

Met CROW Better Performance op weg naar een goede samenwerking

Handreiking voor het toepassen van Better Performance



Horaplantsoen 18, 6717 LT Ede
Postbus 37, 6710 BA Ede
T 0318 69 53 00
E info@crow.nl
www.crow.nl

IBAN NL63INGB0667211446
BIC INGBNL2A
BTW NL823697733B04
KVK 41150929

INTRODUCTIE

In de Bouwsector streven we continu naar kwaliteitsverbetering. Opdrachtgevers zijn op zoek naar een kwaliteits- en klantgerichte opstelling van opdrachtnemers. Opdrachtnemers willen zich onderscheiden door het leveren van betere prestaties dan concurrenten en verwachten van opdrachtgevers een open en meedenkende houding. En beiden hebben belang bij het terugdringen van faalkosten.

CROW biedt met 'Better Performance' (voorheen Past Performance) een aanpak waarmee de samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers en de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden verbeterd kan worden.

In Qfact heeft CROW een geschikte partner gevonden die zorgt voor gebruiksvriendelijke software voor opdrachtgevers en opdrachtnemers, waarmee Better Performance op een eenvoudige manier kan worden toegepast.

In deze handreiking leggen we de werking van Better Performance uit aan de hand van 5 veel gestelde vragen en sluiten we af met 10 aanbevelingen waarmee je er een succes van maakt. Hopelijk helpt het jou op weg.

Namens het projectteam Better Performance Handreiking en Better Performance Regels heel veel succes!

Koen van Leenen, Hollandse Kroon
Arno Duiverman, Bouwend Nederland
Arthur Weesie, Qfact
Roy Voorend, CROW

Inhoud

Wat is Better Performance?.....	4
Better Performance in 8 stappen.....	6
Welke onderwerpen worden bij Better Performance besproken?.....	9
De vragenlijsten	9
Uitgebreide toelichting	10
Wat is nog handig om te weten?	11
10 Tops van Better Performance	12

1

Wat is Better Performance?

Better Performance is een aanpak voor opdrachtgevers en opdrachtnemers in de Bouwsector waarmee zij voor en tijdens de uitvoering van een opdracht (werk of dienst) met elkaar in gesprek gaan. Ze spreken daarbij verwachtingen naar elkaar uit, evalueren de samenwerking en voortgang van de werkzaamheden en leren van elkaar. Hierdoor wordt het mogelijk om over en weer de samenwerking, de werksfeer en daardoor de kwaliteit van de dienstverlening, te verbeteren.

Doel van Better Performance

- Draagt bij aan het bereiken van een optimaal projectresultaat voor alle betrokken partijen
- Draagt bij aan een betere samenwerking en een prettige werksfeer
- Voorkomt miscommunicatie, zowel projectinhoudelijk, als over wederzijdse verwachtingen
- Versterkt een relatie- en klantgerichte houding
- Verlaagt faalkosten
- Verschafft opdrachtgevers ondersteuning bij de selectie van partijen voor onderhandse opdrachten (past performance)

Prestatiemeten

Better Performance is een landelijk uniforme wijze van prestatiemeten voor de Bouwsector. Inmiddels passen ruim 200 overheden en bedrijven het toe en dat aantal groeit nog steeds. Bij Better Performance geven opdrachtgever en opdrachtnemer over en weer feedback aan elkaar. Daarbij wordt vooral gekeken naar *de wijze waarop* beide partijen aan hun contractuele verplichtingen voldoen tijdens de uitvoering van de opdracht. Hierbij ligt de focus op *houding en gedrag*, oftewel de samenwerking tussen partijen, niet op de inhoud van het contract of bestek. Door regelmatig met elkaar in gesprek te gaan over wederzijdse verwachtingen en prestaties, ontstaat er begrip voor elkaars situatie en kan er tijdig bijgestuurd worden. Zo worden faalkosten voor zoveel als mogelijk voorkomen en optimale resultaten bereikt.

Met Better Performance wordt niet beoordeeld of een opdracht volgens de overeenkomst is opgeleverd, maar hoe de uitvoering van de opdracht is verlopen. Het gaat hierbij vooral om houding en gedrag van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer!

