

STUREN OP RESULTAAT

HANDLEIDING
PRESTATIEMETING

vereniging van
woningcorporaties



VOORWOORD

De bouwsector wordt geplaagd door torenhoge faalkosten. Meerdere miljarden worden jaarlijks verspild door slechte samenwerking in de bouwketen. Al zien we hier en daar goede voorbeelden, structureel werken aan (bouw)procesverbetering is nog geen gemeengoed in de corporatiesector. Te veel reactief en te weinig proactief.

Opdrachtgevers in de corporatiesector en opdrachtnemers zoeken voortdurend naar kwaliteitsverbetering in de woningbouw. Opdrachtgevers willen opdrachtnemers met een klantgerichte opstelling. Opdrachtnemers zijn op hun beurt op zoek naar opdrachtgevers die gebruik willen maken van hun creativiteit en innovatief vermogen bij het vinden van betaalbare, duurzame oplossingen. Maar de samenwerking komt moeizaam op gang. Wat zijn de belemmeringen?

Basis voor een goede samenwerking is vertrouwen in elkaars professionaliteit. Maar ook respect voor elkaars meningen. Prestatiemeting kan hierbij een hulpmiddel zijn. Vertrouwen op zich is niet meetbaar. Maar wel de afspraken die zijn gemaakt in een vroegtijdig stadium van de samenwerking over de te leveren prestaties.

Belemmeringen in de samenwerking zitten in de vijf redenen die er zijn voor het doen van prestatieingen: transparantie, leren, afrekenen, vergelijken en oordelen. Want hoe transparant willen de betrokken partijen zijn? En zijn ze bereid om van elkaar te leren of weten ze het zelf beter? Om te oordelen zijn normen en benchmarkgegevens nodig. Maar kunnen we daar in gezamenlijkheid overeenstemming over bereiken?

Het is zaak deze belemmeringen te traceren en te elimineren. Zowel aan opdrachtgevers- als aan opdrachtnemerszijde zijn ze vaak onderdeel van de cultuur. Echter, het gezamenlijk meten van de prestaties kan bijdragen aan de noodzakelijke cultuurverandering in deze sector.

De hamvraag is echter wie deze cultuurverandering in gang moet zetten: zijn het de gezamenlijke opdrachtnemers of is het de opdrachtgevende partij? Meest voor de hand liggend is dat de opdrachtgever het initiatief neemt en daarbij ook eisen stelt aan het stelsel van prestatieingen. Het werken met prestatieingen in de Nederlandse bouwsector is ook een middel om aannemers te motiveren om tot betere prestaties te komen, om innovaties te stimuleren, om het investeren in kwaliteit te belonen en om aannemers zelf inzicht te verschaffen in de eigen prestaties en die van collega's.

Daarnaast is prestatieingen een instrument om de professionaliteit van de opdrachtgever te verbeteren: waar stuurt hij op en hoe gaat hij om met de normering. En geeft de opdrachtgever ook de noodzakelijke transparantie. Kortom, wederkerigheid is van groot belang bij prestatieingen. Als opdrachtgever zul je eerst naar je zelf moeten kijken. Hoe doe ik het. Kan ik mijn rol als opdrachtgever nog verder professionaliseren? Vervolgens naar de opdrachtnemers.

*ir. Derk Kremer (zelfstandig adviseur)
drs. Maarten Georgius (Aedes)*

INHOUD

INLEIDING	4
1 PRESTATIEMETING	5
Wat is prestatie­meting?	5
Wat zijn prestatie­indicatoren?	5
Welke categorieën prestatie­indicatoren zijn er?	6
Waarom zou je prestaties meten?	7
Hoe kan je prestatie­meting gebruiken?	7
Wat prestatie­meting je niet vertelt	8
Wat zijn de valkuilen van prestatie­meting?	9
2 AAN DE SLAG MET PRESTATIEMETING	11
Inkoopstrategie en de rol van prestatie­meting	11
Bepaal welke prestaties je wilt meten	14
Hoe je de prestaties meetbaar maakt	15
Hoe je een norm kunt bepalen	16
Meetniveau van de indicatoren	16
Methoden voor het verzamelen van informatie	17
Mogelijke fouten bij het verzamelen van informatie	18
Beperken van fouten bij het verzamelen van informatie	19
Hoe de prestaties kunnen worden gerapporteerd	20
Waarvoor je de gemeten prestaties kunt gebruiken	22
3 BETROKKENHEID BIJ PRESTATIEMETING	23
Betrokkenheid senior management	23
Betrokkenheid medewerkers	23
Verantwoordelijkheid voor prestatie­meting	24
Een gevoel van urgentie	24
4 STAPPENPLAN ONTWIKKELEN INSTRUMENT	25
BIJLAGE VOORBEELDVRAGENLIJSTEN	26
BRONNEN	33

INLEIDING

Nieuwbouw- en renovatieprojecten, het planmatig onderhoud, het dagelijks onderhoud, verhuur van woningen en nog veel meer andere diensten en werkzaamheden worden door woningcorporaties uitbesteed aan daarvoor gespecialiseerde leveranciers. Voor de prestaties die een woningcorporatie levert aan haar huurders, is een woningcorporatie dus in grote mate afhankelijk van deze leveranciers.

Dit vormt de verklaring voor de invoering van leveranciersmanagement door een aantal woningcorporaties en de ontwikkeling van methoden waarmee op een gestructureerde en constructieve wijze de prestaties van een leverancier kunnen worden gemeten, besproken en verbeterd. Een methode die vervolgens verder wordt geïmplementeerd in de organisatie.

EEN GROEP WONINGCORPORATIES MAAKT AL GEBRUIK VAN PRESTATIEMETING LEVERANCIERS ZO BLIJKT UIT EEN KLEINE STEEKPROEF ONDER ELF WONINGCORPORATIES. UIT DEZE STEEKPROEF KWAM NAAR VOREN DAT DE MEESTE VAN DEZE CORPORATIES PRESTATIEMETING GEBRUIKT BIJ PLANMATIG ONDERHOUD EN RENOVATIEPROJECTEN. VERDER GEBRUIKT ONGEVEER DE HELFT VAN DEZE CORPORATIES PRESTATIEMETING BIJ DAGELIJKS ONDERHOUD EN MUTATIEONDERHOUD. TWEE VAN DE ONDERVRAAGDE CORPORATIES GEBRUIKT PRESTATIEMETING BIJ HET VERHUURPROCES.

Als een woningcorporatie bepaalde werkzaamheden uitbesteed aan een leverancier doet zij dit over het algemeen omdat dit voordelen oplevert. Het uitbesteden betekent echter ook dat de woningcorporatie een risico neemt, met name in de samenwerking en afstemming met deze leverancier. Een leverancier kan bijvoorbeeld tegen lagere kosten dezelfde werkzaamheden uitvoeren aan een woning dan een eigen dienst van de woningcorporatie. Van de diensten die de leverancier levert, moet de kwaliteit, de veiligheid en het serviceniveau wel gewaarborgd zijn. Om de gewenste kwaliteit te kunnen leveren, is een leverancier op zijn beurt weer afhankelijk van de woningcorporatie.

Om haar doelen te kunnen bereiken, is het nodig dat een woningcorporatie een hierop afgestemd leveranciersmanagement invoert. Dit leveranciersmanagement dient zich te concentreren op het verbeteren van de prestaties van de leverancier gericht op de doelen die de woningcorporatie nastreeft. Wil een woningcorporatie de mogelijkheden van haar leveranciers ten volle benutten, dient het leveranciersmanagement tevens te sturen op synergie tussen woningcorporatie en leverancier. Prestatiemeting in het kader van uw leveranciersmanagement is een middel dat gebruikt kan worden om de prestaties van zowel de leverancier als de eigen organisatie te verbeteren.

DOELGROEP HANDLEIDING

Deze handleiding heeft tot doel woningcorporaties te informeren over het nut van prestatiemeting in het kader van hun leveranciersmanagement. Daarnaast moet het woningcorporaties die nog niet aan de slag zijn met prestatiemeting in het kader van hun leveranciersmanagement helpen bij het ontwikkelen en implementeren hiervan. Enige kennis en ervaring op het gebied van inkoop is hierbij wel een pre, omdat de prestatiemeting in het kader van het totale leveranciersmanagement geplaatst dient te worden.

LEESWIJZER

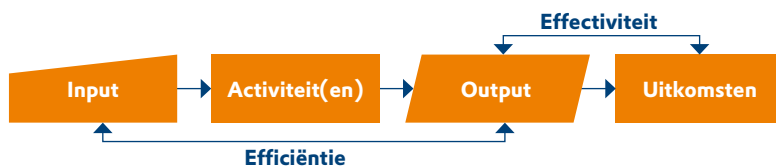
Hoofdstuk 1 zal eerst ingaan op het begrip prestatiemeting, wat men er mee kan doen, de doelen waarvoor prestatiemeting wordt gebruikt en de valkuilen van prestatiemeting. In hoofdstuk 2 wordt uitgelegd hoe u aan de slag kunt gaan met prestatiemeting door een aantal praktische stappen te volgen. Hoofdstuk 3 gaat over het verder betrekken van uw medewerkers en management.

Om de theorie te illustreren, zijn in ieder hoofdstuk praktische voorbeelden opgenomen van woningcorporaties die al gebruikmaken van prestatie meetinstrumenten in het kader van hun leveranciersmanagement. Deze voorbeelden zijn verzameld met behulp van een enquête onder elf woningcorporaties en drie interviews. Er zijn daarnaast ook voorbeelden van andere opdrachtgevers opgenomen en voorbeelden van buiten de bouwsector.

1 PRESTATIEMETING

Dit hoofdstuk beschrijft wat prestatiemeting is, wat men er mee kan doen, de doelen waarvoor prestatiemeting wordt gebruikt en de valkuilen van prestatiemeting.

WAT IS PRESTATIEMETING?



Prestatiemeting is een doorlopend proces van monitoren en rapporteren van prestaties en de voortgang op het behalen van vooraf gestelde doelen. Prestatie-indicatoren kunnen zich richten op activiteiten die een bedrijf of leverancier van een bedrijf ontplooit (processen), de directe producten en/of diensten die een partij levert (output), en/of de resultaten die deze producten en/of diensten opleveren (uitkomsten).

Met behulp van prestatiemeting kunnen ook uitspraken worden gedaan over de effectiviteit van de output. Bijvoorbeeld of de geleverde dienst of product overeenstemt met de verwachtingen, noden en behoeften van de huurders. Daarnaast kan iets worden gezegd over de efficiëntie van een proces; of een proces gestroomlijnd is verlopen.

WAT ZIJN PRESTATIE-INDICATOREN?

Prestatie-indicatoren zijn meetbare grootheden die een onderneming in staat stellen om een geleverde prestatie te relateren aan een tevoren vastgestelde norm.

De gemeten prestaties die worden gemeten op basis van deze prestatie-indicatoren vertellen ons iets belangrijks over de producten en diensten die worden geleverd en de processen die deze hebben voortgebracht. Ze zijn een gereedschap dat kan helpen in het begrijpen, managen, en verbeteren van de eigen organisatie of de processen die bedrijven onderling onderhouden. Effectieve prestatie-indicatoren kunnen het volgende vertellen:

- hoe goed we het doen
- of we onze doelstellingen behalen
- of onze klanten tevreden zijn
- of we onze processen onder controle hebben
- of er verbeteringen nodig zijn.

Gemeten prestaties voorzien ons van informatie op basis waarvan we geïnformeerde beslissingen kunnen nemen.

Een gemeten prestatie bestaat uit een getal en een eenheid van meting. Het getal vertelt iets over de omvang (hoeveel) en de eenheid geeft het getal een betekenis (wat). Prestatie-indicatoren zijn altijd gekoppeld aan een doel of een doelstelling. Prestatie-indicatoren kunnen bestaan uit enkele waarden als bijvoorbeeld uren, meters, euro's, aantal rapporten, aantal defecten, aantal VCA gecertificeerd personeel, tijdsduur om iets te ontwerpen, enzovoort. Ze kunnen iets vertellen over bijvoorbeeld een variatie in een proces. Eendimensionale waarden vertegenwoordigen vaak hele basale maar zeer fundamentele metingen van processen of producten.

Steeds vaker worden er multidimensionale waarden gebruikt. Deze worden uitgedrukt in ratio's van twee of meer waarden (zie voorbeeld hieronder). U kunt denken aan het aantal kilometers dat op een liter brandstof wordt gereden (een prestatiemeting van duurzaam rijden), het aantal ongevallen per miljoen uren werk (een prestatiemeting van veiligheid op de werkvloer van een bedrijf), of het aantal leveringen dat door een leverancier op tijd wordt geleverd afgezet ten opzichte van het totaal aantal leveringen (een prestatiemeting van leveringsbetrouwbaarheid door de leverancier).

Doelstelling	Prestatie-indicator
Storingen aan verwarmingsketels wordt door de huurder ervaren als zeer vervelend. Doel is om storingen zo snel als mogelijk en in een keer te verhelpen.	(Totaal aantal storingen dat in één keer is opgelost / Totaal aantal gemelde storingen aan verwarmingsketels) x 100%

Door gebruik te maken van multidimensionale waarden, kunnen prestaties ook vergelijkbaar worden gemaakt tussen verschillende leveranciers.

De Alliantie, prestatie-indicatoren

niet-planmatig onderhoud

Werkplek opgeruimd/ordelijk?

Werkplek afgedekt/beschermd?

Werkplek schoon achtergelaten na uitvoering?

Roken op de werkplek?

Legitimatie beschikbaar op aanvraag?

Geluidsoverlast (radio)?

Werkplek afgezet?

Arbo-voorzieningen toegepast?

Bewoner geïnformeerd over werk/planning?

Is de afspraak op de juiste tijd-datum nagekomen?

Juist materiaal toegepast (volgens opdracht)?

Juiste hoeveelheden toegepast (volgens opdracht)?

Werk is deugdelijk uitgevoerd?

