

Prestatiecontracten

Master's Thesis

TIAS School for Business and Society, Tilburg

Master of Real Estate

Jaargang : 13

Student : Ing. G. (Guus) Theuws

Studentnummer : S572695

Versie : V.01 (commercieel)

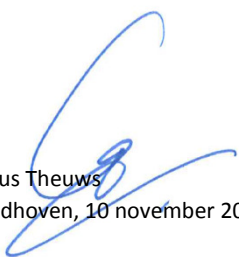
Datum : 10 november 2014

Voorwoord

Als projectmanager bij een vastgoedadviseur, welke actief is in de Nederlandse onderhoudssector, ben ik dagelijks bezig met tactische onderhoudsvraagstukken. Prestatiecontracten zijn daar een onderdeel van. De potentie van het concept prestatiecontracten is groot. De exploitatielast van de vastgoedbezitter wordt verlaagd, de continuïteit en winstmarge van opdrachtnemer neemt toe, iedereen tevreden. Waarom worden prestatiecontracten dan toch niet op grote schaal toegepast? Er blijken ook keerzijden te zijn. Het kunnen managen van prestatiecontracten vergt speciale competenties van zowel opdrachtgevers alsook opdrachtnemers. Tevens blijkt het opstellen van een goed contract een lastige opgave te zijn waar nog maar weinigen in slagen. Prestatiecontracten leiden daarom niet altijd tot het gewenste resultaat.

Ik heb onderzoek gedaan naar het functioneren van prestatiecontracten om eenieder die overweegt een prestatiecontract te gaan gebruiken, te helpen de keerzijden de baas te blijven.

Deze thesis is mijn bijdrage aan alle onderhoudscollega's die zich ook verder willen ontwikkelen op het gebied van, en bij willen dragen aan knowhow van het onderwerp prestatiecontracten. Ik wens u en alle overige geïnteresseerden veel leesplezier!



Guus Theuws
Eindhoven, 10 november 2014

"The customer really doesn't want a drilling machine, he wants a hole-in-the-wall". Outcome-based contracts consider the possibility of customers only paying for holes in walls, when buying a drill.

Ted Levitt, 1972, Harvard Business Review

Managementsamenvatting

Een techniek om veelvoorkomende problemen met traditionele onderhoudscontracten te voorkomen, zoals het niet beheersen van risico's en kosten, en om het onderhoudsproces te optimaliseren, is het aangaan van een ketensamenwerking door gebruik te maken van een prestatiecontract. Bij het outsourcen van onderhoud middels het gebruik van een prestatiecontract wordt de opdrachtnemer betaald voor het leveren van prestaties en niet voor het leveren van inspanningen, zoals bij een traditioneel contract het geval is. Het gewenste resultaat van het onderhoud wordt beschreven en niet de wijze waarop onderhouden moet worden. De prestatieaanpak is geënt op het denken en werken in doelen en niet in middelen.

Een prestatiegerichte aanpak vergt bepaalde kwaliteiten van de contractanten. De opdrachtnemer moet bijvoorbeeld de gewenste (onderhouds)kwaliteit kunnen vertalen naar een onderhoudsplan. Een opdrachtgever dient in staat te zijn om de juiste tactische beslissingen te nemen. Door een gebrek aan kennis en ervaring zijn de reeds actieve prestatiecontracten lang niet altijd succesvol.

In dit onderzoek wordt onderzocht hoe door middel van het gebruik van een prestatiecontract een succesvolle ketensamenwerking tot stand gebracht kan worden. In dit onderzoek is de samenwerking een succes wanneer zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer voordelen behalen door de samenwerking. De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *“Hoe kunnen maximale voordelen behaald worden voor een opdrachtgever en een opdrachtnemer bij het onderhouden van vastgoed door het gebruik van een prestatiecontract?”*.

Met behulp van literatuuronderzoek en vier interviews met deskundigen op het gebied van prestatiecontracten is bepaald welke voordelen te behalen zijn met het gebruik van prestatiecontracten en welke factoren van invloed zijn op het behalen van voordelen (de succesfactoren). Daarbij is literatuur bestudeerd over prestatiecontracten die gebruikt worden in de vastgoedsector en daarbuiten.

Middels empirisch onderzoek onder opdrachtgevers en opdrachtnemers - in totaal achttien interviews - is aangetoond dat er een redelijke tot sterke positieve relatie bestaat tussen de te behalen voordelen en de succesfactoren. Indien de succesfactoren op de juiste wijze gemanaged worden, dan worden de voordelen gemaximaliseerd.

Opdrachtgevers willen voornamelijk een betere onderhoudskwaliteit en een hogere gebruikerstevredenheid behalen, ontzorgd worden en een verlaging van de exploitatielasten bereiken. Opdrachtnemers streven voornamelijk continuïteit en klantenbinding na. Voor het behalen van deze en andere voordelen moet er allereerst een vertrouwensband ontstaan tussen partijen, moeten de partijen welwillend zijn en moet er goed gecommuniceerd worden over wat van elkaar verwacht wordt. Om de voordelen te maximaliseren moet het prestatiecontract aansluiten bij de beoogde doelstellingen van de opdrachtgever, dient het contract ruimte en uitdaging te bieden aan de opdrachtnemer om te kunnen komen tot de gewenste (onderhouds)kwaliteit en moeten de prestatie-eisen een juiste vertegenwoordiging zijn van de gewenste (onderhouds)kwaliteit.

In dit onderzoek worden de ingrediënten gegeven voor een succesvolle ketensamenwerking door het gebruik van een prestatiecontract voor het onderhouden van vastgoed.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Managementsamenvatting	3
1 Introductie	9
1.1 Inleiding.....	9
1.2 Probleemstelling en doelstelling van het onderzoek	12
1.3 Vraagstelling.....	13
1.4 Afbakening	13
1.5 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	14
1.6 Onderzoeksmethode.....	14
2 Uitbesteden van onderhoud	19
2.1 Outsourcing.....	19
2.2 Outsourcen middels prestatiecontracten	21
2.3 Conclusie	23
3 Voordelen prestatiecontracten	27
3.1 Financieel	28
3.2 Klant	29
3.3 Proces.....	29
3.4 Innovatie	30
3.5 Energie efficiëntie	30
3.6 Conclusie	31
4 Succesfactoren	35
4.1 Initiatief.....	35
4.2 Selectie.....	36
4.3 Contractvorming en implementatie.....	38
4.4 Exploitatie	42
4.5 Conclusie	44
5 Empirisch onderzoek	49
5.1 Methode en uitvoering	49
5.2 Data-analyse	52
5.3 Analyse van de voordelen	53
5.4 Analyse van de succesfactoren	56
5.5 Relatie tussen de voordelen en de succesfactoren	57
5.6 Vergelijking opdrachtgevers en opdrachtnemers	59
5.7 Conclusie	60
6 Conclusie, aanbevelingen en discussie.....	65
6.1 Conclusie	65
6.2 Aanbevelingen aan de gebruikers van prestatiecontracten.....	66
6.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek en discussie.....	67
Slotwoord	71
Literatuur	75
Bijlagen	81

Hoofdstuk 1: Introductie

1 Introductie

1.1 Inleiding

De laatste jaren staat onderhoud steeds meer in de belangstelling. Een belangrijke reden hiervan is dat met het onderhoud van kapitaalgoederen vaak meer kosten gemoeid zijn dan met de aanschaf ervan. Veel organisaties zien onderhoud nu nog voornamelijk vanuit het kostenaspect. Daar staan echter steeds meer bedrijven tegenover die de toegevoegde waarde van onderhoud hebben herkend en onderhoud zijn gaan beschouwen als een business waaraan economische waarde gekoppeld is.

Door onderhoud goed uit te voeren, kan de beschikbaarheid van kapitaalgoederen en de daarmee samenhangende economische waarde worden vergroot. Tevens kan de levensduur van een kapitaalgoed worden verlengd, waarmee de noodzaak tot aanschaf van vervangingen wordt uitgesteld.

Om de economische waarde van onderhoud te optimaliseren, moeten processen worden gestroomlijnd en dient de verhouding tussen opbrengsten en kosten te worden verbeterd. De resultaten van optimalisaties zijn echter begrensd door de grote onderlinge afhankelijkheid tussen gebruikers, onderhoudspartijen en toeleveranciers. Zo is de onderhoudspartij afhankelijk van de gebruiker voor het verkrijgen van een goed beeld van het gebruik van een systeem op basis waarvan hij de onderhoudsbehoefte kan voorspellen en zijn planning kan optimaliseren. Daarnaast is de onderhoudspartij afhankelijk van toeleveranciers voor de betrouwbare levering van onderdelen die nodig zijn om het reparatieproces gaande te houden.

Het meenemen van deze interacties tussen deze partijen in het optimaliseren van het onderhoudsproces noemen we ketenoptimalisatie, oftewel het dusdanig afstemmen van activiteiten tussen spelers dat de keten een optimale verhouding van beschikbaarheid van kapitaalgoederen en kosten levert. Als de partijen in een keten niet in staat zijn de keten te optimaliseren, wachten er volgens Van de Voort, Kaelen & Van Rhee (2008) vier bedreigingen: 1. niet optimale life cycle costing¹ beslissingen; 2. niet optimale prestaties voor de gebruiker; 3. gebrek aan innovatie en verbeteringen, en; 4. ontevredenheid over en beperkte samenwerking.

Ketensamenwerking

Bij het traditionele inkoopproces voor het onderhouden van vastgoed is het inspanningscontract van toepassing. De werkwijze waarbij het onderhoud wordt beschreven in de vorm van uit te voeren werkzaamheden die in een bestek of frequentiebestek zijn opgenomen. In een frequentiebestek staan de handelingen omschreven en de frequentie waarin deze handelingen uitgevoerd moeten worden. Het te bereiken kwaliteitsniveau, in de tijd gezien, wordt daarbij niet afgesproken. Er wordt een enkele of eenmalige inspanning geleverd, waarbij alleen geleverd wordt wat in het bestek staat. Door onvoldoende nauwkeurig opgestelde bestekken wordt het kwaliteitsniveau niet eenduidig benoemd. De bestekken omschrijven enkel de werkwijze naar een niet-gedefinieerd eindresultaat (Schouls, 2013). De opdrachtnemer met de laagste prijs verwerft weliswaar de opdracht, maar is tegelijkertijd degene die het meeste risico heeft genomen en binnen zijn aanneemsom van alle inschrijvers de minste speelruimte heeft om tegenvallers op te vangen (Aedes & Bouwend Nederland, 2011). Met het gebruik van inspanningscontracten wordt de kennis aanwezig bij de marktpartijen niet benut en wordt ketenoptimalisatie niet bereikt. Volgens Sols, Nowicki & Verma (2007) leidt het traditionele inkoopproces voor onderhoudswerken zelfs tot spanning tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer, omdat de hoeveelheid omzet van de opdrachtnemer deels afhangt van de hoeveelheid onderdelen die stuk gaan. Hierdoor hangt er een negatieve sfeer tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en wordt het merendeel van het risico genomen door de opdrachtgever.

¹ Life cycle costing is een methode om de kostprijs van een product over zijn levenscyclus in te schatten.

Maheshwarie (zoals geciteerd in Kim, Kumar & Kumar, 2010) definieert een ketensamenwerking als een strategische alliantie tussen de participanten in een keten om gezamenlijke inspanningen en samenwerkingen van kernwaarden te bemoedigen. Lambert (zoals geciteerd in Kim et al., 2010) beschrijft een ketensamenwerking als een op maat gemaakte zakelijke relatie, gebaseerd op wederzijds vertrouwen, openheid, risicodeling en verdeling van vergoedingen, om daarmee de bedrijfsprestaties te optimaliseren.

Ketensamenwerkingen worden in vele industrieën gebruikt om concurrentievoordelen te behalen. Van de detailhandel tot de auto-industrie en de agrarische industrie zijn er voorbeelden te vinden van succesvolle toepassingen van de filosofie 'ketensamenwerking'. Japanse autofabrikanten hebben inmiddels reeds vele jaren profijt gehad van de nauwe relatie met haar leveranciers, door een wederzijdse flow van informatie en baten (Akintoye, McIntosh & Fitzgerald, 2000). Ketensamenwerking leidt niet alleen maar tot meer efficiëntie, maar vergroot ook het plezier van de betrokkenen in hun werk (Aedes & Bouwend Nederland, 2011).

Via een steekproef van 211 bedrijven in Engeland van 1993 tot 1999 bleek dat bedrijven die gebruikmaken van ketensamenwerkingen een significante groei doorgemaakt hebben die sneller en constanter is dan bij bedrijven die geen samenwerkingen zijn aangegaan met andere bedrijven in hun keten. Een goede en gestructureerde ketensamenwerking zorgt voor concurrerende producten voor klanten en versterkt de effectiviteit van de ketenpartners (Kim et al., 2010). In de snel veranderende mondiale markten is het aangaan van ketensamenwerkingen een noodzaak, geen optie (Doz & Hamel, zoals geciteerd in Kim et al., 2010).

Een organisatie die het onderhoudsproces wil verbeteren loopt op een gegeven moment tegen begrenzingen aan die door de ketenpartners worden opgelegd of die voortvloeien uit de contracten die met deze partijen zijn afgesloten. Om een volgende stap naar een efficiënte onderhoudsoperatie te zetten, dient samenwerking met de ketenpartners gezocht te worden.

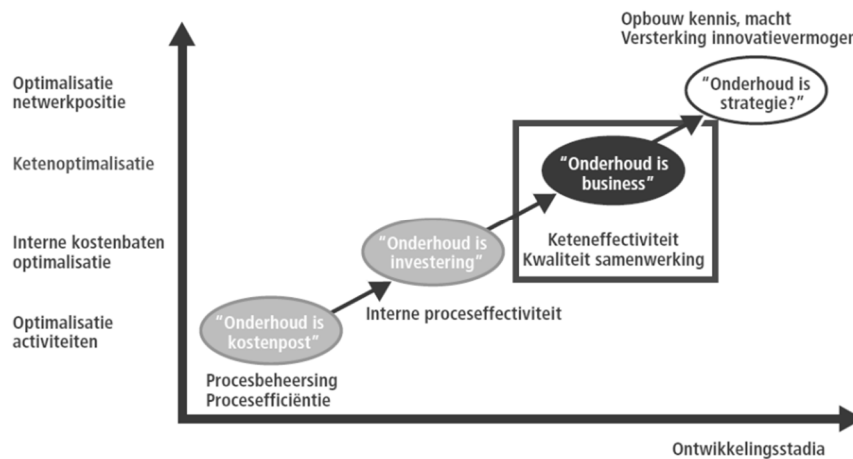
Veel opdrachtgevers beschouwen onderhoud als een noodzakelijk kwaad dat geld kost, waardoor kapitaalgoederen tijdelijk of langdurig onbeschikbaar kunnen zijn. Er wordt voornamelijk gestuurd op het minimaliseren van de onderhoudskosten. Deze opdrachtgevers bevinden zich in het eerste ontwikkelstadium richting ketenoptimalisatie (zie figuur 1.1).

Als een opdrachtgever afwegingen gaat maken tussen het budget voor onderhoud en de beschikbaarheid van de te onderhouden kapitaalgoederen, wordt een tweede stadium bereikt in de professionalisering van de onderhoudsoperatie. In dit stadium wordt onderhoud als een investering gezien, waarbij de staat van onderhoud en/of de beschikbaarheid van een kapitaalgoed niet meer als vaste conditie wordt gezien, maar als de uitkomst van een integrale afweging tussen kosten en beschikbaarheid. Het structurele verschil met het vorige stadium is dat er niet langer bottom-up vanuit kosten wordt geredeneerd: "Hoe kan ik een activiteit zo goedkoop mogelijk uitvoeren?", maar top-down vanuit beschikbaarheid: "Hoe kan ik de gewenste beschikbaarheid behalen tegen minimale kosten?". Om deze stap te kunnen zetten, is er inzicht nodig in de effecten en effectiviteit van het onderhoud: "Hoe hangt de beschikbaarheid van kapitaalgoederen af van de onderhoudsinspanningen?". De nadruk ligt niet langer op de efficiëntie van de onderhoudsactiviteiten, maar op efficiëntie en effectiviteit van het onderhoudsproces. Deze stap vereist veelal een redesign van het onderhoudsproces, waarbij de volgorde en onderlinge afhankelijkheden tussen onderhoudsactiviteiten opnieuw worden bekeken.

De derde stap naar ketenoptimalisatie is door nog maar weinig organisaties gezet. Wanneer de ketenpartners onderhoud als business gaan zien, dienen de plannings van de opdrachtgever, de opdrachtnemer en de toeleveranciers van de opdrachtnemer geïntegreerd te worden, zodat verspilling van bijvoorbeeld te grote voorraden wordt tegengegaan. In deze stap wordt gestreefd de eigen optima van de verschillende ketenpartners te vervangen door een (gezamenlijke) optimale ketenoplossing.

Na succesvolle afstemming in een enkele onderhoudsketen kan de opdrachtnemer het aantal ketens, waarmee afgestemd of geoptimaliseerd wordt, uitbreiden. Bij deze netwerkoptimalisatie optimaliseert de opdrachtnemer haar werkzaamheden over de verschillende ketens waarin zij opereert. Door de activiteiten binnen de verschillende ketens te combineren kunnen schaalvoordelen optreden. Ook kan ervaring uit de ene keten gebruikt worden in andere ketens en kan de combinatie van kennis en ervaring leiden tot een competitief voordeel dat moeilijk te kopiëren is door anderen. Deze uitbreiding is niet alleen mogelijk

binnen onderhoudsketens (met andere toeleveranciers en andere opdrachtgevers), maar ook met partijen buiten de onderhoudsketen zoals organisaties in kennisnetwerken, of andere aanpalende sectoren zoals milieu. Het doel van deze samenwerkingsstrategie is het versterken van de concurrentiepositie door een centrale rol binnen een netwerk te verkrijgen (Van de Voort et al., 2008). In figuur 1.1 zijn de ontwikkelstadia van ketenoptimalisatie afgebeeld.



Figuur 1.1 Ontwikkelstadia van ketenoptimalisatie.
Bron: Van de Voort et al., 2008.

