



Voor een opdrachtgever is het kiezen van de juiste kandidaat voor de uitvoering van een project niet altijd even gemakkelijk. Bovendien zijn begin- en eindpunt vaak duidelijk, maar verloopt de weg naar het eindpunt toe niet altijd even soepel. Een nieuw initiatief, Past Performance, moet de samenwerking tussen beide partijen bevorderen, en aannemers helpen zich te onderscheiden van anderen. Onder andere in de bouwsector, bij Rijkswaterstaat en ProRail én in de groensector zijn Past Performance-systemen geleidelijk in opkomst.

Auteur: Kelly Kuenen

## Resultaten uit het verleden vormen geen garantie, maar wél een belofte voor de toekomst

### Past Performance-systeem moet samenwerking opdrachtgever en opdrachtnemer verbeteren, en selectie van opdrachtnemers objectiveren

Een goede samenwerking is van essentieel belang voor een succesvol project. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Want hoe kun je van tevoren inschatten hoe een samenwerking zal verlopen? En hoe kun je een goede samenwerking stimuleren, of leren van fouten die in het verleden zijn gemaakt? In verschillende branches, zoals de horeca- en hotelbranche, kan de consument nagaan hoe een 'samenwerking' tussen aanbieder en afnemer is verlopen. Dergelijke 'ratingsites' geven daarnaast inzicht in het functioneren van aanbieders en kunnen afnemers helpen bij het kiezen voor een bepaalde partij. Ratingsystemen zijn zo populair en breed toegepast dat ze in veel branches al niet meer weg te denken zijn. Ook de bouwsector kent al verschillende beoordelingssystemen, bijvoorbeeld

de website Bouwprestaties.nl en het Bouwgarant-systeem. Van een vergelijkbaar, breed gedragen beoordelingssysteem voor de groensector is tot op heden geen sprake. Het nieuwe initiatief 'Past Performance' moet daar verandering in brengen. In het Past Performance-systeem wordt de opdrachtnemer beoordeeld door de opdrachtgever. Daarbij wordt vooral gelet op de houding en het gedrag van de uitvoerende partij. Aan de hand van zes hoofdcriteria kan de opdrachtgever het werk van een opdrachtnemer beoordelen: planmatig werken, deskundigheid en kwaliteit, proactiviteit en samenwerking, houding ten opzichte van de omgeving, oplevering en revisie. De opdrachtgever kan daarbij kiezen uit vooropgestelde antwoordmogelijkheden. Beoordelingen kunnen worden opgenomen in een beveiligde

online database, die op termijn een uitgebreid overzicht moet bieden van de Past Performance (letterlijk 'prestaties uit het verleden') van een grote hoeveelheid opdrachtnemers. De onafhankelijke kennisorganisatie CROW speelt een belangrijke rol in onder meer het beschikbaar stellen van het systeem en het faciliteren van de implementatie. De organisatie zorgt daarnaast voor de nodige voorlichting aan professionals uit verschillende branches. Volgens projectmanager Roy Voorend ligt de focus van het systeem op de houding en het gedrag, omdat juist deze elementen ervoor zorgen dat beide partijen het maximale uit zichzelf proberen te halen. 'Stel, twee partijen sluiten een contract af voor het aanleggen van een rotonde', vertelt Voorend. 'Als de opdrachtnemer de gemaakte afspraken

nakomt, dan ligt er na een bepaalde periode een rotonde die voldoet aan de gestelde eisen. Dat is mooi, alleen zegt dit niets over het traject dat de opdrachtnemer en opdrachtgever hebben doorlopen. Want ondanks het resultaat kan het zijn dat de samenwerking de nodige tegenslagen te verduren had. Het is dus van belang om ook aandacht te besteden aan het proces. Heeft de aannemer een actieve houding? Doet hij wat er is afgesproken? Dat soort vragen zijn belangrijk.' Het Past Performance-systeem is ontstaan vanuit de behoefte aan een nieuwe opdrachtbeoordeling en de wens van een betere samenwerking. Voorend benadrukt dat het Past Performance-systeem geen op zichzelf staande aanbestedingsmethodiek is, en geen alternatief is voor bijvoorbeeld EMVI. Het gaat om twee verschillende systemen. 'Maar een opdrachtgever kan zijn keuze waarschijnlijk wel beter beargumenteren aan de hand van het Past Performance-overzicht', aldus Voorend. Of het Past Performance-systeem uiteindelijk als selectietool kan worden ingezet moet volgens Voorend nog blijken.