Werk is netjes uitgevoerd?

Factuur pas gestuurd na afronding werk?

Factuur binnen tien werkdagen
(indien later: toelichting geven hoeveel later).

Werkbon tijdig afgemeld?
(alleen bij aannemers die werken via het portal)

Werkzaamheden juist omschreven?

Werkzaamheden dubbel gefactureerd?

Codes/eenheidsprijzen juist gebruikt?

Is de handtekening op de bon aanwezig?
(alleen bij regioopdrachten of SO-opdrachten)

Eindbedrag of factuur akkoord?

WELKE CATEGORIEËN PRESTATIE-INDICATOREN ZIJN ER?

De meeste prestatie-indicatoren zijn in de volgende categorieën te plaatsen (Garvin 1988; Evans & Lindsay 1996):

Effectiviteit: Een proceskarakteristiek die ons een indicatie geeft van welke mate een output van een proces (het product) voldoet aan de gestelde eisen (doen we de juiste dingen?). Vragen die hierbij horen zijn onder meer:

- Is het volledig?
- Doen we het accuraat; in één keer goed?
- Zijn we consistent in onze serviceniveaus?

Efficiëntie: Een proceskarakteristiek die ons een indicatie geeft in welke mate een proces de benodigde output levert met behulp van zo laag mogelijke kosten (doen we onze dingen op een juiste manier?)

Kwaliteit: Tot welk niveau voldoen onze producten en diensten aan de behoeften en verwachtingen van onze klanten? Vragen die u hierbij kunt stellen zijn onder meer:

- Voldoen de prestaties van het product?
- Heeft het bepaalde (extra) features die bijdragen aan de functionaliteit?
- Is het product betrouwbaar?
- Is het conform de gestelde eisen?
- Is het onderhoudsvriendelijk?
- Hoe ervaart men het esthetisch?
- Ervaart de gebruiker voldoening van het imago en/of de publiciteit die het product oplevert?

Tijdigheid: Een indicator die aangeeft of een activiteit op tijd en correct is uitgevoerd. Een criteria moet worden ontwikkeld dat definieert wat tijdigheid van een bepaalde activiteit precies inhoudt. Dit criterium wordt vaak gebaseerd op de behoeften van een klant.

Reactiesnelheid: Een indicator die ons iets vertelt of we accuraat reageren op bepaalde (onverwachte) omstandigheden.

Hoffelijkheid: De mate van respect en vriendelijkheid waarmee het product of service wordt geleverd aan de klant. Vragen die bij deze categorie horen zijn:

- Heeft de klant overlast ervaren bij het uitvoeren van het service-onderhoud?
- Heeft de monteur netjes gewerkt en de werkplek netjes achtergelaten?

Toegankelijkheid: De mate waarmee de service wordt verkregen door de klant (moet de leverancier continu worden aangespoord om de gewenste service te verkrijgen of gaat het vanzelf?)

Productiviteit: De waarde die een bepaald proces toevoegt afgezet ten opzichte van de hoeveelheid arbeid en kosten die het proces nodig heeft.

Veiligheid: Meet de algemene gezondheid en de werkomstandigheden van de medewerkers.

De elf geëquipte woningcorporaties gaven onder meer de volgende redenen aan om prestatie meting in het kader van het leveranciersmanagement toe te passen:

goed presterende leveranciers belonen (Maasdelta)

beperken groot aantal leveranciers (Mitros)

inzicht verwerven in prestaties i.r.t. kosten (Mitros)

het is een instrument tot continu verbeteren (Zayaz)

transparantie/verantwoording afleggen (Omnia)

leveranciers stimuleren tot verbeteren (Omnia)

bewustwording eigen projectteam (de Alliantie)

invloed uitoefenen op selectie leveranciers (de Alliantie)

afspraken bewaken/kwaliteit controleren (Vivare).

WAAROM ZOU JE PRESTATIES METEN?

Het meten van prestaties van een organisatie is uiteraard geen doel op zich. Het heeft een functie voor de processen in de organisatie of voor de processen die organisaties onderling onderhouden. Basaal kunnen de volgende functies voor prestatie meting worden onderscheiden (Behn 2003; Nicis institute, 2010):

Transparant maken: verantwoording afleggen over de prestaties van uw organisatie en over hoe de beschikbare middelen zijn besteed.

Focus aanbrengen: Het meten van prestaties focust de aandacht op wat bereikt moet worden en het beweegt bedrijven ertoe om hun aandacht te concentreren om de beschikbare tijd, middelen en energie te richten op het bereiken van de doelen van de organisatie.

Vergelijken: door prestaties te vergelijken met de prestaties van andere (vergelijkbare) organisaties.

Leren en verbeteren: door de gemeten prestatie te gebruiken voor nader onderzoek naar de oorzaak van een bepaalde (onder)prestatie. Zonder de prestaties te meten, is verbeteren ook niet mogelijk.

Afrekenen: de metingen gebruiken om een organisatie af te rekenen op zijn prestatie of niveau van inspanning, bijvoorbeeld in de vorm van een bonus of boete.

Oordelen en bijsturen: een oordeel vellen over het functioneren van een leverancier op basis van de geleverde prestaties of ten aanzien van de voortgang op het bereiken van de gestelde doelen. Als de resultaten afwijken van de gestelde doelen, kunnen bedrijven deze afwijkingen analyseren en (tijdig) bijsturen.

Motiveren: mensen of bedrijven motiveren bepaalde doelstellingen te behalen.

Communiceren: prestatie meting kan een bijdrage leveren aan doelgericht management doordat het de nadruk legt op het behalen van bepaalde doelen en deze concreet maakt zowel voor (intern) personeel als voor externe organisaties waarmee wordt samengewerkt.

.....

'ALS JE DE RESULTATEN NIET MEET, KAN JE OOK NIET ZEGGEN OF IETS IS GESLAAGD OF HEEFT GEFAALD.

ALS JE SUCCES NIET KUNT WAARNEMEN, KAN JE HET OOK NIET BELONEN.

ALS JE SUCCES NIET KUNT BELONEN, IS DE KANS GROOT DAT JE HET FALEN (OOK) BELOOND.

ALS JE SUCCES NIET KUNT WAARNEMEN, KAN JE ER NIET VAN LEREN.

ALS JE FALEN NIET KUNT WAARNEMEN,

KAN JE HET OOK NIET (TIJDIG) CORRIGEREN.

ALS JE GEEN RESULTATEN KUNT LATEN ZIEN, ZAL JE OOK NIET HET DRAAGVLAK VERWerven VAN JE OMGEVING.'

(Osborne en Gaebler 1992)

.....

HOE KAN JE PRESTATIEMETING GEBRUIKEN?

De vorige paragraaf stelde de vraag waarom zou je prestaties meten? Je kan ook de vraag stellen hoe je het kan gebruiken? Wat heb ik eraan? Voorbeelden hiervan zijn:

- Het stellen van doelstellingen en standaarden.
- Het detecteren en corrigeren van problemen.
- Het managen, beschrijven en verbeteren van processen.
- Het documenteren van behaalde resultaten.
- Het verkrijgen van inzicht en het kunnen beoordelen van processen en mensen.
- Het bepalen of bedrijven hun visie en doelstellingen behalen, en of ze de doelen ten aanzien van hun klanten behalen.
- Het zorgen voor meetbare resultaten ten aanzien van de doelstellingen.
- Het bepalen van de effectiviteit van een bepaalde organisatie, afdeling of leverancier.
- Het kunnen bepalen of de afgesproken prestaties met een leverancier ook daadwerkelijk worden geleverd (krijg ik waarvoor ik heb betaald?).

WAT PRESTATIEMETING JE NIET VERTELT

Als je met prestatie­meting aan de slag gaat, is het goed om je bewust te zijn van een aantal aspecten van prestatie­meting. Een daarvan is dat prestatie­meting je niet voorziet in alle antwoorden; het vertelt niet alles.

HET LEGGEN VAN DE RELATIE TUSSEN EEN OOR­ZAAK EN EEN GEVOLG VAN BEPAALDE UITKOM­STEN IS NIET (ALTIJD) GEMAKKELIJK TE MAKEN

De uitkomsten van prestatie­metingen kunnen de prestaties van een bepaalde leverancier goed weergeven. Dit is zeker het geval waar de toerekenbaarheid van een bepaalde indicator hoog is.

Het komt ook voor dat er een keus gemaakt moet worden voor indicatoren die minder toerekenbaar zijn, omdat er simpelweg geen indicatoren meetbaar te maken zijn die zowel relevant als in hoge mate toerekenbaar zijn. In dit geval is het verband tussen de geleverde prestaties en de indicatoren minder. In deze situaties is nader onderzoek (evaluatie) nodig waarbij er ondersteunende informatie om de metingen heen wordt verzameld. Op basis van deze evaluatie kunnen uitspraken worden gedaan omtrent de impact van bepaalde ingrepen.

SLECHTE RESULTATEN HOEVEN NIET ALTIJD TE BETEKENEN DAT IETS NIET GOED IS UIT­GEVOERD

Als de prestatiedoelstellingen niet worden behaald, is dit een duidelijk signaal dat er iets niet goed gaat. De prestatie­meting an sich zegt echter niet altijd iets over de reden waarom deze doelstellingen niet worden behaald. Integendeel, het geeft aan dat er iets aan de hand is dat nader onderzoek verdient.

Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat er onrealistische doelen zijn gesteld. De organisatie moet bepaalde prestaties kunnen uitleggen en ook de factoren die hebben bijgedragen aan de goede of slechte prestaties. Wat ook kan voorkomen is dat een ogenschijnlijk slechte prestatie juist goed kan zijn. In sommige gevallen kan vertragen of afstellen tot een beter resultaat leiden dan het zo snel als mogelijk op te lossen.

Het omgekeerde kan ook het geval zijn. Als uit een vergelijking met andere bedrijven blijkt dat een organisatie goed presteert, wil dit nog niet zeggen dat het niet beter kan. Het kan zijn dat de organisatie is vergeleken met een groep relatief slecht presterende bedrijven.

DE DEKKINGSGRAAD VAN DE INDICATOREN TEN OPZICHTE VAN DE DOELEN IS BELANGRIJK OM WATERBED-EFFECTEN TE VOORKOMEN

Als de prestatie-indicatoren niet alle doelen afdekken, kunnen waterbed-effecten ontstaan. Daar waar bepaalde aspecten van invloed op elkaar zijn, kan het aanbrengen van een focus op één onderdeel door een prestatie­meetinstrument effecten hebben op de prestaties op het onderdeel dat niet wordt gemeten. Als voorbeeld, wanneer bouwprojecten worden gemeten op doorlooptijd en kosten wil dit nog niet zeggen dat alles veilig en volgens de regels wordt uitgevoerd. Integendeel, in dit voorbeeld hebben beide onderdelen een direct effect op elkaar wat kan leiden tot ongewenste effecten als er teveel wordt gestuurd op een enkel aspect.

DE INFORMELE, NIET-GEREGISTREERDE, AANBIEDING

EEN BEPAALD DEPARTEMENT VAN HET AUSTRALISCHE LEGER IS VERANTWOORDELIJK VOOR DE HUISVESTING VAN LEGERPERSONEEL DIE VAN HUIS WORDEN GESTATIONEERD. NA EEN EERSTE INTERVIEW, DOET HET DESBETREFFENDE DEPARTEMENT ZO SNEL ALS MOGELIJK HET PERSONEELSLID EEN EERSTE AANBIEDING. WANNEER HET PERSONEELSLID DIT WEIGERT, REGISTREERT HET DEPARTEMENT DE REDEN EN DOET EEN TWEEDE AANBIEDING. DEZE PROCEDURE WORDT HERHAALD ALS HET PERSONEELSLID WEDEROM WEIGERT. OM DE PRESTATIES VAN DIT DEPARTEMENT TE VERBETEREN, WERD EEN NIEUWE PRESTATIE-INDICATOR OPGESTELD: HET PERCENTAGE PERSONEELSLEDEN DAT BINNEN DRIE AANBIEDINGEN VAN HUISVESTING DE HUISVESTING ACCEPTEERT, MOET OMHOOG. WAT BLEEK KORTE TIJD LATER: HET PERCENTAGE WERD IN ZEER KORTE TIJD BEHAALD DOOR HET DEPARTEMENT. DE UITLEG WAS SIMPEL: HET DEPARTEMENT INTRODUCEERDE HET FENOMEEN VAN DE 'INFORMELE AANBIEDING' EN MAAKTE PAS EEN FORMELE AANBIEDING ALS DE INFORMELE AANBIEDING WERD GEACCEPTEERD.

(De Bruijn 2001)

NUMERIEKE QUOTA ZORGEN ER NIET VOOR DAT (ACHTERLIGGENDE) PROBLEMEN WORDEN OPGELOST

Er bestaat het gevaar dat prestatiedoelstellingen worden tot numerieke quota. Zeker waar prestatie-meting niet wordt ingezet met als doel om te verbeteren, maar prioriteit wordt gelegd bij de controller die de processen moet kunnen auditeren.

Het bepalen van numerieke doelstellingen en quota zal niet automatisch leiden tot de nodige verbeteringen. Het identificeren van de problemen en uitdagingen in het proces is nodig om de prestaties te verhogen en om de gewenste uitkomsten te bereiken.

PRESTATIEMETING IS ALLEEN EEN BENADERING (MODEL) VAN DE WERKELIJKHEID

Prestatiemeting is een waardevol gereedschap voor het management en om te kunnen verbeteren. Echter, mensen zullen altijd proberen om de prestatie-meting te gebruiken om hun prestaties goed uit de bus te laten komen. Dit effect wordt ook wel *gaming the numbers* genoemd. Wees er dan ook van bewust dat prestatie-meting maar een model is van de werkelijkheid. Het kan altijd worden gemanipuleerd. Een manier om dit tegen te gaan is door een brede waaier van prestatie-indicatoren op te nemen.

WAT ZIJN DE VALKUILEN VAN PRESTATIEMETING?

