

PRESTATIE

# PAST PERFORMANCE OF PRESTATIEMETEN OVERZICHT EN ANALYSE

**Past Performance of Prestatiemeten<sup>1</sup> is het meten en het waarderen van prestaties van leveranciers en het toepassen van de toegekende scores in (o.a.) aanbestedingsprocedures. In deze factsheet worden drie bestaande methodieken in kaart gebracht. Ook zijn de belangrijkste overeenkomsten en verschillen geanalyseerd.**

## METHODE

De analyse heeft betrekking op een aantal belangrijke karakteristieken: de doelstelling, de toepassing en de werking. Daarnaast is er voor een aantal specifieke elementen aangegeven in welke methodieken deze zijn opgenomen.

De methodieken van **Rijkswaterstaat**, **ProRail** en die van de **gemeenten uit Noord-Holland** zijn geanalyseerd op basis van de volgende documenten:

- Rijkswaterstaat: 'Handreiking Prestatiemeten Rijkswaterstaat', versie 1.2, 1 januari 2013
- ProRail: 'Basisrapport Prestatiemeting Algemeen deel', versie 003, 2 juli 2009, Basisrapport Prestatiemeting Ingenieursbureaus en Basisrapport Prestatiemeting Spooraanneemers.
- Noord-Hollandse gemeenten: 'Handreiking Past Performance Noord-Hollandse gemeenten', versie 2.0, 30 mei 2013

De resultaten van de analyse staan in onderstaande tabel. Daarna volgt een overzicht van de belangrijkste overeenkomsten en verschillen tussen de drie methodieken.

<sup>1</sup> Prestatiemeten is in 2005/2006 door ProRail geïntroduceerd als een instrument voor het beoordelen van haar belangrijkste leveranciers. In PIANOo-verband is destijds met name door Rijkswaterstaat gewerkt aan een vergelijkbaar instrument onder de naam Past Performance. Vanaf 2012 heeft Rijkswaterstaat voor de ontwikkeling aansluiting gezocht met het instrument van ProRail.

Resultaten			
Basisinformatie			
Opdrachtgever	Rijkswaterstaat	Noord-Hollandse gemeenten	ProRail
Naam systeem	Prestatiemeten	Past performance	Prestatiemeting
Versie (datum)	1.2 (1 januari 2013)	2.0 (30 mei 2013)	003 (2 juli 2009)
Website	rijkswaterstaat.nl	past-performance.nl	prorail.nl

Doel en omschrijving	Rijkswaterstaat	Noord-Hollandse gemeenten	ProRail
Doel/ambitie	Het instrument is ontwikkeld 'met de nadrukkelijke ambitie om zowel het opdrachtgeverschap als het opdrachtnemerschap verder te professionaliseren'.	'Past Performance is een systematiek met de uitdrukkelijke ambitie om zowel het opdrachtgeverschap als het opdrachtnemerschap verder te professionaliseren'. 'Het is de bedoeling om de selectie van opdrachtnemers te objectiveren'.	'ProRail stimuleert haar opdrachtnemers om de prestaties op een voortdurend hoog peil te houden en waar mogelijk te verbeteren'.
Korte omschrijving	'Prestatiemeten omvat het meten op welke wijze aan de contractuele verplichtingen wordt voldaan tijdens de uitvoering van de opdracht. Daarbij ligt de focus op houding en gedrag'.	'Past Performance omvat het meten op welke wijze aan de contractuele verplichtingen wordt voldaan tijdens de uitvoering van de opdracht. Daarbij ligt de focus op houding en gedrag'.	'De prestatiemeting van ProRail is in eerste instantie gericht op de erkende ingenieursbureaus en de erkende spooraannekers. De gemeten prestaties zijn mede een maatstaf om vast te stellen of een verleende erkenning al dan niet moet worden voortgezet'. 'De resultaten van de prestatiemetingen van de erkende bedrijven worden ook gebruikt als gunningscriterium'. Tevens worden prestaties van de (niet erkende) civiele aannemers beoordeeld.

