer

De volgende vragen gaan over hoe u als opdrachtgever de afgelopen maanden dat de opdrachtnemer heeft gewerkt aan het vormgeven van een gelijkwaardige en duurzame samenwerkingsrelatie heeft ervaren.

Gradaties in houding en gedrag:

A = passief. B = reactief. C = actief. D = proactief.

A. Planmatig werken

1. 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.

- A. De planning en/of aangepast mijlpalenoverzicht was niet beschikbaar.
- B. De planning en/of aangepast mijlpalenoverzicht was buiten de daarvoor gestelde termijn beschikbaar.
- C. De planning en/of aangepast mijlpalenoverzicht was binnen de daarvoor gestelde termijn beschikbaar.
- D. De planning en/of aangepast mijlpalenoverzicht was ruim binnen de daarvoor gestelde termijn beschikbaar.

2. 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.

- A. 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.
- B. 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.
- C. 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.
- D. 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.

Open vraag

Welke toelichting of voorbeelden wilt u nog toevoegen aan bovenstaande antwoorden?

B. Deskundigheid en kwaliteit

3. In welke mate werden activiteiten door de opdrachtnemer getoetst aan de projectdoelen en waar nodig bijgesteld om projectdoelen te bereiken?

- A. Activiteiten werden niet getoetst en niet bijgesteld om de projectdoelen te bereiken.
- B. Activiteiten werden te laat getoetst en te laat bijgesteld om projectdoelen te bereiken.
- C. Activiteiten werden getoetst en leidden tot adequate bijstellingen om projectdoelen te bereiken.
- D. Activiteiten werden getoetst, leidden tot adequate bijstellingen en werden consequent gemonitord om projectdoelen te bereiken.
- E. Niet van toepassing.

4. In hoeverre bestond het team van de opdrachtnemer uit mensen met de juiste kennis en ervaring gezien het soort werk (en de fase waarin het project verkeert)?

- A. Het team van de opdrachtnemer bestond niet volledig uit medewerkers met de juiste kennis en ervaring voor dit soort werk (en de fase waarin het project verkeert) en dat was zeer verstoring en nadelig voor de kwaliteit van het werk en de samenwerking.
- B. Het team van de opdrachtnemer bestond niet volledig uit medewerkers met de juiste kennis en ervaring voor dit soort werk (en de fase waarin het project verkeert) en dat was in enige mate verstoring en nadelig voor de kwaliteit van het werk en de samenwerking.
- C. Het team van de opdrachtnemer bestond grotendeels, maar niet volledig uit medewerkers met de juiste kennis en ervaring voor dit soort werk (en de fase waarin het project verkeert), en dit was voldoende om de kwaliteit van het werk en de samenwerking te borgen.
- D. Het team van de opdrachtnemer bestond grotendeels/volledig uit medewerkers met de juiste kennis en ervaring voor dit soort werk (en de fase waarin het project verkeert) wat de kwaliteit van het werk en de samenwerking heeft bevorderd en gestimuleerd.

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. 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.

- A. 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.
- B. De opdrachtnemer signaleerde en beheerste risico's, inclusief veiligheidsrisico's, onvoldoende en beheersmaatregelen werden niet altijd correct en tijdig uitgevoerd. Hierdoor was herstel tijdens het proces noodzakelijk.
- C. De opdrachtnemer heeft risico's, inclusief veiligheidsrisico's, goed en tijdig gesignaleerd en beheersmaatregelen goed toegepast en geëvalueerd.
- D. De opdrachtnemer heeft risico's, inclusief veiligheidsrisico's, goed gesignaleerd en heeft beheersmaatregelen goed toegepast. De opdrachtnemer heeft tevens de belangen van de opdrachtgever meegewogen in de risico-inventarisatie en in zijn getroffen beheersmaatregelen.

Open vraag

Welke toelichting of voorbeelden wilt u nog toevoegen aan bovenstaande antwoorden?

C. Samenwerking

De volgende vragen gaan over hoe u als opdrachtgever de afgelopen maanden dat de opdrachtnemer heeft gewerkt aan het vormgeven en behouden van een duurzame samenwerkingsrelatie heeft ervaren.