Bij de ontwikkeling en implementatie van prestatie-meetsystemen hebben de meeste organisaties problemen. Sommige zijn simpel op te lossen, anderen zijn een stuk lastiger. Gelukkig zijn vele bedrijven uw organisatie voorgedaan dus is er veel te leren van de valkuilen van anderen. Hier een aantal van deze valkuilen.

.....

'DE MEEST GEMAAKTE FOUT DIE ORGANISATIES MAKEN MET PRESTATIEMETING IS DAT ZE VEEL TE VEEL VARIABELEN GEBRUIKEN. DE DAAROPVOLGENDE MEEST GEMAAKTE FOUT IS DAT MEN VEEL TE WEINIG VARIABELEN GEBRUIKT.'

(Brown 1996)

.....

HET VERZAMELEN VAN VEEL TE VEEL DATA

Het resultaat is een overbelasting aan informatie. Het effect is dat managers en personeel het niet meer of ineffectief gaan gebruiken.

TE WEINIG METEN

Het nemen van besluiten op basis van te weinig informatie is net zo problematisch als het nemen van besluiten op te veel informatie. Sommige organisaties hebben de neiging om te weinig informatie te meten waardoor ze het totale beeld missen. Heel vaak wordt de focus gelegd op financiële indicatoren.

.....

'DE ORGANISATIE MAAKT MET HET PRESTATIEMEETINSTRUMENT DUIDELIJK WAT WORDT VERWACHT VAN DE LEVERANCIERS. HET INSTRUMENT HELPT BIJ DE COMMUNICATIE VANUIT HET MANAGEMENT NAAR DE WERKVLOER, MAAR OOK VISE VERSA. ALS ZE ER OP DE WERKVLOER NIET UITKOMEN, WORDT DIT GESIGNALEERD DOOR HET MANAGEMENT. OP BASIS VAN DE FEITEN DIE ZIJN VERZAMELD DOOR HET MEETINSTRUMENT WORDT DE SITUATIE TERUGGEBRACHT TOT DE BASALE FEITEN. DEZE FEITEN WORDEN VERVOLGENS BESPROKEN MET DE WERKVLOER. DIT HELPT BIJ HET ANALYSEREN VAN HET PROBLEEM EN HET KOMEN TOT EEN GESCHIKTE OPLOSSING.'

Jos Janssen, inkoopcoördinator de Alliantie

.....

ALLEEN MAAR KIJKEN NAAR DE KORTE TERMIJN

De meeste organisaties verzamelen alleen maar financiële en operationele data. Ze kijken alleen naar de kortetermijn- en vergeten de langetermijndoelstellingen die voor het bedrijf van wezenlijk belang zijn. Denk aan langetermijndoelstellingen op het gebied van klanttevredenheid, medewerkertevredenheid, productkwaliteit, servicekwaliteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

BESLISSINGEN NEMEN NIET OP BASIS VAN DE BESCHIKBARE DATA

Veel managers blijven beslissingen nemen op basis van intuïtie en ervaringen uit het verleden ondanks dat een prestatie-meetsysteem ze van informatie voorzien. Betrek in de besluiten ook de beschikbare informatie.

DATA TE VEEL VERSIMPELEN

Soms worden de data die een prestatie-meetsysteem verzameld te veel versimpeld en samengevat. Als een bedrijf besluiten gaat nemen op basis van deze data, dienen de data helder en begrijpelijk te worden samengevat.

VERZAMELEN VAN INCONSISTENTE, CONFLICTERENDE EN ONNODIGE DATA

Alle data die worden gemeten dienen te leiden tot een meting van het succes van het bedrijf.

HET STIMULEREN VAN DE VERKEERDE PRESTATIES

Excellente prestaties op één gebied kan desastreus zijn voor prestaties op een andere gebied. Let altijd op het geheel, op alle doelstellingen, en breng focus aan op dit geheel.

COMPETITIE AANMOEDIGEN EN TEAMWERK ONTMOEDIGEN

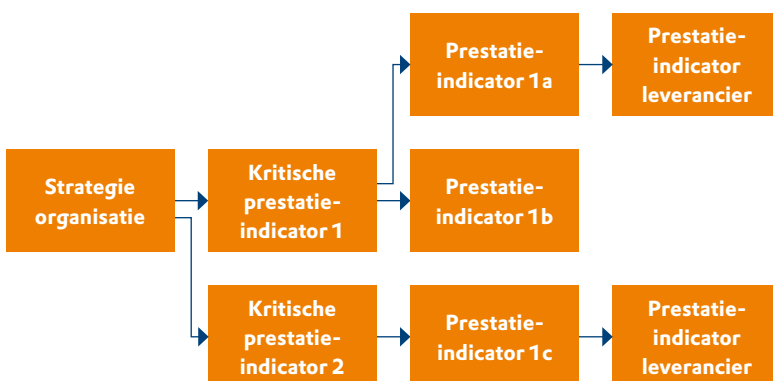
Het vergelijken van prestatie-uitkomsten onder afdelingen of zelfs personen van dezelfde organisatie kan leiden tot een (te) sterke competitie tussen de onderdelen. Dit kan leiden tot het tenietgaan van de teamspirit en het 'met elkaar oplossen'. Hou altijd in gedachten dat de prestaties moeten worden vergeleken met de doelstellingen.

HET STELLEN VAN ONREALISTISCHE INDICATOREN OF ONHAALBARE DOELEN

De te meten indicatoren moeten realistisch blijven. Dit wil zeggen dat ze moeten passen bij de omvang van het bedrijf, de personeelsomvang en de kosten die gemaakt moeten worden om überhaupt te kunnen meten. Het moet in verhouding staan. Het stellen van onhaalbare doelen kan zeer demoraliserend zijn voor het personeel. Begin realistisch en stel de norm bij als daar reden toe is.

HET NIET KUNNEN LINKEN VAN INDICATOREN EN DOELEN VAN DE ORGANISATIE

De prestatie-indicatoren die worden opgesteld moeten zijn gelinkt met de doelstellingen van de organisatie. De strategische doelen, verwoord in kritische prestatie-indicatoren, moeten trapsgewijs worden vertaald naar doelen en prestatie-indicatoren voor de verschillende afdelingen. Met behulp van deze (afgeleide) prestatie-indicatoren wordt gemeten of de doelen worden behaald.



Door het opstellen van prestatie-indicatoren per afdeling wordt tevens duidelijk hoe aan de strategische doelen kan worden voldaan. Door een set indicatoren te kiezen die gezamenlijk de gehele doelstelling goed 'afdekt', is de kans groot dat wanneer men goed presteert op deze indicatoren het doel ook is bereikt.

PRESTATIEMETING PAST NIET ZICHZELF AAN

In aansluiting op het vorige punt, moet u er ook van bewust zijn dat een prestatie-meetinstrument niet dynamisch is. Het verandert niet vanzelf mee met het bedrijf of een andere vorm van werken. Als een bedrijf andere doelen gaat nastreven of een bepaalde focus verlegt, zal de prestatie-meting (indicatoren, normen en dergelijken) hierop aangepast moeten worden. Het systeem past niet zichzelf aan.

HET TE VAAK OF TE WEINIG METEN

In dit geval gaat het om het zoeken van de juiste balans. Als er te vaak wordt gemeten, wordt er energie en geld onnodig verspild. Het kan tevens leiden tot onverschilligheid ten aanzien van het systeem; de mensen die de data verzamelen zien het nut er niet van in omdat het te weinig of geen toegevoegde waarde heeft. Het te weinig meten daarentegen kan leiden tot een tekort aan informatie waardoor het weer zijn waarde verliest. Daarnaast kan je 'blind raken' waardoor je te laat reageert op problemen die zijn ontstaan.

HET NEGEREN VAN DE KLANT

Uiteindelijk is een bedrijf aan de slag voor de klant of eindgebruiker. Veel bedrijven maken de fout alleen interne indicatoren aan te leggen op de eigen bedrijfsprocessen, omdat ze hier controle over hebben. Zonder een klant hebben deze bedrijfsprocessen echter geen betekenis.

De verkeerde vragen stellen op de verkeerde plaatsen. Veel gaat in bedrijven verkeerd in de processen, niet zozeer in de personen die de processen uitvoeren. Vaak wordt het probleem bij de persoon gezocht.

HET VERWARREN VAN HET EIGENLIJKE DOEL VAN HET PRESTATIEMEETSISTEEM

Het doel van een prestatie-meetsysteem is niet het verzamelen van de data, maar het verzamelen van data op basis waarvan de juiste beslissingen genomen kunnen worden. Dit moet uiteindelijk leiden tot betere prestaties. Dat een servicemonteur gemiddeld vijf keer naar een storing toe moet rijden is een interessant feit, het nemen van de juiste acties om dit terug te brengen tot één keer is belangrijker.

2 AAN DE SLAG MET PRESTATIEMETING

In het vorige hoofdstuk is stilgestaan bij wat prestatie-meting is, wat prestatie-indicatoren zijn en wat je wel en niet met prestatiemeting kan. Dit hoofdstuk legt stap voor stap uit hoe aan de slag te gaan met prestatie-meting leveranciers. Eerst zal kort het doel van een prestatie-meetsysteem leveranciers worden uitgelegd. Vervolgens wordt nader ingegaan op de vraag bij welke categorie van leveranciers het nut heeft om prestatiemeting toe te passen. Tot slot wordt ingegaan op stappen om tot een prestatie-meetsysteem te komen.

INKOOPSTRATEGIE EN DE ROL VAN PRESTATIEMETING

Het doel waarvoor een prestatie-meetsysteem wordt ingezet is sterk afhankelijk van de inkoopstrategie die wordt gevolgd voor de inkoop van een bepaald product of dienst.

Een veel gebruikt hulpmiddel om de inkoopstrategie te bepalen is het zogenaamde Kraljic-model (1983). Op basis van dit model kan de inkoopportefeuille worden gecategoriseerd. Alle producten en diensten die worden ingekocht kunnen uiteen worden gezet op twee assen, namelijk:

- de mate van toeleveringsrisico, en
- het strategisch belang van het product of dienst voor de organisatie.

Door de assen te kruisen ontstaan vier categorieën van producten en diensten.

De vier categorieën zullen hieronder nader uiteen worden gezet. Per categorie wordt de algemeen aanvaarde inkoopstrategie beschreven en het mogelijke doel van de prestatie-meting leveranciers.

KETENSAMENWERKING IS EEN SAMENWERKINGSMODEL DAT DE LAATSTE JAREN STEEDS MEER WORDT TOEGEPAST BIJ NIEUWBOUW- EN (GROOT)ONDERHOUDS-PROJECTEN OM IN NAUWE SAMENWERKING MET EEN AANTAL KRITISCHE PARTIJEN EEN PROJECT VOOR TE BEREIDEN EN TE REALISEREN. DOOR HET AANGAAN VAN EEN LANGDURIGE SAMENWERKING KAN EEN SNELLER VOORBEREIDINGS- EN UITVOERINGS- PROCES TOT STAND WORDEN GEBRACHT EN KAN DE MARKTKENNIS VAN DE AANBIEDENDE PARTIJEN WORDEN GEBRUIKT OM TOT EEN PASSENDE OPLOSSING TE KOMEN. PRESTATIEMEETINSTRUMENTEN WORDEN BIJ DIT SOORT SAMENWERKINGSVORMEN VOORAL GEBRUIKT OM DE EFFECTIVITEIT EN EFFICIËNTIE VAN DE SAMENWERKING TE METEN.



STRATEGISCH

Deze categorie kent een hoog toeleveringsrisico doordat er maar een klein aantal aanbieders zijn of doordat de levering van het product of de dienst zeer lastig is. Dit komt vaak voor bij complexe producten of diensten waarbij maar een klein aantal spelers de gewenste kwaliteit kan leveren. Het kan ook voorkomen dat er ogenschijnlijk veel aanbieders zijn die het product of de dienst kunnen leveren, maar dat een nauwere samenwerking nodig is om de gewenste kwaliteit tot stand te brengen.

De inkoopstrategie die over het algemeen gevolgd wordt bij deze categorie is het aangaan van een nauwe relatie met de leverancier om de levering zeker te stellen. Daarnaast wordt de leverancier vaak vroegtijdig betrokken bij de ontwikkeling van het product of de dienst om zo zijn kennis en kunde in te brengen. De focus ligt bij deze categorie op de langere termijn en het gezamenlijk terugbrengen van de totale kosten van het product of de dienst.

Een prestatiemeetinstrument kan in een dergelijke samenwerking worden gebruikt om bijvoorbeeld de gezamenlijke dienst te ontwikkelen en verder te optimaliseren. Het instrument zou bijvoorbeeld de doorlooptijden van kritische processen kunnen meten. Ook kan met het instrument worden bepaald of bepaalde leveranciers bereid zijn gevoelige informatie te delen die nodig is voor de ontwikkeling van nieuwe producten.

DE ALLIANTIE: NIET PLANMATIG ONDERHOUD MET STRATEGISCHE PARTNERS

DE ALLIANTIE ZIET DE AANNEMERS DIE HET NIET PLANMATIG ONDERHOUD IN WONINGEN VOOR HAAR UITVOERT ALS KRITISCHE PARTNER. DEZE AANNEMER KOMT NAMELIJK REGELMATIG IN DE WONING VAN HUURDERS EN HEEFT DAARBIJ DIRECT CONTACT MET DEZE HUURDERS. EEN SNELLE, TIJDIGE, CORRECTE EN JUISTE UITVOERING VAN HET ONDERHOUD IS VAN GROOT BELANG VOOR DE TEVREDENHEID VAN DE HUURDERS. DAARBIJ WORDT HET GROOTSTE GEDEELTE VAN DE KOSTEN VAN DIT PROCES BEPAALD DOOR DE SAMENWERKING TUSSEN DE WONINGCORPORATIE EN DE AANNEMER. REDEN TE MEER OM EEN NAUWERE SAMENWERKING AAN TE GAAN MET EEN (VOORAF GESELECTEERDE) AANNEMER EN OM HET GEZAMENLIJK PROCES TE VERBETEREN OP ZOWEL EFFECTIVITEIT ALS EFFICIËNTIE. PRESTATIEMETING IS HET MIDDEL OM TOT VERBETERING TE KOMEN.