De bouwsector is relatief langzaam met het adopteren van ketensamenwerking als managementstrategie. Dit is gedeeltelijk te wijten aan de unieke aard van de nieuwbouwsector, waar veelal sprake is van op maat gemaakte producten, diverse belanghebbenden acteren en een breed scala aan doelstellingen worden verwezenlijkt (Akintoye et al, 2000). Dit heeft, misschien wel onterecht, zijn weerslag op de onderhoudssector. Het onderhouden van vastgoed is fundamenteel anders van aard dan nieuwbouw of renovatie. In onderhoud is juist in grote mate sprake van herhaling, waardoor er meer kansen liggen voor optimalisatie.

Prestatiecontracten

Een techniek om inzicht te verkrijgen in de effecten en effectiviteit van het onderhoud, om ketensamenwerking en ketenoptimalisatie na te streven, om afspraken in de keten vast te leggen en de belangen van ketenpartners op te lijnen, is het gebruikmaken van prestatiecontracten. Prestatiecontracten worden door velen gezien als dé oplossing om problemen met traditionele (inspannings)contracten op te lossen; het niet realiseren van de beoogde prestaties, het niet voldoende beheersen van risico's en kosten, en een gebrek aan het realiseren van innovatie. Prestatiecontracten vinden derhalve een steeds breder toepassingsgebied en het aantal succesvolle prestatiecontracten neemt toe. Tegelijkertijd blijkt het ontwikkelen van een prestatiecontract vrij complex te zijn en een andere aanpak te vereisen dan de meer traditionele contracten. Dat dit niet altijd eenvoudig is, blijkt uit het feit dat een groot deel van de prestatiecontracten (nog) niet opleveren wat ervan verwacht wordt (Van Rhee, Kaelen & Van de Voort, 2009).

Prestatiecontracten worden steeds populairder in de wereld. De commerciële scheepvaart, de luchtvaartindustrie, de olie-industrie, de IT sector, Defensie, het openbaar vervoer, de gezondheidssector en de energiebedrijven zijn voorbeelden van sectoren die steeds vaker gebruikmaken van het concept 'prestatiecontracten'. Uit de ervaringen blijkt dat prestatiecontracten geen 'one size fits all' contracten zijn. Prestatiecontracten moeten op maat worden gemaakt op basis van het type te onderhouden systeem, de omgeving waarin het systeem verkeert en de verwachte levensduur (Deng, Zhang, Cui & Jiang, 2013) (Sols et al., 2007).

Volgens Pianoo (Prestatiecontracten, n.d.) passen aanbestedende diensten ook voor het onderhouden van gebouwen in toenemende mate prestatiecontracten toe, waarbij het de verantwoording van de opdrachtnemer zelf wordt om het gebouw op een bepaald niveau (prestatie) te houden.

In Nederland wordt er per jaar ca. € 5 miljard uitgegeven aan technisch beheer en onderhoud van gebouwen. Het overgrote deel van dit bedrag wordt uitbesteed aan installatiebedrijven of andere marktpartijen op basis van inspanningscontracten. Dit leidt niet altijd tot het meest efficiënte resultaat. Dit uit zich bijvoorbeeld in hogere energielasten of een minder goed binnenklimaat. Prestatiecontracten maken de prestatie van de opdrachtnemer meetbaar en objectief evalueerbaar. Als klant betaal je voor wat je daadwerkelijk hebben wilt en krijgt (Van den Herik, Adema, Hulshoff & Roskam, 2013).

Prestatiecontracten voor het onderhouden van vastgoed zijn in Nederland in opkomst. Op dit moment zijn de meeste onderhoudscontracten nog ingericht op basis van een inspanningsverplichting, terwijl er een toenemende behoefte is aan prestatiecontracten (Van den Herik et al., 2013). Er is een trend aan het ontstaan waarbij eigenaren van gebouwen steeds vaker gebruik willen maken van de knowhow van de onderhoudspartijen, om daarmee de exploitatielasten van het vastgoed te verlagen en de kwaliteit en beschikbaarheid van het vastgoed te verhogen. Door middel van prestatiecontracten krijgen opdrachtnemers van onderhoudswerken op hun beurt de gelegenheid om te innoveren en om ketenoptimalisatie na te streven. Daarnaast biedt het marktpartijen de mogelijkheid zich werkelijk op de kwaliteit van de dienstverlening te kunnen onderscheiden. Dit biedt opdrachtgevers de mogelijkheid om op prijs-kwaliteitsverhouding in te kopen in plaats van op laagste prijs, zoals bij een traditioneel inspanningscontract.

Professionalisering van Nederlandse woningcorporaties heeft geleid tot meer aandacht voor onderhoudsprocessen en partnerschappen in de onderhoudsketen, dat tevens heeft geleid naar gebruik van op prestatie gebaseerde onderhoudscontracten (Straub, 2009). Op prestaties gebaseerde onderhoudscontracten beloven voordelen ten opzichte van de traditionele onderhoudscontracten. Nederlandse woningcorporaties verwachten dat door deze vorm van samenwerking de kwaliteit van de onderhoudsprojecten verbetert, dat meer budgetzekerheid wordt bereikt en dat onderhoudsprocessen efficiënter en effectiever worden (Straub, 2007).

De prestatiegerichte werkwijze heeft voor de opdrachtgever als doel het optimaal gebruikmaken van de kennis, kunde en capaciteit van de opdrachtnemer, door het aangaan van een resultaatverplichting op basis van prestatie-eisen (Straub & Van Mossel, 2008). Er zitten ook risico's aan op prestatie gebaseerde onderhoudscontracten, zoals het verkeerd vaststellen van de prestatie-eisen, strategisch (opportunistisch) gedrag van de opdrachtnemer en een tekort aan kennis en ervaring bij de opdrachtgever (Schoenmaker, De Bruijn & Herder, 2014).

1.2 Probleemstelling en doelstelling van het onderzoek

Door het cyclische karakter van onderhoudswerken is de onderhoudssector uitermate geschikt om procesmatig te optimaliseren. Prestatiecontracten zijn hier de ideale tool voor. Een echte doorbraak van op prestatie gebaseerde onderhoudscontracten voor het onderhouden van vastgoed wordt echter tegengehouden door een gebrek aan kennis bij de opdrachtgevers en opdrachtnemers én een gebrek aan onderling vertrouwen. Vertrouwen in elkaars werkmethoden blijkt een belangrijke factor voor het slagen van een prestatiecontract (Straub & Van Mossel, 2005).

Dit onderzoek heeft als doelstelling de kennis over het concept 'prestatiecontracten' voor het onderhouden van vastgoed te vergroten. Onderzocht wordt welke factoren bepalend zijn om van een prestatiecontract een succes te maken. Tevens wordt onderzocht welke successen en voordelen behaald kunnen worden bij het gebruik van een prestatiecontract. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de reeds aanwezige kennis en ervaringen met prestatiecontracten in de vastgoedsector, maar er wordt vooral ook gekeken naar alle andere reeds genoemde sectoren waarbinnen prestatiecontracten actief zijn.

Dit onderzoek is uiteindelijk bedoeld om met behulp van de resultaten te kunnen sturen op de juiste ingrediënten van een prestatiecontract voor het onderhouden van vastgoed, zodat ketenoptimalisatie wordt nagestreefd en het toepassen van een prestatiecontract, zowel voor de opdrachtgever alsook de opdrachtnemer, succesvol wordt.

1.3 Vraagstelling

In een ketensamenwerking proberen meerdere spelers gezamenlijke voordelen en speciale doelstellingen te bereiken. Het is daarom lastig om de veelzijdige prestatie van een ketensamenwerking alleen vanuit het oogpunt van een enkele organisatie te meten (Parung & Bititci, zoals geciteerd in Kim et al., 2010). Voor een totaalbeeld van een succesvolle samenwerking door het gebruik van een prestatiecontract wordt in dit onderzoek zowel het oogpunt van de opdrachtgever alsook het oogpunt van de opdrachtnemer onderzocht.

Centrale vraag

“Hoe kunnen maximale voordelen worden behaald voor een opdrachtgever en een opdrachtnemer bij het onderhouden van vastgoed door het gebruik van een prestatiecontract?”

Om deze vraag te beantwoorden zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

Onderzoeksvragen

1. *Welke voordelen kunnen worden behaald voor een opdrachtgever en een opdrachtnemer bij het onderhouden van vastgoed door het gebruik van een prestatiecontract?*
2. *Welke succesfactoren zijn bepalend voor het behalen van voordelen voor een opdrachtgever en een opdrachtnemer bij het onderhouden van vastgoed door het gebruik van een prestatiecontract?*
3. *Is er een relatie tussen de te behalen voordelen en de succesfactoren? En zo ja, wat is deze relatie?*

De onderzoeksvragen 1 en 2 worden beantwoord middels een literatuuronderzoek. Onderzoeksvraag 3 wordt middels empirisch onderzoek beantwoord.

1.4 Afbakening

Om aan te sluiten bij het werkveld en de interesse van de onderzoeker, wordt hierbij de scope van het onderzoek geformuleerd:

Vastgoed:	Onder ‘vastgoed’ wordt verstaan: De grond en het gebouw dat erop staat. De infrastructuur valt buiten het begrip ‘vastgoed’ (Nozeman, Fokkema, 2010).
Geografisch:	Dit onderzoek beperkt zich tot de Nederlandse vastgoedmarkt.
Onderhoud:	Volgens het ‘Groot woordenboek van de Nederlandse taal’ van ‘Van Dale’ betekent onderhouden ‘het in goede staat houden’. Van Bergen et al. (2013) definieert onderhoud als volgt: De tijdens de levensduur van een gebouw ononderbroken uit te voeren reeks van inspecties, onderhoudsbeurten, wijzigingen en

herstelwerkzaamheden die nodig zijn om te waarborgen dat het gebouw en (het functioneren van) de gebouwinstallaties in overeenstemming met de beoogde uitgangspunten blijft.

Bestaand vastgoed: Dit onderzoek richt zich voornamelijk op prestatiecontracten voor het onderhouden van bestaand vastgoed.

Keten: In dit onderzoek wordt alleen de mate van succes gemeten bij de eigenaar van het vastgoed (opdrachtgever van het betreffende prestatiecontract) en de opdrachtnemer van het onderhoud. Omdat eventuele (keten)afspraken met leveranciers van de opdrachtnemer het primaire proces van de opdrachtgever niet direct beïnvloeden, worden eventuele voordelen, die middels prestatiecontracten bij de overige ketenpartners van de opdrachtnemer behaald (kunnen) worden, niet meegenomen in dit onderzoek.

Looptijd: Voor een goed beeld van de ervaringen van zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer, worden bij voorkeur prestatiecontracten onderzocht welke minimaal een jaar lopende zijn.

1.5 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Van den Herik et al. (2013) geeft aan dat op dit moment de meeste onderhoudscontracten nog zijn ingericht op basis van een inspanningsverplichting, terwijl er een toenemende behoefte aan het ontstaan is aan prestatiecontracten. Opdrachtnemers van contracten op basis van een inspanningsverplichting worden niet geprikkeld te innoveren. De rekeningen worden immers betaald wanneer de opdrachtnemer precies doet wat de opdrachtgever zegt. Door middel van prestatiecontracten wordt de prestatie van de opdrachtnemer meetbaar en objectief evalueerbaar, waardoor er ruimte gaat komen voor innovatie en verbeteringen van producten, processen en samenwerkingen.

Volgens Oskam (2011) ligt het geheim van samenwerking in het afstemmen van gezamenlijk belang. Middels prestatiecontracten worden gezamenlijke belangen gezocht, waardoor samenwerking in de onderhoudsketen in de hand wordt gewerkt en gezocht wordt naar de beste oplossingen. Hierdoor ontstaat een gezondere onderhoudsketen en kunnen winstmarges weer eens vergroot worden.

(Semi-)overheid streeft naar steeds efficiënter omgaan met belastinggeld. Zorg wordt te duur, en gemeenten en onderwijs moeten bezuinigen. Beschikbare liquiditeiten dienen naar de corebusiness van deze organisaties te stromen en niet naar een ondersteunde taak als het onderhouden van vastgoed. Door middel van prestatiecontracten dient alleen nog maar de regie gevoerd te worden over het vastgoedonderhoud (regieorganisatie) en worden de operationele taken overgedragen aan marktpartijen die daarvoor zijn ingericht.

Er is reeds veel geschreven over en onderzoek gedaan naar prestatiecontracten die gebruikt worden door Nederlandse woningcorporaties. Onderzoeken naar het functioneren van prestatiecontracten die gebruikt worden door de overige vastgoedbezitters van Nederland ontbreken veelal. Een onderzoek dat bijdraagt aan het verkrijgen van meer inzicht in het functioneren van prestatiecontracten in de Nederlandse vastgoedmarkt is van wetenschappelijke én maatschappelijke waarde. Door dit onderzoek zullen mogelijk steeds meer overheden en organisaties geneigd zijn gebruik te maken van prestatiecontracten, waardoor de kennis en ervaring met prestatiecontracten alleen maar toeneemt en er meer en meer win-winsituaties ontstaan voor alle ketenpartners, van opdrachtgever naar opdrachtnemer tot en met de toeleveranciers.

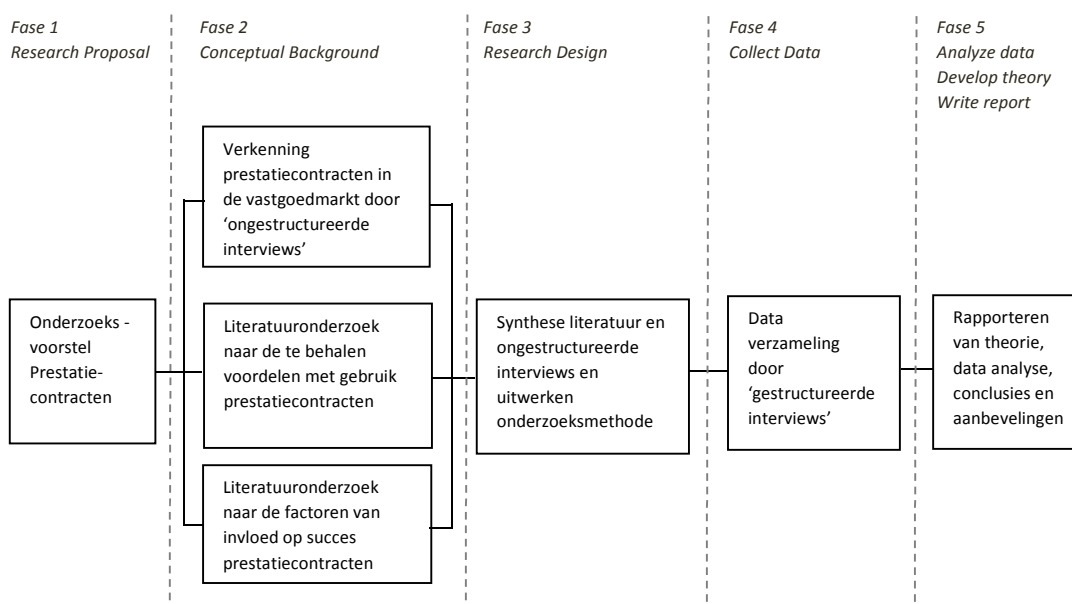
1.6 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek bestaat uit een toegepast onderzoek. Dit onderzoek is een zoektocht naar het ontwikkelen van een theorie vanuit een theoretisch kader gecombineerd met een veldonderzoek, om daarmee inzicht te

verkrijgen in de factoren die kunnen leiden naar succesvolle prestatiecontracten voor het onderhouden van vastgoed. De structuur van het onderzoek is afgebeeld in figuur 1.2.

In het onderzoek is door middel van een inductief onderzoeksproces, met behulp van literatuuronderzoek en het afnemen van een aantal ongestructureerde² interviews, een theoretisch kader samengesteld, waarin de voordelen die behaald kunnen worden middels het gebruik van een prestatiecontract (onderzoeksvraag 1) en de factoren die van invloed zijn op het behalen van voordelen (onderzoeksvraag 2) zijn benoemd. De ongestructureerde interviews hebben ter verkenning van het onderwerp gediend en zijn afgenomen bij enkele ervaringsdeskundigen op het gebied van prestatiecontracten.

Door exploratief onderzoek is getracht inzicht te verkrijgen in welke mate de factoren invloed hebben op de te behalen voordelen (centrale vraag en onderzoeksvraag 3). Er is een kwalitatieve onderzoeksmethode toegepast, waarbij primaire data in de vorm van woorden is verzameld. Er zijn vele succesfactoren te noemen. De factoren zijn lastig in exacte getallen te vatten. Bij het bepalen van vertrouwen in een opdrachtnemer speelt bijvoorbeeld de beleving van de manager van de opdrachtgever een rol. Door een kwalitatieve methode kunnen de belevingswaarden van opdrachtgevers en opdrachtnemers worden onderzocht. Tevens kunnen bij deze methode door de geïnterviewden nuances aangebracht worden in de vragen en antwoorden, die mogelijk van belang zijn bij het analyseren van de antwoorden. Doordat de te behalen voordelen en de succesfactoren vooraf aan het verzamelen van de data bekend waren, is gebruikgemaakt van gestructureerde 'face to face' interviews. 'Face to face' interviews hebben als voordeel dat bepaalde vragen nader toegelicht kunnen worden en dat er tijdens het interview ook nog andere data verzameld kan worden dan alleen antwoord op de vraag, zoals dat bij een enquêteformulier het geval is. Een nadeel van 'face to face' interviews kan zijn dat de interviewer bevooroordeeld is, of dat de interviewer onzuiver verslag legt van het interview. Om interviewer bias zo veel mogelijk te voorkomen, hebben alle geïnterviewden de correctheid van de verslagleggingen van de interviews bevestigd.



Figuur 1.2 Structuur van het onderzoek.

² Wanneer een interviewer geen gebruikmaakt van een vastgestelde vragenlijst is er sprake van een ongestructureerd interview. Bron: Sekaran & Bougie, 2010.