6. Op welke wijze handelde de opdrachtnemer wanneer bleek dat het projectresultaat niet (meer) haalbaar was?

- A. Dit werd genegeerd en niet besproken, men werkte door aan niet-haalbare resultaten met als gevolg irritaties en/of conflict in de samenwerking.
- B. Dit werd te laat besproken en er werd onvoldoende op ingegrepen met als gevolg irritaties en/of conflict in de samenwerking.
- C. Dit werd tijdig besproken en er werd adequaat gehandeld om werkwijzen aan te passen met behoud van de samenwerkingsrelatie.
- D. Dit werd vooraf besproken en er werden op voorhand scenario's bedacht om hier adequaat op in te kunnen spelen en zo ook de samenwerking goed te houden.
- E. Niet van toepassing.

7. In welke mate is er door de opdrachtnemer tijd en aandacht besteed aan het leren kennen van alle projectteamleden en het verkrijgen van vertrouwen in elkaar?

- A. Er is geen tot zeer weinig tijd en aandacht besteed aan het elkaar leren kennen als mens en aan het creëren van een werkklimaat waarin mensen zich gelijkwaardig aan de ander voelen en waar men zich vrij durft uit te spreken.
- B. Er is pas na miscommunicatie en/of dreigend conflict tijd en aandacht besteed aan het elkaar leren kennen als mens en aan

- het creëren van een werkklimaat waarin mensen zich gelijkwaardig aan de ander voelen en waar men zich vrij durft uit te spreken.
- C. Er is voldoende én tijdig tijd en aandacht besteed aan het elkaar leren kennen als mens en aan het creëren van een werkklimaat waarin mensen zich gelijkwaardig aan de ander voelen en waar men zich vrij durft uit te spreken.
- D. Er is veel tijd en aandacht besteed aan het elkaar leren kennen als mens en aan het creëren van een werkklimaat waarin mensen zich gelijkwaardig aan de ander voelen en waar men zich vrij durft uit te spreken en dit werd voortdurend en consequent gemonitord.
- E. Niet van toepassing.

8. In welke mate werd de opdrachtgever op de hoogte gehouden van allerlei lopende zaken om te voorkomen dat de opdrachtgever negatief werd verrast?

Externe factoren waar de opdrachtgever en opdrachtnemer geen invloed op konden uitoefenen vallen hier buiten beschouwing.

- A. De opdrachtgever werd niet tot weinig bijgepraat over zaken als keuzes en de consequenties daarvan, dilemma's en voortgang in het werk en werd vaak negatief verrast.
- B. De opdrachtgever werd wanneer hij daar zelf om vroeg bijgepraat over zaken als keuzes en de consequenties daarvan, dilemma's en voortgang in het werk en werd nog wel eens negatief verrast.
- C. De opdrachtgever werd bijgepraat over zaken als keuzes en de consequenties daarvan, dilemma's en voortgang in het werk en kon zaken goed beïnvloeden en werd zelden negatief verrast.
- D. De opdrachtgever en opdrachtnemer bespraken gezamenlijk zaken als keuzes en de consequenties daarvan, dilemma's en voortgang in het werk en verrasten elkaar niet negatief.

9. In welke mate begreep de opdrachtnemer de nadelige consequenties van het eigen handelen op belangen en gevoeligheden in de organisatie van de opdrachtgever en paste hij zo nodig zijn werkwijze aan?

- A. De opdrachtnemer begreep de nadelige consequenties van het eigen handelen op belangen en gevoeligheden in de opdrachtgeversorganisatie niet en paste zijn werkwijze niet aan.
- B. De opdrachtnemer begreep pas de nadelige consequenties van het eigen handelen op belangen en gevoeligheden in de opdrachtgeversorganisatie wanneer de opdrachtgever daar op wees, maar paste zijn werkwijze niet aan.
- C. De opdrachtnemer begreep de consequenties van het eigen handelen op belangen en gevoeligheden in de opdrachtgeversorganisatie en paste zijn werkwijze in voldoende mate aan.
- D. De opdrachtnemer begreep de consequenties van het eigen handelen op belangen en gevoeligheden in de opdrachtgeversorganisatie en stemde zijn werkwijze daar op voorhand op af.
- E. Niet van toepassing.