HEFBOOM

Deze categorie kent een laag toeleveringsrisico omdat er veel aanbieders beschikbaar zijn en het product of de dienst relatief simpel is. Het product of de dienst dat wordt geleverd, heeft echter wel een hoge financiële impact op de organisatie doordat het een relatief hoge omzet vertegenwoordigt.

De inkoopstrategie die over het algemeen geschikt is bij deze categorie, is het gebruikmaken van de dominante positie van de inkoper in relatie tot het grote aantal aanbieders. Door eerst de leveranciers te selecteren op kwaliteit en vervolgens de prijs te onderhandelen kunnen onder meer kostenbesparingen worden behaald in combinatie met een hoge kwaliteit van dienstverlening. Vaak worden met deze leveranciers raamcontracten afgesloten waarbij de kwaliteit staat gespecificeerd (levertijden, maximum aantal defecten en dergelijken) en een prijsstaffel is opgenomen in relatie tot het aantal te leveren producten of uren aan diensten in een bepaalde tijdsperiode.

Een prestatiemeetinstrument bij dit type producten en diensten kan helpen de kwaliteit van het product en/of de dienst te monitoren en waar nodig bij te sturen. Het instrument zou bijvoorbeeld de maximum levertijden of het aantal defecte leveringen kunnen meten. Als blijkt dat een leverancier te laag presteert kan deze worden gekort of op de 'strafbank' worden geplaatst. Bij blijvende slechte prestaties zou deze leverancier kunnen worden ingewisseld voor een andere leverancier. Het contract moet hier natuurlijk wel op zijn ingericht.

KNELPUNT

De producten of diensten in deze categorie worden alleen geleverd door enkele leveranciers en is daardoor relatief schaars. Het product heeft echter een lage impact op de totale winst van de organisatie.

De inkoopstrategie die bij deze categorie past is het zeker stellen van de levering van het product of de dienst omdat de organisatie deze nodig heeft. Omdat de impact in financiële zin laag is, behoeft deze categorie verder weinig aandacht. Wel is het verstandig om naar alternatieve leveranciers te zoeken om te voorkomen dat de organisatie te afhankelijk wordt.

Een prestatiemeetingsysteem kan bij deze categorie het presteren van de leverancier in de gaten houden om te voorkomen dat het onder een bepaalde norm zakt. Het is echter afhankelijk van de eventuele effecten die een te lage prestatie heeft op de organisatie of de inrichting een prestatiemeetingsysteem voor deze categorie nodig is.

ROUTINEMATIGE PRODUCTEN

De diensten en producten in deze categorie zijn van geen enkel strategisch belang noch zijn ze van (grote) invloed op het presteren van de organisatie. Daarnaast zijn ze overal verkrijgbaar bij een grote groep leveranciers en zijn de prijzen door de onderlinge concurrentie vergelijkbaar laag.

De inkoopstrategie die bij deze groep past, is het verlagen van het aantal leveranciers om de interne kosten te beperken. Deze kunnen verder worden verlaagd door het inkoopproces te versimpelen.

Voor deze categorie heeft het inrichten van een prestatie-meetsysteem weinig nut. De kosten van het systeem zullen al vrij snel de eventuele opbrengsten (of beperking van kosten) overstijgen.

VRAGEN OM DE PRODUCTEN EN DIENSTEN IN TE DELEN

Om de leveranciers in te kunnen delen in de hierboven beschreven categorieën, kunnen de volgende vragen worden gesteld:

Strategisch belang

- Wat is de prijs van het product of de dienst in verhouding tot de totale kosten?
- Hoe belangrijk is het product of de dienst voor de totale kwaliteit?
- Welk niveau van samenwerking heeft uw organisatie met deze leverancier?
- Hoe belangrijk is de samenwerking met deze leverancier om de gewenste kwaliteitsverbeteringen te behalen?
- Welke vorm van samenwerking is gewenst met deze leverancier?

Toeleveringsrisico

- Hoe uniek is het product of de dienst dat/die wordt geleverd?
- Is het product of de dienst gemakkelijk verkrijgbaar?
- Kunt u gemakkelijk van leverancier of product - verwisselen?
- Is het product of de dienst kritisch voor (het functioneren van) de organisatie?
- Kent het product toeleveringsrisico's (nu of in de toekomst)?
- Welke risico's kent het product of de dienst?
- Is een gezamenlijke ontwikkeling van het product of de dienst nodig of gewenst?
- Heeft de leverancier een strategische positie ten opzichte van de organisatie als het gaat om een specifiek(e) product of dienst? Wat is de (inkoop) positie van uw organisatie in vergelijking met de positie van de leverancier?

.....

WAT METEN ANDERE OPDRACHTGEVERS? PRESTATIEMETING MET ALS DOEL LEVERANCIERS TE RANGSCHIKKEN EN SELECTEREN IS EEN METHODE DIE OVER DE GEHELE WERELD WORDT TOEGEPAST DOOR OPDRACHTGEVERS IN DE BOUWSECTOR. UIT EEN INTERNATIONAAL VERGELIJKEND ONDERZOEK BLIJKT DAT VEEL OPDRACHTGEVERS HET PROCES VAN TOTSTANDKOMING ALS HET PRODUCT BEOORDELEN. SOMMIGE OPDRACHTGEVERS BEOORDELEN EEN VAN DE TWEE.

ALS MEN KIJKT NAAR DE OPDRACHTGEVERS DIE ZOWEL HET PROCES ALS HET PRODUCT BEOORDELEN, BLIJKT DAT DEZE PARTIJEN OVER HET ALGEMEEN DEZELFDE ITEMS BEOORDELEN:

- 1 PRESTATIES OP TIJD
- 2 HET MANAGEMENT EN GESCHIKTHEID VAN HET PERSONEEL OP DE WERKVLOER
- 3 ONGANG MET ONDERAANNEMERS
- 4 HET PRODUCT/VOLDOEN AAN HET CONTRACT
- 5 KWALITEITSCONTROLE/ONGANG MET AFWIJKINGEN
- 6 VEILIGHEID EN MILIEU
- 7 COMMUNICATIE/ONGANGSVORMEN
- 8 VARIATIES/MEERWERK.

(Koolwijk 2007)

.....

BEPAAAL WELKE PRESTATIES JE WILT METEN

Als is bepaald voor welke producten of diensten een prestatie-meetsysteem wordt ingericht, moet nog worden bepaald welke onderwerpen, die door leveranciers worden beïnvloed, gemeten moeten worden. Vervolgens dient men deze onderwerpen te vertalen naar meetbare prestatiecriteria. In de bijlagen zijn een aantal voorbeelden van vragenlijsten opgenomen.

Om de onderwerpen die gemeten moeten worden met het prestatie-meetsysteem te kunnen bepalen, is het raadzaam te beginnen bij strategie en doelen van de organisatie. Het gaat hierbij hoofdzakelijk om onderwerpen die door het management als kritisch worden gezien voor het voortbestaan van de organisatie.

Daarnaast is het zaak om ook alle andere belanghebbenden bij het inkoopproces te betrekken en bij de ontwikkeling van het prestatie-meetsysteem.

BETREK BELANGHEBBENDEN

Belanghebbenden bij de inkoop van een product of een dienst zijn personen die ergens in het proces van inkoop een rol vervullen. Deze personen kunnen zowel de medewerkers en het management van de organisatie zijn, als ook externe personen en leveranciers.

In de volgende figuur is versimpeld weergegeven welke belanghebbenden er zijn bij de inkoop van (dagelijkse) onderhoudswerkzaamheden aan een woning. Het belang van een huurder is bijvoorbeeld dat de onderhoudswerkzaamheden op de afgesproken tijd, netjes en zonder overlast worden uitgevoerd. Voor de betrokken opzichter van de woningcorporatie is het daarnaast belangrijk dat het werk met de juiste materialen wordt uitgevoerd en dat de financiële afhandeling correct en in een keer goed verloopt. Het kan daarnaast handig zijn om bij te houden hoe veel van de onderhoudsverzoeken in een keer met het gewenste resultaat worden uitgevoerd.

Het is belangrijk om een goed beeld te hebben van alle belanghebbenden bij een bepaald proces en de resultaten daarvan. Het gaat hierbij vooral om wat hun behoeften en verwachtingen zijn. Belanghebbenden kunnen over het algemeen worden ingedeeld in de volgende categorieën:

- klanten
- aandeelhouders
- bestuurders
- managers
- medewerkers
- leveranciers
- overheid
- maatschappij.

Als een groep van belanghebbenden belangrijk is bij het behalen van de doelen, dient de organisatie de relatie met deze stakeholders actief te managen. Het is dan raadzaam om prestatie-indicatoren op te nemen die het belang van deze belanghebbenden mede weerspiegelt. Het luisteren en begrijpen van de wensen en verwachtingen van de verschillende belanghebbenden en deze vertalen naar het prestatie-meetsysteem is dan ook een belangrijk onderdeel. Het betekent daarnaast ook dat de organisatie uitleg geeft over wat zij aan het doen is. Dit als onderdeel van de strategie, om de belanghebbenden tevreden te stellen.

WORDEN STRATEGISCHE DOELEN OOK NAGESTREEFD?

Nadat de belanghebbende bij een proces in kaart zijn gebracht en worden betrokken bij de ontwikkeling van het prestatie-meetinstrument, kan ook worden nagegaan in hoeverre de strategische doelen in de praktijk daadwerkelijk worden nagestreefd door de werkvloer. Door medewerkers en leveranciers te interviewen over de onderwerpen die als belangrijk worden gezien door de organisatie, kan men inzicht verwerven in de onderwerpen die daadwerkelijk een rol spelen in de organisatie of bij de inkoop van producten of diensten. Eventuele lacunes tussen het management en de werkvloer kunnen dan direct worden gesignaleerd.



HOE JE DE PRESTATIES MEETBAAR MAAKT

Deze paragraaf gaat in op de vraag hoe je de onderwerpen die men wil meten, vertaalt in prestatie-indicatoren. Daarnaast beschrijft deze paragraaf een methode op basis waarvan het aantal indicatoren kan worden beperkt.

VERTAAL DE KRITISCHE ONDERWERPEN IN PRESTATIE-INDICATOREN

De kritische onderwerpen moeten worden vertaald in prestatie-indicatoren. Hierbij dient men rekening te houden met drie criteria:

‘BRENG HET PRESTATIEMEETINSTRUMENT ALTIJD TERUG NAAR DE ESSENTIE. STEL JEZELF ALTIJD DE VRAGEN: WAT DOE IK MET DEZE INFORMATIE, WAAROM IS DEZE INFORMATIE BELANGRIJK?.’

Marco Bloem, inkoopcoördinator Vivare

MAAK DE PRESTATIE-INDICATOREN MEETBAAR

Bij het meetbaar maken van de prestatie-indicatoren gaat het om:

wat wordt er gemeten

hoe wordt de meting uitgevoerd

welke informatiebron wordt gebruikt

wie is er voor een bepaalde meting verantwoordelijk

wanneer wordt de meting uitgevoerd.

De volgende tabel geeft een voorbeeld hoe een prestatie-indicator meetbaar gemaakt kan worden.

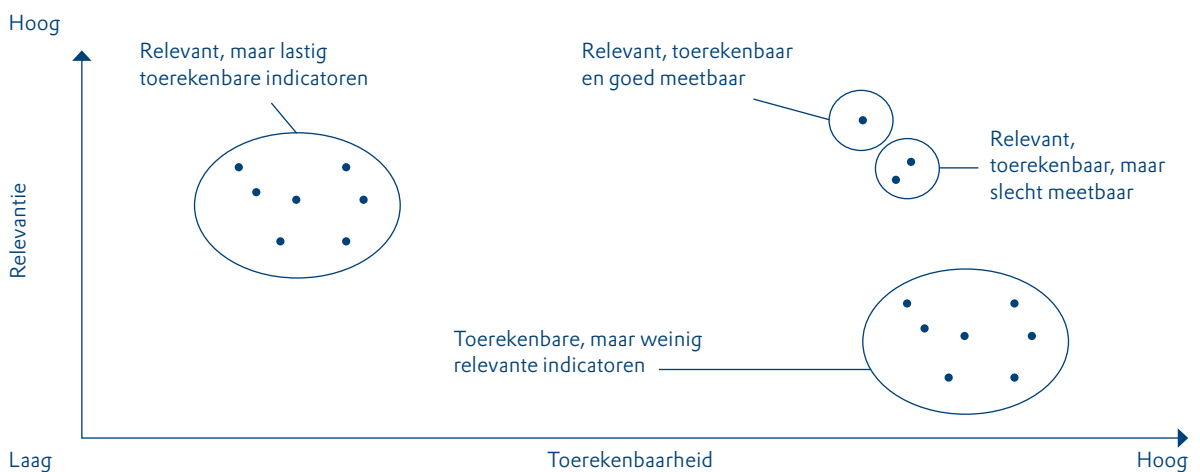
Onderwerp	Kwaliteit van het werk
Wat	Is het werk deugdelijk en netjes uitgevoerd (product kwaliteit)?
Hoe	De opzichter beoordeeld het opgeleverde werk ter plaatse. Beoordeling op basis van een schaal van nee of ja.
Wanneer	Z.s.m. nadat werk gereed is gemeld bij de opzichter. Meting vindt plaats op 5% van alle uitgevoerde werken.
Wie	Opzichter

Toerekenbaarheid: Is de leverancier de prestatie op deze indicator aan te rekenen?

Relevantie: Zegt de indicator echt iets over de prestatie van de leverancier?