Hoofdstuk 2: Uitbesteden van onderhoud

2 Uitbesteden van onderhoud

Het behalen van de onderhoudsdoelstellingen ter ondersteuning van de algemene zakelijke doelstellingen is waar elke onderhoudsafdeling naar streeft (Famurewa, Asplund, Galar & Kumar, 2013). Vastgoedeigenaren kunnen ervoor kiezen om de onderhoudsdoelstellingen in eigen beheer te behalen, of uit te besteden (outsourcing). Argumenten voor eigen beheer zijn volgens Straub (zoals geciteerd in Borst, Van Mossel & Straub, 2006) voornamelijk klantgebonden argumenten, zoals service aan huurders, snelle interventie en imago. Echter, aangezien vastgoedonderhoud veelal niet de 'kerncompetentie'³ is van een vastgoedbezitter, zal zij het onderhouden van het vastgoed gemiddeld genomen nooit efficiënter uit kunnen voeren dan een bedrijf dat dit wel als kerncompetentie heeft (Oerlemans, 2012). Argumenten voor uitbesteden zijn vooral bedrijfseconomisch van aard (Borst et al., 2006). Het intern organiseren van planmatig vastgoedonderhoud vindt onder professionele vastgoedbezitters om deze reden vrijwel niet meer plaats (Oerlemans, 2012).

2.1 Outsourcing

Er zijn verschillende type contracten of samenwerkingsvormen van outsourcing, gebaseerd op de aard en de betrokkenheid van de externe dienstverlener. Op inspanning gebaseerde outsourcing is het traditionele type, waarbij de opdrachtnemer enkele van de onderdelen van de benodigde service levert (mensen, apparatuur, systeemonderdelen, materialen, faciliteiten en technologie), die een specifieke taak moeten leveren (Famurewa et al., 2013).

Bij het traditionele contract voor vastgoedonderhoud worden door de opdrachtgever de specificaties van het onderhoud opgegeven, omdat de specificaties de basis vormen van het contract. De opdrachtgever houdt toezicht op de onderhoudswerkzaamheden. De rol van de opdrachtnemer beperkt zich tot het uitvoeren van de opgegeven werkzaamheden. Elke keer als de opdrachtgever op basis van de degradatie van de bouwdelen concludeert dat er nieuwe werkzaamheden gedaan moeten worden, wordt het proces herhaald. In theorie loopt een opdrachtgever weinig risico bij een traditioneel contract met een vaste prijs. In de praktijk zijn de in het contract opgegeven technische specificaties zelden compleet, met in veel gevallen als gevolg dat er meerwerken ontstaan. Hierdoor is het risico voor de opdrachtgever groot (Straub, 2007).

Een alternatieve vorm van outsourcing is het innovatieve type, waar een resultaat of prestatie van de te leveren service wordt omschreven en niet de service zelf. Kakabadse (zoals geciteerd in Famurewa et al., 2013) heeft onderzocht dat de huidige en toekomstige trends van outsourcing aangeven dat het innovatieve type een opkomend strategisch instrument is.

De verschillende scenario's van het outsourcen van onderhoud worden door Murthy & Kobbacy (zoals geciteerd in Famurewa et al., 2013) bepaald door de door de onderhoudsmanager te nemen onderhoudsbesluiten te koppelen aan de verantwoordelijke partij. De besluiten omvatten: (i) welke onderhoudsgevoelige onderdelen er moeten worden gepland, (ii) wanneer het onderhoud uitgevoerd moet worden, en (iii) hoe het onderhoud uitgevoerd moet worden. Deze scenario's van outsourcing zijn afgebeeld in tabel 2.1, waarbij de onderhoudsmanager de opdrachtgever is en de dienstverlener de opdrachtnemer (Famurewa et al., 2013). Volgens Gruneberg (zoals geciteerd in Straub, 2009) verandert door gebruik van een prestatiecontract duidelijk de aard van het risico en de risicodragende partij, waarbij de risico's verschuiven van de opdrachtgever naar de opdrachtnemer.

³ De kerncompetenties of 'core competencies' van een onderneming zijn die aspecten waar de onderneming goed in is. Het begrip is door G. Hamel (managementexpert en oprichter van Strategos te Chicago) en C.K. Prahalad (Professor in Corporate Strategy) in 1990 geïntroduceerd.

Tabel 2.1 Outsourcing scenario's

	Wat (i)	Wanneer (ii)	Hoe (iii)	Risicodrager	Contractvorm
Verantwoordelijke partij	OG	OG	OG	OG	Geen (onderhoud door OG)
	OG	OG	ON	OG	Inspanning
	ON	ON	ON	ON + OG	Prestatiegericht

ON = opdrachtnemer, OG = opdrachtgever

Bron: Famurewa et al., 2013.

Op een meer gedetailleerd niveau zijn er verschillende outsourcing strategieën denkbaar, welke allen zijn gebaseerd op een mix van drie elementaire kenmerken: specificatie, levering en betalingswijze. Figuur 2.1 is aangepast van Famurewa et al. (2013) en toont de elementaire kenmerken benodigd voor het beschrijven van een inkoopstrategie voor het outsourcen van vastgoed onderhoud.



Figuur 2.1 Elementaire kenmerken van een inkoopstrategie voor het outsourcen van vastgoed onderhoud.

Bron: Famurewa et al., 2013.

Risico's bij outsourcing

Wanneer gebruik wordt gemaakt van een outsourcing strategie, dan kunnen bij de opdrachtgever de volgende risico's optreden: het verlies van de controle over de onderhoudsmethoden, gebruikte materialen en apparatuur, het verlies van kritische vaardigheden, het verlies van kennis over de onderhoudsobjecten, mogelijke weerstand tegen een cultuurverandering, mogelijke toename van onderhoudskosten enzovoorts. Als deze kwesties niet adequaat en op het juiste moment worden behandeld, kunnen ze leiden tot falen van de gekozen onderhoudsstrategie (Famurewa et al., 2013).

Door het kiezen van outsourcing van onderhoud middels een prestatiecontract kunnen bepaalde risico's van het onderhoud verschoven worden naar de opdrachtnemer. Het is echter belangrijk dat onderhoudsexpertise in de organisatie van de opdrachtgever niet geheel verdwijnt. Een manager met onderhoudsexpertise is nodig om de opdrachtnemer te managen, controleren en toezicht te houden op de prestaties van de opdrachtnemer. Bovendien moet de opdrachtgever als enige de verantwoording dragen voor besluiten, zoals het uitstellen of doen van vervangingen van de onderhoudsobjecten. De strategie hiervoor dient te worden bepaald door de opdrachtgever en niet de opdrachtnemer (Leverly zoals geciteerd door Famurewa et al., 2013). Voor het ontwikkelen van een goede onderhoudsstrategie moet er wel een goede samenwerking bestaan tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Bij het uitvoeren van het onderhoud is een bijdrage van de onderhoudsmanager van de opdrachtgever bijvoorbeeld waardevol voor opdrachtnemer, omdat de onderhoudsmanager van de opdrachtgever veel kennis heeft over en ervaring heeft met de te onderhouden objecten (Famurewa et al., 2013). De opdrachtnemer moet wel voldoende vrijheid krijgen van de onderhoudsmanager van de opdrachtgever, anders wordt de kennis van de opdrachtnemer onvoldoende ingezet en kan de opdrachtnemer onvoldoende invloed uitoefenen op het eindresultaat (Sols et al., 2007).

2.2 Outsourcen middels prestatiecontracten

Prestatiecontracten zijn serviceovereenkomsten waarin de opdrachtnemer wordt gecompenseerd, geheel of gedeeltelijk, op basis van een kenmerk van de dienst die de opdrachtgever van significante waarde acht. De compensatie voor prestatiecontracten voor een specifiek doel, zoals het onderhouden van een bouwdeel (bijvoorbeeld houtwerk/schilderwerk), wordt meestal gebaseerd op kenmerken van de service die volledig of bijna volledig onder de controle van de opdrachtnemer zijn. Kwaliteitsmetingen, de voltooiing van mijlpalen en een soort van productiviteitsmetingen zijn voorbeelden van deze kenmerken. Aan het andere uiterste worden compensaties voor prestatiecontracten ten behoeve van het geven van algeheel advies, of bijvoorbeeld volledig onderhoud van een fabriek en bijbehorende machines, gekoppeld aan het resultaat dat door de opdrachtgever wordt behaald met de ketensamenwerking. De betrouwbaarheid van de werking van de fabriek en machines, de productiekosten van de opdrachtgever en de kwaliteit van het product van de opdrachtgever, worden dan de meetpunten voor het functioneren van dit soort geavanceerde prestatiecontracten (Humphries, 2003).

Een opvallend kenmerk van onderhoud op basis van prestatiecontracten is dat de opdrachtgever niet meer de onderhoudstechniek specificeert, maar de prestatievereisten van het onderhoud definieert. Een prestatiecontract wordt ook wel functioneel garantiecontract, resultaatgericht samenwerkingscontract, resultaat gebaseerd contract of full-service onderhoudscontract genoemd (Famurewa et al., 2013). De prestatieaanpak is geënt op het denken en werken in termen van doelen in plaats van middelen. Bij de prestatieaanpak gaat het erom wat een gebouw is vereist te doen en niet met voorschrijven hoe het gebouwd of onderhouden moet worden (Meacham, zoals geciteerd in Straub, 2009). Prestatiecontracten geven opdrachtnemers van onderhoudswerken de ruimte verantwoordelijkheid te nemen voor bepaalde activiteiten waarvoor ze beter zijn uitgerust dan hun opdrachtgevers (Straub, 2009).

Voor het onderhouden van vastgoed met gebruik van een prestatiecontract moeten volgens Straub (2007) de functionele behoeftes van de opdrachtgever overeenkomen met de (lange termijn) oplossingen van de opdrachtnemer. De opdrachtnemer dient derhalve tegemoet te komen aan de functionele behoefte door het juiste onderhoud aan het betreffende bouwdeel op het juiste moment uit te voeren.

De prestaties van bouwdelen, met name prestatieverlies van bouwdelen, kunnen worden bepaald door het vaststellen van de gebreken middels een visuele inspectie. 'Doorslaggevende' prestatie-eisen kunnen rechtstreeks gekoppeld worden aan de functionele behoeftes van de gebruiker en de functie van het bouwdeel. Het meten van houtrot in een kozijn is bijvoorbeeld een doorslaggevende prestatie-eis, omdat houtrot de veiligheid en duurzaamheid aantast. Het meten van het vochtgehalte in een kozijn is bijvoorbeeld geen 'doorslaggevende' prestatie-eis. Het is aan de opdrachtnemer om het vochtigheidsgehalte periodiek te meten en passend actie te ondernemen om te voorkomen dat het vochtigheidsgehalte leidt tot houtrot (Straub, 2007).

Samenwerkingsvormen

Straub, Vijverberg & Van Mossel (2005a) en Straub (2007) beschrijven drie samenwerkingsvormen voor prestatiegericht onderhoud welke geschikt zijn voor prestatiegericht onderhouden van vastgoed. De samenwerkingsvormen zijn:

- A. Prijs- en prestatieafspraken voor onderhoudsactiviteiten;
- B. Langetermijnsamenwerking, en;
- C. Afkoop prestatieonderhoud lange termijn.

A. Prijs- en prestatieafspraken voor onderhoudsactiviteiten

In deze samenwerkingsvorm worden prestatieafspraken voor een korte termijn gemaakt. De samenwerking duurt vaak maar één onderhoudsinterval, zijnde de periode tussen twee onderhoudsactiviteiten voor hetzelfde bouwdeel, bijvoorbeeld een cyclus voor buitenschilderwerk (circa zes of zeven jaar). Door deze korte termijn nemen de opdrachtnemers niet alle financiële risico's. De bijdrage van de opdrachtnemer in het onderhoudsontwerpproces is beperkt. Hoewel de opdrachtnemer adviseert over de onderhoudsactiviteiten, bepaalt de opdrachtgever vaak vooraf de onderhoudscyclus en

onderhoudsintervallen. De opdrachtgever behoudt controle over het onderhoudsproces door werkoverleggen en toezicht op de onderhoudswerken (Straub, 2007).

B. Langetermijnsamenwerking

De overeenkomst wordt gesloten voor een onderhoudsscenario van meerdere onderhoudsintervallen tot en met de gehele levensduur van het gebouw. In een langetermijnsamenwerking fungeren de opdrachtnemers als adviseurs. De opdrachtnemers worden in een vroeg stadium geselecteerd, waardoor ze in staat zijn om bij te dragen aan de onderhoudsstrategieën binnen de kaders van de strategie, de prestatiecriteria, de levensduur en de financiële aspecten die betrekking hebben op het gebouw. In dit model is het hoofdthema 'redesign' van de relevante bouwdelen door de opdrachtnemer, waarbij de opdrachtnemer een nauwgezette controle heeft over het degradatieproces doordat de noodzakelijke initiële onderhoudsactiviteiten uitgevoerd kunnen worden. Redesign is een integraal onderdeel van de specificatiefase. De technische oplossingen worden vastgelegd in onderhoudsscenario's en activiteitenplannen. Het beste onderhoudsscenario wordt gekozen op basis van een netto contante waarde berekening⁴ van de life cycle kosten. De opdrachtnemer controleert zelf de degradatie van de bouwdelen en monitort het onderhoudsproces, met name de gebruikerstevredenheid. De opdrachtgever controleert alleen het onderhoudsproces en onderneemt stappen bij eventuele problemen in het proces (Straub, 2007).

C. Afkoop prestatieonderhoud lange termijn

De kenmerken van deze samenwerkingsvorm komen overeen met die van langetermijnsamenwerking, maar de prijsafspraken en juridische contractperiode verschillen. Het contract is gebaseerd op een vaste prijs voor een opgegeven periode. Controle op de prestatieafspraken door de opdrachtgever of een onafhankelijke derde partij kan de vorm aannemen van een steekproefsgewijze controle in plaats van een volledige inspectie van alle prestatiecriteria.

Van A naar C draagt de opdrachtnemer steeds meer het risico voor de onderhoudsmaatregelen, maar is hij ook in toenemende mate de 'architect' van het te volgen onderhoudsplan (Oerlemans, 2012). Straub et al. (2005a) heeft voor bovenstaande samenwerkingsvormen procesmodellen opgesteld die inzichtelijk maken welke activiteiten en deelprocessen doorlopen worden bij het aangaan van de samenwerking (zie bijlage I). Tabel 2.2 is aangepast van Straub (2007) en geeft de kenmerken van de verschillende samenwerkingsvormen weer.

De meest geschikte samenwerkingsvorm voor een opdrachtgever hangt af van de grootte van de onderhoudsportefeuille, de organisatiestructuur, de in de organisatie aanwezige kennis en vaardigheden op het gebied van onderhoud, de onderhoudswerkzaamheden en het type vastgoed.

Prijs- en prestatieafspraken voor onderhoudsactiviteiten zorgen ervoor dat tijdens het onderhoudsinterval wordt voldaan aan de overeengekomen prestaties. Voortijdige fouten die zich voordoen binnen de onderhoudscyclus worden gecorrigeerd zonder kosten voor de opdrachtgever. De kosten voor het controleren of de opdrachtnemer aan de prestatie-eisen voldoet, kunnen voor de opdrachtgever echter hoog zijn. De langetermijnsamenwerking zou meer voordelen op kunnen leveren dan de 'prijs- en prestatieafspraken'-vorm. Door de continuïteit kan de opdrachtnemer zijn werkzaamheden aanbieden met het hoogste kwaliteitsniveau, kan tegemoet gekomen worden aan de functionele behoeften van de opdrachtgever, kan het degradatieproces gemonitord worden en kan er gebruikgemaakt worden van de life cycle costing en total cost of ownership⁵ principes. Innovaties in onderhoudsprocessen en onderhoudsservice naar de opdrachtgever kan worden verwacht. Een tekortkoming van het model waar prestatieonderhoud voor de lange termijn wordt afgekocht, is flexibiliteit in de onderhoudsscenario's. Dit model is wellicht minder geschikt voor onderhoudsmanagers die nog beschikken over een eigen onderhoudsafdeling en die tot op zekere hoogte controle willen houden op het onderhoudsproces. Wanneer een prestatiecontract voor vele jaren wordt overeengekomen, neemt het risico voor de

⁴ De netto contante waarde (NCW) berekening is een methode om de financiële waarde op dit moment te bepalen van een later uit te geven of te verdienen bedrag.

⁵ Total cost of ownership is een filosofie gebaseerd op het volledig inzichtelijk maken van alle kosten gerelateerd aan de aanschaf en het gebruik gedurende de levenscyclus van ingekochte goederen en diensten.

opdrachtnemer toe. Opdrachtnemers die een hoger risico aannemen rekenen veelal hogere prijzen (Straub, 2007).

Tabel 2.2 Kenmerken van prestatiecontracten in vergelijking met een traditioneel contract

	Traditioneel onderhoudscontract	A. Prijs- en prestatie-afspraken voor onderhoudsactiviteiten	B. Langetermijn-samenwerking	C. Afkoop prestatieonderhoud lange termijn
Type vereisten	Beschrijvende technische specificaties	Prestatie-eisen	'Doorslaggevende' prestatie-eisen	'Doorslaggevende' prestatie-eisen
Rol opdrachtnemer	Uitvoeren van het werk	Meedenken en uitvoeren	Adviseren en uitvoeren	Adviseren en uitvoeren
Prijsafpraak	Vaste prijs	Vaste prijs of eenheidsprijzen voor standaard werkzaamheden	Eenheidsprijzen voor standaard werkzaamheden	Vaste prijs
Risicodrager(s)	Opdrachtgever	Opdrachtgever en opdrachtnemer	Opdrachtnemer	Opdrachtnemer
Type opdracht	(Onderhouds) overeenkomst, werkzaamheden gespecificeerd	Raamovereenkomst of raamcontract met proces- en prestatieafspraken en eenheidsprijzen Prestatiecontract voor onderhoudsplanung en prestatiecriteria voor (deel van) de vastgoedportefeuille	Raamovereenkomst met proces- en prestatieafspraken en eenheidsprijzen Samenwerkings-overeenkomst voor onderhoudsscenario's voor (deel van) de vastgoedportefeuille Prestatiecontract voor onderhoudsplanung en prestatiecriteria voor (deel van) de vastgoedportefeuille	Prestatiecontract voor (deel van) de vastgoedportefeuille
Looptijd	Per werk	Prestatiecontract voor één onderhoudsinterval	Prestatiecontract voor meerdere onderhoudsintervallen	Prestatiecontract voor vooraf vastgestelde periode
Onderhoudsplanung	Niet van toepassing	Opdrachtnemer (activiteitenplan)	Opdrachtnemer (onderhoudsscenario's)	Opdrachtnemer (onderhoudsscenario's)
Toezicht opdrachtgever	Volledig toezicht werkzaamheden	Toezicht werkzaamheden Periodieke controles Eindcontroles	Onderhoudsproces	Onderhoudsproces

Bron: Straub, 2007.

