

Kwaliteitsmanagementsysteem Procurement

PBE00013 Prestatiemeting Civiele aannemers

Versie nummer: V2.0	Versie datum: 1/11/2021	Documentnummer: PBE00013
-------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------

Auteur: *Marianne Hafkenscheid*
Proceseigenaar: *Directeur Procurement*
Procesbeheerder: *Manager Procurement Expertise Centrum*

Inhoud

1.	Inleiding.....	2
1.1	Algemeen.....	2
2.	Meetresultaat.....	3
2.1	Actuele contracten.....	3
2.2	Eisen voor valide meting.....	3
2.3	Indicatoren.....	4
2.1	Contractscores.....	4
2.2	Combinaties.....	5
3.	Berekening.....	6
3.1	Diverse scores.....	6
3.2	Onvoldoende beoordelingen.....	6
3.3	Nieuwkomers.....	6
4.	Methodologische verantwoording.....	7
5.	Rapportage en gebruik van de uitkomsten.....	8
5.1	Rapportage.....	8
5.2	Gebruik van de uitkomsten in het aanbestedingsproces.....	8

1. Inleiding

1.1 Algemeen

De uitgangspunten en het gebruik van de prestatiemeting worden beschreven in het rapport, Algemeen Deel. Bij afwijkingen van de beschrijving in Algemeen Deel is Deel B leidend.

In dit Deel B wordt de methode beschreven die gehanteerd wordt voor de meting van de prestaties van de civiele aannemers. Deze methode wordt toegepast bij de metingen vanaf 2018 Q3.

2. Meetresultaat

2.1 Actuele contracten

Ieder kwartaal worden de prestaties van bedrijven gemeten en ieder kwartaal wordt het overzicht van actuele contracten voor werkzaamheden, vallend onder de civiele categorie, bijgewerkt. Dit overzicht is gebaseerd op informatie opgenomen in SAP resp. TenderNed (registraties van aanbestedingen), informatie van ProRail bouwmanagers en RSE's, informatie van de bedrijven zelf.

Uitgangspunt is dat alleen contracten voor civiele werkzaamheden en waarbij de aannemer als hoofdaannemer optreedt (alleen of in een combinatie) gedurende de gehele looptijd (start- en einddatum volgens het contract) in aanmerking komen voor de periodieke prestatiemetingen. Echter in het geval dat een contract tijdens de uitvoering door ProRail ontbonden wordt zal voor dat contract geen prestatiemeting meer plaatsvinden na de datum dat de ontbinding door ProRail wordt ingeroepen. Reeds vastgestelde scores van voor die datum blijven behouden.

Indien in een contract in enig kwartaal te weinig werkzaamheden zijn uitgevoerd en een goede beoordeling daardoor niet mogelijk is, dan wordt dit contract voor dat kwartaal als niet-actueel beschouwd. Dit komt veelal voor in de aanloop- en afrondingsfase van een contract.

Indien een contract langer doorloopt dan de oorspronkelijke looptijd dan wordt het contract langer als actueel beschouwd en dus ook langer in de beoordelingscyclus meegenomen.

In principe komen alle actuele civiele contracten in aanmerking voor een beoordeling; vooraf wordt geen selectie gemaakt. In de praktijk blijkt echter dat niet alle actuele contracten kunnen worden beoordeeld vanwege diverse, met name praktische, redenen:

- De bouwmanager is - ondanks herhaalde pogingen - niet beschikbaar.
- Het contract is (nog) niet volledig geregistreerd waardoor nog niet traceerbaar is in de ProRail database(s) wie de contractverantwoordelijke is.
- De doorlooptijd is significant korter dan 3 maanden.
- Bijzondere omstandigheden waardoor om methodische redenen door ProRail besloten wordt een contract niet mee te nemen in de prestatiemeting.

2.2 Eisen voor valide meting

De contractbeoordeling wordt uitgevoerd door middels een digitale enquête bij de contractverantwoordelijke medewerker van ProRail. Bij een gunning aan een aannemer is dat meestal de bouwmanager.