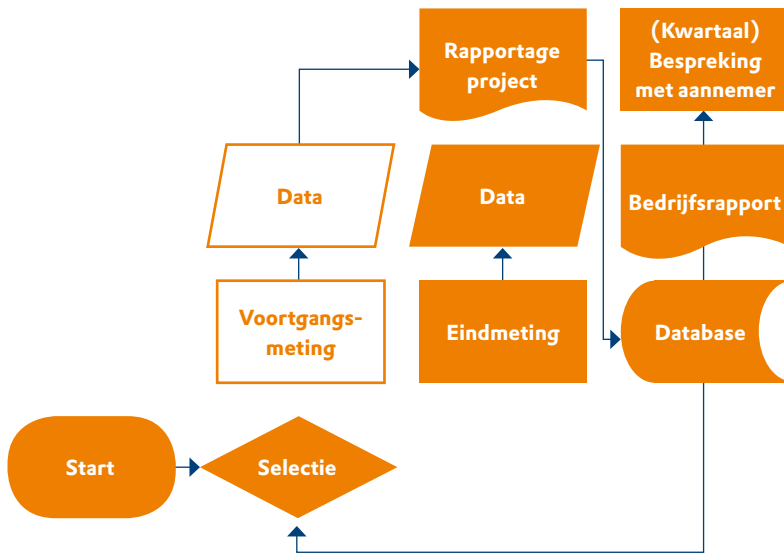
Meetbaarheid: Is de benodigde informatie voor het meten van deze indicator (redelijk) makkelijk toegankelijk?

Deze drie criteria kunnen als volgt worden weergegeven (vrij naar Nicis institute 2010):



BEPALEN WANNEER EN WIE WAT MEET

Om te kunnen bepalen op welk moment je welke informatie verzameld om een prestatie te kunnen meten, dient het proces waarin wordt gemeten, in kaart te zijn gebracht. Een instrument dat u hierbij kunt gebruiken is de flowchart. Hieronder is een voorbeeld van een dergelijke flowchart gegeven.



Als een proces in kaart is gebracht, kunnen aan de verschillende processtappen prestatie-indicatoren worden gevoegd en wordt bepaald welk persoon de benodigde informatie op welk moment verzameld.

HOE JE EEN NORM KUNT BEPALEN

Prestatie-indicatoren meten de prestaties die op belangrijke onderwerpen worden geleverd. Door de prestaties af te zetten tegen normen, kan bijvoorbeeld worden bepaald of een proces volgens de normen verloopt. Prestatie-indicatoren worden dus pas functioneel als ze aan een bepaalde norm zijn gekoppeld. Maar hoe bepaal je deze norm?

ARBITRAIR

Het management kan arbitrair normen vaststellen. Denk aan een taakstellende begroting, op basis van de maximale kostprijs of een planning die gehaald moet worden. Als de normen via deze weg worden vastgesteld, ontstaat het risico dat er onrealistische normen worden geformuleerd. Dit kan op de lange termijn negatieve effecten hebben.

PRESTATIES VAN COLLEGA-ORGANISATIES

De prestaties van gelijksoortige organisaties ten aanzien van dezelfde type processen kunnen onderling worden vergeleken. Dit wordt ook wel benchmarking genoemd. Als norm gelden dan de prestaties van de andere corporaties. Als de prestaties worden vergeleken met andere organisaties dient men wel rekening te houden onder welke omstandigheden, bijvoorbeeld contractvoorwaarden of procesinrichting, deze prestaties worden behaald.

PRESTATIES VAN VERGELIJKBARE LEVERANCIERS

Als er meerdere leveranciers betrokken worden bij het leveren van hetzelfde product of dezelfde dienst, kunnen de prestaties van de andere leveranciers worden gebruikt als norm.

HISTORISCHE DATA VAN EEN LEVERANCIER

Op basis van de geleverde prestaties uit het verleden, kunnen houvast bieden aan het vaststellen van normen voor de toekomst.

MEETNIVEAU VAN DE INDICATOREN

Vanaf het begin is het zinvol om het meetniveau van de prestatie-indicatoren te kennen. Het meetniveau van een variabele bepaalt namelijk of en op welke wijze de meetgegevens geïnterpreteerd kunnen worden en welke statistische methoden hierbij gebruikt kunnen worden. Men onderscheidt de volgende niveaus waarop gemeten wordt:

Kwalitatief

Nominaal: benoemen

Ordinaal: ordening

Kwantitatief

Interval: gelijke intervallen

Ratio: intervallen met een absoluut nulpunt

De niveaus worden hieronder nader toegelicht.

Met name de ordinale schaal wordt veel toegepast bij prestatiemeting leveranciers.

NOMINALE SCHAAL

Bij een nominale schaal gaat het slechts om het benoemen van hetgeen is gemeten. Voorbeelden zijn de postcode waar het project is uitgevoerd, de naam van het bedrijf dat het werk heeft uitgevoerd en dergelijken. Een verbijzondering van deze schaal is de binaire schaal waarbij twee mogelijkheden worden gegeven. Voorbeelden is 1=onveilig, 2=veilig.

DE ORDINALE SCHAAL WORDT VEEL GEBRUIKT BIJ VRAGENLIJSTEN DIE ALS DOEL HEBBEN OM LEVERANCIERS TE BEOORDELEN.

HET IS BELANGRIJK DAT BIJ HET BEPALEN VAN DE ANTWOORDMOGELIJKHEDEN DAT DE NATUURLIJKE ORDENING WORDT AANGEBRACHT. DAARNAAST MOETEN DE ANTWOORDCATEGORIEËN VOLDOENDE DISCRIMINATIEF ZIJN OM VOLDOENDE ONDERSCHIED TE KUNNEN MAKEN. MEN WIL OVER HET ALGEMEEN NAMELIJK NIET ALLEEN DE EXTREME POSITIES (HEEL GOED VERSUS HEEL SLECHT) IN KAART BRENGEN, MAAR JUIST OOK DE TUSSENLIJGENDE POSITIES (VOLDOENDE EN RUIM VOLDOENDE).

HET IS RAADZAAM OM BIJ DE ONTWIKKELING VAN EEN DERGELIJKE VRAGENLIJST EN LATER OOK BIJ HET TESTEN EEN STATISTISCH GESCHOOLD PERSOON TE BETREKKEN.

ORDINALE SCHAAL

Metingen op een ordinale schaal kennen een natuurlijke ordening. Bekende schalen zijn de 5 puntsschaal (zeer mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – zeer mee eens). Bij een ordinale schaal is de volgorde duidelijk, maar zijn de verschillen niet interpreteerbaar: 'zeer mee eens' ligt niet noodzakelijk net zo ver boven 'mee eens' als dat 'mee eens' boven 'neutraal' ligt. Statistieken die zijn gebaseerd op de rangordering van de waarden zijn hier zinvol, zoals de mediaan (middelste observatie) en de Kwartielen (en Percentielen enzovoort).

INTERVALSCHAAL

De intervalschaal geeft net zoals bij de ordinale schaal een rangordering weer, maar nu heeft het verschil tussen de waarden wel een betekenis. Eén eenheid verschil verwijst altijd naar hetzelfde verschil. Het nulpunt van de schaal is echter arbitrair. Een voorbeeld van een intervalschaal is de temperatuur in graden of de tijd (als tijdsaanduiding). Het temperatuursverschil tussen 5 en 10 graden Celsius is even groot als het verschil tussen 30 en 35 graden. We kunnen niet zeggen dat 20 graden twee keer zo warm is dan 10 graden. Statistieken als gemiddelde, variantie, standaarddeviatie en correlatiecoëfficiënt worden vanaf dit niveau zinvol.

RATIOSCHAAL

Naast de kenmerken van een intervalschaal is er nu ook een absoluut nulpunt. Daarmee hebben ook verhoudingen van waarden op deze schaal betekenis. Bekende metingen, waarbij een grootte wordt vergeleken met een standaard en uitgedrukt in verhouding tot die standaard, zijn van rationiveau. Voorbeelden: lengte in meter, massa in kilogram, geldbedragen, ... Stel dat plaats A op 20 km afstand van plaats X ligt, en plaats B op 100 km. We kunnen dan niet alleen zeggen dat B 80 km verder van X verwijderd is dan A, maar ook dat B vijf keer zo ver verwijderd is van X. Men noemt een grootte op rationiveau ook wel een metrische grootte.

METHODEN VOOR HET VERZAMELEN VAN INFORMATIE

Er zijn verschillende manieren om de informatie, die nodig is voor het meten van de prestaties, te verzamelen.

AUDITS

Audit betekent dat er periodiek een evaluatie wordt verricht die wordt uitgevoerd door onafhankelijke mensen. Zij volgen hierbij gespecificeerde procedures, zodat de resultaten van de audits vergelijkbaar worden. Met behulp van bijvoorbeeld een checklist of een vragenformulier worden de prestaties in kaart gebracht.

INSPECTIES

Tijdens de uitvoering van de werkzaamheden worden bepaalde controles uitgevoerd door inspecteurs van de opdrachtgever. De controles kunnen incidenteel, risicogestuurd of op specifieke momenten worden uitgevoerd. Door controles wordt bekeken of de uitvoering voldoet aan de eisen die vooraf zijn gesteld.

REVIEWS

Een review is een schriftelijk vastgelegde, systematische wijze van beoordelen van activiteiten van een leverancier in een bepaalde periode. Reviews zijn vaak gekoppeld aan een bepaald repeterend inkoopproces. De reviews kunnen zowel subjectief, bijvoorbeeld door een inkoper, worden uitgevoerd als meer objectief door het bijhouden van leveringstijden en dergelijken.

KEUZE VOOR EEN BEPAALD MEETINSTRUMENT

De keuze voor een bepaald meetinstrument is afhankelijk van een aantal overwegingen:

- Kan het meetinstrument de informatie verschaffen waaraan men behoefte heeft?
- Welke middelen (mensen, geld, tijd) zijn nodig om het instrument in te zetten? Staat dit in verhouding tot de (mogelijke) baten?

- Wat is de snelheid waarmee het instrument de informatie kan verschaffen? Sluit deze snelheid aan op de behoefte?
- Is de informatie die het meetinstrument oplevert voldoende objectief? Kan de informatie bijvoorbeeld worden gebruikt voor selectie van leveranciers?

MOGELIJKE FOUTEN BIJ HET VERZAMELEN VAN INFORMATIE

Veel beoordelingen, zeker als het om houding en gedragsaspecten gaat, zijn gebaseerd op een subjectieve inschatting van de beoordelaar (Theuns 2000). Zowel toevallige als systematische fouten kunnen de prestatiemeting beïnvloeden. Bij de inrichting van het prestatie-meetsysteem kunnen maatregelen worden getroffen om deze fouten te beperken. Hieronder worden veel voorkomende fouten opgesomd zoals deze zijn verwoord door Theuns.

EEN SLECHTE PERSOONLIJKE RELATIE VEEL PRESTATIEMEETINSTRUMENTEN WERKEN OP BASIS VAN VRAGENLIJSTEN DIE WORDEN INGEVULD DOOR EEN MEDEWERKER VAN DE WONINGCORPORATIE. HET OORDEEL VAN EEN EXPERT OVER HET WERK, BIJVOORBEELD EEN OPZICHTER, WORDT DAN VERTAALD IN EEN RAPPORTCIJFER. DIT IS OP ZICH GEEN VERKEERDE METHODE. HIJ IS ECHTER WEL VATBAAR VOOR DE BIAS VAN DE BEOORDELENDE PERSOON. ZO KAN HET VOORKOMEN DAT EEN OPZICHTER NIET GOED OVERWEG KAN MET EEN BEPAALDE AANNEMER. DIT KAN HET (SUBJECTIEVE) OORDEEL VAN DE OPZICHTER NEGATIEF BEÏNVLOEDEN. DIT ASPECT KAN OP VERSCHILLENDE MANIEREN WORDEN ONDERVANGEN:

- 1 LAAT DE BEOORDELING DOOR MEERDERE MEDEWERKERS UITVOEREN (MITROS).
- 2 ZORG ERVOOR DAT EEN AANNEMER DOOR VERSCHILLENDE OPZICHTERS WORDT BEOORDEELD (ROULEREN) (DE ALLIANTIE).
- 3 LAAT DE AANNEMER OOK ZIJN KANT VAN DE SITUATIE UITLEGGEN (HOOR EN WEDERHOOR) (RIJKSWATERSTAAT).
- 4 VERGELIJK DE VERSCHILLENDE BEOORDELINGEN MET ELKAAR; IS HET EEN INCIDENT OF WORDT DE AANNEMER VAKER SLECHT BEOORDEELD DOOR VERSCHILLENDE OPZICHTERS? (VERENIGING EIGEN HUIS).

HALO BIAS

Het halo-effect is het verschijnsel dat je bepaalde positieve of negatieve eigenschappen bij een persoon generaliseert tot een algemeen positief of negatief totaalbeeld. Vaak beoordelen en evalueren we mensen op een vluchtige, schematische wijze. Op voor ons belangrijke punten, kan iemand al gauw 'punten scoren'. Het halo-effect is een zogenaamde cognitieve bias (bevooroordeelning) die ook de negatieve kant kan uitwerken. Als men bij een persoon een negatieve eigenschap constateert, dan bestaat de neiging deze ook te veralgemeniseren en hem ook andere negatieve eigenschappen toe te dichten. Dit fenomeen is gelukkig zeldzamer.

GENEROSITEIT BIAS

Deze fout betreft de tendens waarbij een beoordelaar de goede of sterke kanten gaat overschatten van personen die hij of zij graag mag.

TENDENS NAAR HET MIDDEN

Sommige beoordelaars lijken extreme antwoordmogelijkheden te vermijden.

CONTRAST FOUT

Dit type fout duidt op een tendens bij beoordelaren om anderen te zien als tegenovergesteld ten opzichte van zichzelf. Dit is het resultaat van het feit dat beoordelaren hun eigen positie op een dimensie hanteren als een ankerpunt om van daaruit anderen te beoordelen. Zo kan bijvoorbeeld iemand die uitgesproken ordelijk is anderen beoordelen als wanordelijk of omgekeerd.