Toepassing van de methodiek	Rijkswaterstaat	Noord-Hollandse gemeenten	ProRail
Soort opdrachten waarbij gemeten wordt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aanlegcontracten</li> <li>Meerjarig onderhoud</li> <li>Ingenieursdiensten</li> </ul>	Civiel- en cultuurtechnische werken en diensten.	'In principe komen ieder kwartaal alle actuele contracten in aanmerking voor het afnemen van interviews'. De beoordeling moet betrekking hebben op die prestaties in het afgelopen kwartaal die toerekenbaar zijn aan het bedrijf.
Financiële ondergrens	Voor ingenieursdiensten: € 50.000.	Geen grens vermeld.	Geen grens vermeld.

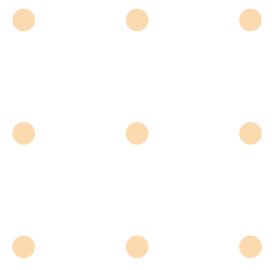


Aanbestedings-procedures waarin meetresultaten worden toegepast	Procedures waarbij sprake is van nadere selectie.	(Meervoudig) onderhandse aanbestedingen.	Niet vermeld.
---	---	--	---------------

Werking van de methodiek (1)	Rijkswaterstaat	Noord-Hollandse gemeenten	ProRail
Hoofdcriteria	<p><b>Bedrijfsniveau:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Planmatig werken</li> <li>2) Deskundigheid en kwaliteit</li> <li>3) Samenwerking, communicatie en organisatie</li> <li>4) Veiligheid en gezondheid</li> </ol> <p><b>Op contractniveau komen daarbij:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5) Documentatie en</li> <li>6) Kwaliteitsmanagement</li> </ol>	<p><b>Werken:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Planmatig werken</li> <li>2) Deskundigheid en kwaliteit</li> <li>3) Proactiviteit en samenwerking</li> <li>4) Veiligheid en gezondheid</li> <li>5) Omgevingsmanagement</li> <li>6) Oplevering en revisie</li> </ol> <p><b>Diensten:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kwaliteit concept-producten</li> <li>2) Houding t.a.v. planning</li> <li>3) Proactiviteit en samenwerking</li> <li>4) Kwaliteit van de ramingen</li> <li>5) Houding bij meer- en minderwerk en aanvullende opdrachten</li> </ol>	<p><b>Ingenieursbureaus:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Planmatig werken</li> <li>2) Deskundigheid en kwaliteit</li> <li>3) Samenwerking en communicatie</li> <li>4) Veiligheid, milieu en gezondheid</li> </ol> <p><b>Voor spooraanneemers (en civiele aanneemers) gelden vergelijkbare criteria én de volgende criteria:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5) Opleverings- en uitvoeringskwaliteit</li> <li>6) Beschikbaarheid</li> </ol> <p>De methode voor de ingenieursbureaus wordt binnenkort aangepast aan die voor de spoor- en civiele aanneemers.</p>
Meting	Vragenlijst met 4-punts Likertschaal, ingevuld door de contractmanager van Rijkswaterstaat. De mogelijke scores zijn gebaseerd op de houding en het gedrag van de opdrachtnemer: passief (1 punt), reactief (4 punten), actief (7 punten) en proactief (10 punten).	Vragenlijst (beoordelingsformulier) ingevuld door de opdrachtgevende gemeente. Voor werken wordt een 4-punts Likertschaal gehanteerd met mogelijke scores 1 (slecht), 4 (onvoldoende), 7 (ruim voldoende) en 10 (uitstekend). Diensten worden ook op een Likertschaal beoordeeld, waarbij het aantal mogelijke scores per vraag varieert. De grootste schaal is 5-punts, de kleinste 2-punts.	Interviews met contractmanagers van ProRail waarin vragen gescoord worden op een 4-punts Likertschaal. Voor ingenieursbureaus zijn de mogelijke scores op dit moment nog 25%, 50%, 75% en 100%. De mogelijke scores voor spooraanneemers (en civiele aanneemers) zijn gebaseerd op houding en gedrag van de opdrachtnemer: passief (1 punt), reactief (4 punten), actief (7 punten) en proactief (10 punten).