10. In welke mate was de opdrachtnemer open en transparant over de eigen belangen en voerde deze een constructief gesprek over verschillen en mogelijke spanning die kunnen ontstaan in de samenwerking?

- A. De opdrachtnemer was niet open en transparant over de eigen belangen, er was geen constructief gesprek over verschillen en mogelijke spanning die kunnen ontstaan in de samenwerking.
- B. De opdrachtnemer was open en transparant over de eigen belangen en voerde een constructief gesprek maar pas wanneer er verschillen en spanning ontstonden in de samenwerking.
- C. De opdrachtnemer was open en transparant over de eigen belangen en voerde een constructief gesprek over verschillen en mogelijke spanning die kunnen ontstaan in de samenwerking.
- D. De opdrachtnemer was open en transparant over de eigen belangen en vroeg uit zichzelf naar de belangen van de opdrachtgever en voerde een constructief gesprek over verschillen en mogelijke spanning die kunnen ontstaan in de samenwerking.

11. Welke van onderstaande mogelijkheden kenmerkte de onderlinge samenwerkingsrelatie in de achterliggende periode?

- A. De werkrelatie was niet goed. Gesprekken verliepen stroef, er waren irritaties, de energie ging eruit en er was weinig werkplezier.
- B. De werkrelatie was niet optimaal, maar het was werkbaar. Soms verliepen de gesprekken stroef, waren er irritaties, maar de energie en het werkplezier bleven behouden.
- C. De werkrelatie was goed. Gesprekken verliepen in een goede sfeer, ook als er irritatie of ongemak werd besproken, de energie en het werkplezier zijn behouden.
- D. De werkrelatie was zeer goed. Gesprekken verliepen in goede sfeer, irritatie of ongemak kon goed worden besproken, de energie en het werkplezier namen toe.

Open vraag

Welke toelichting of voorbeelden wilt u nog toevoegen aan bovenstaande antwoorden?

D. Communicatie

12. 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-2018 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 opgave en beoogd resultaat.
- E. Niet van toepassing.

13. In welke mate was er sprake van openheid en daadwerkelijke steun vanuit de sturingslijn van de opdrachtnemer?

- A. Er is geen openheid en steun vanuit de sturingslijn van de opdrachtnemer geboden.
- B. Wanneer gevraagd is er openheid en steun vanuit de sturingslijn van de opdrachtnemer geboden.
- C. Er is voldoende openheid en steun vanuit de sturingslijn van de opdrachtnemer geboden.
- D. Er is vaak gevraagd en ongevraagd openheid en steun vanuit de sturingslijn van de opdrachtnemer geboden.
- E. Niet van toepassing.

14. In hoeverre werd er door de opdrachtnemer waardering uitgesproken voor het gezamenlijk werk en benadrukt wat goed ging?

- A. Er werd geen waardering uitgesproken en er was geen aandacht voor wat goed ging.
- B. Er werd wanneer gevraagd waardering uitgesproken en aangegeven wat er goed ging.
- C. Er werd regelmatig door de opdrachtnemer uit zichzelf waardering uitgesproken en aangegeven wat er goed ging.
- D. Er werd regelmatig door de opdrachtnemer uit zichzelf waardering uitgesproken en aangegeven wat er goed ging en dit is een vast onderdeel van reflectie op het werk.

15. In welke mate werd er door de opdrachtnemer geluisterd naar de inbreng van anderen (teamleden, stakeholders) en werd er doorgevraagd over wat er bij anderen speelde om te komen tot betere oordeelsvorming?

- A. Er werd niet geluisterd naar de inbreng van anderen en niet doorgevraagd over wat er speelde bij anderen, er werden aannames gedaan en/of een eenzijdig oordeel geveld.
- B. Er werd geluisterd naar de inbreng van anderen en doorgevraagd over wat er speelde bij anderen, maar pas wanneer er sprake was van miscommunicatie en onbegrip.
- C. Er werd geluisterd naar de inbreng van anderen, daar werd op doorgevraagd en men onderzocht wat de ander inbracht om te komen tot beter wederzijds begrip en betere oordeelsvorming.