## In zekere zin staat het Past Performance-systeem voor het vormgeven van een referentie

Een Past Performance-systeem lijkt op het eerste gezicht vooral voordelen te hebben voor opdrachtgevers, omdat deze partij direct zicht heeft op het functioneren van mogelijke kandidaten. Het systeem heeft echter een hoger doel dan puur en alleen het beoordelen van uitvoerders; het moet zorgen voor een bewustere en kwalitatief betere samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Gemotiveerde en proactieve aannemers krijgen met Past Performance de kans zich positief te onderscheiden van de massa en aannemers die zich inzetten voor een betere samenwerking maken meer kans op nieuwe projecten. Hierdoor komt het zwaartepunt bij aanbestedingen meer te liggen op kwaliteit dan op prijs.

Voorend denkt dat de aannemer zich met een Past Performance-systeem 'eindelijk' kan onderscheiden van zijn concurrenten. Voorend: 'Tijdens het proces wordt de aannemer beoordeeld op zijn houding. Is hij proactief? Denkt hij bijvoorbeeld mee over bepaalde onderwerpen? Het is natuurlijk fijn als een aannemer zijn afspraken

nakomt, maar doet hij wellicht ook meer dan wat hem is gevraagd? De primaire focus van Past Performance ligt op het verbeteren van de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en een verhoging van de kwaliteit. Juist deze dingen geven de aannemer de kans zich te onderscheiden van anderen. Een positieve houding vergroot bovendien de kans dat hij een volgende keer opnieuw wordt gevraagd een project uit te voeren. We verwacht

ten dat een aannemer die positief presteert ook daadwerkelijk meer kans maakt om te worden uitgenodigd voor nieuwe projecten.'

Groenvoorziener Signa Terra heeft nog niet met Past Performance gewerkt, maar directeur Barend van Doorn houdt de ontwikkelingen goed in de gaten. Van Doorn is voorzichtig enthousiast, maar stelt tegelijkertijd enkele kritische kanttekeningen. 'Natuurlijk is het van belang om ook kritisch te



Eddy Schabbink



Laurens Jan van Muijen

zijn. Er kunnen zich altijd tegenslagen voordoen, kleine dingen die je tot in lengte van dagen blijven achtervolgen, alleen maar omdat alles zwart op wit is vastgelegd', stelt Van Doorn. 'Toch denk ik dat het in beginsel een goed idee is om beoordelingen vast te leggen. In andere branches, zoals de auto- en schoonmaakbranche, is het al de normaalste zaak van de wereld om tussentijdse kwaliteitsbeoordelingen uit te voeren. Als je een bedrijf runt dat streeft naar optimale kwaliteit, met medewerkers die hun best doen om goed werk te leveren, dan denk ik bovendien dat je weinig te vrezen hebt van een Past Performance-systeem. Het kan zelfs een manier zijn om je te onderscheiden van concurrenten.'

Eddy Schabbink, manager markt- en productontwikkeling bij Donkergroen bv, geeft aan nog niet erg bekend te zijn met het onderwerp. Net als Van Doorn is hij nieuwsgierig naar de ontwikkelingen. 'De achterliggende gedachte past goed bij onze organisatie', vertelt Schabbink. 'Rendementen uit het verleden bieden weliswaar geen garanties voor de toekomst, maar ze zeggen wel veel over de waarden van een bedrijf.' Sight Landscaping heeft wel al te maken gehad met Past Performance. Van een volledige implementatie is echter nog geen sprake. 'Er zijn bij ons twee bestekken die gedeeltelijk met Past Performance worden beoordeeld', vertelt directeur Henri Schuurman. 'Het wordt vanuit de opdrachtgever eerder proefsgewijs toegepast, dan dat alle punten uit het systeem daadwerkelijk worden nageleefd. De beoordeling en het constructieve overleg staan bij ons nog in de kinderschoenen.'