Werking van de methodiek (1)	Rijkswaterstaat	Noord-Hollandse gemeenten	ProRail
Meet-frequentie	De meetfrequentie verschilt per contract. De maximale meetfrequentie is eenmaal per maand, de minimale frequentie eenmaal per kwartaal.	Tussentijdse metingen (frequentie niet bekend) tellen niet mee in de eindscores. De beoordeling is dus gebaseerd op één contractmeting.	Interviews worden ieder kwartaal gehouden bij circa 90% van de actuele contracten.

Werking van de methodiek (2)	Rijkswaterstaat	Noord-Hollandse gemeenten	ProRail
Scores	Bij een contractmeting wordt de totaalscore bepaald met een gewogen gemiddelde van de punten die per vraag toegekend zijn. Voor elk contract wordt per kwartaal een contractkwartaalscore berekend gebaseerd op 1, 2 of 3 contractmetingen. Voor elke opdrachtnemer wordt een bedrijfskwartaalscore berekend, gebaseerd op de contractkwartaalscores van al zijn contracten. Vervolgens wordt een 'uitvoeringsperformance' berekend op basis van de vijf meest recente bedrijfskwartaalscores, waarbij het jongste kwartaal het zwaarst (100 %) weegt en het oudste kwartaal het lichtst (20 %).	Bij de laatste contractmeting wordt de totaalscore bepaald met een gewogen gemiddelde van de punten die per vraag toegekend zijn. Bovendien wordt op de website voor iedere ondernemer het gemiddelde cijfer over alle opdrachten in één jaar vermeld. Deze jaargemiddelden zijn beschikbaar over de vijf meest recente jaren. Beoordelingen ouder dan vijf jaar worden niet gebruikt in aanbestedingen.	Voor iedere contractmeting wordt een contractscore (interviewscore) berekend door de werkelijke score te delen op de maximaal haalbare score. Ieder kwartaal worden de afzonderlijke contractscores per bedrijf geaggregeerd tot een bedrijfskwartaalscore (kwartaalperformance). Vervolgens wordt per bedrijf een uitvoeringsperformance berekend op basis van de bedrijfskwartaalscores over een periode van vijf kwartalen, waarbij het jongste kwartaal het zwaarst (100 %) weegt en het oudste kwartaal het lichtst (20 %).
Toepassing (eind)scores	De contractkwartaalscores worden gebruikt om de afweging te maken om het bijbehorende contract al dan niet te verlengen. De uitvoeringsperformance wordt gehanteerd in procedures waarbij sprake is van nadere selectie. Specifiek, de scores dragen bij aan een ranking; de top drie van de ranking wordt uitgenodigd, net als twee gegadigden die geloot worden uit de overige geschikte gegadigden.	Deelnemende gemeenten zijn vrij om te bepalen hoe zij de puntenscores van opdrachtnemers gebruiken bij het maken van een selectie. Aangeraden wordt om één of twee partijen (van de vijf) te selecteren gebaseerd op hun past-performance score.	De bedrijfsscores worden gebruikt als indicatie voor het monitoren van de erkenningseisen. Een structureel slechte bedrijfsprestatie kan ertoe leiden dat een herziening van een erkenning wordt gestart voordat de herzienings termijn (3 jaar) verstreken is. De uitvoeringsperformance is de basis voor de berekening van correctiefactoren die bij de gunning worden gebruikt. De inschrijfbedragen worden door de correctiefactor fictief verhoogd of verlaagd, waarna de gunning wordt gebaseerd op de fictieve inschrijfbedragen.