TOEVALLIGE FOUTEN

Behalve systematische fouten kunnen er ook allerlei toevallige fouten in de metingen binnensluipen en dus hun betrouwbaarheid verminderen. Meest voor de hand liggend zijn vergissingen als gevolg van vermoeidheid, onaanachtigheid of onvoldoende training.

BEPERKEN VAN FOUTEN BIJ HET VERZAMELEN VAN INFORMATIE

Volgens Theuns (2000) kunnen een aantal stappen worden ondernomen om fouten te beperken.

.....

OPLEVERMONITOR VERENIGING EIGEN HUIS VERENIGING EIGEN HUIS (VEH) VOERT IN OPDRACHT VAN HUIZENEIGENAREN OPLEVERKEURINGEN UIT OP NIEUWBOUWWONINGEN. DE OPLEVERKEURINGEN WORDEN UITGEVOERD DOOR EEN GROTE GROEP BOUWKUNDIGEN DIE MIDDELS EEN GEAVANCEERD SYSTEEM KEURINGEN UITVOEREN. DE INFORMATIE DIE DIT OPLEVERT WORDT CENTRAAL IN EEN DATABASE OPGESLAGEN. OP BASIS VAN DEZE INFORMATIE KUNNEN NADERE ANALYSES, BIJVOORBEELD OP BEDRIJFSNIVEAU, WORDEN UITGEVOERD. SOMMIGE AANNEMERS HEBBEN DE MOGELIJKHEDEN VAN DIT SYSTEEM INMIDDELS ONTDEKT EN GEBRUIKEN DEZE INFORMATIE DAN OOK OM DE KWALITEIT VAN HUN EIGEN PRODUCTIE TE VERBETEREN. DOOR HET KOPPELEN VAN DE GEGEVENS VAN VEH MET DE EIGEN GEGEVENS OVER INKOOP VERSCHAFT MEN INZICHT IN GOED EN SLECHT PRESTERENDE ONDERAANNEMERS EN LEVERANCIERS. OOK GEBRUIKT VEH DE GEGEVENS OM DE BEOORDELINGEN VAN DE BOUWKUNDIGEN TE MONITOREN. ALS BLIJKT DAT EEN BEPAALDE BOUWKUNDIGE BIJVOORBEELD VAKER DAN GEMIDDELD HET GLAS AFKEURT, ONDERNEEMT VEH ACTIE OM TE KIJKEN OF DEZE BOUWKUNDIGE NIET STRIKTERE NORMEN HANTEERT DAN AFGESPROKEN.

(Koolwijk 2005)

.....

Trainen van beoordelaars: Hierdoor kan men het gebruik van meetschalen standaardiseren en kan men ook het referentiekader van de beoordelaren gelijk maken (zie verder).

Het gemiddelde van de beoordelingen: Het gebruik van het gemiddelde van de beoordelingen over meerdere beoordelaars vermindert de impact van toevallige fouten. Het vermindert tevens het halo-effect. Het is echter niet altijd haalbaar om meerdere beoordelaars in te schakelen.

Beoordeel bekenden: Wanneer de beoordelaar de beoordeelde persoon kent, vermindert de halo bias. Maar het gevaar op generositeitsfouten verhoogt.

Direct beoordelen: Directe beoordelingen van geobserveerd gedrag leidt tot minder halo bias dan beoordelingen op basis van geheugen. Met een gedegen voorbereiding kan men ook fouten beperken. De meeste methoden die hiervoor gebruikt kunnen worden, komen erop neer dat men poogt alle beoordelaars eenzelfde referentiekader te laten hanteren.

Testbeoordelingen: Laat de beoordelaren een aantal test-beoordelingen uitvoeren. Vergelijk de uitkomsten onderling en bespreek ze. Train de beoordelaars totdat er in grote mate overeenstemming is tussen de beoordelaars.

Minder extreme labels: Ook de tendens om extreme categorieën te vermijden kan men proberen te compenseren door minder extreme 'labels' te verbinden met de extreme scores. Mensen zullen wellicht gemakkelijker 'Ik ben erg tevreden met de geleverde kwaliteit door de aannemer' aankruisen dan 'Ik ben totaal tevreden met de geleverde kwaliteit door de aannemer'.

Duidelijke en concrete definities: Het is ook erg belangrijk dat de beoordelaars hun beoordelingsopdracht allemaal op dezelfde manier begrijpen en interpreteren. Dit kan worden bewerkstelligd door duidelijke, concrete definities te geven van wat beoordeeld moet worden. Dit kan worden ondersteund met illustraties of voorbeelden van gedrag of attitudes enzovoort die overeenstemmen met de aangeboden categorieën op de beoordelingschaal.

Aantal antwoordcategorieën: minder dan vijf antwoordcategorieën kan leiden tot verlaagde betrouwbaarheid, maar anderzijds heeft het weinig zin om meer dan zeven categorieën te hanteren.

HOE DE PRESTATIES KUNNEN WORDEN GERAPPORTEERD

Afhankelijk van het gewenste gebruik van de gemeten prestaties, is het noodzakelijk om de prestaties op een overzichtelijke wijze te rapporteren aan de belanghebbers die dit aangaat. Hoe dit kan worden gedaan, wordt geïllustreerd aan de hand van het volgende voorbeeld.

VIVARE

Vivare meet de prestaties van haar leveranciers op basis van vier hoofdcategorieën, namelijk (1) deskundigheid en kwaliteit, (2) planmatig werken, (3) samenwerking, communicatie en organisatie, en (4) veiligheid, milieu en duurzaamheid. Dit zijn dezelfde als die de Rijksgebouwendienst hanteert.

Op basis van veertien vragen kunnen de medewerkers een cijfer geven, op een schaal van 1 tot 4. Dit cijfer wordt met behulp van een gewicht per vraag omgezet naar een rapportcijfer per project op een schaal van 1 tot 10. Een voorbeeld hiervan is hieronder weergegeven.

Prestatiemeting WERKEN (versie 0.2)		Projectnr:	Voorbeeld	
1 = Slecht (ondanks herhaalde verzoeken wordt nog steeds niet voldaan)		Omschrijving:		
2 = Matig (na een herinnering of herhaald verzoek wordt aan de eis voldaan)		Anneemsom (incl. BTW)		
3 = Voldoende (geen herinnering of verzoek nodig, aan de eis wordt voldaan)		Startdatum		
4 = Goed (er wordt significant meer geleverd dan gevraagd)		Opleveringsdatum:		
		Opzichter:		
		Werkvoorbereider:		
Beoordelingscriteria		Toelichting	Beoordeling	Score
Deskundigheid en kwaliteit				7,0
D1	Nakomen gevraagde kwaliteit	Aantoonbaar voldoen aan de gevraagde kwaliteit, normale bijsturing Vivare.	3	
D2	Niveau risico inventarisatie/beheersmaatregelen	Al voldoende van kwaliteit en nivo. Beheersmaatregelen en evaluaties kwalitatief voldoende. Voldoende specitiek voor de beheersing door Vivare.	3	
D3	Signaleren en beheersing risico's	Beheersmaatregelen correct toegepast, alert op signaleren van nieuwe risico's en onderneemt daarop passende maatregelen.	3	
D4	Kennis en inbreng	Geeft blijk van voldoende kennis en vaardigheden op eigen werkterrein, werkt samen in de keten en/of stuurt deze voldoende aan, kennis van processen Vivare. Doet voorstellen waaruit innovatie en creativiteit blijkt.	3	
Planmatig werken				7,0
P1	Kwaliteit van de planning/mijlpalen overzicht	Goede beheersing mogelijk, voldoende geactualiseerd, risico's en kritiek pad duidelijk aangegeven.	3	
P2	Nakomen van de planning	Mijlpalen gehaald, rekening gehouden met risico's, voldoende beheersing planning.	3	
Samenwerking, communicatie en organisatie				7,0
S1	Werkrelatie met contactpers(o)n(en)	Professioneel, zakelijk, respectvol. Weinig tot geen escalaties naar hoger nivo. Aannemer houdt zich aan procedures en instructies van Vivare.	3	
S2	Omgang met klanten van Vivare	Omgang met huurders, communiceert efficiënt en effectief.	3	
S3	Afhandeling problemen	Problemen worden tijdig gecommuniceerd naar Vivare, komt met adequate voorstellen, proactief in het signalen van mogelijke problemen rekening houdend met de belangen van Vivare.	3	
S4	Omgang contractmutaties en scopewijzigingen	Scopewijzigingen en contractmutaties goed bespreekbaar. Goed onderbouwde voorstellen meer- minderwerk.	3	
S5	Organiseren werkdocumenten	Werkdocumenten volledig en kwalitatief op orde.	3	
Veiligheid, milieu en duurzaamheid				7,0
V1	Overlast en milieuaspecten	Voldoende maatregelen genomen om overlast voor omgeving tot een minimum te beperken, adequate afvalscheiding.	3	
V2	Uitvoering V&G plan	Op goede wijze inhoud gegeven aan V&G plan, voldoende toezicht gehouden tijdens uitvoering, tijdige melding van incidenten en voorvallen.	3	
V3	Orde, netheid en afscherming van het werkterrein	Afval opgeruimd, bouw ordelijk, terrein voldoende afgeschermd en beveiligd zonder de aannemer te wijzen op mogelijke beveiligingsrisico's op het werkterrein.	3	
D-V	Totaal indruk van het werk			7,0

Vervolgens wordt van iedere leverancier de overzichten over meerdere projecten bijgehouden. Hiermee houdt de afdeling Inkoop overzicht op het presteren van een bepaalde leverancier en waar en wanneer een leveranciers te laag presteert. Dit overzicht wordt gebruikt bij de besprekingen met de leveranciers.

Voor het management wordt dit overzicht verder samengevat naar een totaal cijfer. Daarnaast is er informatie toegevoegd ten aanzien van de financiële status van een leverancier (Graydon). Dit overzicht geeft een soort stoplichtsysteem waarbij in een beeld kan worden gezien welke leveranciers extra aandacht verdienen.

231	Naam bedrijf	7,7	8,0	7,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Projectnr:			PO.12...	PO.12...	PO.12...	PO.12...	PO.12...	PO.12...	PO.12...
	Anneemsom (incl. BTW):	€44.787	€78.038	€11.535	€1	€1	€1	€1	€1	€1
	Opleveringsdatum:		10-4-2012	Week 22	0-1-1900	0-1-1900	0-1-1900	0-1-1900	0-1-1900	0-1-1900
	Deskundigheid en kwaliteit	7,4	7,7	7,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Planmatig werken	10,0	10,0	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Samenwerking, communicatie en organisatie	7,9	8,2	7,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Veiligheid, milieu en duurzaamheid	7,0	7,0	7,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

232	Naam bedrijf	7,7	8,3	8,1	8,1	7,7	7,7	7,0	7,0	7,0
	Projectnr:									
	Anneemsom (incl. BTW)	€289.394	€49.399	€62.779	€6.019	€28.700	€21.500	€70.100	€158.700	€11.777
	Opleveringsdatum:		Week 25	Week 14	Week 27	27-4-2012	24-3-2012	10-6-2012	10-6-2012	6-7-2013
	Deskundigheid en kwaliteit	8,2	9,2	8,5	8,5	8,5	8,5	7,0	7,0	7,0
	Planmatig werken	6,7	7,0	7,0	7,0	5,5	5,5	7,0	7,0	7,0
	Samenwerking, communicatie en organisatie	7,9	8,8	8,8	8,8	8,2	8,2	7,0	7,0	7,0
	Veiligheid, milieu en duurzaamheid	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0

.....

MITROS: BONUS/MALUS OP PRESTATIES
MALUS: MITROS WERKT MET EEN ZOGENAAMDE LONGLIST. ALS AANNEMER MOET JE ZIJN TOEGELATEN OP DEZE LONGLIST OM IN TE MOGEN SCHRIJVEN OP PROJECTEN. AANNEMERS KUNNEN BIJ SLECHT PRESTEREN HUN POSITIE OP DE ZOGENAAMDE LONGLIST VOOR TWEE JAAR VERLIEZEN. HET PRESTATIEMEETINSTRUMENT IS HIERBIJ BEPALEND.

BONUS: ALS EEN AANNEMER CONTINU UITERMATE GOED WORDT BEOORDEELD, KRIJGT DEZE DE KANS OP ONDERHANDSE, ENKELVOUDIGE AANBESTEDINGEN. GOED PRESTERENDE AANNEMERS WORDEN DOOR DEZE WONINGCORPORATIE DUS BELOOND EN SLECHT PRESTERENDE AANNEMERS WORDEN BESTRAFT.

Ron Sierink, inkoopcoördinator Mitros

.....

WAARVOOR JE DE GEMETEN PRESTATIES KUNT GEBRUIKEN

Met behulp van een prestatie-meetsysteem kunnen zowel de door de leverancier gehanteerde systemen, procedures, handswijzen als de resultaten van de door de leverancier uitgevoerde werkzaamheden worden beoordeeld. Daarnaast kunnen de prestaties van een leverancier vergeleken worden met de prestaties van andere leveranciers.

Door de prestatie van de leveranciers die dezelfde producten of diensten leveren te vergelijken ontstaat een ranglijst van leveranciers. Het prestatie-meetsysteem kan daarnaast de opdrachtgever van informatie voorzien op basis waarvan zij kan vaststellen of een leverancier voor toekomstige opdrachten geschikt is dan wel aan de gestelde eisen kan voldoen.

Met behulp van de beoordeling(en) kan de opdrachtgever vaststellen of een leverancier voor volgende opdrachten geselecteerd dient te worden. Door het koppelen van de gemeten prestaties aan eventuele vervolgwerkzaamheden, ontstaat tevens een stimulans tot (voldoende) presteren.