Waar bij een groot deel van de bedrijven nog niet echt sprake is van de toepassing van Past Performance, krijgt aannemer Oosthoek-Groep bv uit het Zuid-Hollandse Schipluiden met regelmaat te maken met het nieuwe initiatief. Accountmanager Laurens van Muijen is zeer te spreken over het systeem. 'In de aannemerij is veel aan de hand', vertelt Van Muijen. 'Sinds kort werkt de markt met EMVI-bestekken, maar die zijn niet zaligmakend als het gaat om kwaliteit. Als er bij aanbesteding te veel op prijs gelet wordt, dan heeft dat invloed op de geleverde kwaliteit door aannemers. Als je voor een zes betaald wordt, dan maak je verlies bij het leveren van een acht; kwaliteit kost nu eenmaal geld. Past Performance helpt het koren van het kaf te scheiden. Het Past Performance-systeem stimuleert aannemers tot het leveren van kwaliteit. In

onze omgeving is Past Performance aan de orde van de dag. Wij hebben al diverse projecten met Past Performance uitgevoerd en we merken dat we er ook daadwerkelijk vervolgwerk uit halen. Zo hebben we dankzij een succesvolle opdracht van de gemeente Leiden een opdracht gekregen van de gemeente Katwijk. We leveren graag kwaliteit. Wij hanteren het motto 'de vreugde van de laagste prijs duurt meestal korter dan de ergernis van de slechte kwaliteit'.

### Een positieve houding vergoet de kans dat een aannemer opnieuw wordt gevraagd

Volgens Jacques Reijniers, directeur van Apollo Consultancy en voormalig hoogleraar inkoopmanagement aan Nyenrode Business Universiteit, gaat het in beginsel om een interessant concept. 'Als Past Performance bijdraagt aan voldane opdrachtgevers en klanten, dan is dat natuurlijk fantastisch', stelt Reijniers. 'Maar ik denk wel dat er enkele belangrijke kanttekeningen gemaakt moeten worden. De opdrachtgever heeft een probleem, een budget en bepaalde eisen waaraan het resultaat moet voldoen. Het startpunt is duidelijk, maar de weg naar het eindpunt is een proces dat vaak gaandeweg vorm krijgt. Je kunt van tevoren niet alles vastleggen; daarvoor kent het proces te veel onzekere factoren. Ik denk dat

het van belang is om niet het product, maar de oplossing en het eindresultaat voor ogen te houden. Bij een Past Performance-systeem bestaat bovendien het gevaar dat aanbesteders ervan uitgaan dat de prestaties van een bedrijf gelijk blijven. Dat is een twijfelachtige aanname, want binnen een bedrijf kan van alles gebeuren; er komt bijvoorbeeld een ander management of de strategie wordt veranderd. Als een samenwerking voor één klant succesvol is gebleken, wil dat nog niet zeggen dat dit voor een andere klant ook het geval zal zijn.'

Een Past Performance-systeem kan in principe vergeleken worden met beoordelingssystemen op bijvoorbeeld websites. Dergelijke ratingssystemen zijn gebruiksvriendelijk, omdat ze consumenten snel een uitgebreid overzicht bieden van de kwaliteit van aanbieders. Daar staat tegenover dat ze fraudegevoelig en weinig transparant zijn en dat de beoordelingen moeilijk te verifiëren zijn. In de media verschijnen met enige regelmaat berichten waaruit blijkt dat de objectiviteit van beoordelingssystemen een complex onderwerp is. Zo kreeg een Brits stel in 2013 een boete opgelegd van het hotel waarin het duo verbleef, omdat zij een negatieve hotelrecensie hadden geplaatst op de online beoordelingsite TripAdvisor. Eind vorig jaar kreeg datzelfde TripAdvisor een boete van de Italiaanse mededingingsautoriteit, omdat het bedrijf te weinig zou doen om de objectiviteit van recensies te verifiëren. Het opzetten van een systeem waarin het functioneren van aannemers



Roy Voorend

wordt vastgelegd, is dus niet zonder valkuilen en een belangrijke vraag is hoe de objectiviteit van een Past Performance-systeem gewaarborgd kan worden.