D. Er werd uit zichzelf gevraagd naar de inbreng van anderen, daar werd op doorgevraagd en men onderzocht wat de ander inbracht om te komen tot beter begrip en gezamenlijke oordeelsvorming.

Open vraag

Welke toelichting of voorbeelden wilt u nog toevoegen aan bovenstaande antwoorden?

E. Documentatie

16. 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.

- A. De opdrachtnemer heeft documentatie over de uitgevoerde werkzaamheden niet voorgelegd aan de opdrachtgever.
- B. De opdrachtnemer heeft documentatie over de uitgevoerde werkzaamheden buiten de daarvoor gestelde termijn voorgelegd aan de opdrachtgever.
- C. De opdrachtnemer heeft documentatie over de uitgevoerde werkzaamheden binnen de daarvoor gestelde termijn voorgelegd aan de opdrachtgever.
- D. De opdrachtnemer heeft documentatie over de uitgevoerde werkzaamheden ruim binnen de daarvoor gestelde termijn voorgelegd aan de opdrachtgever.

Open vraag

Welke toelichting of voorbeelden wilt u nog toevoegen het bovenstaande antwoord?

F. Kwaliteitsmanagement

17. Op welke wijze realiseerde de opdrachtnemer in de achterliggende periode de gestelde kwaliteit?

- A. 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.
- B. 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.
- C. 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.
- D. 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.

Open vraag

Welke toelichting of voorbeelden wilt u nog toevoegen aan het bovenstaande antwoord?

Tot slot (facultatief)

Wat wilt u over het werken aan een duurzame samenwerkingsrelatie ten aanzien van houding en gedrag in de achterliggende periode nog vermelden en met uw opdrachtnemer bespreken?

Mogelijk geeft het beantwoorden van deze vraag belangrijke en waardevolle input voor uw gesprek over de ervaren samenwerking en het maken van verbeterafspraken.

Bijlage B:

Verantwoording

Samenwerkingsgericht

Prestatiemeten

Samenhang met ontwikkelingen binnen de sector

De Nederlandse infrasector staat voor een veilig, bereikbaar en leefbaar Nederland. Met grote maatschappelijke vraagstukken rond klimaatverandering, bevolkingsgroei en mobiliteit voor de deur, bereidt de infrasector zich voor op de toekomst. Dat kan slechts wanneer Rijkswaterstaat en de markt optimaal samenwerken. Met elkaar leren en ontwikkelen, experimenteren en evalueren. Een belangrijk initiatief hiertoe is het programma 'Vitale infrasector'. Daarnaast komen het accent en het bewustzijn steeds meer op samenwerken te liggen. Het visiedocument 'Gelijkwaardig Samenwerken' voor de onderhoudsmarkt stelt: "We organiseren en praktiseren onze samenwerking vanuit wederzijds respect en oprechte interesse in elkaars belangen, en zijn bereid om ons hiervoor in te zetten. Hierbij erkennen wij elkaars verschillen in rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en beschouwen we deze als gelijkwaardig". Samenwerkingsgericht Prestatiemeten sluit aan op deze zienswijze.

Werken onder kwaliteitsborging

Rijkswaterstaat is een weg 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. Beste Prijs Kwaliteit Verhouding (BPKV)

Alvorens wordt overgegaan tot gunning dient de opdrachtnemer aan te tonen gecertificeerd te zijn. Rijkswaterstaat hanteert bij aanbestedingen het gunningscriterium BPKV als uitgangspunt. Daarbij wordt niet alleen naar de prijs gekeken, maar ook naar

kwalitatieve criteria. Daarbij wordt in toenemende mate het subcriterium 'samenwerken' opgenomen in de aanbestedingsstrategie. Dit subcriterium wordt op diverse wijzen getoetst. Door het uitvragen van het product 'visie op samenwerken' of in de vorm van een ander 'product', namelijk een samenwerkingsassessment. Waarmee samenwerkingsvaardigheden daadwerkelijk worden getoetst ten tijde van de tender en ook meetellen als selectiecriterium.

2. Systeemgerichte Contractbeheersing (SCB)

De opdrachtnemer is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van het werk dat hij 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 kwaliteitsstelsel met als einddoel: rechtmatig betalen.