Naast het doel van selectie kan het prestatie-meetsysteem ook worden gebruikt om de (gezamenlijke) prestaties te verbeteren. Goede en slechte ervaringen kunnen met elkaar worden besproken om zo de leer-effecten te vangen en de prestaties te verbeteren. In processen waarbij interne afdelingen en leveranciers nauw met elkaar samenwerken is het noodzakelijk de prestatie-meting niet alleen op de leverancier te richten, maar op het gehele gezamenlijke proces te laten plaatsvinden. Dit kan ook betekenen dat een leverancier de prestaties beoordeeld van de opdrachtgever. Het doel hierbij is om het totale gezamenlijke proces te verbeteren.

.....

AEDES HECHT VEEL WAARDE AAN DE EVALUATIEVE FUNCTIE VAN PRESTATIEMETING. ZO IS AEDES VOORNEMENS DE GEDRAGSCODE PUBLIEK OPDRACHTGEVERSCHAP TE OMARMEN. HIERIN STAAT ONDER MEER: 'WIJ ZULLEN DE WIJZE WAAROP DE OPDRACHTNEMER ZIJN EN WIJ ONZE ROL HEBBEN INGEVULD SAMEN MET DE OPDRACHTNEMER EVALUEREN. DAARNAAST WILLEN WIJ LOS VAN PROJECTEN MET OPDRACHTNEMERS KENNIS EN ERVARING UITWISSELEN OM DE PROFESSIONALITEIT VAN OPDRACHTGEVERS EN OPDRACHTNEMERS TE VERBETEREN.'

(Opdrachtgeversforum in de Bouw 2009)

.....

3 BETROKKENHEID BIJ PRESTATIEMETING

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de betrokkenheid van de interne medewerkers en het senior management van de organisatie bij het prestatie-meetsysteem. Het draagvlak bij deze belanghebbende is essentieel om een prestatie-meetsysteem te laten slagen.

BETROKKENHEID SENIOR MANAGEMENT

De betrokkenheid van het senior management bij prestatiemeting is een kritische succesfactor. Het senior management dient het gebruik en de toepassing van prestatiemeting te omarmen en uit te dragen. Waar nodig moet het management de werknemers aanspreken om het gebruik van het prestatie-meetsysteem.

Om dit draagvlak tot stand te brengen, is het belangrijk dat het senior management nauw betrokken is geweest bij de ontwikkeling van het plan om prestatiemeting in te voeren. Daarnaast moeten ze betrokken zijn geweest bij het formuleren van de belangrijkste prestatie-indicatoren.

Er zijn vijf manieren op basis waarvan het senior management hun invloed op de het succes kunnen laten gelden:

- Stel het voorbeeld. Toon betrokkenheid bij het systeem en de verbondenheid met het succes.
- Maak werknemers verantwoordelijk. Formeer een ontwerpteam dat zich bezig gaat houden met de ontwikkeling en implementatie van het prestatie-meetsysteem. Stel hierbij een persoon aan als eindverantwoordelijke en projectmanager. Stel ook de nodige middelen aan deze projectmanager ter beschikking.
- Ontwikkel een goed communicatieproces. Goede communicatie over het prestatie-meetsysteem; het vormt een belangrijke relatie tussen de strategie van de organisatie en de uiteindelijke taken die de werknemers moeten gaan uitvoeren. Denk aan bijeenkomsten, interne publicaties en periodieke rapportages.
- Vraag regelmatig om feedback. De senior managers dienen op de hoogte te zijn over hoe de medewerkers denken over hun werk en of ze nog werken in lijn met de doelen van de organisatie.
- Maak het prestatie-meetsysteem onderdeel van de 'resultaat en ontwikkeling'-gesprekken tussen het management en de medewerkers.

BETROKKENHEID MEDEWERKERS

Wanneer men een prestatie-meetsysteem wil ontwikkelen, vergeet dan niet om de medewerkers te betrekken bij het ontwikkelingsproces. Zij zijn het uiteindelijk die de input, resultaten, uitkomsten, prestaties en processen van de organisatie tot stand brengen. Directe betrokkenheid van de medewerkers is één van de belangrijkste onderdelen om een positieve sfeer te creëren rondom het prestatie-meetsysteem.

Als de medewerkers in alle fasen van de ontwikkeling worden betrokken, zullen ze het systeem eerder accepteren. Acceptatie van het systeem door de medewerkers is een belangrijk onderdeel van het succes van het systeem.

De timing van het betrekken van de medewerkers is afhankelijk van de omvang en structuur van de organisatie. Een aantal overwegingen hierbij zijn:

- Betrek de medewerkers waarop de prestatie-indicatoren een effect zullen hebben, en de medewerkers die het systeem moeten implementeren.
- Medewerkers zullen in lijn met de prestatie-indicatoren willen presteren. Het is daarom belangrijk ze bij de ontwikkeling van de prestatie-indicatoren te betrekken, omdat ze zich dan meer verantwoordelijk voelen en omdat ze het doel van de indicatoren meer zullen begrijpen.
- Geef bij het begin van de ontwikkeling duidelijk aan welke invloed zij kunnen hebben in de ontwikkeling. Hierdoor stel je kaders aan wat ze moeten doen.
- Betrokkenheid bij de ontwikkeling van het prestatie-meetsysteem creëert eigenaarschap en verantwoordelijkheid.
- Identificeer eventuele tekorten aan kennis en/of ervaring, op wat voor niveau dan ook, om tot een prestatie-meetsysteem te komen. Leidt eventueel mensen op om deze lacunes op te lossen.

VERANTWOORDELIJKHEID VOOR PRESTATIEMETING

Het management als de medewerkers dienen verantwoordelijk te zijn voor (een deel van) het meten van de prestaties. Als het management en de medewerkers zich niet verantwoordelijk voelen voor het meten van de prestaties, zal het systeem falen. Wanneer men de verantwoordelijkheden voor een prestatie-meetsysteem wil beleggen, hou dan de volgende zaken in ogenschouw:

- Iedere prestatie-indicator heeft een eigenaar welke verantwoordelijk is voor het meten. Voor iedere groep van indicatoren kan tevens een centraal verantwoordelijke worden aangewezen. Bijvoorbeeld om meerdere indicatoren die door verschillende personen worden verzameld bij elkaar te brengen.
- Medewerkers dienen te weten hoe de prestatie-indicatoren in relatie staan tot het algemene succes dan wel falen van de organisatie. In andere woorden, medewerkers dienen te begrijpen hoe hun handelen effect heeft op de prestaties in het algemeen.
- Medewerkers dienen, om hun prestaties te kunnen behalen, de juiste middelen ter beschikking te stellen.
- Medewerkers zullen eerder tot de gewenste prestaties komen als zij zelf bevoegd zijn om beslissingen te nemen en problemen op te lossen welke in relatie staan tot de gewenste resultaten waarvoor zij verantwoordelijk worden gehouden.
- Het doel van het beleggen van verantwoordelijkheid is niet om medewerkers 'te vangen' als ze iets fout doen, maar om ze meer bevoegd te maken waardoor ze sneller tot de gewenste resultaten kunnen komen.
- Goede prestaties moeten uiteindelijk worden beloond, slechte prestaties moeten worden bestraft.

EEN GEVOEL VAN URGENTIE

Tot slot, een sterke drijfveer om in beweging te komen is vaak een (externe) oorzaak die ervoor zorgt dat mensen wel moeten bewegen; bijvoorbeeld een omstandigheid die het voortbestaan van de organisatie in gevaar brengt. Een aantal van de volgende scenario's (van velen) kunnen deze drijfveer vormen:

- Een nieuw bestuur dat prestatie-meting omarmt en afdwingt.
- Een wens of noodzaak om een beter presterende organisatie te worden.
- De noodzaak om de strategie van de organisatie sterker te verbinden met doelen en acties.

4 STAPPENPLAN ONTWIKKELEN INSTRUMENT

Hieronder staan de eerste vier stappen beschreven om te komen tot een eerste concept meetinstrument.

STAP 1 AGENDEER PRESTATIEMETING IN UW ORGANISATIE

Bespreek het nut en de noodzaak van prestatiemeting met uw managementteam. Organiseer hun betrokkenheid en draagvlak bij de ontwikkeling (en uiteindelijk) de implementatie van het instrument.

STAP 2 SELECTEER (GESCHIKTE) WERKSOORT(EN) VOOR PRESTATIEMETING

Geef antwoord op de volgende vragen:

- Bij welke werksoorten werkt uw organisatie regelmatig samen met dezelfde leveranciers?
- Welke van deze werksoorten zijn van strategische belang (financiële impact, toeleveringsrisico, klanttevredenheid) voor de organisatie?
- Bij welke werksoorten verwacht u dat een prestatie-meetinstrument het meeste effect kan opleveren (geld, klanttevredenheid en dergelijken)?

STAP 3 BEPAAL DE KRITISCHE ONDERWERPEN

Bepaal samen met uw management en medewerkers, welke belanghebbenden zijn bij de desbetreffende werksoort, de (maximaal) 10 belangrijkste/kritische onderwerpen die het prestatie-meetinstrument zou moeten meten. Hou daarbij rekening met uw interne belangen, maar vooral ook het belang van uw klant.

STAP 4 VERTALEN VAN DE KRITISCHE ONDERWERPEN IN PRESTATIE-INDICATOREN

- Beschrijf het proces van de werksoort met behulp van een flowchart.
- Bepaal waar in het proces het kritische onderwerp een rol speelt.
- Bepaal hoe het onderwerp meetbaar gemaakt kan worden (wat, hoe, wanneer, en door wie).
- Bepaal de schaal van meten (nominaal, ordinaal, enzovoort).
- Zijn de antwoordcategorieën voldoende helder en concreet verwoord?
- Zijn ze voldoende discriminatief?
- Controleer of alle prestatie-indicatoren toerekenbaar en relevant zijn.
- Controleer de meetbaarheid van de prestatie-indicatoren.

- Hoeveel werk is het om de informatie te verzamelen?
- Is deze informatie reeds beschikbaar of makkelijk beschikbaar te maken?
- Bepaal een norm. Wat is goed, voldoende en onvoldoende?

STAP 5 TESTEN VAN HET MEETINSTRUMENT IN DE PRAKTIJK

- Kies vijf opdrachten die geschikt zijn om een test op uit te voeren.
- Bespreek het instrument met de personen die de gbenodigde informatie moeten aanleveren.
- Ga aan de slag met meten.
- Evalueer de metingen met de betrokken personen.
- Pas het meetinstrument aan waar nodig.
- Presenteer de uitkomsten aan het management.
- Doe een tweede testronde.
- Evalueer de metingen met de betrokken personen.
- Pas het meetinstrument aan waar nodig.
- Presenteer de uitkomsten aan het management.
- Vraag toestemming voor implementatie in de organisatie.

STAP 6 UITROLLEN IN DE ORGANISATIE

- Rol het ontwikkelde instrument uit in de organisatie.
- Ontwikkel het rapportage-instrument voor de verschillende niveaus (gebruikers) in uw organisatie.

STAP 7 EVALUEER REGELMATIG

- Evalueer regelmatig de verschillende onderdelen van het prestatie-meetsysteem.
- Pas het systeem aan waar nodig.

BIJLAGE VOORBEELDVRAGENLIJSTEN

RIJKSGEBOUWENDIENST

Prestatie-opname opdrachtnemer

datum:

periode:

interviewer:

projectnummer:

geïnterviewde:

contractnummer:

functie:

contractomschrijving:

opdrachtnemer:

PLANMATIG WERKEN

zs s n g zg

- | | | | | | | |
|---|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | In welke mate heeft de aannemer beeld van het eindresultaat? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | <input type="radio"/> n.v.t.: | | | | | |
| 2 | Hoe is de kwaliteit van de werkplannen? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | <input type="radio"/> n.v.t.: | | | | | |
| 3 | In welke mate houdt de aannemer zich aan de werkplannen? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | <input type="radio"/> n.v.t.: | | | | | |
| 4 | Hoe houden onderaannemers zich aan de werkplannen? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | <input type="radio"/> n.v.t.: | | | | | |

DESKUNDIGHEID EN KWALITEIT

z s n g zg

- | | | | | | | |
|----|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 5 | Hoe worden de opdrachtspecificaties naar werkplannen en werktekeningen vertaald? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | <input type="radio"/> n.v.t.: | | | | | |
| 6 | Hoe duidelijk heeft de aannemer beeld van het eindresultaat? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | <input type="radio"/> n.v.t.: | | | | | |
| 7 | In welke mate realiseert de aannemer het werk zelfstandig en zonder ingrijpen? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | <input type="radio"/> n.v.t.: | | | | | |
| 8 | Hoe zorgvuldig wordt het werk gerealiseerd? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | <input type="radio"/> n.v.t.: | | | | | |
| 9 | Hoe deskundig tonen de aannemer en onderaannemers zich? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | <input type="radio"/> n.v.t.: | | | | | |
| 10 | In welke mate controleert de aannemer zijn eigen werk en dat van onderaannemers? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | <input type="radio"/> n.v.t.: | | | | | |
| 11 | In welke mate is de certificering van materialen op orde? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | <input type="radio"/> n.v.t.: | | | | | |

SAMENWERKING, COMMUNICATIE EN ORGANISATIE

z s n g zg

- 12 Hoe is de verstandhouding met de aannemer?
- n.v.t.:
- 13 Hoe is de verstandhouding tussen de aannemer en de onderaannemers?
- n.v.t.:
- 14 In welke mate toont de aannemer zich geïnteresseerd en betrokken tijdens gesprekken en vergaderingen?
- n.v.t.:
- 15 In welke mate komt de aannemer de afspraken uit gesprekken en vergaderingen na?
- n.v.t.:
- 16 In welke mate richt de aannemer zich op samenwerking?
- n.v.t.:
- 17 In welke mate draagt de aannemer op eigen initiatief bij aan oplossingen voor ontstane problemen?
- n.v.t.:
- 18 Hoe informeert de aannemer over de voortgang van het werk?
- n.v.t.:
- 19 Hoe is de communicatie over meer- en minderwerk?
- n.v.t.:
- 20 Hoe reeel zijn de voorstellen voor meer- en minderwerk?
- n.v.t.:

VEILIGHEID EN GEZONDHEID

z s n g zg

- 21 In welke mate is het werkterrein net en op orde?
- n.v.t.:
- 22 In welke mate is het werkterrein voldoende beveiligd en afgeschermd?
- n.v.t.:
- 23 In welke mate voldoet de aannemer aan zijn verplichtingen voor veiligheid en gezondheid?
- n.v.t.:
- 24 In welke mate beheerst de aannemer veiligheidsrisico's vorderende het werk?
- n.v.t.:

TOELICHTING

.....

