

Aanbestedende overheden vragen steeds vaker naar de eerdere prestaties van aannemers. Begrijpelijk, want wie alleen kleine verbouwingen heeft gedaan is niet per definitie geschikt om een torenflat te realiseren. Maar hoe beoordeel je eerdere prestaties? Want geen bouwwerk is gelijk. Het expertisecentrum van de overheid voor aanbesteden PIANOo, de Regieraad Bouw, Bouwend Nederland en PSI Bouw hebben een beoordelingsmethode opgesteld. Marijke Weustink van PRC, dochteronderneming van Advies en Ingenieursorganisatie Arcadis, heeft enkele pilots geëvalueerd. "Zowel bouwbedrijven als overheden zien grote voordelen."

Vanaf het moment dat de overheid plannen bekend maakte om bij aanbestedingen voortaan ook te kijken naar prestaties uit het verleden, is niet iedereen daar even enthousiast over geweest. Met name uit de hoek van startende ondernemers, waaronder aannemers, kwam de kritiek dat ze op die manier niet aan de bak zouden kunnen komen. Weustink geeft toe dat dat een lastig punt is waarvoor nog geen pasklare oplossing is gevonden. "Feit is wel, dat het een bruikbaar criterium is, zeker waar het om grotere werken gaat. Dan is het ook goed om een uniforme manier te hebben om prestaties te beoordelen en met elkaar te vergelijken. Het ziet er naar uit dat we daarmee nu op de goede weg zijn. Zowel voor de opdrachtnemers als voor de opdrachtgevers."

Aanloopfase

Uitgangspunt van de methode is dat er straks een database is waarin beoordeelde projecten worden samengebracht. Weustink: "Daarmee geef je de opdrachtgever de mogelijkheid bouwbedrijven te kiezen die een bepaalde gemiddelde score behalen. Of je kunt die gemiddelde behaalde score laten meewegen bij de beoordeling van een nieuw project. Voorlopig is zo'n database er nog niet. Voorlopig zitten we nog in de aanloopfase daar naartoe." Onderdeel van die aanloopfase is het uitproberen van de methode in pilots. Zo heeft Rijkswaterstaat Oost-Nederland de methode gebruikt bij de aanbesteding van drie natte waterbouwprojecten om onder bouwers te selecteren. Weustink heeft samen met een collega de past performance-metingen uitgevoerd onder de acht bedrijven die zich aanmeldden als gegadigde. "Iedereen moest één referentieproject indienen. Vervolgens is dat project beoordeeld door de opdrachtgever en de aannemer gezamenlijk. En daarna hebben we die werkwijze weer geëvalueerd met alle aannemers, dus ook die het werk uiteindelijk niet gekregen hebben, om zo de ervaringen met deze methode op alle punten te bekijken. Dat heeft weer geleid tot een aantal verbeterpunten die PIANOo, die de methode verder ontwikkelt, kan meenemen in de vervolgfase."

Evaluatie

De evaluatiegesprekken waren voor de bouwbedrijven die aan de pilots hadden deelgenomen in sommige gevallen een eye-opener. Ze bevatten leerpunten waarmee ze in de toekomst bij dergelijke aanbestedingen beter zullen kunnen scoren. "Ook voor de bouwers die een bepaald werk

niet krijgen, wordt op deze manier duidelijk waar hun sterke, maar ook hun zwakke punten zitten. Er was een ondernemer bij die zei ervan te balen dat hij was afgevalen, maar die de methode op zich goed kan waarderen als objectief beoordelingscriterium."

De bedrijven die aan de pilots hadden deelgenomen, waren blij met het systeem, aldus Weustink. "Ook al lagen de waarderingen zeer dicht bij elkaar, toch was voor iedereen duidelijk waarom de ene wel en de andere niet geselecteerd werd. Het is een meetbare en zichtbare methode, die veronderstellingen van willekeur weerlegt."

Methode

De beoordelingsmethode op past performance omvat in zijn huidige vorm 20 vragen, verdeeld over 7 thema's. De thema's zijn: tijd, kosten, kwaliteit, veiligheid, gezondheid, milieu, omgeving, informatie en communicatie en klantgerichte houding. Per vraag kan een score tussen 1 en 5 worden behaald. Elk thema kan daarnaast een extra gewicht in de schaal leggen. Weustink: "Stel: in een project is tijd de cruciale factor, terwijl de kosten van veel minder gewicht zijn. Dus wie goed scoort op tijd, vergaart extra punten. Het uiteindelijke rapportcijfer bepaalt vervolgens wie de opdracht krijgt." In de pilots zijn het de opdrachtgever en de opdrachtnemer samen die de score hebben bepaald. Zo kunnen beide partijen er voor de toekomst hun profijt uit trekken. Zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer kan ervan leren. Opmerkelijk genoeg heeft Weustink noch bij opdrachtgevers noch bij ondernemers enige schroom opgemerkt om op deze manier zichzelf en de ander te beoordelen. "Als je de beste wilt zijn, wil je toch graag horen wat de opdrachtgever ervan vindt. Dat gebeurt in de huidige praktijk natuurlijk ook wel, maar toch niet op een zo gestructureerde manier. Op deze manier stopt een werk niet bij de oplevering, maar op het moment dat je het hele proces gezamenlijk hebt bekeken en beoordeeld."