Transparante en objectieve selectie

Goede, klantgerichte prestaties van opdrachtnemers worden door opdrachtgevers gewaardeerd. Opdrachtnemers kunnen daarmee hun voordeel doen. Ervaringen uit het verleden (past performance) kunnen immers door opdrachtgevers gebruikt worden voor het transparant en objectief selecteren van bedrijven voor eenvoudige opdrachten en bij onderhandse aanbestedingen. De wijze waarop zij dit doen wordt vaak omschreven in het selectiebeleid van de opdrachtgever.

NB: Better Performance is NIET primair bedoeld als selectie-instrument, maar biedt opdrachtgevers hooguit input bij de afweging wie zij voor toekomstige opdrachten uitnodigen.

Reactie van een opdrachtgever:

“Eindelijk een instrument om op een gestructureerde manier met elkaar in gesprek te gaan. Het is geen ‘speeltje’ van de opdrachtgever, maar een instrument waar beide partijen hun voordeel mee kunnen doen. Dit is een mooie stap om samen mooie projecten te bouwen, en waarom dan niet ook op een prettige manier?”

Belang opdrachtgever:

- Opdrachtnemers met een kwaliteit- en klantgerichte houding
- Tijdig kunnen bijsturen als zaken niet helemaal volgens wens verlopen (faalkosten en gedoe voorkomen)
- Opdrachtnemers die de opdrachtgever ontzorgen, met hem meedenken en zich verplaatsen in zijn belangen
- Betere onderbouwing bij de selectie van bedrijven voor onderhandse opdrachten



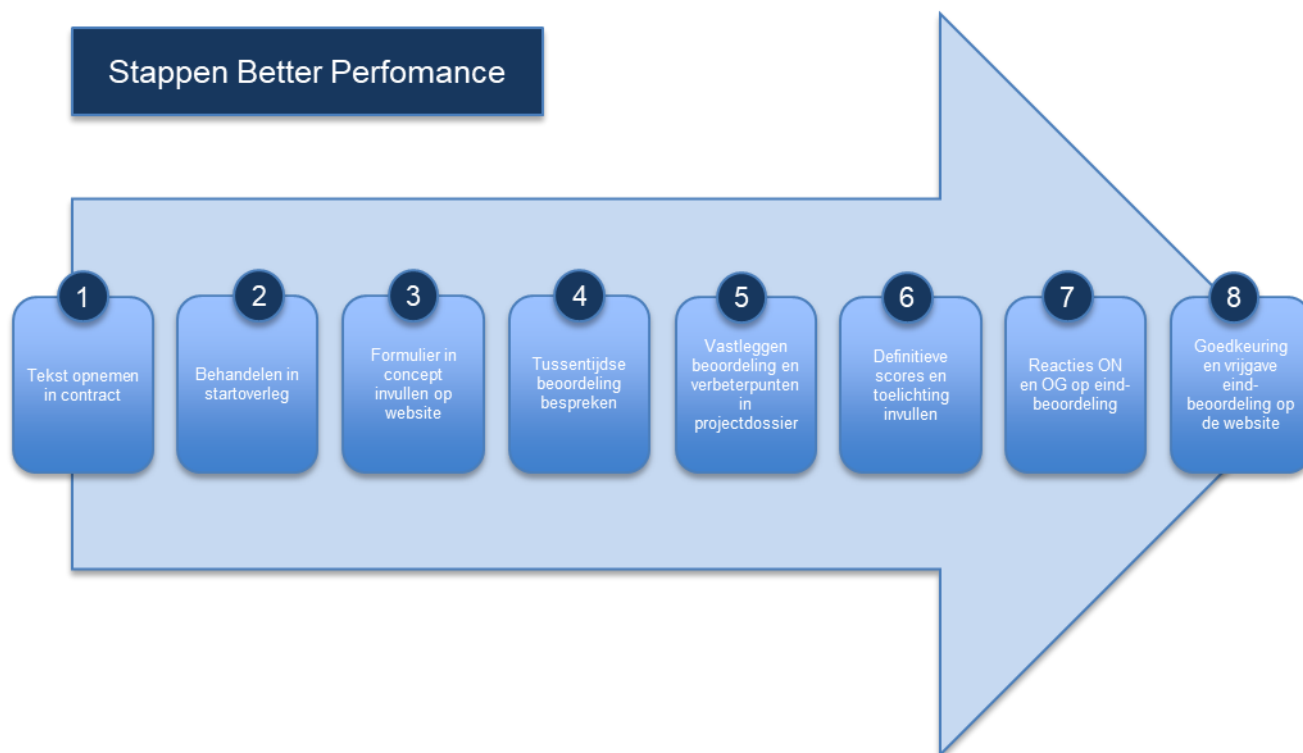
Belang opdrachtnemer:

- Duidelijkheid krijgen over de verwachtingen van opdrachtgevers
- Tijdig kunnen bijsturen als zaken niet helemaal volgens wens verlopen (faalkosten en gedoe voorkomen)
- Opdrachtgevers die meedenken en openstaan voor de ideeën en de belangen van de opdrachtnemer
- Opdrachtnemers die (constant) goed presteren maken meer kans om uitgenodigd te worden voor een onderhandse aanbesteding, dan wel meer kans op gunning van een opdracht uit de hand

2

Better Performance in 8 stappen

Als je Better Performance toepast, dan doorloop je altijd dezelfde stappen. Hieronder tref je het proces aan van kop tot staart.



1. Better Performance opnemen in het contract
2. Better Performance bespreken in het startoverleg
3. Tussentijdse beoordeling(en) invullen in het systeem
4. Tussentijdse beoordeling(en) bespreken
5. Verbeterpunten vastleggen in het systeem
6. Eindbeoordeling + motivering invullen in het systeem
7. Reacties opdrachtnemer en opdrachtgever op eindbeoordeling
8. Vaststelling definitieve eindbeoordeling en vrijgave in de landelijke database

Stap 1: Better Performance opnemen in het contract

Als Better Performance van toepassing is, dan vermeld je dat in de contractstukken. Als bijlagen zijn uitgebreide versies beschikbaar voor gebruik bij RAW en UAV-GC. Deze vindt u ook op www.crow.nl/better-performance/over-better-performance/ondersteuning.

Voorbeeld van de tekst in een bestek

'Opdrachtgever en opdrachtnemer beoordelen elkaar tijdens de uitvoering van de opdracht op 'present performance' om de samenwerking en kwaliteit te verbeteren. Het beoordelen zet opdrachtgever en opdrachtnemer aan om uiteindelijk tot een goede 'past performance' te komen. Na oplevering beoordelen opdrachtgever en opdrachtnemer elkaars werkwijze en samenwerking door het invullen van het bijgeleverde beoordelingsformulier. Dit formulier komt in een gesloten database en is alleen ter inzage voor opdrachtgevers (overheidsinstanties), welke gebruik maken van 'better performance'. Goede scores kunnen gebruikt worden voor selectie van marktpartijen bij onderhandse aanbestedingen dan wel voor het onderhands verstrekken van opdrachten'.

Stap 2: Better Performance bespreken in het startoverleg

In het eerste overleg tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, dus vóór aanvang van de opdracht, worden de verwachtingen over Better Performance met elkaar gedeeld en vastgelegd. In het startoverleg wordt verder besproken wie de Better Performance gesprekken voeren, waar deze plaatsvinden, hoe vaak ze plaatsvinden, etc. Ook kan er een gemeenschappelijk doel worden bepaald door opdrachtgever en opdrachtnemer. Een goede voorbereiding is immers het halve werk!

Stap 3: Tussentijdse beoordelingen invullen in het systeem

Tijdens de uitvoering van de opdracht vinden er één of meerdere tussentijdse beoordelingen plaats. Deze beoordelingen worden met elkaar gedeeld, nadat beide partijen deze individueel in het Better Performance systeem (een online webapplicatie) hebben ingevuld en vastgesteld. Dit, in het belang van een objectieve beoordeling.