Werking van de methodiek (2)	Rijkswaterstaat	Noord-Hollandse gemeenten	ProRail
Bespreking beoordeling	De opdrachtgever en opdrachtnemer voeren na elke contractmeting (dus 1, 2 of 3 keer per kwartaal) een voortgangsgesprek. Het gesprek wordt gebruikt om een toelichting te geven op de beantwoording van de vragenlijst en om afspraken met het oog op kwaliteitsverbetering te maken. In elk geval worden de motivering voor de beantwoording van de vragenlijst en de gemaakte afspraken voor kwaliteitsverbetering vastgelegd.	De opdrachtgever bespreekt de tussentijdse beoordelingen (die niet meetellen in de eindbeoordeling) met de opdrachtnemer. De voorlopige eindbeoordeling wordt voorgelegd aan de opdrachtnemer, zodat hij de beoordeling van kanttekeningen kan voorzien. Bovendien heeft de opdrachtnemer, nadat de definitieve eindbeoordeling aan hem is meegedeeld, 14 dagen de tijd om een gesprek aan te vragen bij de opdrachtgever.	De beoordeling (contractscores en bedrijfsscores) wordt aan de opdrachtnemer meegedeeld. Op initiatief van de opdrachtnemer leidt dit regelmatig tot een nader gesprek op contract- en/of bedrijfs-niveau. Wanneer een opdrachtnemer gedurende meer kwartalen een slechte beoordeling krijgt, is dat een indicatie voor kwaliteitsproblemen en een gesprek met dit bedrijf. De opdrachtnemer wordt dan in de gelegenheid gesteld om verbeteringen door te voeren. Ieder jaar vinden één of meer gesprekken plaats met de erkende bedrijven waarin vaak ook de resultaten van de prestatiemetingen aan de orde komen.
Behandeling nieuwkomers	Indien een gegadigde niet beschikt over een uitvoeringsperformance wordt een fictieve uitvoeringsperformance toegerekend op basis van een neutrale normscore. Deze normscore is vastgesteld op het cijfer 7 (de op één na hoogste score op de gehanteerde vierpuntschaal).	Nieuwkomers hebben geen beoordeling en maken daarom geen kans om op basis van Past Performance geselecteerd te worden. Wel kunnen zij op basis van andere selectiecriteria uitgenodigd worden om een offerte in te dienen.	Nieuwkomers (bedrijven zonder scores) krijgen als kwartaalperformance het gemiddelde van de wel gemeten bedrijven met een maximum van de norm. Indien een bedrijf in een kwartaal te weinig interviewscores heeft krijgt dit bedrijf als kwartaalperformance het gemiddelde van zijn kwartaalscores in de voorgaande 4 kwartalen. Heeft dit bedrijf in het volgende kwartaal andermaal te weinig interviewscores gehad dan geldt de "nieuwkomersregeling". Op deze wijze krijgen alle bedrijven in de betreffende branche ieder kwartaal een kwartaalperformance, waarmee ieder kwartaal de uitvoeringsperformance en de correctiefactor worden berekend

Opgenomen elementen	Rijkswaterstaat	NH gemeenten	ProRail
Voortgangsgesprekken?	Ja	Ja	Niet verplicht en vaak op initiatief van het bedrijf.
Dubbelzijdig meten?	Ja	Nee	Nee
Aggregatie bedrijfsniveau?	Ja	Ja	Ja. Voor vergelijking/ranking van bedrijven in eenzelfde branche of marktsegment.

Beoordelingen openbaar voor andere opdrachtgevers?	Ja (uitvoeringsperformance wordt gepubliceerd)	Ja (voor aangesloten gemeenten)	Nee
Beoordelingen openbaar voor andere opdrachtnemers?	Ja (uitvoeringsperformance wordt gepubliceerd)	Nee	Ja, alleen de totale bedrijfsscores en ook alleen voor bedrijven in eenzelfde branche of marktsegment.
Beoordelingen openbaar voor publiek?	Niet duidelijk vermeld in stukken	Nee	Nee
Eindbeoordeling gebaseerd op meerdere metingen?	Ja	Nee	Ja.
Klagen mogelijk?	Ja	Ja	Ja, eerst bij de contractmanager, dan bij de projectmanager en tenslotte als bezwaar bij de Tenderboard.

## OVEREENKOMSTEN

### Focus houding en gedrag

Zowel ProRail, Rijkswaterstaat als de Noord-Hollandse gemeenten benoemen expliciet dat de focus ligt op houding en gedrag. ProRail en Rijkswaterstaat hebben deze focus vertaald naar een vierpuntsschaal die bestaat uit de categorieën passief, reactief, actief en proactief.