Onderstaande randvoorwaarden zijn minimaal, het optimum ligt uiteraard hoger:

- Per contract moet voor minimaal 75% van de vragen een beoordeling gegeven zijn (een "nvt" antwoord telt dus niet mee); de contractbeoordeling is dan valide;
- Per bedrijf moeten in een kwartaal ten minste twee valide beoordelingen gegeven zijn;
- Per bedrijf moeten per kwartaal tenminste twee verschillende contractverantwoordelijke medewerkers van ProRail (meestal de bouwmanager) een valide beoordeling hebben gegeven;
- Per kwartaal wordt per bedrijf een representatief aantal van de actuele contracten in de berekening van de bedrijfsscores meegenomen (zie ook hiervoor: alle actuele contracten komen in aanmerking voor een beoordeling).

2.3 Indicatoren

In onderstaande tabellen staan kort de aspecten en vragen die in de meting aan de orde komen. Tevens zijn de weegfactoren per vraag gegeven.

Nr.	Indicator	Aspect	Weging	
1	Planmatig werken	kwaliteit van planning	5	15
2		beheersing planning	5	
3		voortgangsrapportage, formeel en informeel	5	
4	Deskundigheid	kwaliteit van kwaliteitsplan, projectplan	5	25
5		werken volgens kwaliteitsplan / draaiboek	5	
6		bekwaamheid en (inzet) deskundigheid	5	
7		afstemming op raakvlakken, technisch-inhoudelijk	5	
8		aandacht voor risicomanagement	5	
9	Samenwerking, Communicatie en Organisatie	kwaliteit van samenwerking	5	25
10		omgaan met contractmutaties en scope-wijzigingen	5	
11		aandacht voor de omgevingsaspecten	5	
12		organisatie van het werk; afstemming met andere projecten	5	
13		aandacht voor documentatie en registraties	5	
14	Veiligheid, Milieu en Gezondheid	veiligheid van de werkomgeving	5	10
15		milieumanagement	5	
16	Opleverings- en Uitvoeringskwaliteit	kwaliteit van de opleverdossier incl infrastamdata	10	15
17		aantonen contractspecificaties (verificatie)	5	
18	Beschikbaarheid	aandacht beschikbaarheid	10	10
			100	

Met de genoemde indicatoren wordt de proceskwaliteit beoordeeld en wordt een antwoord gegeven op de vraag HOE de aannemer geactueerd heeft. De prestatiemeting gaat dus niet over de vraag WAT de aannemer gepresteerd heeft.

Op deze wijze wordt geabstraheerd van de contractcondities, de complexiteit van een werk, contractsoort en dergelijke. Sommige kenmerken kunnen wel relevant zijn om te registreren, waardoor analyses mogelijk zijn en meer genuanceerd informatie gegeven kan worden over de bedrijfsprestaties.

2.1 Contractscores

Door middel van een digitaal enqueteformulier worden de procesmatige aspecten van een contract ingevuld door de contractverantwoordelijke medewerkers van ProRail.

Hiervoor wordt gebruik gemaakt van vooraf geformuleerde vragen, met steeds 4 mogelijke antwoorden. De vraagstelling sluit enerzijds aan bij de belangrijkste beheersaspecten van het contract en anderzijds bij de kwaliteitseisen.

De geïnterviewde geeft aan welk antwoord het best past bij de vraag. De antwoorden zijn steeds volgens een vast principe gerangschikt:

- A. Passief. Score = 1;
- B. Reactief. Score = 4;
- C. Actief. Score = 7;
- D. Proactief. Score = 10.

Gekozen is voor een asymmetrische 4 puntschaal, uitgedrukt in kwalitatieve termen, waarbij de actieve houding (antwoord C.) als norm wordt gehanteerd. Op deze wijze wordt bewust aangedrongen op een keuze in een positieve of negatieve waardering en wordt enige nuancering mogelijk.