2.3 Conclusie

Wanneer een organisatie heeft besloten om het onderhoud van haar vastgoed uit te besteden, kan ervoor gekozen worden om het onderhoud traditioneel (op basis van te leveren inspanning) in te kopen, of kan het onderhoud ingekocht worden op basis van te leveren prestaties. Door in te kopen op basis van prestaties kan de opdrachtgever bepaalde risico's die gepaard gaan met het onderhoud verschuiven naar de opdrachtnemer. Door onderhoud uit te besteden middels een prestatiecontract wordt de kennis en ervaring van de opdrachtnemer betrokken bij het onderhoudsplan, waardoor er voordelen behaald worden voor de opdrachtgever en de opdrachtnemer.

Hoofdstuk 3: Voordelen prestatiecontracten

3 Voordelen prestatiecontracten

De voordelen die behaald worden met een prestatiecontract zijn de indicatoren waaraan afgeleid kan worden of de samenwerking succesvol is. Beargumenteerd kan worden dat een prestatiecontract op de eerste plaats voordelen moet opleveren voor de opdrachtgever, omdat er anders weinig tot geen prestatiecontracten gebruikt worden. Immers, wie betaalt bepaalt. Er is echter pas sprake van een succesvolle ketensamenwerking als beide partijen van het prestatiecontract voordelen behalen. In dit hoofdstuk worden derhalve voor zowel de opdrachtgever alsook de opdrachtnemer de voordelen benoemd die te behalen zijn met het gebruik van een prestatiecontract.

De voordelen die te behalen zijn met een ketensamenwerking middels een prestatiecontract worden in dit onderzoek onderverdeeld op basis van het managementmodel 'Balanced Scorecard' van Kaplan en Norton⁶. De 'Balanced Scorecard' is een managementsysteem dat een beknopt overzicht geeft van de prestaties van een organisatie. De kerngedachte achter deze scorecard is het operationaliseren van de missie en strategie van de organisatie in concrete, meetbare indicatoren. Traditioneel werd er voornamelijk vanuit het financiële perspectief naar de prestaties van organisaties gekeken. Kaplan en Norton realiseerden zich dat die ene invalshoek niet meer voldoende was om een goed inzicht te hebben in de prestaties van een organisatie. In de 'Balanced Scorecard' onderkennen zij behalve de financiële invalshoek nog drie andere invalshoeken, namelijk die van de klant, de interne organisatie (proces) en het leer- en groeivermogen (innovatie). Wie winst wil maken, moet tevreden klanten hebben. Wie tevreden klanten wil hebben, moet zijn interne processen goed op orde hebben. Continu verbeteren en vernieuwen zijn hierbij cruciaal (Muntinga, 2009).

De ketensamenwerking die middels het gebruik van een prestatiecontract tot stand komt, wordt in dit onderzoek gezien als de (theoretische) organisatie. De missie en strategie van de organisatie is het behalen van voordelen voor de ketenpartners. In het financiële perspectief worden de financiële voordelen benoemd die te behalen zijn met het gebruik van een prestatiecontract. In het klantperspectief worden de klantgerelateerde voordelen benoemd. In het perspectief proces worden de voordelen ondergebracht die de theoretische organisatie kan behalen (risicospreiding) en worden de voordelen benoemd die de opdrachtgevers en opdrachtnemers kunnen behalen in hun eigen organisaties. Het perspectief innovatie beschrijft de voordelen die behaald kunnen worden op het innovatieve vlak.

Door gebruik te maken van het 'Balanced Scorecard'-model wordt een totaalbeeld gegeven van de prestaties van een prestatiecontract.

Uit een studie onder Engelse bouwbedrijven van Akintoye et al. (2000) blijkt dat opdrachtgevers vaak als belangrijkste doelstelling hebben bij het ontwikkelen van een ketensamenwerking, dat er voordelen voor de opdrachtgever behaald worden, gevolgd door verbetering van de geleverde klantenservice (klant), dat de administratie en de 'papierwinkel' worden gereduceerd (proces), dat winsten worden vergroot (financieel), dat de kosten binnen de eigen organisatie worden verminderd (proces), dat het concurrentievermogen toeneemt (financieel), dat de winst van de opdrachtnemer toeneemt, dat de kwaliteit beter gewaarborgd wordt en dat algehele ketenintegratie wordt nagestreefd.

Straub & Van Mossel (2007) hebben onderzocht dat Nederlandse woningcorporaties over het algemeen de doelstelling hebben om met het prestatiegericht contracteren van onderhoud budgetzekerheid te bereiken (financieel), de kosten van het onderhoud te verlagen (financieel), de productkwaliteit te verbeteren (klant), het interne onderhoudsmanagement te vereenvoudigen (proces) en innovatie te stimuleren bij de opdrachtnemers (innovatie).

In de volgende paragrafen worden alle voordelen die te behalen zijn met een prestatiecontract op basis van de Balanced Scorecard perspectieven beschreven.

⁶ Robert Kaplan en David Norton zijn onderzoekers en adviseurs op het gebied van bedrijfsprocessen. Ze zijn onder andere directeur/eigenaar van het bedrijf Balanced Scorecard Collaborative (Harvard Business Review, n.d.).

3.1 Financieel

Bij een prestatiecontract heeft de opdrachtnemer contractgerelateerde stimulansen om zijn manier van werken te verbeteren, wat resulteert in besparing op de directe en indirecte kosten. Innovatieve, kostenefficiënte oplossingen die aan de prestatiecriteria tegemoet komen, kunnen worden bereikt als met name de principes van life cycle costing worden gevolgd. Onderhoudscycli kunnen worden verlengd en meerwerken worden verminderd. Het is aangetoond dat ketensamenwerking kan leiden tot besparingen in zowel tijd als kosten, waarbij langere termijn samenwerkingen de grootste voordelen in de zin van tijd en kostenbesparingen laten zien (Trimmer en Kidston, zoals geciteerd in Straub, 2007).

Opdrachtnemers vrezen echter dat prijsconcurrentie zal worden beïnvloed door op langere termijn coöperatieve afspraken met opdrachtnemers te maken (Straub, 2007). Om te bepalen welke invloed een prestatiecontract heeft op de onderhoudskosten, heeft Straub (2009) onderzoek gedaan en een rekenmodel ontwikkeld dat de directe (product)kosten en indirecte (transactie-, relationele- en overhead)kosten op projectniveau berekent voor een traditioneel onderhoudscontract en voor een prestatiecontract. Straub heeft zijn onderzoek gebaseerd op 22 prestatiegerichte onderhoudsprojecten voor het onderhouden van de buitenschil van woningen van diverse Nederlandse woningcorporaties. De bevindingen van het onderzoek van Straub tonen aan dat bij prestatiecontracten zowel de directe als de indirecte kosten in vergelijking met een traditioneel contract lager zijn. Gemiddeld genomen wordt er 20% per project bespaard op de projectgebonden kosten door het gebruik van een prestatiecontract.

In alle projecten zijn de directe kosten (contractprijs minus de indirecte kosten van de opdrachtnemer) van prestatiecontracten lager, of in het slechtste geval hetzelfde als bij een traditioneel contract. De kostenbesparingen op contractprijzen door prestatiecontracten zijn bij 'totale onderhoudsprojecten' groter dan bij 'eenvoudige projecten'.

De indirecte kosten voor de opdrachtgever zijn in het onderzoek van Straub lager bij het gebruik van prestatiecontracten. Gemiddeld genomen vallen de indirecte projectgebonden kosten 51% lager uit bij gebruik van een prestatiecontract.

De indirecte projectgebonden kosten van de opdrachtnemer zijn gemiddeld 21% lager bij het gebruik van een prestatiecontract. Opdrachtnemers besteden bij het gebruik van een prestatiecontract gemiddeld wel meer tijd aan de prijs- en contractfase, en de nazorgfase, maar deze 'extra' uren worden ruimschoots gecompenseerd door besparing van uren in het onderhoudsproces.

Indien bij het herontwerpen van een onderhoudsbehoevend systeem of bij een gekozen onderhoudsscenario de principes van life cycle costing zijn opgenomen, dan kunnen aanvullende kostenbesparingen op de directe kosten worden behaald door middel van: het plannen van de onderhoudsactiviteit op basis van het huidige kwaliteitsniveau, het gewenste kwaliteitsniveau en de gewenste technische levensduur van een gebouw; een betere afstemming tussen ondergronden en afwerkingen (schilderwerken), en; het 'just-in-time' uitvoeren van onderhoudsactiviteiten op basis van metingen van de prestaties. Er zijn echter wel enkele praktische obstakels bij het toepassen van de life cycle costing principes, zoals de beschikbaarheid van bruikbare data van de huidige toestand, de financiering van het herontwerp, korte termijnvisie van de opdrachtgevers en dergelijke (Straub, 2009). Wanneer de opdrachtnemer gemotiveerd wordt, door bijvoorbeeld een hoger winstperspectief, zal hij eerder geneigd zijn te investeren in verbeteringen of redesign van het onderhoudssysteem, waardoor de onderhoudskosten afnemen, daarmee de life cycle costs en de total cost of ownership worden gereduceerd, en de betrouwbaarheid van het onderhoudssysteem toeneemt (Randal, Nowicki & Hawkins, 2011). Als de opdrachtgever de opdrachtnemer de ruimte geeft om het onderhoud te optimaliseren, gaan bouwdeeln langer mee en zijn ze minder snel aan vervanging toe.

Kim et al. (2010) hanteert onder andere de winstmarge van een opdrachtnemer als maatstaf voor het beoordelen van resultaat van een ketensamenwerking. Volgens Oskam (2011) neemt de winstmarge toe bij ondernemers die gebruikmaken van ketensamenwerkingen. Akintoye et al. (2000) ziet het toenemen van de winst zelfs als een doel van ketensamenwerking.

Samenwerking op de langere termijn betekent dat de opdrachtgever een duurzame relatie opbouwt met de opdrachtnemer, die daaraan continuïteit ontleent. Continuïteit kan leiden tot een efficiëntere inzet van

arbeid en materiaal (Straub & Van Mossel, 2008). Door de continuïteit van een ketensamenwerking neemt tevens de totale omzet toe (Kim et al., 2010). Om te voorkomen dat de opdrachtnemer zijn scherpste verliest, mag continuïteit echter nooit het enige doel zijn dat de opdrachtnemer nastreeft (Straub & Van Mossel, 2005).

3.2 Klant

Uit onderzoek van Guajardo, Cohen, Kim & Netessine (2012) komt naar voren dat verbetering van de betrouwbaarheid van het te onderhouden systeem wordt bereikt met gebruik van prestatiecontracten. Betrouwbaarheid, onderhoudsvriendelijkheid en ondersteuningsmogelijkheid zijn de belangrijkste pijlers voor het bepalen van de operationele effectiviteit van het te onderhouden systeem. Volgens Kumar, Nowicki, Ramírez-Márquez & Verma (2007) dragen prestatiecontracten bij aan de verbetering van de operationele effectiviteit van het te onderhouden systeem, doordat de genoemde pijlers actief gemonitord worden. Een verbeterde operationele effectiviteit leidt voor de opdrachtgever tot een grotere beschikbaarheid van de te onderhouden systemen. Middels een prestatiecontract worden opdrachtnemers gemotiveerd om kwalitatief betere prestaties en service te leveren en klantgerichte oplossingen te bieden (Famurewa et al., 2013) (Straub, 2007).

Een goede ketensamenwerking stelt de opdrachtnemer in de gelegenheid om een hechte relatie te vormen met zijn klant (Kim et al., 2010). Voor opdrachtnemers is klantenbinding van belang om aangehaakt te blijven bij toekomstige uitvragen van hun klant voor onderhoudswerken of projectmatige werken.

Prestatiecontracten leiden tot minder opleverpunten, minder meerwerk, minder klachten van huurders, realisatie binnen de planning, grotere betrokkenheid, betere kwaliteit, meer werkplezier en verhoogt de gebruikerstevredenheid (Akintoye et al., 2000) (Bon, zoals geciteerd in Gruis, 2010).

3.3 Proces

De economische crisis is steeds merkbaarder. Organisaties beschikken over steeds minder financiële middelen om hun taken en ambities te realiseren. Deze ontwikkelingen hebben ook impact op de bedrijfsvoering van organisaties. Deze moet steeds bedrijfsmatiger en efficiënter worden georganiseerd. Dreimüller, Gruis & Snoeijns (2013) hebben gezocht naar hoe een woningcorporatie eruitziet die zich naar de letter van het BBSH⁷ richt en doelmatigheid als primaire focus heeft in haar organisatie. Het resultaat van de zoektocht noemen zij de 'regiecorporatie'. De regiecorporatie kenmerkt zich door een sterke focus op de kernactiviteit: bouwen en verhuren van goede en betaalbare huurwoningen. Het totale onderhoud wordt door de regiecorporatie op het hoogste niveau geoutsourcet. De regiecorporatie controleert, stuurt en regisseert de werkzaamheden en kan zo met een beperkt aantal professionals werken. Ook andere organisaties hebben behoefte aan een betere beheersing van het onderhoudsproces en de mogelijkheid dit op hoofdlijnen te sturen. Het op hoofdlijnen sturen betekent populair gezegd 'ontzorging' (Straub & Van Mossel, 2008). Met behulp van prestatiecontracten kan een organisatie het totale onderhoud bij marktpartijen neerleggen, waarbij het onderhoud gestuurd wordt middels prestatie-indicatoren, zodat de (regie)organisatie zich kan focussen op haar 'core competencies' ofwel 'kern competenties' (Humphries, 2003). Er is minimale behoefte voor technische of specialistische kennis bij de opdrachtgever. Controle door opdrachtgever op de werkzaamheden van de opdrachtnemer wordt gereduceerd tot monitoring van de prestatie-indicatoren. De benodigde controle van de werkzaamheden wordt door de opdrachtnemer zelf uitgevoerd, wat effectief is en de kosten en risico's vermindert. De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het ontwerp en de technische specificaties van het onderhoud. Tevens wordt de contractadministratie vereenvoudigd. Er is één contract voor het onderhoud en één afsprakenkader, in plaats van afzonderlijke contracten en afspraken met diverse opdrachtnemers, adviseurs en toeleveranciers. Ook de 'papierwinkel'

⁷ 'Besluit Beheer Sociale Huursector' zijn regels voor instellingen werkzaam in het belang van de volkshuisvesting.

wordt gereduceerd, voornamelijk wanneer storingsonderhoud is opgenomen in het prestatiecontract (Straub, 2007).

Zoals reeds benoemd kunnen door middel van een prestatiecontract de risico's beter worden verdeeld. De risico's waarvan de opdrachtnemer beter in staat is om te managen, kunnen door de opdrachtgever bij de opdrachtnemer neergelegd worden (Straub, 2007). Voorwaarde voor risicodeling is evenwel dat men eerst komt tot een gemeenschappelijke visie op het inhoudelijke en financiële resultaat, zodat men ook weet ten opzichte waarvan men afwijkingen kan en wil meten (Gruis, 2010). Ook benadrukken Kostas & Andreas (2014) dat de risico's welke verlegd worden naar de opdrachtnemer tevens in verhouding moeten staan met de beloning, om te bewerkstelligen dat de opdrachtnemer zijn investeringen in het verbeteren van de onderhoudsprestaties ook terugverdient.

Doordat de opdrachtnemer zelf verantwoordelijk is voor de organisatie en het managen van het onderhoud, kan de opdrachtnemer effectiever zijn service inzetten en is hij flexibeler met de inzet van zijn arbeidskrachten, waardoor hij een hogere productiviteit kan behalen (Humphries, 2003) (Kim et al., 2010).

3.4 Innovatie

Op prestaties gebaseerde onderhoudscontracten geven opdrachtnemers van onderhoudswerken stimulansen om hun manier van werken te verbeteren. De samenwerking werkt optimaal gebruik van de aanwezige knowhow tussen de betrokken partijen in de hand, met inbegrip van de gehele onderhoudsketen (Straub, 2007). Innovatieve, rendabele oplossingen die voldoen aan de criteria van de prestaties kunnen worden bereikt, vooral als het principe van life cycle costing wordt opgenomen (Straub, 2009). Borst et al. (2006) concludeert dat het prestatiegericht onderhouden van vastgoed heeft geleid tot innovaties op het gebied van het waarborgen van de kwaliteit van de geleverde diensten. Door zijn bredere en efficiëntere kennisbasis blijkt de opdrachtnemer beter in staat te zijn het uiteindelijke resultaat af te stemmen op, en het behalen van, de vooraf vastgestelde prestatie-eisen (Humphries, 2003).

Prestatiegericht onderhoud leidt voornamelijk tot procesinnovaties, zoals het in staat zijn de uitgangspunten en strategie voor het te onderhouden complex vast te stellen, het kunnen vaststellen van het conditieniveau van de individuele bouwdelen en het vertalen van het gewenste complex geldende kwaliteitsniveau in prestatie-eisen.

Prestatiegericht onderhoud leidt niet zozeer tot innovatieve ontwikkelingen en toepassingen van nieuwe producten, zoals materialen of onderhoudssystemen. Uit het onderzoek van Borst et al. (2006), naar ervaringen met prestatiegericht onderhoud bij woningcorporaties, zijn slechts enkele productinnovaties naar voren gekomen en slechts één daarvan had direct te maken met de techniek of uitvoering.

3.5 Energie efficiëntie

Een organisatie kan zichzelf als doel stellen, of kan afspraken hebben gemaakt met overheden, om energie efficiënter te gaan opereren. Energie efficiëntie kan als prestatie-eis toegevoegd worden aan het prestatiecontract. Door het toepassen van de juiste prestatie-indicatoren kan een balans worden gezocht tussen energie efficiëntie en optimaal binnenklimaat enerzijds en onderhoudskosten anderzijds. Wanneer de contractpartijen op dit gebied afspraken willen maken, is het van belang om een duidelijk zicht te hebben op het referentiegebruik en de nul-situatie ofwel 'baseline', om monitoring van verbeteringen mogelijk te maken (Van den Herik et al., 2013).