Weustink vermoedt wel dat de methode van evaluatiegesprekken waarschijnlijk voor beide partijen 'even wennen' zal zijn. "Ook voor een opdrachtgevende overheid kan het confronterend zijn om te horen dat een bepaalde vraagstelling of opdracht tot een ander resultaat had geleid als er anders over gecommuniceerd zou zijn."

Verder ontwikkelen

Deze past performance-methode is voor alle soorten bouwprojecten en alle soorten contracten te hanteren, aldus Weustink. Daarbij maakt ze wel de kanttekening dat voor innovatieve contracten sommige onderdelen anders wegen dan voor traditionele contracten. In een enkel geval zal een thema ook niet van toepassing zijn. Uit deze en andere pilots is nog een aantal verbeterpunten naar voren gekomen, die als aanbevelingen aan PIANOo zijn doorgegeven, die daarmee nu de methode verder zal moeten ontwikkelen en verfijnen. Op welke termijn dat te verwachten is, kan Weustink niet inschatten. Datzelfde geldt voor de vraag of de methode binnenkort op grote schaal toegepast gaat worden. "Voorlopig verandert er voor de opdrachtnemers in de aanbestedingen niets. Wel is het voor een aantal van hen ongetwijfeld jammer dat ze zich door hun prestaties uit het verleden niet via deze methode kunnen onderscheiden. Tervijl het nu net de kracht is van deze methode dat resultaten uit het verleden wél garanties kunnen geven voor de toekomst." Daarnaast benadrukt Weustink dat zowel voor opdrachtnemer als opdrachtgever de methode en de straks te ontwikkelen database zullen kunnen profiteren. Wie in de database vermeldt staat, zal er alles aan willen doen om goed te blijven scoren. Goed voor de ondernemer, maar ook goed voor de opdrachtgever.

Langlopende projecten

Voor zeer grote projecten zou het aan te bevelen zijn om de gezamenlijke beoordelingsgesprekken niet tot het einde van het traject uit te stellen, maar ze op onderdelen tussentijds te houden. Daarmee kan tijdens de looptijd optimalisatie bereikt worden. "Bij sommige langlopende projecten gebeurt dat al, maar niet op deze gestandaardiseerde wijze. Belangrijk is vooral dat er vergelijkingen te maken zijn." Noch voor de opdrachtgever noch voor de aannemer hoeft deze werkwijze extra lasten met zich mee te brengen. Hooguit de tijd die er met de evaluatiegesprekken gemoeid is.

Nut en noodzaak van de past performance-methode zijn intussen helder geworden. Het is nu een kwestie van verder uitwerken en op grote schaal toepassen. Daarmee zal Nederland uniek zijn in het hanteren van in het verleden behaalde resultaten als gestructureerd en objectief beoordelingscriterium voor nieuwe werken.

Marijke Weustink, PRC:

"Resultaten uit het verleden als garantie voor de toekomst"

Beoordelingsthema's Past Performance

- 1 TIJD
 - 1.1 Tijdige (eind-) oplevering
 - 1.2 Tijdig gehaalde mijlpalen en deelopleveringen
 - 1.3 Tijdige afhandeling van restpunten
- 2 KOSTEN
 - 2.1 Adequaate management van tussentijdse wijzigingen (meer- en minderwerk)
- 3 KWALITEIT
 - 3.1 Aanwezigheid van vereiste productcertificaten
 - 3.2 Aanwezigheid van vereiste procescertificaten
 - 3.3 Uitvoering van vereiste keuringen
 - 3.4 Positieve beoordeling bij stoppunten
 - 3.5 Tijdige melding van stop- en bijwoonpunten
 - 3.6 Adequate kwaliteitsbeheersing algemeen
- 4 VEILIGHEID EN GEZONDHEID
 - 4.1 Voorkomen van onveilige situaties
 - 4.2 Adequate veiligheidsbeheersing algemeen
- 5 MILIEU EN OMGEVING
 - 5.1 Continue beschikbaarheid van faciliteit (weg, gebouw, etc.) tijdens het project
 - 5.2 Adequate afhandeling van klachten vanuit de omgeving
 - 5.3 Voorkomen van schade aan het milieu (grond, water en lucht)
- 6 INFORMATIE EN COMMUNICATIE
 - 6.1 Tijdige levering van relevante documenten
 - 6.2 Nakomen van afspraken
 - 6.3 Adequate organisatie (heldere taakverdeling met weinig personele wisselingen)
- 7 KLANTGERICHTE HOUDING
 - 7.1 Pro-actieve, innovatieve en creatieve opstelling
 - 7.2 Klantvriendelijk, betrouwbaar, hoffelijk, transparant en integer gedrag