3. Samenwerkingsgericht Prestatiemeten (S-PM)

S-PM 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 opdrachtgever als opdrachtnemer.

BPKV, SCB en S-PM zijn instrumenten die alle drie bijdragen aan kwaliteitsverbetering van zowel Rijkswaterstaat als opdrachtnemers.

Kwaliteitsmanagement

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

De vragenlijst S-PM is gericht op de wijze waarop de opdrachtnemer de opdracht onder kwaliteitsborging uitvoert. In de toelichting op de vragen wordt om die reden soms gerefereerd aan de norm NEN-EN-ISO 9001.

Documentatie

Rijkswaterstaat heeft het aspect 'documentatie' toegevoegd aan de 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 een goede wijze invulling te kunnen geven aan de publiekrechtelijke taken en verantwoordelijkheden als (semi-)publieke opdrachtgever.

Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)

De AVG is van toepassing op de verwerking van de persoonsgegevens. Persoonsgegevens worden door Rijkswaterstaat vastgelegd bij het invullen van de vragenlijst S-PM. Als verantwoordelijke voor de verwerking zal Rijkswaterstaat de gegevensverwerking overeenkomstig de AVG tijdig melden aan de Functionaris Gegevensbescherming van het ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Bij klachten of verzoeken kunnen betrokkenen zich wenden tot de Functionaris 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).

Toegang tot prestatiemetingen

Beheer en opslag

- Het functioneel beheer en ook de opslag van gegevens zijn belegd bij het team Prestatiemeten Rijkswaterstaat.
- Het technisch beheer is belegd bij Rijkswaterstaat Centrale Informatievoorziening.

Autorisatie

Op contractniveau krijgen de contractverantwoordelijken van opdrachtgever en opdrachtnemer toegang tot de alleen hen aangaande prestatiemetingen.

Het team Prestatiemeten Rijkswaterstaat heeft toegang tot alle gegevens. Zij gaat hier discreet mee om. Onderzoek en evaluatie worden uitgevoerd op basis van geanonimiseerde gegevens.

Bijlage C: Opzet en tips voor Samenwerkingsgericht Prestatiemeten



Kenmerken Samenwerkingsgericht Prestatiemeten

S-PM kenmerkt zich doordat het een relatief eenvoudige methode is. Een die voor diverse opdrachten is te gebruiken met als uitgangspunt dat de vragenlijst met een geringe inspanning is in te vullen (de kosten zijn lager dan de baten). De vragenlijst S-PM is onafhankelijk van het soort opdrachtgever of type contract. S-PM beoogt de geleverde prestatie en samenwerkingsrelatie zo veel mogelijk te objectiveren en transparant en bespreekbaar te maken. Uiteraard kunnen de vragen én de antwoorden door opdrachtgever en opdrachtnemer verschillend worden beleefd. Immers, zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer vullen veelal dezelfde vragen over dezelfde periode in, maar afzonderlijk van elkaar. De verschillen en overeenkomsten in perceptie zijn op deze wijze direct zichtbaar en bieden daarmee de mogelijkheid tot het voeren van een dialoog.

Uitgangspunten Samenwerkingsgericht Prestatiemeten

Voor S-PM gelden de volgende uitgangspunten:

- In het contract tussen opdrachtgever en opdrachtnemer wordt vastgesteld dat drie keer per jaar een Samenwerkingsgerichte Prestatiemeting wordt uitgevoerd.
- De meting moet gebaseerd zijn op de performance en samenwerking in een afgebakende achterliggende periode.
- De meting is gebaseerd op de ervaring en beleving van opdrachtgever en opdrachtnemer, bij voorkeur op basis van zo veel mogelijk geobjectiveerde gegevens. In een toelichting is er de mogelijkheid om concrete voorbeelden te geven van die ervaring en beleving.
- Er is sprake van dubbele eenzijdigheid waarbij de opdrachtgever per periode een meting uitvoert over de opdrachtnemer en de opdrachtnemer een meting over de opdrachtgever.
- De Samenwerkingsgerichte Prestatiemeting heeft als doel een gesprek tussen opdrachtgever en opdrachtnemer te faciliteren. Zonder een gesprek over de resultaten van de meting heeft de vragenlijst geen zin. Het gesprek kan, indien nodig en/of gewenst, leiden tot herziene of nieuwe afspraken, tot bijsturing op resultaat en/of ander samenwerkingsgedrag.
- S-PM is niet vrijblijvend. Terugkoppeling van vastgelegde afspraken met betrekking tot andere werkwijzen, aanpassingen in omgangsvormen etc. worden in reguliere voortgangsgesprekken en (project)managementoverleggen aan opdrachtgeverszijde én opdrachtnemerszijde actief gemonitord.

