

# **RESULTATEN ONDERZOEK PAST PERFORMANCE**

augustus 2019

## AANLEIDING

In het directeurenoverleg is veelvuldig uitgesproken dat het delen van cijfers in de Past Performance tool niet wenselijk is. Op basis van deze geluiden is een consensusvoorstel ontwikkeld. Hierbij zijn aannames gedaan. Voordat we aanpassingen met grote impact in gang zetten, valideren we de aannames bij verschillende groepen. Het valideren doen we kwantitatief met een enquête en kwalitatief (a.d.h.v. een UX-design) in interviews.

Er zijn drie hypothesen gevalideerd.

1. Een aanzienlijk deel van de gebruikers heeft problemen met het delen van cijfers.
2. De systematiek heeft nog meerwaarde als de cijfers niet meer worden gedeeld.
3. De opdrachtgevers en -nemers hebben behoefte aan inzicht in eigen presteren (cijfers) en benchmarks.

## **BELANGRIJKSTE CONCLUSIES**

1. Een ruime meerderheid (63%) is niet (expliciet) tegen het delen van cijfers
2. Slechts 24% vindt PP nog interessant als cijfers niet meer worden getoond
3. PP wordt bovenal gebruikt om het gesprek aan te gaan en feedback te krijgen over het eigen presteren
4. Behoeftte aan benchmarks afhankelijk van functie

Op basis van de resultaten van dit onderzoek ziet CROW verschillende mogelijkheden voor de doorontwikkeling van CROW Past Performance. Deze mogelijkheden staan, na een uitgebreidere toelichting op de resultaten, benoemd op sheet 19.

In de hierna volgende sheets worden de volgende afkortingen gehanteerd.

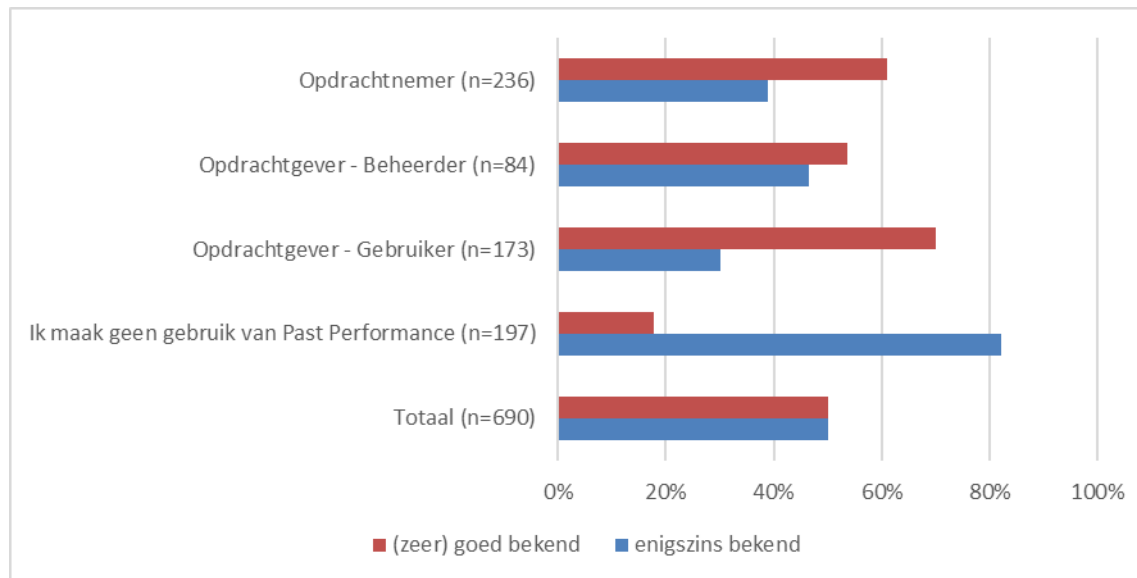
- PP Past Performance
- OG Opdrachtgever
- ON Opdrachtnemer

praktische kennis **direct toepasbaar**

# MEDEWERKING ONDERZOEK



## 690 RESPONDENTEN HEBBEN DE VRAGENLIJST INGEVULD



De PP abonnees zijn goed in het onderzoek vertegenwoordigd:

- opdrachtgevers-beheerders 84 van de ca. 120;
- opdrachtgevers-gebruikers 173 van de ca. 320.

De helft van de totale respondentengroep is (zeer) goed bekend met PP, de andere helft enigszins bekend. Er is onderscheid naar rol.