Stap 4: Tussentijdse beoordeling(en) bespreken

Tussentijds wordt de samenwerking aan de hand van de ingevulde formulieren geëvalueerd en wordt er getoetst of aan de wederzijdse verwachtingen is voldaan. Daarbij wordt gelet op houding en gedrag van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer in de samenwerking. Was de houding passief (afspraken worden bij herhaling niet nagekomen), reactief (afspraken worden pas nagekomen na aandringen), actief (afspraken worden grotendeels nagekomen, conform verwachting) of proactief (er wordt meer geleverd dan verwacht)? Antwoorden worden onderbouwd door middel van een toelichting. Daarbij kan men aangeven wat er goed ging en wat er nog beter kan. Openheid, eerlijkheid en duidelijkheid zijn hierbij belangrijke elementen. Op deze manier ligt vast waar het goed gaat in de samenwerking en waar verbetering mogelijk is. Deze verbetering kan worden omgezet in actiepunten en nadere afspraken. Kortom, je stuurt al tijdens de uitvoering tijdig bij voor een beter resultaat voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer!



Stap 5: Verbeterpunten vastleggen in het systeem

Naar aanleiding van het Better Performance gesprek kan de tussentijdse beoordeling door de opdrachtgever of opdrachtnemer worden aangepast. De beoordeling, inclusief onderbouwing en eventuele actiepunten en afspraken worden vastgelegd in het systeem.

Stap 6: Eindbeoordeling + toelichting invullen in het systeem

Na afronding van de opdracht (oplevering) vindt de eindbeoordeling plaats. De project- of contractverantwoordelijke voorziet deze eindbeoordeling van een toelichting (een duidelijke onderbouwing op de antwoorden).

Stap 7: Reactie opdrachtnemer en opdrachtgever op de eindbeoordeling

De eindbeoordelingen worden met elkaar gedeeld. Opdrachtgever en opdrachtnemer hebben dan nog twee weken de tijd om hierop te reageren en desgewenst kanttekeningen te plaatsen. Beiden kunnen deze reactie vervolgens nog verwerken in het formulier. Indien één van de partijen niet akkoord is met de eindbeoordeling, dan volgt er binnen vier weken een gesprek, waarbij partijen proberen tot overeenstemming te komen. Mochten partijen er alsnog niet uitkomen, dan leggen zij het geschil voor aan een geschillencommissie die vervolgens uitspraak zal doen. Deze laatste stap is beschreven in de Better Performance Regels.

Stap 8: Vaststelling definitieve beoordeling en vrijgave in de landelijke database

Na vaststelling wordt de definitieve beoordeling met elkaar gedeeld. Deze wordt opgenomen in de landelijke CROW Better Performance database. In deze database zijn alle afgeronde eindbeoordelingen zichtbaar en vindbaar voor opdrachtgevers die een Better Performance abonnement hebben.

Reactie uit de markt

“Better Performance is een goed instrument om de verbeterpunten van het bedrijf inzichtelijk te maken. Meten is immers weten. De verbeterpunten worden actief opgepakt en uiteindelijk vertaalt zich dat in bijvoorbeeld een verbeterd proces tijdens de uitvoering van het werk. De kwaliteit wordt aantoonbaar gemaakt met verifieerbare prestatie-informatie.” - Jerry Bouwmeester van Dusseldorp Infra, Sloop en Milieutechniek BV

Welke onderwerpen worden bij Better Performance besproken?

Zoals eerder aangegeven wordt er bij Better Performance vooral gekeken naar de samenwerking tussen partijen: *de wijze waarop* beide partijen aan hun contractuele verplichtingen voldoen tijdens de uitvoering van de opdracht. Zowel opdrachtgever, als opdrachtnemer vullen tijdens de uitvoering online een vragenformulier in (tussentijdse beoordeling), waarin zij aangeven hoe zij de houding en het gedrag van de ander hebben ervaren. In dit vragenformulier komen onderwerpen aan bod die relevant zijn voor iedere opdracht.