Aspecten Samenwerkingsgericht Prestatiemeten

De performance en de samenwerking worden aan de hand van onderstaande aspecten beoordeeld:

- planmatig werken
- deskundigheid en kwaliteit
- samenwerking
- communicatie
- organisatie
- documentatie
- kwaliteitsmanagement

Uitvoeren Samenwerkingsgericht Prestatiemeten

Samenwerkingsgericht Prestatiemeten wordt bij nieuwe contracten opgestart door de contractmanager van de opdrachtgever met hulp van het team Prestatiemeten Rijkswaterstaat. Het team stuurt aan opdrachtgever en opdrachtnemer per e-mail een hyperlink naar de vragenlijst. Bij elke vervolgmeting ontvangen opdrachtgever en opdrachtnemer automatisch een link voor het invullen van de nieuwe vragenlijst.

Ondersteuning Samenwerkingsgericht Prestatiemeten

Rijkswaterstaat biedt verschillende vormen van ondersteuning aan, die het toepassen van Samenwerkingsgericht Prestatiemeten vergemakkelijken. Het team Prestatiemeten Rijkswaterstaat ondersteunt het introduceren en implementeren van S-PM.

Het team:

- fungeert als centraal aanspreekpunt over S-PM voor zowel de opdrachtgever als voor de opdrachtnemer;
- beheert de methode en het instrument;
- evalueert en verbetert de methode en het instrument;
- biedt ondersteuning over S-PM aan opdrachtgevers- en opdrachtnemersteams;
- verzorgt een algemeen inzetbaar instrument om overzicht te krijgen op de resultaten van de vragenlijsten;
- bewaakt de samenhang van de vragenlijst SP-M met overige instrumenten in het kader van werken onder kwaliteitsborging.

Het team Prestatiemeten kan op verzoek een introductie in het werken met de vragenlijst verzorgen. Het team is aanspreekpunt bij vragen over en voor feedback op de vragenlijst. Via het team kan voor het voeren van een constructief gesprek over de resultaten een teamcoach worden ingeschakeld. Het team Prestatiemeten Rijkswaterstaat is ondergebracht in het organisatieonderdeel Programma's, Projecten en Onderhoud (PPO). Het team is bereikbaar per e-mailadres prestatiemeten@rws.nl.

Het S-PM-gesprek

Benadrukt wordt dat Samenwerkingsgericht Prestatiemeten niet vrijblijvend is. Het invullen van de vragenlijst S-PM zonder een opvolgend gesprek over de resultaten, zonder het vastleggen van afspraken en zonder het monitoren van verbeteringen, heeft geen zin. De vragenlijst is een middel en geen doel op zich.

Het invullen van de vragenlijst doet u met het gehele kernteam of diegenen die in nauw verband aan opdrachtgevers- en opdrachtnemerskant met elkaar samenwerken aan het beoogd resultaat. Daarop volgt een gesprek over de resultaten en ervaren samenwerking met beide teams.

Wat helpt bij het voeren van het 'goede gesprek'?

Hieronder geven wij een aantal tips die u kunt benutten om met elkaar in gesprek te gaan.

1. Bestudeer eerst met uw eigen kernteam de resultaten; hoe heeft u zelf gescoord en hoe heeft de samenwerkingspartner (zijnde de

opdrachtgever of de opdrachtnemer) gescoord? Waar zitten overeenkomsten en waar constateert u verschillen?

2. Welke vragen wilt u stellen om de antwoorden beter te begrijpen? Maak een lijst per categorie met vragen en/of opmerkingen die u het andere team wilt voorleggen ter verduidelijking.