## Aannemers die goed presteren, zullen meer kans maken op nieuwe projecten

Voorend benadrukt dat objectiviteit een belangrijke factor in het proces is. De objectiviteit wordt vergroot door de opdrachtgever te laten kiezen uit vooropgestelde antwoordmogelijkheden. Daarnaast vinden er regelmatig gesprekken plaats tussen de opdrachtgever en de aannemer en worden beoordelingen intern getoetst. Het feit dat er sprake is van eenzijdige beoordeling, roept echter de vraag op wat er gebeurt als de uitvoerende partij vindt dat hij ten onrechte negatief beoordeeld is. Heeft hij de mogelijkheid zich daartegen te verweren? Ook Van Doorn vraagt zich af wat er gebeurt bij onenigheid: 'Wat als een aannemer vindt dat hij wél goed presteert, of dat de beoordeling gebaseerd is op verkeerde gronden, zoals een persoonlijk conflict?' Volgens Voorend moet de beoordeling vooral worden gezien als een dynamisch proces, waarin ook de aannemer de nodige inspraak krijgt. 'Er wordt niet zomaar een eindoordeel geveld. Gedurende het traject vinden er meerdere één-op-één-gesprekken plaats. Dit stelt beide partijen in staat om tussentijds bij te

sturen', aldus Voorend.

Volgens Reijniers is het goed om, met het oog op het einddoel, de kwaliteit van het werk gedurende het proces te bewaken. 'Ik denk dat hierbij echter nog een randvoorwaarde geldt', vertelt hij. 'Het is van belang om de condities vooraf af te stemmen en te bespreken. Beide partijen moeten voor ogen houden welk probleem ze willen oplossen bij de klant, zodat duidelijk is waarop beoordeeld wordt.' Reijniers denkt dat dit van beide partijen de nodige flexibiliteit zal vragen. 'Past Performance is vooral interessant door de wil om gezamenlijk in gesprek te gaan en ook te accepteren dat er iets mis kan gaan. Zijn partijen bereid om gezamenlijk te zoeken naar een oplossing als er iets misgaat, in plaats van de strijd aan te gaan?'

De aannemer krijgt dus de kans om zijn handelen tussentijds te verbeteren. Zo kan het gebeuren dat een traject start met een negatieve beoordeling, die in de loop van het proces wordt bijgesteld. Als er toch sprake is van een negatief eindoordeel waar een aannemer het niet mee eens is, dan kan hij volgens Voorend verschillende stappen ondernemen om tegen dit oordeel in te gaan. Een aannemer kan bijvoorbeeld om terugkoppeling vragen bij de leidinggevende projectleider. Deze kijkt vervolgens of de kritiek gegrond is. Ook kan een externe partij worden ingeschakeld om te fungeren als bemiddelaar tussen beide partijen. Het uitgangspunt is echter dat

opdrachtgever en opdrachtnemer het samen eens worden. Tijdens de tussentijdse gesprekken wordt ook naar de mening van de aannemer over de opdrachtgever gevraagd. Volgens Voorend komt het in de praktijk ook voor dat een aannemer punten noemt die verbeterd kunnen worden. 'Als er met regelmaat een persoonlijk gesprek wordt gevoerd, dan verlaagt dat voor de aannemer de drempel om zijn mening te uiten. We merken dat opdrachtgevers het juist fijn vinden dat zij feedback krijgen, zodat ook zij de kans krijgen om zichzelf te verbeteren.' Barend van Doorn is blij dat CROW een grote speler is bij de ontwikkeling van Past Performance: 'Als onafhankelijke organisatie neemt CROW een neutrale positie in.' Van Muijen heeft vertrouwen in de objectiviteit van het beoordelingsstelsel. 'Er doet zich natuurlijk weleens iets negatiefs voor; problemen zijn er immers overal. Het gaat erom dat je erover kunt praten. Onze ervaring is dat partijen serieus omgaan met het beoordelingsproces. Ik denk dat wanneer je als aannemer een écht negatief oordeel krijgt, je dat vooral aan jezelf te danken hebt.'

Het is niet verplicht om Past Performance toe te passen en er zijn vooralsnog geen plannen om daar verandering in te brengen. Dit betekent dat elke opdrachtgever zelf mag kiezen of hij met past performance wil werken. Een opdrachtnemer is daarentegen verplicht om volgens het systeem te werken als de opdrachtgever daarom vraagt. Het Past Performance-systeem richt zich momenteel vooral op werken in de gww-sector. Op termijn wordt het systeem uitgebreid, zodat het ook bruikbaar kan zijn voor het beoordelen van bijvoorbeeld leveringen en diensten. Tot op heden wordt het systeem alleen gebruikt om het functioneren van leveranciers te beoordelen. Uiteindelijk krijgt ook de aannemer de kans om de opdrachtgevende partij te beoordelen. In de loop van 2015 moet de aannemer zijn opdrachtgever op dezelfde manier kunnen beoordelen als hijzelf beoordeeld wordt. Overigens is daar volgens Voorend nu al ruimte voor op de beoordelingsformulieren. Hij geeft echter aan dat aannemers over het algemeen nog wat terughoudend zijn in het geven van hun mening.