De respondenten zijn gevraagd welke functie zij vervullen. M.n. projectleiders zijn goed in het onderzoek vertegenwoordigd (n=240).

praktische kennis **direct toepasbaar**

**HYPOTHESE 1:  
EEN AANZIENLIJK DEEL  
VAN DE GEBRUIKERS  
HEEFT PROBLEMEN MET  
HET DELEN VAN  
CIJFERS**



## **EEN RUIME MEERDERHEID (63%) IS NIET (EXPLICIET) TEGEN HET DELEN VAN CIJFERS**

Vraag: In de markt horen we dat men niet wil dat de cijfers voor anderen inzichtelijk zijn. Wat is uw mening daarover?

<b>Rol</b>	<b>niet (expliciet) tegen delen cijfers</b>	<b>tegen delen cijfers</b>
Niet-gebruiker	62%	38%
Opdrachtgever - Beheerder	79%	21%
Opdrachtgever - Gebruiker	72%	28%
Opdrachtnemer	53%	47%
<b>Totaal gemiddelde</b>	<b>63%</b>	<b>37%</b>

- Aangezien slechte cijfers vooral voor opdrachtnemers negatief kunnen uitpakken, is het opvallend 53% niet (expliciet) tegen het delen van cijfers is.

## GELUIDEN VOORSTANDERS

Geen  
probleem

We willen uiteindelijk dat **kwaliteit** de boven toon voert dus inzichtelijk prima. Al is wel vaak een cijfer een hard feit dat soms wel wat **genuanceerder** ligt. Zowel bij een heel goed of een heel slecht cijfer. Daarmee zou inzicht in de gehele beoordeling beter zijn dan alleen het cijfer.

Andere partijen moeten kunnen **inzien** wat er wel en niet goed gaat zodat ook zij er van kunnen **leren**

Opdrachtnemer

Kennis delen is **kritisch** blijven dat **verbetert** het proces.

Helderheid/transparantie is juist okay, de vraag is hoe je de **context** bij een bepaald cijfer ook helder over de Bühne krijgt.

OG - Gebruiker

Dit was **de basis** van de initiatiefgemeenten voor deze systematiek

Het zou wenselijk zijn dat **ook de cijfers van de OG** in een landelijke database openbaar gemaakt zouden worden.

OG -Beheerder

Als je goed werk levert, zou je daar **trots** op moeten zijn. Als je slecht werk levert, moet je zien te **verbeteren**. Het moet overigens geen competitie te worden, maar **competentie**.



## GELUIDEN TEGENSTANDERS

Beoordeling is **te subjectief**; als de samenwerking niet vlot loopt is dat vaak niet (alleen) de schuld van de ON; maar hij **ondervindt wel de nadelen**.

Opdrachtnemer

De cijfers zijn het resultaat van **samenwerken** tussen personen. Het bedrijf wordt op dat (persoonsgebonden) **resultaat afgerekend / beoordeeld**.

Ik kan me het wel (zeker in sommige gevallen voorstellen). Het instrument wordt soms **oneigenlijk en subjectief** gebruikt. Het publiceren van cijfers zonder nuance/context kan effect hebben op **je imago**.

Een **cijfer alleen** zegt niets over de **achterliggende oorzaak**.

Je weet de **onderbouwing van het cijfer** niet

Betreft een **specifiek** projectteam

OG - Gebruiker

De kwaliteit van de uitvoering van PP is **te divers** om aan een beoordeling van andere, waarvan niet bekend is hoe de PP wordt uitgevoerd, conclusies te trekken. Een **cijfer zegt te weinig zonder meer info** en er dient dus voorzichtig worden omgegaan met de waarde/gevolg van dat cijfer. Er kan al snel een verkeerde conclusie getrokken worden.

**HYPOTHESE 2:  
DE SYSTEMATIEK HEEFT  
NOG MEERWAARDE ALS  
DE CIJFERS NIET MEER  
WORDEN GEDEELD**



# SLECHTS 24% VINDT PP NOG INTERESSANT ALS CIJFERS NIET MEER WORDEN GETOOND

Aan de respondenten die PP daadwerkelijk gebruiken en die voorstander zijn van het delen van cijfers is gevraagd of zij PP nog een interessant product vinden als de cijfers niet meer worden getoond.