Trek in deze fase geen conclusies, vel geen oordeel, wees nieuwsgierig en formuleer vragen om de antwoorden en eventuele toelichtingen goed te kunnen begrijpen tijdens het gesprek. Vraag naar concrete voorbeelden als die nog niet zijn gegeven.

3. Heeft u veel bespreekpunten of vermoedt u dat het gesprek spanning oplevert, neem dan een teamcoach (procesbegeleider) mee. U heeft dan zelf de handen vrij en kunt zich concentreren op de inhoud van het gesprek. Deze professional kunt u via het team Prestatiemeten inschakelen. U kunt uiteraard ook een eigen teamcoach meebrengen naar het gesprek. Zorg er wel voor dat deze begeleider onafhankelijk is en maak afspraken over vertrouwelijkheid.

4. Bereid gezamenlijk – opdrachtgevers- en opdrachtnemerssteam – een agenda voor: inventariseer bespreekpunten en zorg dat iedereen die deelneemt aan het gesprek deze punten vooraf kent.

5. Neem de tijd. Zorg voor een locatie met wat privacy. Plan echt tijd voor het gesprek, eventueel met een lunch erbij. Een uur is zo voorbij, de ervaring leert dat een bijeenkomst van 2 uur eerder voorkomt. Uiteraard is e.e.a. afhankelijk van het aantal bespreekpunten. Combineer het gesprek eventueel met een reguliere bijeenkomst zodat teamleden niet extra naar een locatie hoeven te reizen. Voer het gesprek in een redelijke mate van privacy. De koffieruimte in een bouwkeet is echt minder geschikt.

6. Tijdens het gesprek heeft u geen begeleiding: bespreek eerst het doel en de agenda. Wijs een voorzitter en notulist aan. Blijf uit het oordeel, onderzoek eerst wat er speelt. Stel de vragen ter verduidelijking. Probeer eerst de anderen te begrijpen. Toets of er sprake is van gelijke beeldvorming: iedereen hetzelfde beeld. Waar zitten verschillen en hoe komt dat? Vraag elkaar naar concrete voorbeelden van voorvallen of zaken die punten illustreren. Bespreek het effect van zaken die zich voordoen. Vaak gaat het in gesprekken om de analyse, wat maakt dat een voorval is ontstaan, of een probleem is ontstaan, maar het effect ervan is van belang. Vooral bij samenwerkingsgedrag: wat gebeurt er en wat is daarvan het effect op anderen of bijvoorbeeld op de planning?

7. Benadruk ook wat goed gaat. We zijn geneigd te zoeken naar wat niet goed gaat, het gemis. Maar vaak gaat samenwerking ook heel goed. Spreek door waarom het goed gaat: wat doen jullie als samenwerkend team goed? Wat werkt? Wat moet je beslist vasthouden en blijven doen?

8. Blijf constructief en respectvol naar elkaar. Verplaats je in elkaars situatie en bedenk welke belangen er mogelijk spelen, bespreek deze. Open communicatie houdt in dat je inzage geeft in wat er speelt, wat je belangrijk vindt en ook dat je zorgen deelt.

9. Werk probleemoplossend. Benut elkaars kennis en ervaring om zaken tot een oplossing te brengen. Zet daarbij projectbelangen voorop. Wijk af van eerdere afspraken als dat nodig is, kijk naar kansen die zich voordoen.

10. Maak een beknopt verslag van het gesprek. Leg afspraken, acties en actiehouders vast. Spreek af hoe deze afspraken te monitoren. Als het gaat om verbetering in de samenwerking, maak deze dan concreet en voer verbetering direct in in het dagelijkse werk. Bijvoorbeeld:

1. We plannen dagelijks 15 minuten (online) om te bespreken wat 'goed ging op het werk, wat beter kan'.
2. Bij ervaren irritaties of ongemak spreken we elkaar direct aan of bellen we elkaar, in dit soort situaties vermijden we communicatie via mail.

Dit is een uitgave van

Rijkswaterstaat

kijk voor meer informatie op
www.rijksoverheid.nl
0800 - 8000

augustus 2024 | PPO0824ZB220