2.2 Combinaties

Beoordelingen door bouwmanagers van ProRail over contracten met combinaties van aannemers tellen in principe voor alle combinanten gelijk mee. Deze contractscores worden dus ook meegenomen in de bedrijfsscores van de afzonderlijke combinanten. Van deze regel wordt afgeweken als de contractverantwoordelijke medewerker expliciet aangeeft en ook kan onderbouwen dat de beoordeling maar 1 van de combinanten betreft. Bijvoorbeeld: het project is fysiek opgesplitst over de combinanten of het werk wordt per fase uitgevoerd door één van de combinanten. Dit is ook aan de orde bij raamcontracten waarbij de afzonderlijke deelopdrachten aan één van de combinanten wordt verstrekt.

3. Berekening

3.1 Diverse scores

Contractscore:

De contractscore wordt berekend door per contract de werkelijke score te delen op de maximaal haalbare score. In deze berekening tellen vragen die niet van toepassing worden geacht niet mee. De normscore is 7.

Kwartaalperformance:

Ieder kwartaal worden de afzonderlijke contractscore per bedrijf geaggregeerd tot een bedrijfskwartaalperformance. De norm voor de bedrijfskwartaalperformance is 7.

Uitvoeringsperformance:

Per bedrijf wordt de score berekend van de prestaties van het bedrijf over een periode van vijf kwartalen, waarbij het jongste kwartaal het zwaarst (100%) weegt en het oudste kwartaal het lichtst (20%).

Alle berekende scores worden afgerond op 2 decimalen en met die score wordt doorgerekend.

3.2 Onvoldoende beoordelingen

Indien een bedrijf in een kwartaal geen of te weinig valide contractmetingen heeft gehad krijgt dit bedrijf een neutrale score als contractscore; deze wordt berekend op basis van het gemiddelde van de kwartaalperformance van dit bedrijf in de voorgaande vier kwartalen. Deze regel wordt maximaal één keer toegepast. Heeft een bedrijf na één kwartaal zonder meetresultaat ook het daaropvolgende kwartaal onvoldoende valide beoordelingen dan wordt het beschouwd als een nieuwkomer.

3.3 Nieuwkomers

Voor de bedrijven waarvoor geen uitvoeringsperformance kan worden bepaald (bijvoorbeeld een nieuwkomer) geldt dat de uitvoeringsperformance wordt berekend met als kwartaalperformance de mediaan score van de wel gemeten bedrijven waarvoor op basis van voldoende metingen wel een kwartaalperformance kon worden bepaald.

Naam Bedrijf	Kwartaal-performance	Rang
A	7,61	2
B	7,52	3
D	7,00	8
E	7,21	7
F	7,36	5
G	7,45	4
H	9,00	1
I	6,84	9
J	7,33	6
Mediaan	7,36	
Gemiddeld	7,48	

Voorbeeld: In dit kwartaal hebben 9 bedrijven een kwartaalperformance. De mediaan is de middelste waarde in een reeks getallen die gerangschikt zijn naar grootte. De nieuwkomer krijgt dit kwartaal als kwartaalperformance dus een 7,36. Ieder kwartaal wordt de mediaan kwartaalperformance vastgesteld en aan de hand van 5 kwartalen de uitvoeringsperformance voor een nieuwkomer bepaald.

4. Methodologische verantwoording

Vanwege de impact die het gebruik van de resultaten heeft voor de bedrijven moet de methode methodisch verantwoord zijn. Dat wil zeggen: valide, transparant, verifieerbaar, statistisch verantwoord, representatief, non-discriminair (eventuele onvolkomenheden in de methode zijn indifferant voor alle bedrijven).

Teneinde te komen tot een zo deugdelijk mogelijke bedrijfsbeoordeling zijn er diverse waarborgen - zowel in de opzet van de methode als in het proces - om te kunnen voldoen aan de methodische eisen.