Rol	PP nog interessant	PP niet meer interessant	weet niet
Opdrachtgever - Beheerder	14%	58%	28%
Opdrachtgever - Gebruiker	21%	63%	16%
Opdrachtnemer	33%	50%	17%
<b>Totaal</b>	<b>24%</b>	<b>57%</b>	<b>19%</b>

- Een ruime meerderheid (57%) vindt PP niet meer interessant als de cijfers niet meer worden getoond. Dit aandeel ligt voor de Opdrachtgever – Gebruiker met 63% hoger dan het gemiddelde, voor de opdrachtnemer met 50% lager.
- Het ligt in de lijn der verwachting dat huidige gebruikers stoppen met CROW Past Performance en eigen methodieken gaan gebruiken. Dit met versnippering en verlies van draagvlak tot gevolg. Ook de exploitatie van een landelijke uniforme systematiek komt hiermee (verder) onder druk te staan.

## 57% VINDT PP SOWIESO NIET MEER INTERESSANT BIJ ONTBREKEN CIJFERS

Is PP nog een interessant product als de cijfers niet meer worden getoond?

Opdrachtnemer


Ja, maar minder nu omdat inzicht in cijfers nu net een drijfveer is om goed te presteren en beter gedrag te tonen. Zowel ON als OG. Als cijfers voor niemand (ON en OG) inzichtelijk zijn wat is dan nog de waarde?

Nee, een cijfer staat voor een **samenvattende beoordeling** van de geleverde prestatie. Dat is eigenlijk niet goed in woorden om te zetten, denk ik.

OG - Gebruiker

Ik twijfel hier tussen ja of nee. Mogelijkheid bestaat dat PP voor (wellicht een aantal) opdrachtnemers minder interessant wordt als de cijfers verdwijnen uit de landelijke database. Gevolg is dat **effect van PP minder wordt** waardoor de systematiek ook voor een OG **minder waardevol** wordt.

Nee, dat zou voor onze gemeenten mogelijk reden zijn **alleen een eigen database** te hanteren. Inzichtelijkheid van beoordelingen bij andere gemeenten zien wij als een **randvoorwaarde**.



**HYPOTHESE 3:  
DE OPDRACHTGEVERS  
EN -NEMERS HEBBEN  
BEHOEFTE AAN INZICHT  
IN EIGEN PRESTEREN  
(CIJFERS) EN  
BENCHMARKS**

# PP WORDT BOVENAL GEBRUIKT OM HET GESPREK AAN TE GAAN EN FEEDBACK TE KRIJGEN OVER HET EIGEN PRESTEREN

- Op de vraag naar de reden(en) voor het gebruik PP noemen de opdrachtgevers veelvuldig ‘helpt mij om het gesprek aan te gaan / feedback te krijgen’ en ‘zorgt voor een open en transparante houding’.
- Bij opdrachtnemers staat logischerwijs ‘opgelegde verplichting’ op nummer 1 omdat de toepassing van PP in het contract is vastgelegd. Daarna is ‘gesprek aangaan en feedback krijgen’ ook bij hen de meest gekozen reden voor gebruik.

## Meest gekozen redenen gebruik PP

	OG-Beheerder	OG- Gebruiker	Opdrachtnemer
1	gesprek aangaan / feedback krijgen (61%)	gesprek aangaan / feedback krijgen (59%)	opgelegde verplichting (58%)
2	open en transparante houding (50%)	open en transparante houding (49%)	gesprek aangaan / feedback krijgen (45%)
3	motiveren keuze aannemer (49%)	opgelegde verplichting (43%)	inzicht kwaliteit eigen organisatie (42%)
4	inzicht kwaliteit eigen organisatie (30%)	inzicht kwaliteit eigen organisatie (33%)	open en transparante houding (39%)

## **BEHOEFTE AAN BENCHMARKS IS AFHANKELIJK VAN FUNCTIE**

Met een viertal gebruikers (3 OG, 1ON) is een UX-test uitgevoerd op een prototype van de tool die aansluit bij het nieuwe voorstel. Hierbij is de gebruiker door de interviewer door het UX-design geleid en hem/haar gevraagd handelingen te verrichten en feedback te geven. Het interview is opgenomen inclusief beeld en vervolgens heeft een observant conclusies getrokken. Uit de kwalitatieve interviews over het UX design komt naar voren dat:

- de gebruiker (in dit geval de persoon die een beoordeling uitvoert) niet perse behoefte heeft aan vergaand inzicht van het presteren van de eigen organisatie: “Voor mij (de beoordelaar) niet van belang, maar ik denk dat mijn manager het wel leuk vindt”
- de behoefte afhankelijk is van de functie die iemand bekleedt. Het wordt wel als waardevolle extra toevoeging gezien.