### Hoofdcriteria

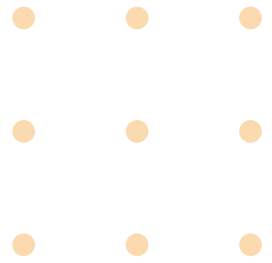
De hoofdcriteria die in de methodieken gebruikt worden komen grotendeels overeen. De belangrijkste criteria in alle methodieken zijn planmatig werken, deskundigheid en kwaliteit, samenwerking en veiligheid. Alle drie de opdrachtgevers voegen daar nog een aantal criteria aan toe, die per situatie kunnen verschillen, maar passen in de context van de betreffende organisatie.

### Gebruik vragenlijst

In alle methodieken is de contractmeting gebaseerd op een vragenlijst die ingevuld wordt door een contract- of projectmanager van de opdrachtgever. Er wordt gevraagd naar de beleving van de manager bij de wijze waarop de opdrachtnemer aan zijn verplichtingen heeft voldaan. Alle methodieken scoren aan de hand van een Likertschaal.

### Aggregatie naar bedrijfsniveau

De contractmetingen hebben betrekking op de prestaties van een opdrachtnemer op één contract. Alle methodieken berekenen echter ook een bedrijfsscore door alle contractkwartaalscores van één bedrijf in dezelfde periode te aggregeren. ProRail, Rijkswaterstaat en de Noord-Hollandse gemeenten baseren de bedrijfsscores op het gemiddelde van de contractkwartaalscores. Rijkswaterstaat en ProRail bereken bedrijfsscores ieder kwartaal, de Noord-Hollandse gemeenten ieder jaar.



### **Bespreken/klagen mogelijk**

Zowel ProRail, Rijkswaterstaat als de Noord-Hollandse gemeenten bieden opdrachtnemers de mogelijkheid over de contractbeoordelingen in gesprek te gaan.

Rijkswaterstaat en Noord-Hollandse gemeenten verwijzen in tweede instantie naar een onafhankelijk orgaan in geval opdrachtnemer en opdrachtgever geen overeenstemming kunnen bereiken.

ProRail heeft in het kader van de erkenning periodiek contact met ieder van de erkende bedrijven. In die gesprekken komen de resultaten van de prestatiemetingen aan de orde, naast andere informatie over en voor het bedrijf.

## **VERSCHILLEN**

### **Doelstelling**

Zowel Rijkswaterstaat als de Noord-Hollandse gemeenten benoemen expliciet het professionaliseren van opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap als doelstelling. ProRail noemt het stimuleren van haar opdrachtnemers om de prestaties voortdurend hoog te houden en waar mogelijk te verbeteren.

### **Aanbestedingsprocedures**

Rijkswaterstaat past de methodiek toe in procedures waarbij sprake is van nadere selectie.

De Noord-Hollandse gemeenten doen dit ook, maar uitsluitend voor (meervoudige) onderhandse aanbestedingen.

ProRail gebruikt de resultaten als gunningscriterium bij erkende bedrijven (ingenieursbureaus en spooraanneemers).

### **Meetfrequentie**

Alleen Rijkswaterstaat bepaalt – in overleg met de opdrachtnemer – per contract de te hanteren meetfrequentie (maximaal eens per maand, minimaal eens per kwartaal). ProRail meet voor ieder contract één keer per kwartaal. De Noord-Hollandse gemeenten baseren hun scores op één meting per contract.

### **Toepassing eindscores**

Rijkswaterstaat en de Noord-Hollandse gemeenten passen de scores op een vergelijkbare wijze toe.

Zij selecteren ondernemers die uitgenodigd worden om een offerte in te dienen aan de hand van de scores.

ProRail gebruikt de scores om ieder kwartaal correctiefactoren te berekenen waarmee de offerteprijzen worden gecorrigeerd.

NB: de beschreven Noord-Hollandse toepassing wordt veel gehanteerd, maar gemeenten zijn vrij om de scores anders toe te passen.

### **Behandeling nieuwkomers**

Rijkswaterstaat en ProRail kennen beide nieuwkomers een 'neutrale' score toe, maar berekenen deze (enigszins) verschillend. De Noord-Hollandse gemeenten kennen nieuwkomers geen score toe, maar bieden hen wel ruimte in de selectieprocedure (doordat niet de gehele selectie bepaald wordt op basis van Past Performance-scores).