Het Past Performance-systeem is ontwikkeld in samenspraak met negentien gemeenten uit het westen van het land. Het systeem werd praktisch toepasbaar gemaakt door de werkgroepen Past Performance van gemeenten in Noord- en Zuid-Holland, Bouwend Nederland en stichting



Jacques Reijniers



Henri Schuurman

## Past performance is in zekere zin de terugkeer naar de oude vertrouwde huisaannemer van wie je op aan kon

RIJK. Na het vormgeven van een methode zijn de gemeenten in 2013 gestart met een pilot. Noord-Holland begon 1 juli 2013 als eerste met de officiële toepassing van Past Performance. Nu de eerste resultaten positief zijn, moet het systeem landelijk worden opgepakt. Zowel het Past Performance-systeem als de website worden de komende tijd nog verder geoptimaliseerd. Past Performance kent nu nog verschillende vormen en invullingen. Het doel is een systematiek te ontwikkelen die overal toepasbaar is. Daartoe werd begin 2014 de werkgroep uniformiteit opgericht. Gouda is een van de gemeenten die vanaf het begin betrokken waren bij het (door)ontwikkelen van Past Performance. Arie Boekee, afdelingshoofd bij de gemeente Gouda, is actief betrokken bij de ontwikkeling. Volgens Boekee zijn de ervaringen met Past Performance 'voor 99% positief', vooral omdat opdrachtgever en opdrachtnemer nu écht over een gezamenlijk doel in gesprek raken. Of Gouda ook daadwerkelijk mee zal doen met de landelijke implementatie, is volgens hem nog niet besloten. Overigens is de werkelijke vraag naar een wederzijdse beoordeling volgens Boekee gering. 'We merken wel dat de leverancier graag gehoord wil worden waar het gaat om

het werk van de opdrachtgever. Wij hebben daar nu vorm aan gegeven door in gesprekken met de leverancier vragen te stellen over de samenwerking. Het initiatief om tot een echte vragenlijst te komen, komt tot nu toe vooral vanuit de opdrachtgever. Ik denk dat dit komt omdat ook opdrachtgevers willen leren en zichzelf willen verbeteren.'

Ondanks de interessante ontwikkelingen valt er nog veel werk te verzetten voordat Past Performance overal geïmplementeerd is. Een korte rondvraag bij enkele bedrijven en organisaties laat zien dat het onderwerp wel bekend is, maar dat er nog weinig inhoudelijke toelichting wordt gegeven. Branchevereniging VHG volgt de ontwikkelingen en geeft aan betrokken te zijn bij het landelijk overleg vanuit CROW. De organisatie zegt echter nog geen inhoudelijk commentaar te kunnen geven. Ook andere partijen zoals Bouwend Nederland, MKB-infra en de Vereniging van Waterbouwers hebben zich aangesloten bij het Past Performance-initiatief.

Volgens Roy Voorend is het initiatief een succes: 'Er is absoluut interesse voor Past Performance. Er zijn zelfs aannemers die er zelf naar vragen, omdat ze overtuigd zijn van hun eigen kunnen.' Het toepassen van Past Performance is niet verplicht, maar Voorend is ervan overtuigd dat het, dankzij de voordelen die het beide partijen biedt, landelijk zal worden opgepakt. Hij verwacht dat de toepassing van Past Performance in 2015 zal



Barend van Doorn

verdubbelen. 'Ik denk dat het uiteindelijk een soort standaardproces zal worden.' De aannemers die door Stad + Groen werden gevraagd naar het onderwerp, zien de ontwikkelingen vooralsnog positief tegemoet. Barend van Doorn: 'In zekere zin staat het Past Performance-systeem voor het vormgeven van een referentie. Als de opdrachtgever naast het product ook tevreden is over de samenwerking, dan mag dit ook best eens hardop gezegd worden!'



Stuur of twitter dit artikel door!

Scan of ga naar:

[www.stad-en-groen.nl/artikel.asp?id=41-5251](http://www.stad-en-groen.nl/artikel.asp?id=41-5251)