Ook naast de directe gebruikers ziet CROW een behoefte aan benchmarking. Bijvoorbeeld om inzicht te geven in de uitwerking van de marktvisie of om het draagvlak van PP te vergroten door frequent informatie te kunnen verstrekken over samenwerking in de sector.

Ook in de open antwoorden van de enquête lezen we dit terug, zie volgende slide.

## QUOTES M.B.T. BENCHMARKS

Niet per bedrijf project extern delen, **wel de benchmark.**

Graag de **benchmark delen** zodat we aan onze opdrachtgevers kunnen **aantonen** dat we (hopelijk) boven het gemiddelde presteren.

Anoniem is prima. Stel een norm en we kunnen ons **vergelijken met branche genoten**. Goed voorbeeld is beoordeling van ProRail.

Cijfers mogen **wel geanonimiseerd** worden gebruikt, bijvoorbeeld om te benchmarken. **Niet maar zo** voor mensen buiten het project met naam en toenaam.

Willen wel toe naar (interne) prestatiemeting om **kwaliteit** van onze eigen organisatie **te verbeteren**.



praktische kennis **direct toepasbaar**

# ADVIEZEN N.A.V. DE ONDERZOEKS- RESULTATEN



## **DE SECTOR ZIET VERBETERMOGELIJKHEDEN**

Door de resultaten van het onderzoek ontstaat voortschrijdend inzicht, namelijk:

- een aanzienlijk deel (63%) is niet (expliciet) tegen het delen van cijfers;
- 24% vindt PP nog interessant als cijfers niet meer worden getoond.

Stoppen met het delen van cijfers dient niet de belangen van de sector. In plaats daarvan ziet CROW in de resultaten wel voldoende verbetermogelijkheden. Bijvoorbeeld: meegeven van context aan cijfers, ondeskundig en oneigenlijk gebruik en de impact van één slechte beoordeling. De koers wordt wat CROW betreft: we blijven delen en geven invulling aan de verbetermogelijkheden. Op de volgende slide zijn een aantal mogelijkheden uitgewerkt en geprioriteerd op impact en haalbaarheid.

## VERBETERMOGELIJKHEDEN

1. Context: opmerkingenvelden verplicht maken t.b.v. onderbouwing cijfers.
2. Uitschieters: pas bij  $n$  beoordelingen worden de cijfers van een ON zichtbaar in de landelijke database. 'n' wordt bepaald a.d.h.v. de criteria:
  - Goede ON wil zo snel mogelijk in beeld komen (dus  $n$  klein)
  - Uitschieters moeten gedempt worden (dus grotere  $n$ )
3. Nieuw: een onvoldoende kan worden geschrapd als er geen tussentijdse beoordeling heeft plaatsgevonden
4. Objectiviteit: m.b.v. cases (van twijfelachtige cases/situaties) onderzoeken of vragen landelijk vergelijkbaar beantwoord worden.
5. Deskundigheid: handhaven op volgen van een training Past Performance (vooralsnog alleen voor OG's).
6. Objectiviteit/deskundigheid: laagdrempelig een klacht aan CROW melden via het dashboard.
7. Objectiviteit/deskundigheid: laagdrempelig een mediator kunnen inschakelen via het dashboard.
8. Context: waarschuwing toevoegen aan het dashboard en gedragscode en dit behandelen in de training: de cijfers dienen altijd in samenhang met opmerkingenvelden gezien te worden.
9. Context: CROW checkt periodiek de opmerkingenvelden op relevante inhoud en onderneemt actie richting beheerder bij onjuist/onvoldoende gebruik hiervan
10. Deskundigheid: CROW ziet toe op deskundige toepassing van de systematiek, bijvoorbeeld:
  - Beoordelingsresultaten toetsen met een periodieke steekproef
  - Extra aandacht voor extreme cijfers door OG én ON (slechte maar ook goede)
11. Objectiviteit: vragenlijst (incl. antwoorden en toelichtingen) verder verbeteren, m.b.v.:
  - Opmerkingen uit het onderzoek (m.n. meerdere interpretaties van vraag/antwoord mogelijk)
  - Resultaat van de cases zie punt 3.
12. Objectiviteit/deskundigheid : CROW vraagt periodiek proactief naar verbeterpunten en/of klachten (o.b.v. steekproef).