Verlaging van het energieverbruik kan vanuit financiële overweging gewenst zijn, of kan aangespoord worden door een duurzaamheidsdoelstelling. Omdat energie efficiëntie moeilijk in één invalshoek te vatten is, wordt het perspectief 'energie efficiëntie' in dit onderzoek toegevoegd aan de vier perspectieven van de Balanced Scorecard.

3.6 Conclusie

In dit hoofdstuk is op basis van literatuuronderzoek onderzoeksvraag 1 beantwoord: “Welke voordelen kunnen worden behaald voor een opdrachtgever en een opdrachtnemer bij het onderhouden van vastgoed door het gebruik van een prestatiecontract?”. Om onderzoeksvraag 1 te beantwoorden is zowel literatuur over prestatiecontracten in de vastgoedsector als daarbuiten bestudeerd.

De genoemde voordelen dienen als maatstaf voor het bepalen van het succes van een prestatiecontract. De voordelen zijn op basis van de ‘Balanced Scorecard’-perspectieven samengevat in tabel 3.1.

Tabel 3.1 Overzicht van de te behalen voordelen

Perspectief volgens Balanced Scorecard	Voordeel	Toelichting
Financieel	Besparing op de directe kosten van ON	Contractprijs minus de indirecte kosten van ON
	Besparing op de indirecte kosten van ON	Transactie-, relationele en overheadkosten
	Besparing op de indirecte projectgebonden kosten van OG	Transactiekosten, projectgebonden management- en overheadkosten
	Vergroting winstmarge	Toenemende winstmarge van ON
	Continuïteit	Werkzekerheid en vergroting totale omzet van ON
Klant	Verhoging gebruikerstevredenheid	Reductie in klachten van de gebruikers
	Kwaliteitsverbetering onderhoud en grotere beschikbaarheid	Verbetering van de operationele effectiviteit van het onderhouden systeem
	Klantenbinding	Gelegenheid voor ON tot het vormen van een hechte klantrelatie
Proces	Focus op Core Competence	Door op hoofdlijnen het onderhoud te sturen kan door OG de aandacht gevestigd worden op de eigen kern competenties
	Risicobeheersing	Het door OG verschuiven van die risico's waarvan ON beter in staat is ze te managen
	Productiviteit	Hogere productiviteit doordat ON flexibeler is met inzet arbeidskrachten
Innovatie	Procesinnovatie en kennis ontwikkeling	Verbeteren van de manier van werken
	Productinnovatie	Toepassing van nieuwe producten
Energie efficiëntie (toegevoegd perspectief)	Energieverlaging	Verlaging van het energieverbruik

ON = opdrachtnemer, OG = opdrachtgever

Ook kleven er mogelijk nadelen aan het gebruik van een prestatiecontract. Vaak genoemde nadelen van prestatiegericht vastgoedonderhoud zijn volgens Straub (2007) de kosten voor het voorbereiden van vaak complexe samenwerkingsverbanden, onevenredig veel vergaderingen, tegenstrijdigheden met traditionele commerciële inkoop en het verlies van aandacht bij samenwerkingen voor een langere termijn. Wanneer de opdrachtgever en de opdrachtnemer echter het prestatiecontract op de juiste manier managen en zich bezighouden met het beïnvloeden van de juiste factoren, dan zullen de voordelen de nadelen overstijgen.

Hoofdstuk 4: Succesfactoren

4 Succesfactoren

Kim et al. (2010) definieert vier stadia in een ketensamenwerking: 1. identificeren van de strategische behoefte (initiatief), 2. het beoordelen en selecteren van een partner (selectie), 3. het implementeren van de samenwerking (contractvorming en implementatie) en 4. het uitvoeren en hervormen van de samenwerking (exploitatie). Zoals reeds is vastgesteld is een prestatiecontract een tool om een ketensamenwerking tot stand te brengen. Een goed functionerend prestatiecontract moet dan ook deze vier stadia doorlopen. In dit hoofdstuk worden op basis van de vier stadia de factoren beschreven die het succes van een ketensamenwerking door middel van een prestatiecontract in de hand werken.

In zijn artikel over het beoordelen van de prestaties van een ketensamenwerking heeft Kim et al. (2010) enkele succesfactoren uit verschillende studies op een rijtje gezet, zie tabel 4.1. Uit deze tabel blijkt dat leiderschap, vertrouwen en vooral commitment belangrijke factoren zijn.

Tabel 4.1 Kritische succesfactoren bij ketensamenwerking

	Mohr and Spekman (1994)	Parung and Bititci (2006)	Brinkerhoff (2002)	Lambert <i>et al.</i> (2004)	Beach <i>et al.</i> (2005)	Riggin <i>et al.</i> (1992)	Archer and Cameron (2005)	Fuller and Vassie (2002)	Maloni and Benton (1997)	Perry and Sohal (2001)	Maheshwari <i>et al.</i> (2006)
Leadership		○	○	○	○	○	○		○	○	○
Commitment	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Coordination	○	○	○	○		○			○		○
Trust	○	○	○	○	○			○	○	○	○
Communication	○	○	○	○	○		○		○	○	○
Conflict resolution techniques	○	○	○		○				○		○
Partner capability		○	○	○			○		○		○

Bron: Kim et al., 2010.

Uit de studie van Akintoye et al. (2000) blijkt dat vertrouwen wordt gezien als belangrijkste succesfactor voor ketenintegratie in de Engelse bouwsector, gevolgd door betrouwbaarheid van levering, commitment van het topmanagement, wederzijds belang, vrije stroom van informatie, gezamenlijke planning, nauwere afstemming tussen vraag en aanbod, geïntegreerde informatiesystemen, ontwikkeling van vaardigheden van het personeel en het houden van meer frequente vergaderingen. De eerste vier factoren worden significant belangrijker gevonden dan de laatste zes.

In de volgende paragrafen worden de reeds genoemde succesfactoren en de overige succesfactoren nader omschreven.

4.1 Initiatief

Doel prestatiecontract

Omdat (goede) prestatiecontracten doorgaans meer voorbereiding vergen om op te stellen, loont het alleen de moeite om een prestatiecontract aan te gaan als de potentiële opbrengst in verhouding staat met de benodigde investering. Dit is voor een opdrachtgever het geval als het gaat om een relatief kritisch systeem, waarvan de beschikbaarheid of betrouwbaarheid nog voor een lange periode een grote waarde vertegenwoordigt. Prestatiecontracten worden in de regel alleen afgesloten voor diensten waar continu of regelmatig behoefte aan is en niet slechts incidenteel (Van de Voort et al., 2008).

Over het algemeen hebben Nederlandse woningcorporaties de doelstelling om met het prestatiegericht contracteren van onderhoud budgetzekerheid te bereiken, de kosten van het onderhoud te verlagen, de

productkwaliteit te verbeteren, het interne onderhoudsmanagement te vereenvoudigen en innovatie te stimuleren bij de opdrachtnemers (Straub & Van Mossel, 2007).

Wanneer een opdrachtgever zijn onderhoudsproces wenst te optimaliseren door het gebruik van prestatiecontracten, moet eerst vastgesteld worden welk doel wordt nastreeft, oftewel, wat als optimaal wordt beschouwd. De optimalisatie moet 1. de verlangde beschikbaarheid tegen minimale life cycle costs realiseren, of 2. bij een vast kostenniveau maximale beschikbaarheid realiseren, of 3. de beste balans tussen kosten en beschikbaarheid bepalen (Van de Voort et al., 2008). Daarna kan een keuze worden gemaakt in de samenwerkingsvorm.

Tevens doen opdrachtgevers er verstandig aan vooraf in te schatten hoe groot de kans is dat de beoogde optimalisaties behaald worden en wat de schade is als het prestatiecontract geen succes blijkt te worden (Van Rhee et al., 2009).

Organisatie opdrachtgever

Een organisatie die haar onderhoudsproces wil gaan verbeteren middels het gebruik van een prestatiecontract, gaat een ketensamenwerking aan. Een eerste voorwaarde waaraan voldaan dient te worden om een ketensamenwerkingstraject in te gaan, is dat de individuele partners hun eigen organisatie op orde hebben. Dit wil zeggen dat de opdrachtgever de processen en de effectiviteit binnen zijn eigen organisatie al geoptimaliseerd moet hebben (zie ook stadia 1 en 2 uit figuur 1.1 Ontwikkelstadia van ketenoptimalisatie) (Van de Voort et al., 2008).

Analyse bestaande systemen

Verschuiven vanuit een bestaand traditioneel outsourcingmodel naar een model gericht op prestaties, vereist een grondige analyse van de te onderhouden systemen, met inbegrip van de vaststelling van de resterende levensduur van de systemen (DoN, zoals geciteerd in Sols et al., 2007). Prestatiesturing vereist meer in plaats van minder inzicht in het onderhoudsproces en de te onderhouden systemen, omdat er een eenduidige en expliciete relatie tussen kosten, proces en resultaten gelegd dient te worden (Van Rhee et al., 2009).

4.2 Selectie

Selectie opdrachtnemer

Een essentiële voorwaarde voor de verbetering van het onderhoudsproduct en het onderhoudsproces is onder andere het vroegtijdige inschakelen van de opdrachtnemer (Straub, 2009). De bekwaamheid van de opdrachtnemer wordt beschouwd als een fundamenteel element voor het behoud van een ketensamenwerking. Om goede samenwerking te garanderen moeten de partners hun speciale expertise leveren, beschikken over een uitstekend innovatief vermogen en een gemoedelijke sfeer bevorderen. Middels selectiecriteria moeten partners gezocht worden op de juiste bekwaamheid (Kim et al., 2010). Ook de opdrachtnemer moet zijn processen en de effectiviteit binnen zijn eigen organisatie al geoptimaliseerd hebben (Van de Voort et al., 2008). Volgens Humphries (2003) is het van belang een opdrachtnemer te selecteren die de juiste competenties heeft en past bij de cultuur en de visie van de onderneming van de opdrachtgever. Hoewel de opdrachtgever significante invloed uitoefent op het succes van een prestatiecontract, worden de voordelen van prestatiecontractering uiteindelijk beperkt door de bekwaamheid van de opdrachtnemer.

Onderstaand de selectiecriteria van enkele van de Fortune 500⁸ bedrijven die gebruikmaken van prestatiecontracten:

- Resultaatgedreven cultuur met een geschiedenis van het behalen van concurrentievoordeel voor klanten door stapsgewijze verbeteringen in productiviteit, betrouwbaarheid etc.
- Gebruik van procesgerichte kwaliteitssystemen.
- Beschikbaarheid van de vereiste deskundigheid van de systemen en processen.
- Goede staat van dienst op het gebied van veiligheid.

⁸ De Fortune 500 is een ranglijst van bedrijven uit de Verenigde Staten, geordend van groot naar klein op basis van hun jaaromzet.

- Uitgebreide ervaring met prestatiecontracten die aanzienlijke besparingen of toegevoegde waarde voor klanten genereren.
- Trainingsprogramma's die het vaardigheidsniveau van werknemers verhogen.
- Concurrerende kosten voor arbeid, materialen en gereedschappen.
- Expertise om proactief en effectief te kunnen adviseren op het gebied van public relations en arbeidsvraagstukken.
- Een managementteam dat zich inzet voor de zakelijke relatie en bereid is om persoonlijke tijd te investeren in het succes van een goede relatie (Humphries, 2003).

De invoering van het keurmerk voor vastgoedonderhoud 'VGO KEUR' is volgens Straub & Van Mossel (2007) een eerste stap ter waarborging van de kwaliteit van de onderhoudsaannemers in Nederland. Opdrachtnemers met het keurmerk hebben aangetoond ze in staat zijn om te werken met op prestaties gebaseerde methoden en procedures. Het keurmerk kan het voor opdrachtgevers makkelijker maken om de juiste ketenpartner te selecteren.

Voor opdrachtnemers betekent een prestatiegerichte aanpak grote veranderingen in methoden en werkprocessen. Opdrachtnemers dienen nieuwe competenties eigen te maken. De selectie van de juiste opdrachtnemer is dan ook extreem belangrijk (Straub & Van Mossel, 2007) en moet gemaakt worden op strategisch niveau in de organisatie van de opdrachtgever (Straub, 2007).

Competenties opdrachtnemer

Briscoe (zoals geciteerd in Gruis, 2010) noemt in zijn studie naar ketenintegratie in de Engelse renovatiesector als belangrijke te ontwikkelen competenties voor opdrachtnemers: vaardigheden op het gebied van ict, communicatie, marketing, klantvriendelijkheid, het kunnen omgaan met academici, architecten, opdrachtgevers en ingenieurs, alsmede leiderschapskwaliteiten gericht op samenwerking en innovatie. Daarbij werd ook herkend dat een grotere betrokkenheid bij projecten meer ontwerp- en ingenieursvaardigheden vergt: ook probleemoplossend kunnen meedenken in vroegere fasen van het bouwproces.

Een belangrijke verandering binnen de op prestaties gebaseerde benadering voor het onderhouden van vastgoed is dat opdrachtnemers gaan fungeren als onderhoudsadviseurs van de opdrachtgever. Dit vereist nieuwe competenties van de opdrachtnemer, zoals advisering van onderhoudsstrategieën, het ontwerpen van onderhoudsscenario's, het meten van de prestaties en het afnemen van klanttevredenheidsonderzoeken. In het bijzonder dient de vastgoed onderhoudsadviseur kennis te hebben van en ervaring te hebben met conditiemetingen, methodes toe te kunnen passen voor het bepalen van de oorzaak van verval, kennis te hebben over de levensduur van bouwdelen, life cycle costing berekeningen te kunnen maken en dergelijke. De opdrachtnemer dient tevens (financiële) risico's te kunnen staven met verschillende onderhoudsscenario's.

Mogelijk heeft het ontwikkelen van nieuwe competenties tot gevolg dat de contractmanagementkosten en overheadkosten voor opdrachtnemer toenemen. Om deze aanvullende 'advies'kosten te dekken en te beschikken over de competenties om het juiste advies te kunnen geven, dient de opdrachtnemer voldoende prestatiecontracten in zijn portefeuille te hebben (Straub, 2009).

Selectieprocedure

Het ligt voor de hand dat opdrachtgevers partners selecteren voor ketensamenwerking, waarmee ze uitgebreide ervaringen hebben en wellicht reeds een vertrouwensrelatie hebben opgebouwd. De aanbestedingsrechtelijke vraag of een opdrachtgever zijn opdrachtnemer kan kiezen op basis van eerdere ervaringen en/of zijn inschatting van de desbetreffende onderneming als ketenpartner, hangt in de eerste plaats af van het antwoord op de vraag of de opdrachtgever een aanbestedende dienst is in de zin van de 'Aanbestedingswet 2012'. Sinds 1 april 2013 geldt de Aanbestedingswet 2012 voor alle aanbestedingen door (semi-)publieke instellingen⁹ in Nederland. Volgen de 'richtlijn 2004/18/eg van het Europees parlement en de raad, van 31 maart 2004, betreffende de coördinatie van de procedures voor het plaatsen van

⁹ De Aanbestedingswet 2012 is van toepassing op overheden; staat, provincie, gemeente, waterschappen, publiekrechtelijke instellingen of een samenwerkingsverband van deze overheden of publiekrechtelijke instellingen.

overheidsopdrachten voor werken, leveringen en diensten' valt onderhoud aan gebouwen onder 'diensten'. Aanbestedende diensten als bedoeld in de Aanbestedingswet 2012 zijn verplicht om opdrachten voor diensten vanaf een bepaalde waarde, zijnde € 207.000,00 exclusief btw, via een in de Aanbestedingswet 2012 voorgeschreven aanbestedingsprocedure te gunnen (Pianoo, Aanbestedingswet 2012, n.d.). Volgens Aedes & Bouwend Nederland (2011) verhouden de voorschriften die voor dergelijke procedures gelden zich moeizaam met ketenintegratie. Bij een 'openbare procedure' kan namelijk iedere geïnteresseerde een inschrijving doen. Ofschoon bij een 'niet-openbare procedure'¹⁰ inschrijvers worden geselecteerd op basis van een objectief en transparant selectieproces, en er dus meer ruimte aanwezig lijkt om op basis van ervaring tot gunning over te gaan, biedt die ruimte volgens Aedes & Bouwend Nederland onvoldoende soelaas om ketensamenwerking in de gewenste zin mogelijk te maken. Bij een niet-openbare procedure mag een opdrachtgever eigen ervaringen met een opdrachtnemer niet als gunningcriterium hanteren (Pianoo, Aanbestedingswet 2012, n.d.).

Is de opdrachtgever daarentegen geen aanbestedende dienst in de zin van de Aanbestedingswet 2012, dan heeft hij alle vrijheid om zijn ketenpartners te kiezen. Er is in dat geval ook geen enkel aanbestedingsrechtelijk beletsel om op basis van eerdere ervaringen één of meerdere ketenpartners aan te wijzen om deel te nemen aan de aanbesteding (Aedes & Bouwend Nederland, 2011).

Toeleveranciers

Kleeman & Essig (2013) hebben onderzocht dat bij typische prestatiecontractsectoren, zoals Defensie en vliegtuigbouw, de opdrachtnemers het momenteel nalaten om eigen toeleveranciers te betrekken in de prijs- en contractvorming. Als voornaamste reden wordt genoemd dat de toeleveranciers niet bereid zijn risico's te nemen. Hierdoor hebben opdrachtnemers vaak weer traditionele leverafspraken met hun toeleveranciers. Tevens is de informatiedeling met de toeleveranciers nog steeds laag, waardoor de opdrachtnemer en de toeleverancier niet op één lijn liggen. Kleeman & Essig concluderen tevens dat een ketensamenwerking met de voornaamste toeleveranciers wel van belang is om meer uit de samenwerking te halen. Met de minder belangrijke toeleveranciers zouden minimale afspraken voor de langere termijn gemaakt moeten worden.

Door de mentaliteit van de toeleveranciers en het gebrek aan vertrouwen in de keten hebben opdrachtnemers nu eenmaal de neiging om meer aandacht te schenken aan hun opdrachtgevers, omdat die ze van werk voorzien (Akintoye et al., 2000). Wanneer er geen afspraken worden gemaakt met de toeleveranciers, wordt het derde ontwikkelstadium naar ketenoptimalisatie niet bereikt (zie figuur 1.1. 'onderhoud is business').