De vragenlijsten

Er zijn 3 verschillende soorten vragenlijsten:

1. Vragenlijst voor werken (beoordeling aannemers)
2. Vragenlijst voor diensten (beoordeling advies- en ingenieursbureaus)
3. Vragenlijst wederzijds (beoordeling opdrachtgevers)

De vragenlijst voor werken bestaat uit de volgende (deel)onderwerpen:

Planmatig werken	Worden plannen tijdig ingediend? Wordt de planning nageleefd? Wordt er goed gecommuniceerd over de voortgang?
Deskundigheid	Zijn er deskundige medewerkers ingezet? Worden risico's goed beheerst?
Veiligheid	Wordt er veilig gewerkt? Wordt er goed over veiligheid gecommuniceerd?
Kwaliteitsmanagement	Hoe wordt het leveren van kwaliteit geborgd?
Documentatie	Hoe worden documenten aangeleverd?
Omgevingsmanagement	Hoe wordt omgegaan met het beperken van hinder? Hoe wordt er gecommuniceerd met de omgeving? Hoe wordt er gezorgd voor bereikbaarheid en doorstroming?
Samenwerking en communicatie	Hoe wordt er omgegaan met wijzigingen? Hoe worden alle werkzaamheden gecoördineerd? Hoe is de samenwerking verlopen?

De vragenlijst voor diensten bestaat uit de volgende (deel)onderwerpen*:

Planmatig werken	Worden plannen tijdig ingediend? Wordt de planning nageleefd? Wordt er goed gecommuniceerd over de voortgang?
Deskundigheid	Zijn er deskundige medewerkers ingezet? Worden risico's goed beheerst?
Kwaliteitsmanagement	Hoe wordt het leveren van kwaliteit geborgd?
Documentatie	Hoe worden documenten aangeleverd?
Samenwerking en communicatie	Hoe wordt er omgegaan met wijzigingen? Hoe worden alle werkzaamheden gecoördineerd? Hoe is de samenwerking verlopen?

**Idem vragenlijst werken, maar zonder de onderwerpen veiligheid en omgevingsmanagement.*

De vragenlijst wederzijds bestaat uit de volgende (deel)onderwerpen:

Planmatig werken	Wordt de planning nageleefd?
Deskundigheid	Zijn er deskundige medewerkers ingezet? Worden risico's goed beheerst?
Veiligheid	Is er voldoende aandacht voor veiligheid? Wordt er goed over veiligheid gecommuniceerd?
Documentatie	Hoe vindt de afhandeling plaats van prestatieverklaringen en betalingen?
Omgevingsmanagement	Op welke wijze is er aandacht voor de omgeving?
Samenwerking en communicatie	Hoe wordt er omgegaan met wijzigingen? Hoe worden alle werkzaamheden gecoördineerd? Hoe is de samenwerking verlopen?

Uitgebreide toelichting

In het Better Performance systeem wordt per (deel)onderwerp een duidelijke omschrijving en een uitgebreide toelichting gegeven, zodat je als gebruiker weet wat er met de vragen wordt bedoeld.

Reactie van een opdrachtgever

“De gemeente Urk had een “eigen” formulier ontwikkeld om achteraf de projecten samen met de aannemers te evalueren. De Better Performance systematiek is professioneler en meer uniform. Bovendien worden gegevens centraal gearchiveerd.”
Dick van der Snee van gemeente Urk

Wat is nog handig om te weten?

Objectiviteit

Met regelmaat worden vragen gesteld over de mate van objectiviteit van Better Performance. Op zich niet vreemd, omdat de beoordelingen door mensen worden ingevuld. En ieder persoon is anders en kijkt op zijn eigen manier naar de prestatie die is geleverd. Er zal daarom altijd een mate van subjectiviteit blijven, maar zolang je open en eerlijk met elkaar in gesprek bent en je luistert goed naar de standpunten van de ander, dan is dat niet erg. Het gaat er juist om dat je je kunt inleven in de beleving van de ander. Dat je diegene beter gaat begrijpen, zodat je samen de juiste afwegingen kunt maken.