### **Publicatie resultaten**

Rijkswaterstaat publiceert op haar website de scores van ondernemers ten behoeve van gebruik door (semi) publieke opdrachtgevers en opdrachtnemers. Onduidelijk is of de gegevens ook publiekelijk toegankelijk zijn. De Noord- Hollandse gemeenten publiceren scores niet openbaar; uitsluitend deelnemende gemeenten kunnen de gegevens van opdrachtnemers inzien. ProRail publiceert scores eveneens niet openbaar, maar deelt deze wel (zonder gedetailleerde informatie) onder collega-bedrijven.

### **Dubbelzijdig meten**

Rijkswaterstaat vraagt als enige aan haar opdrachtnemers om de opdrachtgever te beoordelen. Deze beoordeling dient om verschillen in perceptie zichtbaar te maken en deze vervolgens te bespreken. Meer gedetailleerde informatie over de toepassing van de beoordeling is niet beschikbaar.

### **Uitvraag methode**

ProRail interviewt rechtstreeks, de andere opdrachtgevers doen dit via een schriftelijke uitvraag of een onderzoek via internet.

Elementen waarbij geringe verschillen voorkomen tussen de drie methodieken: het soort opdrachten waarbij gemeten wordt, de wijze waarop scores worden samengesteld en (de frequentie van) het voeren van voortgangsgesprekken.



## HANDREIKINGEN PIANOo

### Over wet- en regelgeving

- Checklist motiveringen in het aanbestedingsproces
- Samenvatting EU aanbestedingsrichtlijn klassieke overheden
- Beleidsopties voor lidstaten bij nieuwe EU aanbestedingsrichtlijnen

### TenderNed

- Welkom op het marktplein voor aanbestedingen
- In zes stappen publiceren via TenderNed
- In zes stappen volledig digitaal aanbesteden via TenderNed
- TenderNed implementeren voor aanbestedende diensten

Zie [www.tenderned.nl](http://www.tenderned.nl) (aanbestedende diensten > hulpmiddelen)

### Praktische handreikingen

- Selectie bij onderhands aanbesteden
- Hoe pas je EMVI toe? & Overzicht Tips toepassen EMVI
- Ken de Markt & Checklist Marktkennis bij overheidsinkoop
- Marktconsultatie
- Extern inhuren
- PIANOo-reeks Innovatiegericht inkopen:
  1. Eigen Initiatief
  2. Het uitvragen van innovatieve voorstellen
  3. Innovatie tijdens de looptijd van het contract
  4. Lessen uit de praktijk
- Karakteristieken van contractvormen
- De concurrentiegerichte dialoog\*
- Goed inkopen, een schone zaak (inkoop van schoonmaakdiensten)
- Toepassen van een marktplaats bij overheidsopdrachten
- Innovatief Aanbesteden: 9 kansen om de markt beter te benutten
- Winst maken met samen inkopen. In drie stappen naar inkoop samenwerking.
- Handboek & Beleidskader Professioneel aanbesteden leerlingenvervoer\*
- Met overheidsinkoop de crisis bestrijden
- Factsheet en handleiding Aanbesteden in micropercelen
- Adviesrapport: De economische meest voordelige bieding! (E-veilen met EMVI)

### Visiedocumenten

- Visie 1: Omgaan met termijnen
- Visie 2: Model K verklaring
- Visie 3: Betrekken van arbeidsgehandicapten en werklozen
- Visie 4: Openbaarheid van prijzen
- Visie 5: Inbesteding
- Visie 6: Afwijzingsberichten en motiveringsplicht
- Visie 7: Aanbesteden van unieke leveringen, diensten en werken
- Visie 8: Subsidie of overheidsopdracht

Alle handreikingen kunt u als pdf downloaden op [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl) (zie Over PIANOo/publicaties)

\* Uitgegeven i.s.m. andere (kennis)instellingen

PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden

T (070) 379 8299

E [info@pianoo.nl](mailto:info@pianoo.nl)

[www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl)

April 2014