4.3 Contractvorming en implementatie

Inhoud contract

Hoewel geen enkel contract succes verzekert, is de inhoud van een prestatiecontract essentieel voor het verwezenlijken van de beoogde doelstellingen. In tegenstelling tot een traditioneel inspanningscontract, moet een prestatiecontract de toon zetten voor een win-winsituatie en moet het de opdrachtnemer voldoende contractuele ruimte bieden om te kunnen komen tot de door de opdrachtgever gewenste prestaties (Humphries, 2003). Tevens moet er een tijdspad worden afgesproken voor de transitie van de huidige prestaties, op basis van de historische data, naar het behalen van de gewenste prestatiedoelstellingen (Sols et al., 2007).

Bij een prestatiecontract kan de opdrachtgever niet direct de opdrachtnemer aansturen zijn werk te doen. Daarom moet de opdrachtgever het prestatiecontract dusdanig ontwerpen dat de opdrachtnemer voldoende gemotiveerd wordt om de betrouwbaarheid van het onderhoudssysteem te handhaven en te verbeteren. De prestatie-eisen moeten voldoende uitdagend zijn zodat de opdrachtnemer de

¹⁰ De niet-openbare procedure is een EU-procedure die een aanbestedende dienst altijd mag toepassen. De gegadigden en de inschrijvingen worden in twee verschillende ronden beoordeeld. In de eerste ronde worden uit alle aanmeldingen een aantal meest geschikte gegadigden geselecteerd. Deze worden uitgenodigd een inschrijving te doen. In de tweede ronde worden de inschrijvingen van de inschrijvers beoordeeld op basis van de 'economisch meest voordelige prijs' (EMVI). Beoordelen op de laagste prijs toepassen mag alleen als een aanbestedende dienst in de aanbestedingsstukken motiveert waarom (Pianoo, Europese standaardprocedures, n.d.).

betrouwbaarheid en de reparatietijd van het onderhoudssysteem moet verbeteren om te kunnen voldoen aan de prestatie-eisen (Mirzahosseinian & Piplani, 2013).

Uit interviews met Nederlandse marktpartijen die actief zijn in vastgoedonderhoud en werken op basis van prestatiecontracten, wordt benadrukt hoe belangrijk de zogenaamde considerans in het contract is. Een considerans is een omschrijving van de uitgangspunten, omstandigheden en overwegingen voor het aangaan van de overeenkomst. Het legt de intentie vast en kan ook de aard van de samenwerking beschrijven. In het prestatiecontract moet het doel worden beschreven en welk resultaat wordt verwacht van het contract (Van den Herik et al., 2013).

Kritieke Prestatie Indicatoren

De kwaliteit van levering wordt in een prestatiecontract gemeten aan de hand van Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's). Met behulp van KPI's kan een ideale balans worden gezocht om kosten en bijvoorbeeld energie te besparen, en de kwaliteit van het onderhoud te verhogen (Van den Herik et al., 2013). De KPI's moeten krachtig genoeg zijn om tekortkomingen te detecteren, negatieve gevolgen te voorspellen en misschien zelfs inzicht kunnen geven in de oorzaak van een tekortkoming. De uitdagingen bij het opstellen van een KPI zijn: wat exact te meten, hoe te meten en op welke wijze benodigde informatie ontleend kan worden om verbeteringen in het onderhoudsproces door te voeren. Globaal kunnen prestatie-indicatoren, op basis van de verschillende fasen in onderhoud, worden onderverdeeld in drie categorieën:

- 1) Inputindicatoren: de mate van inzet en inspanning van de opdrachtnemer in het onderhoudsproces wordt gedefinieerd als inputindicatoren. De middelen die door de opdrachtgever worden ingezet, kunnen worden gekwantificeerd en geanalyseerd. Dit zijn normaal gesproken geen indicatoren die opgenomen worden in een prestatiecontract, omdat in een prestatiecontract de focus ligt op het resultaat van het onderhoud.
- 2) Procesindicatoren: de mate van de efficiëntie van het onderhoudsproces wordt aangeduid als procesindicatoren. Deze indicatoren definiëren de doorlooptijd van de onderhoudsactiviteiten en kwantificeren procesparameters zoals reactietijd, snelheid van de uit te voeren taken, aantal registraties, reparatietijd en het aantal storingen. Dit zijn de meetwaarden die liggen tussen de input en outcome-indicatoren. De procesindicatoren worden namelijk beïnvloed door de inputindicatoren en geven een indicatie wat verwacht mag gaan worden van de outcome-indicatoren. De input- en procesindicatoren zouden moeten worden gemeten en bewaakt door de opdrachtnemer, zodat de opdrachtnemer zich direct en doorlopend kan verbeteren.
- 3) Outcome-indicatoren: Dit zijn de indicatoren die het niveau van de prestaties van het onderhoudsproces vastleggen, zoals de kwaliteit van de geleverde service, gebruikerstevredenheid, veiligheid enzovoorts. Met behulp van de outcome-indicatoren wordt gemeten of de gekozen onderhoudsstrategie meerwaarde oplevert voor de opdrachtgever en de gebruiker (Famurewa et al., 2013).

De KPI's en meetmethoden moeten duidelijk bekend gemaakt worden bij de opdrachtnemer. Tevens moeten de opdrachtgever en de opdrachtnemer samen de meetwaarden van de KPI's analyseren, samen bepalen of de doelen bereikt zijn en gezamenlijk vaststellen waar ruimte bestaat voor verbetering van het onderhoudsproces (Famurewa et al., 2013).

De historische data van de KPI's is essentieel voor het opzetten van een gezond prestatiecontract. Er moet een duidelijk en accuraat referentiepunt zijn om de meetwaarden van de KPI's aan te kunnen vergelijken. Vervolgens worden de doelstellingen bepaald die met het prestatiecontract gehaald moeten worden, gebaseerd op de historische data. Nadat gedurende de looptijd van het prestatiecontract de beoogde prestatiewaarden van de KPI's naar tevredenheid behaald worden, kunnen de opdrachtgever en de opdrachtnemer samen nieuwe passende prestatiewaarden bepalen (Sols et al., 2007).

Elk type van onderhoud of onderhoudsservice heeft zijn eigen methode voor het bereiken van de onderhoudsdoelstellingen. In het geval van prestatiegericht onderhouden van vastgoed, vormt een preventieve conditiemeting veelal de basis van alle onderhoudsactiviteiten (Straub, 2007).

Prestatiegericht vastgoedonderhoud kan worden gebaseerd op minimale prestatiecriteria. Door willekeurig een minimumpercentage te meten, kan gecontroleerd worden of het onderhoud voldoet aan de gestelde criteria. Langetermijnwerkzaamheden zouden minimaal aan het begin (na oplevering van het onderhoud) en aan het einde van de overeengekomen periode gecontroleerd moeten worden. Opdrachtnemers moeten zich echter wel bewust zijn van het degradatieproces en zullen zelf periodieke controles uit dienen te voeren om de conditie van het bouwdeel te monitoren.

Om hoge kosten te voorkomen hoeven niet alle mogelijke gebreken vastgelegd worden in prestatieafspraken. Doorslaggevende KPI's kunnen rechtstreeks gekoppeld worden aan de functionele behoeften van de opdrachtgever en de specifieke functie van een bouwdeel (Straub, 2007).

Er zitten ook risico's verbonden aan het outsourcen van onderhoud middels prestatiecontracten, zoals het gebruik van de verkeerde prestatie-eisen, wat opportunistisch gedrag van de opdrachtnemer in de hand kan werken (Schoenmaker et al., 2014). Het vaststellen van de historische data, de KPI's en de prestatiedoelstellingen dient daarom met grote zorg te gebeuren. In bepaalde prestatiecontracten wordt eerst gedurende een jaar met de referentiewaarde gewerkt en wordt vervolgens de prestatieafpraak gemaakt. Zodoende kunnen beide partijen ervaren wat een realistische waarde is (Van den Herik et al., 2013). Er zijn inmiddels diverse handreikingen in de Nederlandse vastgoedmarkt te vinden voor ondersteuning bij het bepalen van de juiste KPI's. Voor technisch beheer en onderhoud van vastgoed zijn er bijvoorbeeld de 'Prestatie-indicatoren voor beheer en onderhoud, Isso publicatie 102' en de 'Leidraad prestatiecontracten, beheer en onderhoud gebouwen, Agentschap NL'.

Bonus-malus

Sols et al. (2007) concludeert dat de juiste formulering en wederzijdse instemming van zowel opdrachtgever alsook opdrachtnemer van een financieel bonus-malussysteem een te nemen obstakel is voor een succesvolle ketensamenwerking. In de vorige paragraaf hebben we gezien dat het mogelijk is om middels KPI's de effectiviteit en kwaliteit van het onderhoud te meten. Door bonussen en malussen te koppelen aan de KPI's wordt de opdrachtnemer gemotiveerd om de prestatiedoelstellingen te behalen.

Volgens Sols et al. (2007) hebben opdrachtgevers moeite met het juist formuleren van de malussen. De opdrachtgever kan overwegen om bepaalde KPI's aan te passen indien gedurende de uitvoering blijkt dat bepaalde KPI's steeds niet behaald worden. Mocht dit ertoe leiden dat de prestaties daarmee onder het minimale acceptatieniveau van de opdrachtgever komen, dan kan de opdrachtgever tevens overwegen tot ontbinding van het contract over te gaan, mocht het contract hier ruimte voor bieden (Sols, Nowicki & Verma, 2008).

Diverse auteurs die schrijven over bonus-malussystemen in prestatiecontracten adviseren een 'dead zone' te definiëren. Het idee van een 'dead zone' is om een onder- en bovengrens vast te stellen op basis van de historische data. Als de prestaties binnen deze grenzen vallen, dan worden er geen bonussen, maar ook geen malussen berekend. Wordt er boven de grens gepresteerd, dan wordt een bonus toegekend. Een malus wordt berekend indien de prestaties onder de grens komen (Sols et al., 2007).

Het belang om ervoor te zorgen dat bonussen, die verband houden met bewezen prestaties, aantrekkelijk zijn voor de opdrachtnemer gedurende de gehele looptijd werd benadrukt door Berends (zoals geciteerd in Sols et al., 2007). Dit zorgt voor passende motivatie gedurende de looptijd van de overeenkomst en vermindert het risico van onberekenbaar gedrag van de opdrachtnemer. Hoewel dit voornamelijk gericht is op resultaten, kan prestatievergoeding ook gegeven worden aan goedlopende processen, communicatie en gedrag (Humphries, 2003).

Looptijd

Een essentiële voorwaarde voor de verbetering van het onderhoudsproduct en het onderhoudsproces middels het gebruik van een prestatiecontract is onder andere een langetermijncontract, zodat eventuele aanpassingen aan een onderhoudsscenario of redesign project over meerdere cycli gemeten kunnen worden (Straub, 2009). In veel gevallen is de contractperiode beperkt tot één onderhoudscycli van het betreffende bouwdeel. Om optimaal gebruik van hun kennis toe te kunnen passen, willen opdrachtnemers graag langer betrokken blijven bij het onderhouden van gebouwen (Straub & Van Mossel, 2005).

In de regel hebben prestatiecontracten een langere looptijd dan traditionele contracten. Afhankelijk van de mate van risico wordt de voorkeur gegeven aan een contracttermijn van ten minste vijf tot tien jaar

(Defence Acquisition University, zoals geciteerd in Van Rhee et al., 2009). De lengte van de contractduur is afhankelijk van het risico dat de opdrachtnemer loopt (hoe groter de investeringen en/of het risico, hoe langer de contracttermijn in de regel is) en de periode waarvoor de opdrachtgever zich juridisch mag en wil binden (Van Rhee et al., 2009).

Aanbestedende diensten in de zin van de Aanbestedingswet 2012 hebben de keuze om met de opdrachtnemer een raamovereenkomst af te sluiten of een raamcontract. Onder een raamcontract wordt een overeenkomst verstaan waarin voor een langere periode bepaalde leveringen, diensten of werken zijn overeengekomen. Een raamcontract kent, in tegenstelling tot een raamovereenkomst, een afname- en leveringsplicht. De looptijd van een raamcontract is niet gebonden aan een maximum van vier jaar. Een raamovereenkomst mag alleen langer dan vier jaar doorlopen als de opdrachtgever kan motiveren dat een uitzondering gerechtvaardigd is (Pianoo, raamovereenkomsten, n.d.).

Omdat woningcorporaties geen aanbestedende dienst zijn in de zin van de Aanbestedingswet 2012, kunnen zij op prestaties gebaseerde onderhoudscontracten voor een langere termijn toepassen. Straub & Van Mossel (2005) hebben onderzocht dat woningcorporaties echter bang zijn voor een verstoring van de prijswerking bij prestatiecontracten voor een langere termijn. Samen met de gewenste flexibiliteit in het onderhoudsbeleid wordt hierdoor de mogelijkheid voor redesign en dergelijke vaak beperkt tot één onderhoudscyclus.

Managen van conflicten

Standaardtechnieken om conflicten op te lossen zijn belangrijk in ketensamenwerkingen, omdat verschillende bedrijven in een samenwerking hun eigen karakteristieken behouden, waardoor een beetje conflict waarschijnlijk onvermijdelijk is. Uit het onderzoek van Kim et al. (2010) naar ketensamenwerkingen blijkt dat sommige onderzoekers traditionele oplossingstechnieken hebben verkend, zoals dwang, overheersing en hiërarchisch gedrag. Anderen stelden alternatieve benaderingen voor, zoals gezamenlijke probleemoplossing en wederzijdse aanpassingsprogramma's. Vele studies komen overeen dat de alternatieve benaderingen beter zijn dan de traditionele benaderingen, omdat de traditionele benaderingen negatieve effecten in de hand werken, zoals een verminderd niveau van vertrouwen en communicatie. Voor langetermijnsamenwerkingen is het tevens wenselijk dat bedrijven interne oplossingen zoeken, omdat dit duurzamer en doeltreffender zal zijn dan kiezen voor een externe oplossingsrichting (Kim et al., 2010). Bij de voorbereiding van het contract wordt afgestemd aan welke vorm van omgaan met geschillen de contractpartijen de voorkeur geven. Een prestatiecontract dient bij voorkeur afspraken te bevatten over welke vorm van conflictbeslechting gebruikt wordt. Waar contractpartijen in het verleden nogal eens de gang naar de rechter maakten bij geschillen, wordt nu vanwege de daarmee gepaard gaande kosten en tijd vaker gekozen voor alternatieve vormen om tot een oplossing te komen. Daarnaast kan escalatie door een gang naar de rechter toekomstige samenwerking onmogelijk maken. Een aantal mogelijkheden om tot een oplossing te komen wanneer de contractpartijen er op operationeel niveau niet uitkomen, zijn:

- Escalatie van werkniveau naar een gezamenlijk directieniveau (boven niveau van directe uitvoering). Een vorm die hierbij gebruikt wordt is 'partnering'. Partijen benoemen op voorhand hun verwachtingen en punten van zorg waar conflicten zich voor kunnen doen en bespreken met hun partner wat te doen als deze situatie optreedt. Hierdoor binden partijen zich al aan het zoeken naar een oplossing voor conflicten voor ze optreden.
- Mediation door onafhankelijke neutrale partij. Een onafhankelijk persoon brengt de partijen dicht bij elkaar en voorziet de partijen van technisch advies over hoe geschillen op te lossen.
- Vaststelling door onafhankelijke autoriteit. Een organisatie met (vaak technisch) specialisten en onderzoekers in huis geeft bij conflictsituaties een onafhankelijk oordeel over de oorzaak van falen of de technische staat en prestaties van een systeem.
- Arbitrage door een onafhankelijke neutrale partij (Van Rhee et al., 2009).

Coördinatie

Coördinatie refereert naar het uitspreken van verwachtingen van uiteenlopende taken waarvan een partner verwacht dat de ander uitvoert. Coördinatie vereist organisatorische inspanningen om bedrijfsprocessen, -cultuur, en -systemen te veranderen. Succesvolle samenwerkingen moeten vergelijkbare waarden delen en elkaars belangen samen afstemmen, omdat niet overeenkomende culturen, systemen en zakelijke doelstellingen obstakels kunnen zijn voor succes. Het identificeren van duidelijke doelstellingen en taken

helpt de partners niet alleen om zich beter op de eigen verantwoordelijkheden te kunnen concentreren, maar ook om meer actief deel te nemen aan de samenwerking (Kim et al., 2010). Ng, Xin Din & Yip (2013) concluderen in hun onderzoek naar enkele prestatiecontracten voor het onderhouden van materieel van het Ministerie van Defensie van het Verenigd Koninkrijk, dat een onderlinge afstemming van bedrijfscultuur, gedrag en informatie belangrijk zijn voor een succesvolle ketensamenwerking, maar dat een afstemming van materiaal of uitrusting geen significante bijdrage levert aan de samenwerking.

Draagvlak werknemers

De werknemers van opdrachtgever en opdrachtnemer moeten de strategie begrijpen, de prestatie-eisen kennen en op de hoogte zijn van de beoogde resultaten. Het is belangrijk dat bij implementatie de werknemers van beide partijen doordrongen zijn van de importantie van de considerans. Beide partijen dienen echt te geloven in het principe en de doelstellingen van het contract (Humphries, 2003).

4.4 Exploitatie

Commitment

Zowel opdrachtgever als opdrachtnemer moeten gecommitteerd zijn om de gemeenschappelijke doelen na te streven, win-winbesluitvorming toe te passen, transparant naar elkaar te zijn en duurzame partnership na te streven. Hierbij is het essentieel dat het management de werknemers opleidt en aanstuurt op het juiste gedrag (Humphries, 2003). Effectieve samenwerkingen hangen af van een sterke betrokkenheid en toewijding om de gezamenlijke, maar unieke doelstellingen te bereiken en helpt mogelijke conflicten tussen de partners te voorkomen. Verbintenis op lange termijn stelt partners in de gelegenheid om hun vertrouwen in elkaar en de gezamenlijke voordelen van ketensamenwerking te verbeteren. Er is een sterke positieve relatie tussen commitment en de prestaties van een ketensamenwerking (Kim et al., 2010). Opdrachtnemers zouden zelfs de bonussen van eigen werknemers kunnen koppelen aan het succes van de samenwerking, om daarmee het commitment van de werknemers te verhogen (Sols et al., 2007).