1. Vooraf vindt geen selectie plaats van te beoordelen contracten.
2. In principe komen alle actuele contracten in aanmerking voor een beoordeling; een contract dat langer loopt kan dus vaker in de beoordeling betrokken worden. In het geval dat een contract tijdens de uitvoering door ProRail ontbonden wordt zal voor dat contract geen prestatiemeting meer plaatsvinden na de datum dat de ontbinding door ProRail wordt ingeroepen. Reeds vastgestelde scores van voor die datum blijven behouden.
3. Bedrijven krijgen ieder kwartaal vooraf de gelegenheid contracten toe te voegen.
4. Voor een kwartaalperformance moet per aannemer een valide aantal van de actuele contracten beoordeeld zijn; minimaal twee contracten bij minimaal twee verschillende contractverantwoordelijken.
5. Per contract moet 75% van de vragen beantwoord kunnen worden; dan is er sprake van een valide beoordeling.
6. De beoordeling dient onafhankelijk van de opdrachtnemer plaats te vinden.
7. Voor-gedefinieerde antwoorden beperken de interpretatieruimte van de score-mogelijkheden;
8. Antwoorden zijn omschreven passend bij een passieve (=A), reactieve (=B), actieve (=C) of proactieve (=D) houding van het bedrijf.
9. Door een hoge "respons" wordt de representativiteit van het aantal beoordelingen per bedrijf geborgd; de meeste van de contracten die actueel zijn worden ook daadwerkelijk in de meting betrokken.
10. Ieder kwartaal vindt een nieuwe beoordelingsronde plaats; de beoordeling mag alleen betrekking hebben op prestaties in het te meten kwartaal; eerdere prestaties mogen niet meer in aanmerking worden genomen.
11. De beoordeling moet toerekenbaar zijn aan de opdrachtnemer als contractverantwoordelijke.
12. De metingen worden uitgevoerd via een digitaal enqueteformulier. In de uitnodiging wordt gewezen op de diverse spelregels waar rekening gehouden mee moet worden bij het invullen.
13. Voordat de vragen beantwoord mogen worden, moet de contractverantwoordelijke eerst invullen welke werkzaamheden hebben plaatsgevonden in het te beoordelen kwartaal. Dit om te waarborgen dat alleen het juiste werk in het juiste kwartaal beoordeeld wordt.
14. Tijdens de meetronde zijn medewerkers PEC (Procurement Expertise Centrum) beschikbaar voor vragen en uitleg.
15. Contractverantwoordelijke medewerker die nieuw bij prestatiemetingen zijn, krijgen eerst uitleg over de methode en het systeem. De eerste metingen worden samen met een medewerker van PEC ingevuld.
16. Via steekproeven, controles en analyses worden de uitkomsten beoordeeld op volledigheid en juistheid. Bij twijfel wordt er navraag gedaan bij de desbetreffende contractverantwoordelijke.
17. Tijdens de meetronde wordt de volledigheid van de meting gecontroleerd en worden de contractverantwoordelijke van nog niet ingevulde enquêtes proactief benaderd om te zorgen dat deze alsnog worden ingevuld.

5. Rapportage en gebruik van de uitkomsten

5.1 Rapportage

De contractscores en de bedrijfsscores worden ieder kwartaal transparant gepresenteerd aan de bedrijven, waarbij ook inzicht wordt gegeven in de ontwikkeling van de laatste kwartalen. Dit gebeurt middels een online leveranciersomgeving in Vendorlink.

Het dashboard bestaat uit twee onderdelen. Het branche gedeelte, hierin staan de bedrijfsresultaten op hoofdniveau van de verschillende opdrachtnemers in de branche. Op bedrijfsniveau staan de resultaten uitgewerkt op contractniveau, indicator en vraagniveau.

De resultaten kunnen door bedrijven gebruikt worden om acties te bepalen voor verbetering van de proceskwaliteit.

5.2 Gebruik van de uitkomsten in het aanbestedingsproces

De resultaten uit de metingen kunnen ook worden gebruikt in het aanbestedingsproces. ProRail gebruikt in sommige gevallen de uitkomsten bij selectie.

Ook in raamcontracten kunnen de uitkomsten van de meting gebruikt voor bijvoorbeeld omzetherverdeling tussen de verschillende opdrachtnemers.

Verder worden de uitkomsten van de meting ingezet bij bijvoorbeeld groslijsten en de tunnelalliantie om de kwaliteit van de opdrachtnemers te monitoren en in te zetten bij leveranciersmanagement.