Toch zijn er genoeg manieren om de objectiviteit te borgen. In de aanpak zelf is daar al rekening mee gehouden door vragen voor de beoordeling te formuleren die duidelijk en concreet zijn. Meerkeuzevragen met een duidelijk onderscheidend vermogen en een heldere toelichting dragen bij dat elke beoordelaar de vragen op een uniforme wijze beantwoordt. Daarnaast kun je hier zelf ook aan bijdragen en wel op de volgende manieren:

1. Zorg ervoor dat iedereen die met Better Performance aan de slag gaat bekwaam is in de toepassing ervan. Het is belangrijk dat iedereen begrijpt hoe de systematiek werkt alvorens ze ermee aan de slag gaan.
2. Zorg ervoor dat beoordelingen tot stand komen vanuit de inbreng van meerdere personen. Ieder vanuit zijn eigen rol in het project. Bij de opdrachtgever kun je denken aan de toezichthouder, directievoerder en projectleider. Bij de opdrachtnemer aan de uitvoerder, projectleider en bedrijfsleider. Daardoor ontstaat een completer en genuanceerder beeld.
3. Zorg voor een beheerder die erop toeziet dat Better Performance wordt uitgevoerd conform contract, die bewaakt dat gebruikers van de systematiek zich netjes aan de spelregels houden (zie Better Performance Regels) en die collega's ondersteunt bij het correct toepassen ervan.

Trainingen

CROW en Bouwmeesters bieden de 2-daagse “Basistraining Better Performance – Prestatiemeten in de Praktijk” aan. Deze training kunnen zij ook on-the-job aanbieden. Voor meer info: www.crow.nl of www.bouwmeesters.nu

Better Performance systeem

Meer informatie over de Better Performance systematiek vind je op www.crow.nl/better-performance en de onlinesoftware op www.qfact.nl.

5

10 Tops van Better Performance

Graag delen we 10 tops van Better Performance, zodat jij en jouw organisatie de juiste stappen kunnen zetten om optimaal rendement uit de samenwerking te halen!

1

Vraag naar verwachtingen: Het vragen en delen van de verwachtingen zijn belangrijk binnen een succesvolle samenwerking. Stel bij de start eens vragen als: "Wanneer zijn we tevreden? Wat is er dan bereikt? Waar liggen we wakker van? Wat willen we vooral niet dat er gebeurt?"

2

Begrijp eerst, voordat je zelf begrepen wordt: Het gaat hier om goed luisteren en de kunst van het vragen stellen goed inzetten. Welke vragen kun je stellen om de ander goed te begrijpen?

3

Respecteer belangen: Het begint met het kennen van elkaars belangen, het durven delen van je eigen belangen en vervolgens dit te respecteren. Hoe doe je dat dan? Het Better Performance gesprek kan je hierbij ondersteunen.

4

Wees open en stel jezelf kwetsbaar op: Het helpt enorm in de samenwerking als je je openstelt voor feedback. En dat je openstaat om de samenwerking tot een succes te willen brengen zonder dat je daar altijd het perfecte antwoord voor hebt.

5

Krijg vertrouwen door zelf betrouwbaar te zijn: Afspraken nakomen, doen wat je belooft. Hoe fijn is het als je op de ander aankunt. Dat vraagt natuurlijk ook van jou dat je dit gedrag laat zien.

6

Toon je waardering: Na elkaar leren kennen en begrijpen, is elkaar waarderen een belangrijke stap in samenwerking. Waarderen is niet alleen het geven van complimenten, maar ook het tonen van oprechte belangstelling voor de ander.

7

Laat OMA thuis: Laat je Oordelen, Mening en Aannames thuis. Stel daarvoor in de plaats een vraag. Een vraag om meer uitleg te krijgen of om jouw gedachten te toetsen.

8

Gebruik LSD: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen. Open vragen werken vaak het beste om echt te kunnen begrijpen wat de ander bedoelt.

9

Geef zelf het goede voorbeeld: Oogsten wat je zaait. Wil je optimaal rendement in de samenwerking? Wees dan bereid om de eerste stap te zetten en het goede voorbeeld te geven.

10

Streef naar gezamenlijke tevredenheid (win/win): De beste samenwerking is die waar alle partijen met een tevreden gevoel op terug kijken. Bepaal aan de voorkant wanneer je aan de achterkant tevreden bent en toets dit regelmatig.