Leiderschap

In vergelijking met een traditioneel inspanningscontract vereist de uitvoering van een prestatiecontract een hoger niveau van interactie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het management dient benodigd en gewenst gedrag te stimuleren door middel van teamwork, communicatie, oplossingsgericht denken en het nemen van verantwoordelijkheid, om het succes van de symbolische afhankelijkheid van opdrachtgever en opdrachtnemer te doen laten toenemen (Humphries, 2003).

Leiderschap op topmanagementniveau in de organisatie speelt een belangrijke rol in het verbeteren van de ketensamenwerking. Leiderschap beïnvloedt de prestatie van de ketensamenwerking door toewijzing van middelen, maar vooral de betrokkenheid vanuit het topmanagement symboliseert de organisatie zijn vastberadenheid, wat vertrouwen tussen de partners bevordert. Leiders wijzigen organisatiedoelstellingen, beleid en bedrijfscultuur om een sterke ketensamenwerking te verbeteren. Sterk leiderschap helpt om sceptische werknemers mee te krijgen en gaten in de samenwerkingen te dichten. Als het topmanagement onvoldoende gecommitteerd is kunnen zelfs sterke of langdurige samenwerkingen falen (Kim et al., 2010). De effectiviteit van een op prestaties gebaseerde samenwerking neemt toe als leiders risico's accepteren, de focus leggen op betaalbaarheid en prestaties op de langere termijn en de activiteiten afstemmen op de einddoelen van de opdrachtgever (Randall, Nowicki & Hawkins, 2011).

Vertrouwen

Door zich open te stellen voor samenwerking en bepaalde informatie uit te wisselen, stelt een partij zich kwetsbaar op. Het aangaan van samenwerkingsverbanden met ketenpartners vereist het vertrouwen dat de partners geen misbruik zullen maken van de getoonde kwetsbaarheid (Van de Voort et al., 2008). Vertrouwen verwijst naar het geloof dat elke partner evenredig zal bijdragen aan de ketensamenwerking. Vertrouwen is een kritische succesfactor, ten eerste omdat het samenwerking mogelijk maakt, en ten tweede omdat het naar het succes van de samenwerking leidt. Ontwikkeling van vertrouwen biedt opdrachtnemers kansen om creatieve oplossingen voor de behoeften van de opdrachtgever te ontwerpen en gebruik te maken van aanvullende vaardigheden om kosten te kunnen verminderen en in te kunnen

spelen op marktgeoriënteerde veranderingen. Vertrouwen is een vorm van risico nemen, omdat het vertrouwen in de partner sterk gerelateerd is aan specifieke investeringen in bedrijfsmiddelen. Een gebrek aan wederzijds vertrouwen is een fatale factor die een ketensamenwerking kan ontbinden (Kim et al., 2010). Meer-Kooistra & Vosselman (2000) onderscheiden drie soorten 'vertrouwen': 1. contractueel vertrouwen, 2. competentievertrouwen en 3. goodwillvertrouwen. Contractueel vertrouwen komt er in feite op neer of een partij 'zijn beloften nakomt' en is geworteld in morele normen van eerlijkheid. Competentievertrouwen betreft het vertrouwen dat de opdrachtgever heeft in de technische en managementcompetentie van de opdrachtnemer om het goed of de dienst te leveren die de opdrachtgever wenst te kopen. De derde vorm van vertrouwen is goodwill. Deze is gebaseerd op de verwachting dat partijen toegewijd zijn aan elkaar, waardoor er bereidheid is om meer te doen dan formeel volgens de overeenkomst zou worden geëist teneinde het resultaat van de transactie te vergroten.

Mensen vertrouwen elkaar eerder dan dat ze een organisatie vertrouwen (Gruis, 2010). Berends (zoals geciteerd in Sols et al., 2007) benadrukt het effect van vaste contactpersonen op contractmanagementniveau op het succes van de samenwerking. Wanneer de managers van opdrachtgever en opdrachtnemer een persoonlijke relatie ontwikkelen, neemt het onderlinge vertrouwen toe, wordt de communicatie beter, neemt het wederzijds begrip toe en wordt de opdrachtnemer meer werk gegund (Gligor & Holcomb, 2013).

Communicatie en informatiedeling

Communicatie is een essentieel onderdeel in succesvolle samenwerkingen. Communicatie kan de deelnemers helpen met het vaststellen van de vereisten voor prestaties, maakt het mogelijk om zich aan te passen aan de veranderende verwachtingen van de partner, kan potentiële conflicten helpen vermijden en kan eventuele onzekerheden verminderen. Een omgeving voor een open communicatie kan gecreëerd worden door een informatiesysteem te installeren, door culturele verschillen bij te stellen en door te voorzien in een proces waar feedback gegeven kan worden (Tuten en Urban, zoals geciteerd in Kim et al., 2010).

Voor een goede samenwerking tussen ketenpartners is informatie- en kennisuitwisseling noodzakelijk. Gebrekkige informatie- en kennisuitwisseling tussen de ketenpartners en beperkte kennis over het proces bij de partner vermindert de effectiviteit van de keten doordat ketenpartners marges inbouwen, wat tot verspilling leidt. De opdrachtnemer heeft vaak geen invloed op het gebruik van de te onderhouden systemen. De opdrachtgever moet derhalve inzicht geven in het gebruik en de belasting van de systemen, zodat de opdrachtnemer kan anticiperen op de aankomst van defecten. De opdrachtgever moet de opdrachtnemer in staat stellen de afgesproken prestaties te kunnen leveren door tijdig kwalitatief goede informatie beschikbaar te stellen. Kwantitatieve 'harde' informatie leent zich goed om via een centrale database, netwerk of in de vorm van bestanden gedeeld te worden. Voor het delen van 'zachte' informatie en kennis is minimaal regelmatig, regulier overleg nodig (Van de Voort et al., 2008).

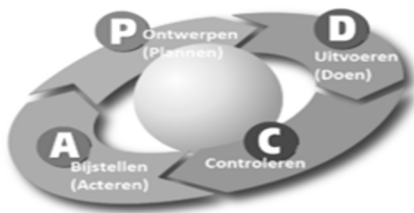
Competenties opdrachtgever

Uit het onderzoek van Straub (2007) naar enkele woningcorporaties blijkt dat opdrachtgevers het belang van de rol van een intelligente opdrachtgever benadrukten. Ze beseffen zich dat er werknemers met andere vaardigheden nodig zijn. Er zijn minder 'hands-on' technici nodig voor de specificatie van en toezicht op de onderhoudswerken, maar juist meer onderhoudsmanagers met uitgebreide kennis van functionele behoeften, prestaties, aanbestedingen, juridische kwesties, en toegang tot technische expertise op hoog niveau (zelfs als dit moet worden ingewonnen bij derden).

Bij samenwerkingen op basis van een prestatiecontract vervult de opdrachtnemer de rol van adviseur. In deze benadering is het, zoals reeds benoemd, van belang dat de opdrachtnemer de ruimte krijgt om onderhoudsscenario's te bedenken of relevante onderhoudsbehoevende bouwdelen te herontwerpen (redesign), zodat de opdrachtnemer het degradatieproces sterk in handen kan nemen door het uitvoeren van de juiste onderhoudsactiviteiten. De opdrachtgever besluit uiteindelijk op basis van de voorstellen van de opdrachtnemer welke onderhoudsscenario's gevolgd gaan worden (Straub & Van Mossel, 2007) (Straub, 2009). De opdrachtgever maakt de tactische beslissingen. De contractmanager van de opdrachtgever dient dan wel over de competenties te beschikken om de juiste tactische beslissingen te kunnen maken.

Flexibiliteit contract

Door de dynamische omgeving waarin opdrachtgevers vaak verkeren moet een samenwerking op basis van een prestatiecontract ook dynamisch ingericht worden. Prestatiedoelstellingen dienen robuust en beweeglijk tegelijk te zijn en aanpasbaar aan de veranderende wensen van de opdrachtgever (Defense Acquisition University, zoals geciteerd in Sols et al., 2007). Belangrijk is om in het prestatiecontract aandacht te schenken aan mogelijk wijzigende situaties en hoe daarmee om te gaan. Voorbeelden van wijzigende situaties in een prestatiecontract voor vastgoedonderhoud zijn aanpassingen in openingstijden of de bezetting van het gebouw (Van den Herik et al., 2013). Het is tevens belangrijk om contractueel te voorzien dat prestatiedoelstellingen die niet gehaald blijken te kunnen worden, te kunnen herzien, zodat het niet halen van bepaalde prestaties niet direct tot gevolg heeft dat opdrachtgever het contract van opdrachtnemer eindigt (Famurewa et al., 2013). Volgens Berends (zoals geciteerd in Sols et al., 2007) is het noodzakelijk dat de opdrachtgever uitgebreid betrokken wordt bij de doorlopende evaluatie van de prestaties van de te onderhouden systemen. De beoordeling van de prestatie van een opdrachtnemer gedurende de exploitatie van het contract is een continu proces, dat kan worden uitgevoerd volgens het principe van de Deming-circle¹¹, Plan, Do, Check en Act (figuur 4.1) (Pianoo, Prestatiecontracten, n.d.).



Figuur 4.1, Deming circle

Evaluatie werknemers

De motivatie en het gedrag van de uitvoerende werknemers van de opdrachtnemer zijn van groot belang voor het slagen van de samenwerking (Bubshait, zoals geciteerd in Sols et al., 2007). Een belangrijk deel van de service wordt immers uiteindelijk geleverd op de werkvloer. Er is dus een behoefte aan een passende evaluatie van het functioneren van de uitvoerende werknemers van de opdrachtnemer (Matsumura, zoals geciteerd in Sols et al., 2007).

4.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op onderzoeksvraag 2: *“Welke succesfactoren zijn bepalend voor het behalen van voordelen voor een opdrachtgever en een opdrachtnemer bij het onderhouden van vastgoed door het gebruik van een prestatiecontract?”*. Ook voor het beantwoorden van deze vraag is gebruikgemaakt van de beschikbare literatuur in de vastgoedsector en daarbuiten.

In tabel 4.2 zijn alle succesfactoren die voortkomen uit de literatuurstudie samengevat die van toepassing zijn voor het onderhouden van vastgoed met het gebruik van een prestatiecontract, onderverdeeld in de vier stadia van een ketensamenwerking. Opgemerkt moet worden dat wanneer een prestatiecontract tot stand komt onder de Aanbestedingswet 2012, er een duidelijke scheiding aanwezig is tussen contractvorming en implementatie, vanwege de aard van de Europese regelgeving. In de overige gevallen worden de contractuele afspraken in de regel pas definitief vastgesteld in de eerste fase van de implementatie.

¹¹ De cirkel van Deming is een hulpmiddel voor kwaliteitsmanagement en probleemoplossing ontwikkeld door William Edwards Deming.

Tabel 4.2 *Overzicht van de succesfactoren*

Stadium	Succesfactor	Toelichting
Initiatief	Doel prestatiecontract	Helder formuleren van de doelstelling van het prestatiecontract, door OG
	Organisatie opdrachtgever	OG moet eigen processen op orde hebben
	Analyse bestaande systemen	OG heeft een goed beeld nodig van de onderhoudsvraag
Selectie	Selectie opdrachtnemer	Het selecteren van de juiste samenwerkingspartner, door OG
	Competenties opdrachtnemer	ON dient over de juiste competenties te beschikken voor het kunnen managen van een prestatiecontract
	Selectieprocedure	Aanbestedingsplichtig volgens de Aanbestedingswet 2012? Keuze maken in aanbestedingsvorm, door OG
	Toeleveranciers	Prestatiegerichte afspraken maken met toeleveranciers tijdens prijsvorming, door ON
Contractvorming & implementatie	Inhoud contract	Verwoorden van de doelstellingen, het creëren van contractuele afspraken die ON ruimte en uitdaging bieden goed te presteren, door OG
	Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's)	KPI's formuleren welke passen bij de doelstellingen en aansluiten op de gewenste kwaliteit van onderhoud en dienstverlening, door OG, eventueel in samenwerking met ON
	Bonus-malussysteem	Bonus-malussysteem formuleren dat ON voldoende motiveert de prestaties te halen, door OG, eventueel in samenwerking met ON
	Looptijd	Passende looptijd bepalen, door OG
	Managen van conflicten	Conflictoplossingsmethoden formuleren, door OG en ON
	Coördinatie, belangen ophalen	Verwachtingen en belangen uitspreken, door OG en ON
	Draagvlak werknemers	Uitvoerend personeel bekendmaken met de doelstellingen, door ON
Exploitatie	Commitment	Commitment tonen voor win-winsituaties, door OG en ON
	Leiderschap	Stimulatie ketensamenwerking door topmanagement, door OG en ON
	Vertrouwen	Vertrouwen in elkaars organisatie, vaste contactpersonen, kennis en kunde, door OG en ON
	Communicatie en informatiedeling	Informatie- en kennisuitwisseling, door OG en ON
	Competenties opdrachtgever	Aanstellen juiste contractmanager OG, door OG
	Flexibiliteit contract	Aanpassingsmogelijkheden voorzien in contract, door OG
	Evaluatie werknemers opdrachtnemer	Evalueren uitvoerend personeel, door OG en ON

ON = opdrachtnemer, OG = opdrachtgever

Hoofdstuk 5: Empirisch onderzoek

5 Empirisch onderzoek

5.1 Methode en uitvoering

Zoals reeds vastgesteld kunnen er voordelen behaald worden voor de opdrachtgever en de opdrachtnemer, wanneer gekozen wordt voor een inkoopstrategie met het gebruik van prestatiecontracten. Door middel van empirisch onderzoek is bepaald of en welke relatie er bestaat tussen de (deel)conclusies van het literatuuronderzoek. Voor het empirisch onderzoek is gebruik gemaakt van vragenlijsten die gebaseerd zijn op het literatuuronderzoek naar de te behalen voordelen en de succesfactoren die van invloed zijn op het behalen van voordelen met het gebruik van een prestatiecontract.

Per succesfactor zijn één of meerdere vragen geformuleerd om te achterhalen op welke wijze aandacht is gegeven aan de succesfactor. Om de geïnterviewde de ruimte te geven zijn eigen ervaringen met het contract te kunnen beschrijven, zijn open vragen gebruikt.

De vragen over te behalen voordelen zijn per voordeel verwerkt in een 5-punts Likertschaal, zodat de mate van het behaalde (of niet behaalde) voordeel bepaald kan worden. Hierbij is de mogelijkheid geboden om bij de gegeven antwoorden een toelichting te geven, zodat de geïnterviewde naar eigen behoefte het antwoord kan verduidelijken.

Tevens zijn ter afsluiting enkele algemene vragen gesteld. De afsluitende vragen zijn deels gebaseerd op het literatuuronderzoek en geven nader inzicht in de relatie tussen de succesfactoren en de voordelen, maar geven de geïnterviewde ook nog de ruimte om overige ervaringen met het prestatiecontract te delen die niet in de vragenlijst aan bod zijn gekomen.

Omdat bepaalde voordelen of factoren alleen maar van toepassing zijn op een opdrachtgever of een opdrachtnemer, is er gebruik gemaakt van twee typen vragenlijsten. De vragenlijsten zijn toegevoegd aan de bijlage (bijlage II).

Om ervaringen met prestatiecontracten uit eerste hand op te doen, en te voorkomen dat er te 'commerciële' antwoorden worden gegeven, is ervoor gekozen zo veel mogelijk de contractmanagers te interviewen, en niet bijvoorbeeld het hoofd van de afdeling.

Voor dit onderzoek zijn tien prestatiecontracten voor het onderhouden van vastgoed onderzocht. Bij acht van de tien contracten zijn zowel de contractmanager van de opdrachtgever alsook de contractmanager van de opdrachtnemer geïnterviewd, zodat de mate van succes van een prestatiecontract bij de opdrachtgever en de opdrachtnemer onderzocht en onderling vergeleken kon worden. Van twee contracten zijn alleen de opdrachtnemer geïnterviewd. Na achttien interviews was er een voldoende onderbouwd algemeen beeld ontstaan over het functioneren van prestatiecontracten voor gebouwenonderhoud en de voordelen die daarmee behaald kunnen worden.

Verschillende opdrachtgevers met verschillende gebruiksfuncties hebben diverse onderhoudswensen. Voor de volledigheid zijn voor dit onderzoek prestatiecontracten geselecteerd die gebruikt worden door publieke en private opdrachtgevers welke vastgoed voor diverse gebruiksfuncties in eigendom hebben en beheren, te weten: gezondheidszorgfunctie, kantoorfunctie, onderwijsfunctie, bijeenkomstfunctie en woonfunctie.

Prestatieafspraken moeten passen bij het te onderhouden gebouwelement. Verschillende gebouwelementen hebben verschillende onderhoudsbehoeften. Een cv-ketel wordt jaarlijks onderhouden, een buitenkozijn wordt eens in de zoveel jaar geschilderd. Dit vraagt om een diversiteit aan (contractuele) afspraken. Voor een totaalbeeld zijn voor dit onderzoek prestatiecontracten geselecteerd voor het onderhouden van bouwkundige gebouwelementen, gebouwgebonden installaties en voor het onderhouden van transporttechniek.

In tabel 5.1 zijn de kenmerken opgenomen van de contracten die tot dit onderzoek behoren, zijnde het type opdrachtgever, de functie van de geïnterviewde, de gebruiksfunctie van het gebouw, de omvang van de te onderhouden vastgoedportefeuille, het type onderhoud, de samenwerkingsvorm en de looptijd.