.....

.....

.....

.....

Beoordeling: zs = zeer slecht, s = slecht, n = neutraal, g = goed, zg = zeer goed

VIVARE

Wegingsfactoren aannemersbeoordeling

	Toelichting	weging
Deskundigheid en kwaliteit		
Nakomen gevraagde kwaliteit	Aantoonbaar voldoen aan de gevraagde kwaliteit, normale bijsturing Vivare.	7
Niveau risico inventarisatie/ beheersmaatregelen	RI voldoende van kwaliteit en nivo. Beheersmaatregelen en evaluaties kwalitatief voldoende. Voldoende specifiek voor de beheersing door Vivare.	7
Signaleren en beheersing risico's	Beheersmaatregelen correct toegepast, alert op signaleren van nieuwe risico's en onderneemt daarop passende maatregelen.	7
Kennis en inbreng	Geeft blijk van voldoende kennis en vaardigheden op eigen werkterrein, werkt samen in de keten en/of stuurt deze voldoende aan, kennis van processen Vivare. Doet voorstellen waaruit innovatie en creativiteit blijkt.	8
Planmatig werken		
Kwaliteit van de planning/mijlpalen overzicht	Goede geheersing mogelijk, voldoende geactualiseerd, risico's en kritieke pad duidelijk aangegeven.	7
Nakomen van de planning	Mijlpalen gehaald, rekening gehouden met risico's, voldoende beheersing planning.	7
Samenwerking, communicatie en organisatie		
Werkrelatie met contactperso(n)en	Professioneel, zakelijk, respectvol. Weinig tot geen escalaties naar hoger nivo. Aannemer houdt zich aan procedures en instructies van Vivare.	7
Omgang met klanten van Vivare	Omgang met huurders, communiceert efficiënt en effectief.	7
Afhandeling problemen	Problemen worden tijdig gecommuniceerd naar Vivare, komt met adequate voorstellen, proactief in signaleren van mogelijke problemen rekening houdend met de belangen van Vivare.	7
Omgang contractmutaties en scopewijzigingen	Scopewijzigingen en contractmutaties goed bespreekbaar. Goed onderbouwde voorstellen meer-minderwerk.	7
Organiseren werkdocumenten	Werkdocumenten volledig en kwalitatief op orde.	7
Veiligheid, milieu en duurzaamheid		
Overlast en milieuaspecten	Voldoende maatregelen genomen om overlast voor omgeving tot een minimum te beperken, adequate afvalscheiding.	7
Uitvoering V&G plan	Op goede wijze inhoud gegeven aan V&G plan, voldoende toezicht gehouden tijdens uitvoering, tijdige melding van incidenten en voorvallen.	8
Orde, netheid en afscherming van het werkterrein	Afval opgeruimd, bouw ordelijk, terrein voldoende afgeschermd en beveiligd zonder de aannemer te wijzen op mogelijke beveiligingsrisico's op het werkterrein.	7

MITROS

Beoordeling Aannemer inzake uitgevoerd Planmatig Onderhoud

Naam bedrijf:	
PC/Vestigingsplaats:	
Contactpersoon:	
projectnummer:	
projectomschrijving:	
periode van uitvoering, van	tot
projectnaam:	

		Score	Wegingsfactor	Gewogen score
1.	Advisering/Werkvoorbereiding	0	2	0
	Nauwkeurigheid inventarisatie, resultaat inspectie, diagnose (gebrek-oorzaak), initiatieven, meedenkende opstelling, risico's, kosten			

2.	Contractvorming			
2.1	Inzichtelijkheid begroting	0	1	0
	Omschrijving activiteiten, hoeveelheden, eenheden, splitsing materiaal (-arbeid en bouwplaatskosten), element onderaannemers/leveranciers, staartkosten			
2.2.	Oordeel prijsopgave	0	1	0
	Resultaatgericht, volledigheid (scenario), uitsluitingen/beperkingen, zekerheid/garantie, bepalingen t.a.v. meer-/minderwerk, monitoring: werkwijze, frequentie, kosten			
2.3	Totstandkoming definitieve prijs	0	2	0
	Verloop van onderhandelingen, snelheid, duidelijkheid, zakelijkheid, verhouding prijs/prestatie, hoogte definitieve prijs, kennis van zaken			

3.	Uitvoering			
3.1	Vorbereiding	0	1	0
	Werkplan, uitvoeringsplanning, bewonersinformatie, capaciteit (theorie)			
3.2	Uitvoering	0	2	0
	Organisatie v.h. werk (logistiek), capaciteit (werkelijk), bestek/PvE, tekeningen, werkplan, verslagen aanw., veiligheid, netheid van de bouwplaats, duur en verloop van de uitvoering			
3.3	Oplevering	0	1	0
	Projectdossier (verslagen bouwvergadering e.d.)			
3.4	Nazorg	0	3	0
	Afhandeling schade en klachten, narooien, revisietekeningen, garantieverklaringen, gebruiksaanwijzingen e.d.			

		Score	Wegings factor	Gewogen score
4.	Vakbekwaamheid vaklieden	0	2	0
	Vakbekwaamheid medewerkers, organisatie van de uitvoering, projectleider, achtervang onderhoudsbedrijf			
5.	Kwaliteit van de uitvoering	0	3	0
	Juiste maatregel, juiste materiaal/materieel, volledigheid/kwaliteit geleverde werk, constantheid in kwaliteit			
6.	Omgang met bewoners	0	3	0
	Volledige/tijdige info voor bewoners, omgaan met veiligheid van bewoners, houding en omgang t.a.v. bewoners, nakomen van afspraken met bewoners, snelheid van reageren, kwaliteit van de nazorg			
7.	Relatie tot Mitros (tijdens de uitvoering)	0	2	0
	Nakomen van afspraken, tijdige verslaglegging, bereikbaarheid			
8.	Administratie	0	1	0
	Wijze van factureren - overzichtelijk - op tijd, verrekening van meer-/minderwerk			
	TOTAALSCORE	0		
	GEMIDDELDE BEOORDELING (vertaald naar 10 puntsschaal)	0,0		

Score 1 = slecht, 2 = matig, 3 = voldoende, 4 = goed, 5 = zeer goed

Beoordeeld door:	Naam	Paraaf	d.d.
MOG - projectleider:			
Gezien door:			
Mitros Wonen - portefeuillebeheerder			
MOG - manager projecten:	Ruud Grob		
Verwerkt in Pallas			
MOG - medewerker office			

BRONNEN

GERAADPLEEGDE EN AANBEVOLEN LITERATUUR

Arcadis (2008). *Past performance metingen : toepassing in de aanbesteding*.

Bakens, W. (2008). *De ontwikkeling van een meetinstrument*.

Bakens, W. & Van Duren, J. (2008). *Past performance bij aanbesteden van werken*.

Behn, R. (2003). Why measure performance? : different purposes require different measures. *Public administration review*, vol. 63, no. 5, pp. 586-606.

Binnerts, J.C. (2012). Heeft past performance een toekomst als uitsluitingsgrond? *Tijdschrift voor Bouwrecht*, 45, pp. 3-5.

Brown, M.G. (1996). *Keeping Score : using the Right Metrics to Drive World Class Performance*. New York: AMACOM.

Bruijn, de, J. (2001). *Managing performance in the public sector*. Londen: Routledge.

Chao-Duivis, M.A.B. (2006). Het beoordelen van aannemers op basis van past performance : een eerste verkenning. *Bouwrecht*.

Dijk, van, T. (2008). Stellingen past performance (te downloaden via http://www.opdrachtgeversforum.nl/dinerpersant08_pastperformance.php)

Duren, van, J. & Doree, A. (2008). An evaluation of performance information procurement system (PIPS). *Third International Public Procurement Conference (IPPC)*.

Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (1996). *The management and control of quality*. 3rd ed. St. Paul: West Publishing Company.

Garvin, D.A. (1988). *Managing quality : the strategic and competitive edge*. New York: Free Press.

Gemeente Almelo (2012). *Inkoop- en aanbestedingsbeleid*.

Gemeente Enschede (2009). *Inkoop- en aanbestedingsbeleid*.

Gemeente Enschede (2012). Stadsingenieurs Enschede (te downloaden via <http://stadsingenieurs.enschede.nl>)

Gemeente Groningen (2009). *Past performance in de gemeentelijke praktijk*.

Gemeente Haarlem (2011). *Past performance in de praktijk : selectieaannemers en externe advies- en ingenieur-bureaus*.

Gemeente Oldenzaal (2012). *Inkoop- en aanbestedingsbeleid*.

Gemeente Rotterdam (2012). *Opzet basisdocument past performance bij gemeenten*.

Kashiwagi, D. (2011). Case study : Best value procurement/Performance information procurement system development. *Journal for the Advancement of Performance Information and Value*, 3 (1).

Kashiwagi, D., & Kashiwagi, J. (2011). Case study : Performance information procurement system (PIPS) in the Netherlands. *Malaysian Construction Research Journal*, 8 (1)

Koolwijk, J.S.J., & Geraedts, R. (2007). Defining the conditions of a contractors' past performance measurement system for Dutch construction clients. In: M. Milford, C. de Jager, T. Haupt & B Hindle (Eds.), *CIB World Building Congress; Construction for Development*. Cape Town: Cape Town Intern. Convention Centre, pp. 814-825.

Koolwijk, J.S.J., & Geraedts, R. (2005). *Pre-qualification of contractors based on past performance : eindrapport*. Delft: Technische Universiteit Delft.

Kraljic, P. (1983). *Purchasing must become supply chain management*. Harvard Business Review, september-october.

Lemans, D. (2010). *Performance meten volgens de ProRail methode*. Delft: Technische Universiteit Delft.

Nicis institute (2010). *Handboek prestatie meting : kwaliteit in kaart*. Delft.
(te downloaden via http://nicis.platform31.nl/Wat_doen_wij/Verspreiding/Docbank/Bestuur/Bestuur_algemeen/Handboek_prestatie meting)

Opdrachtgeversforum in de Bouw (2009). *Gedragscode 'Publiek Opdrachtgeverschap'*. Pijnacker: De Maasstad
(te downloaden via http://www.opdrachtgeversforum.nl/downloads/Gedragscode_Forum.pdf)

Opdrachtgeversforum in de Bouw (2011). *Focus op aanbesteden*.

Osborne, D., Gaebler, T. (1992). *Reinventing government, how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: Addison-Wesley Publ. Co.

PIANOO (2012). Expertisecentrum Aanbesteden (te downloaden via <http://www.pianoo.nl>)

Petit, C.H.N.M. (2010). Past en present performance. *Tijdschrift voor Bouwrecht*, 143, pp. 1-9.

Petit, C.H.N.M. (2011). *Aanbevelingen past en present performance*.

Regio Twente. (2012). Regio Twente (te downloaden via <http://regiotwente.nl/netwerkstad>)

Rijksgebouwendienst (2012). *Past performance bij de Rijksgebouwendienst*.

Rijkswaterstaat (2012). *Prestatiemeten : werkwijze bij Rijkswaterstaat*.

Stichting Aanbestedingsinstituut Bouw & Infra (2012). *Analyse aanbestedingen 2011*
(te downloaden via <http://www.aanbestedingsinstituut.nl>)

Theuns, P. (2000). *Schaleren*. Brussel: Vrije Universiteit Brussel, Faculteit voor Psychologie en Opvoedkunde
(te downloaden via <http://homepages.vub.ac.be/~ptheuns/Schaleren.doc>)

INTERVIEWS

Marco Bloem en Brent Bongers, Vivare, Velp, 8 april 2013.

Ron Sierink, Mitros, Utrecht, 8 april 2013.

Jos Janssen, de Alliantie, Amersfoort, 5 april 2013.

ENQUÊTE

In januari 2013 is een (korte) enquête gehouden onder elf woningcorporaties over hun gebruik van prestatie-
meting in het kader van hun leveranciersmanagement. Aan deze enquête hebben deelgenomen:

Saskia van Lissum, de Alliantie

Ron Sierink, Mitros

Marco Bloem, Vivare

Kees Molengraaf, Maasdelta

Fred Schmal, Woonbedrijf

Rob Vervoort, Zayaz

Herman van Plateringen, Eigenhaard

Eric Zuidwijk, Omnia wonen

Rob van der Ploeg, Ieder1

Jan Willem Meier, Staedion

Tanya Martinus, Omnio wonen

Jan Bon, Woonwaard

© 2013, Den Haag

Tekst en samenstelling: Jelle Koolwijk (Technische Universiteit Delft, faculteit Bouwkunde)

Klankbordgroep: Maarten Georgius (Aedes), Saskia van Lissum (de Alliantie), Nynke Ernst (Portaal), Ron Sierink (Mitros), Joyce Bronk (Ymere), Fedde van der Zee (Staedion), Marco Bloem (Vivare)

Medewerking: Brent Bongers (Vivare), Jos Janssen (de Alliantie), Kees Molengraaf (Maasdelta), Fred Schmal (Woonbedrijf), Rob Vervoort (Zayaz), Herman van Plateringen (Eigenhaard), Eric Zuidwijk (Omnia wonen), Rob van der Ploeg (Ieder1), Jan Willem Meier (Staedion), Tanya Martinus (Omnia wonen), Jan Bon (Woonwaard)

Illustraties: Jelle Koolwijk (Technische Universiteit Delft, faculteit Bouwkunde)

Vormgeving: Curve

ISBN: 978-90-5009-318-7

vereniging van
woningcorporaties