Tabel 5.1 Matrix samenvatting data analyse

Prestatiecontract nummer	1	2	3	4	5
Omschrijving					
Algemene informatie					
Type opdrachtgever	Semi-overheid (gezondheidszorg)	Semi-overheid (hoger beroepsonderwijs)	Semi-overheid (hoger beroepsonderwijs)	Private sector	Semi-overheid (woningcorporatie)
Functie geïnterviewde van OG	contractmanager	contractmanager	contractmanager	niet geïnterviewd	contractmanager
Functie geïnterviewde van ON	contractmanager	contractmanager	contractmanager	programmamanager	contractmanager
Gebruiksfunctie	Gezondheidszorgfunctie Kantoorfunctie	Onderwijsfunctie	Onderwijsfunctie	Kantoorfunctie	Woonfunctie
Afmeting portefeuille (in ca. m ² BVO)	40.000	70.000	70.000	150.000	30.000
Type onderhoud	onderhoud gebouwegebonden installaties	onderhoud bouwkundig	onderhoud transporttechniek	onderhoud gebouwegebonden installaties en bouwkundig	onderhoud bouwkundig
Samenwerkingsvorm	C. Afkoop prestatieonderhoud lange termijn	A. Prijs- en prestatieafspraken voor onderhoudsactiviteiten	A. Prijs- en prestatieafspraken voor onderhoudsactiviteiten	A. Prijs- en prestatieafspraken voor onderhoudsactiviteiten	B. Lange termijn samenwerking
Looptijd	>15 jaar	5 < looptijd ≤ 15 jaar	≤ 5 jaar	≤ 5 jaar	5 < looptijd < 15 jaar
Succes factoren					
<i>Initiatief</i>					
OG Beoordeling initiatief door OG	onvoldoende	goed	goed	geen data	geen data
<i>Selectie</i>					
OG Selectieprocedure	Europees, niet openbaar (Design, Build & onvoldoende	Europees, niet openbaar	meervoudig onderhands	meervoudig onderhands	enkelvoudig onderhands
ON Beoordeling selectie door ON	onvoldoende	goed	onvoldoende	goed	goed
<i>Contractvorming & implementatie</i>					
OG Beoordeling contract & implementatie door OG	onvoldoende	voldoende	ruim voldoende	geen data	geen data
ON Beoordeling contract & implementatie door ON	voldoende	onvoldoende	voldoende	goed	voldoende
Type KPI's	proces	outcome	proces, outcome	proces, outcome	niet opgenomen
<i>Exploitatie</i>					
OG Beoordeling exploitatie door OG	goed	goed	ruim voldoende	geen data	geen data
ON Beoordeling exploitatie door ON	goed	goed	goed	goed	goed
Voordelen					
OG Rapportcijfer aan OG toegewezen op basis van de behaalde voordelen	6,9	8,4	8,1	geen data	geen data
ON Rapportcijfer aan ON toegewezen op basis van de behaalde voordelen	7,6	6,9	8,4	7,8	8,5
Algemene prestatie ON					
OG Maakt ON de beloofde prestaties waar?	deels	deels	ja	geen data	geen data
ON Maakt ON de beloofde prestaties waar?	deels	ja	ja	ja	ja
Verwachtingen					
OG Voldoet het prestatiecontract aan de verwachting van OG?	deels	ja	ja	geen data	geen data
ON Voldoet het prestatiecontract aan de verwachting van ON?	deels	deels	ja	ja	ja

OG = Opdrachtgever, ON = Opdrachtnemer

Alle interviews zijn gehouden in de maanden september en oktober 2014. Om terughoudendheid in de antwoorden van de geïnterviewden te voorkomen zijn de specifieke (project)gegevens anoniem verwerkt. Dit is vooraf aan de geïnterviewde meegedeeld.

Tabel 5.1 Matrix samenvatting data analyse, vervolg

Prestatiecontract nummer	6	7	8	9	10	Gemiddelde
Omschrijving						
Algemene informatie						
Type opdrachtgever	Semi-overheid (gezondheidszorg)	Overheid (culturele instelling)	Overheid (overheidsdienst)	Private sector	Semi-overheid (gezondheidszorg)	
Functie geïnterviewde van OG	contractmanager	portefeuillemanager	contractmanager	contractmanager	contractmanager	
Functie geïnterviewde van ON	contractmanager	contractmanager	contractmanager	contractmanager	contractmanager	
Gebruiksfunctie	Gezondheidszorgfunctie Kantoorfunctie Woonfunctie	Bijeenkomstfunctie Kantoorfunctie	Bijeenkomstfunctie Kantoorfunctie	Kantoorfunctie	Gezondheidszorgfunctie Kantoorfunctie Woonfunctie	
Afmeting portefeuille (in ca. m² BVO)	100.000	14.000	86.000	64.000	107.000	
Type onderhoud	onderhoud gebouwgebonden installaties	onderhoud gebouwgebonden installaties	onderhoud gebouwgebonden installaties	onderhoud gebouwgebonden installaties	onderhoud transporttechniek	
Samenwerkings-vorm	A. Prijs- en prestatieafspraken voor onderhoudsactiviteiten	A. Prijs- en prestatieafspraken voor onderhoudsactiviteiten	A. Prijs- en prestatieafspraken voor onderhoudsactiviteiten	A. Prijs- en prestatieafspraken voor onderhoudsactiviteiten	A. Prijs- en prestatieafspraken voor onderhoudsactiviteiten	
Looptijd	≤ 5 jaar	≤ 5 jaar	≤ 5 jaar	≤ 5 jaar	≤ 5 jaar	
Succes factoren						
<i>Initiatief</i>						
OG Beoordeling initiatief door OG	onvoldoende	goed	onvoldoende	goed	voldoende	ruim voldoende
<i>Selectie</i>						
OG Selectieprocedure	meervoudig onderhands	enkelvoudig onderhands	Europees, niet openbaar	meervoudig onderhands	meervoudig onderhands	
<i>Contractvorming & implementatie</i>						
ON Beoordeling selectie door ON	onvoldoende	onvoldoende	onvoldoende	voldoende	onvoldoende	voldoende
OG Beoordeling contract & implementatie door OG	ruim voldoende	onvoldoende	onvoldoende	onvoldoende	onvoldoende	onvoldoende
ON Beoordeling contract & implementatie door ON	voldoende	voldoende	voldoende	goed	voldoende	voldoende
Type KPI's	proces	proces	proces	proces	niet opgenomen	
<i>Exploitatie</i>						
OG Beoordeling exploitatie door OG	goed	voldoende	goed	goed	voldoende	ruim voldoende
ON Beoordeling exploitatie door ON	goed	goed	goed	goed	goed	goed
Voordelen						
OG Rapportcijfer aan OG toegewezen op basis van de behaalde voordelen	7,6	5,6	3,1	6,7	5,8	6,5
ON Rapportcijfer aan ON toegewezen op basis van de behaalde voordelen	8,2	6,8	5,1	7,8	7,6	7,5
Algemene prestatie ON						
OG Maakt ON de beloofde prestaties waar?	deels	ja	ja	deels	deels	
ON Maakt ON de beloofde prestaties waar?	ja	ja	ja	ja	deels	
Verwachtingen						
OG Voldoet het prestatiecontract aan de verwachting van OG?	ja	nee	nee	ja	deels	
ON Voldoet het prestatiecontract aan de verwachting van ON?	deels	deels	deels	ja	ja	

OG = Opdrachtgever, ON = Opdrachtnemer

5.2 Data-analyse

Alle antwoorden die de geïnterviewden op de vragen van de vragenlijsten hebben gegeven zijn verwerkt in de tabellen 5.2 (analyse interviews opdrachtgevers) en 5.3 (analyse interviews opdrachtnemers). Deze tabellen zijn toegevoegd aan de bijlage 'matrix volledige data-analyse' (bijlage III).

Analysemethode succesfactoren

Aan antwoorden op de vragen met betrekking tot de succesfactoren zijn in de tabellen 5.2 en 5.3 (bijlage III) scores toegekend in de vorm van getallen tussen het getal 1 en het getal 2. Het getal 1 staat voor een negatief antwoord (bijvoorbeeld: nee), het getal 2 staat voor een positief antwoord (bijvoorbeeld: ja). Voor vragen waar meerdere gradaties in antwoorden mogelijk zijn, is steeds per vraag een score toegekend tussen de 1 en de 2, waarbij het getal 1 voor het meest negatieve antwoord staat en het getal 2 voor het meest positieve antwoord. Door het toekennen van de scores worden de antwoorden (globaal) gekwantificeerd. Er is voor deze methode gekozen om het mogelijk te maken de antwoorden met elkaar te vergelijken.

Aan de geïnterviewden is tevens de vraag gesteld welke succesfactoren ze het meest belangrijk vinden. Omdat niet elke succesfactor even belangrijk gevonden werd, is op basis van de gegeven antwoorden een weegfactor per succesfactor bepaald. Hoe vaker een succesfactor als meest belangrijk werd genoemd, hoe hoger de weegfactor is bepaald, waardoor bij het berekenen van gemiddelden de behaalde score op de betreffende succesfactor zwaarder meeweegt dan scores voor succesfactoren met een lagere weegfactor. Door per stadium van een ketensamenwerking (initiatief, selectie, contractvorming, implementatie en exploitatie) de weegfactoren te vermenigvuldigen met de scores per succesfactor, zijn vervolgens gemiddelde scores per stadium berekend.

Dit onderzoek heeft een kwalitatief karakter. Om niet de indruk te wekken dat de verzamelde data van kwantitatieve aard is, zijn de gemiddelde scores vertaald naar procentuele scores. Aan deze procentuele scores zijn de beoordelingen 'onvoldoende' ($<55\%$), 'voldoende' ($55\% \leq \text{score} < 67\%$), 'ruim voldoende' ($67\% \leq \text{score} < 78\%$) en 'goed' ($\geq 78\%$) gekoppeld. Door de gemiddelde scores van de antwoorden onder te brengen in de bandbreedtes onvoldoende, voldoende, ruim voldoende en goed, wordt een meer kwalitatieve analyse van de antwoorden bereikt en worden de resultaten overzichtelijker en vergelijkbaarder.

De omschreven methode is gebruikt om de gegeven antwoorden op de vragen met betrekking tot de succesfactoren samen te kunnen vatten en te vertalen naar een beoordeling per stadium. De beoordeling geeft uiteindelijk weer hoe goed de geïnterviewde vindt dat het betreffende stadium doorlopen is. De beoordelingen op basis van de antwoorden van de geïnterviewden zijn per contract en per stadium van een ketensamenwerking weergegeven in tabel 5.1.

Ter verduidelijking volgt hierbij een voorbeeld. Vraag 1.2 gesteld aan de opdrachtgevers, betreffende een vraag in het stadium 'initiatief', luidt: "Was uw organisatie reeds ingericht om inkoop van een prestatiecontract mogelijk te maken? Heeft uw organisatie reeds eerdere ervaringen met prestatiecontracten?". De gegeven antwoorden zijn verdeeld in vier te behalen scores, zijnde: '1: geheel niet, 1,25: onvoldoende, 1,75: voldoende, 2: volledig ingericht'. De behaalde score op vraag 1.2 wordt vermenigvuldigd met de weegfactor, waarna een gemiddelde score voor het stadium initiatief wordt berekend. Een gemiddelde score van bijvoorbeeld 1,72 wordt vertaald naar een procentuele score van 72%. Op basis van de gegeven antwoorden heeft in dit voorbeeld de geïnterviewde contractmanager van de betreffende opdrachtgever het stadium 'initiatief' beoordeeld met een ruim voldoende.

Analysemethode voordelen

De antwoorden op de vragen over de te behalen voordelen zijn gegeven met behulp van een 5-punts Likertschaal. Bij schaal 1 wordt het betreffende voordeel geheel niet behaald, bij schaal 5 wordt het betreffende voordeel volledig behaald. Op de antwoorden kan derhalve een score tussen de 1 en de 5 behaald worden.

Ook hier zijn weegfactoren bepaald op basis van de gegeven antwoorden op de vraag welke te behalen voordelen het meest belangrijk gevonden worden. Met behulp van de scores en de weegfactoren is er per perspectief van tabel 3.1 (financieel, klant, proces, innovatie en energie efficiëntie) een gemiddelde score

berekend. Aan de gemiddelde score is een rapportcijfer tussen de 1 en de 10 toegekend, nauwkeurig tot één cijfer achter de komma. Een score van 1 krijgt het rapportcijfer 1,0, een score van 3 krijgt het rapportcijfer 5,5, een score van 5 krijgt het rapportcijfer 10 enzovoorts. Een rapportcijfer onder de 5,5 levert in het betreffende perspectief geen voordelen op. De rapportcijfers per perspectief zijn vermeld in de tabellen 5.2 en 5.3 (bijlage III). In tabel 5.1 is het rapportcijfer vermeld dat het gemiddelde van alle behaalde voordelen weergeeft.

Door toekenning van een rapportcijfer worden de resultaten van de gemiddelde scores op de antwoorden eenvoudiger herkenbaar. Het rapportcijfer is gebaseerd op de antwoorden van de geïnterviewde op de vragen met betrekking tot de behaalde voordelen, en geeft niet weer wat de geïnterviewde vindt van het contract, de samenwerking en/of de geleverde prestaties.

Alle geanalyseerde data voortkomend uit de interviews, de beoordelingen van de succesfactoren en de rapportcijfers van de behaalde voordelen is weergegeven in tabel 5.1. Voor een overzicht van alle toegekende scores aan de antwoorden, weegfactoren, beoordelingen en rapportcijfers wordt verwezen naar bijlage III.

5.3 Analyse van de voordelen

De figuren 5.1 tot en met 5.6 zijn gebaseerd op de rapportcijfers van de 'Balanced Scorecard'-perspectieven van de behaalde voordelen, welke zijn terug te vinden in bijlage III. Het grijze gebied in deze figuren vertegenwoordigt het rapportcijfer 5,5. Wanneer er voldoende voordelen behaald worden in een perspectief, en dus het rapportcijfer hoger is dan een 5,5, dan wordt het gedeelte dat het grijze gebied overstijgt aangemerkt met de kleur groen. Hoe meer groen te zien is, des te meer voordelen er in het betreffende perspectief behaald worden. Naarmate er onvoldoende voordelen behaald worden kleurt de het figuur in het betreffende perspectief steeds roder.

Het in dit onderzoek toegevoegde perspectief 'energie efficiëntie' is niet meegenomen in de figuren 5.1 tot en met 5.6. Dit perspectief wordt alleen tekstueel benoemd.

Analyse opdrachtgevers

Op basis van dit onderzoek worden er door de opdrachtgevers voornamelijk voordelen behaald in het klantperspectief. De gebruikerstevredenheid en de kwaliteit van het onderhoud nemen gemiddeld genomen toe. Ook worden er lichte voordelen behaald in het financiële en procesmatige perspectief. De contractprijzen worden goedkoper en de opdrachtgevers worden over het algemeen ontzorgd, waardoor meer aandacht gegeven kan worden aan de eigen kern competenties. In het innovatieve perspectief worden gemiddeld genomen geen voordelen behaald door de opdrachtgevers, zie figuur 5.1. Tevens worden er geen voordelen behaald in het perspectief energie. De onderzochte prestatiecontracten leiden gemiddeld genomen niet tot verlaging van het energieverbruik.

Voordelen in het klantperspectief wordt het vaakst genoemd door de contractmanagers van de opdrachtgevers als een belangrijk te behalen voordelen, gevolgd door het procesmatige perspectief, het financiële perspectief, het innovatieve perspectief en het perspectief energie efficiëntie.

Analyse opdrachtnemers

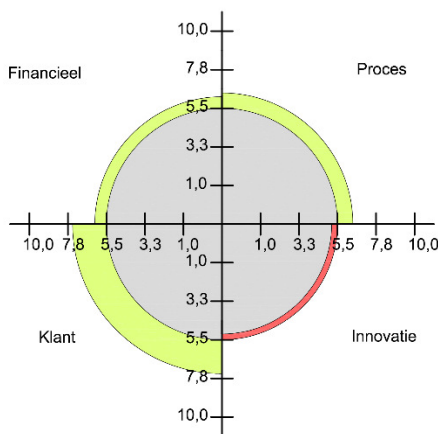
Ook de opdrachtnemers behalen op basis van dit onderzoek vooral voordelen in het klantperspectief. Door een hechte klantenbinding hebben opdrachtnemers meer kans op vervolgoopdrachten van hun opdrachtgevers. Wel blijken de opdrachtnemers meer voordeel te behalen in het financiële perspectief dan de opdrachtgevers. Het grotere financiële voordeel komt voornamelijk voort uit de continuïteit die de opdrachtnemers verkrijgen door het gebruik van prestatiecontracten. Door zeven van de tien geïnterviewde contractmanagers van de opdrachtnemers werd continuïteit tevens genoemd als belangrijk te behalen voordeel.

Het innovatieve perspectief vertoont gemiddeld genomen wel een licht behaald voordeel. Zeven van de tien contractmanagers geven aan procesinnovaties te behalen. De opdrachtnemers welke aan dit onderzoek

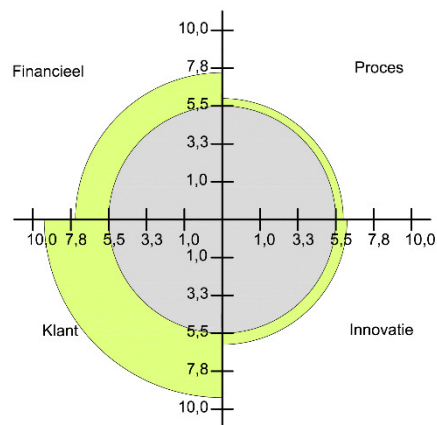
hebben deelgenomen worden door middel van de prestatiecontracten gestimuleerd om hun manier van werken te verbeteren. De opdrachtnemers blijken gemiddeld genomen steeds beter in staat te zijn het uiteindelijke resultaat af te stemmen op het gewenste resultaat. Vier van de tien geïnterviewden hebben aangegeven dat werken met prestatiecontracten kan leiden tot productinnovaties. Eén contractmanager had een concreet voorbeeld van een productinnovatie.

Er wordt gemiddeld genomen geen hogere productiviteit behaald met het leveren van onderhoudsdiensten onder een prestatiecontract (proces). Wel zit er een grote diversiteit in de antwoorden op de vraag of er met het prestatiecontract een hogere productiviteit behaald wordt. Klaarblijkelijk zijn bepaalde opdrachtnemers beter in staat de vrijheden die prestatiecontracten met zich meebrengen om te zetten in verhoogde productie dan anderen.

De geïnterviewde contractmanagers van de opdrachtnemers vonden de te behalen voordelen in het financiële perspectief het meest belangrijk, gevolgd door het klantperspectief, het procesmatige perspectief, het innovatieve perspectief en het perspectief energie.



Figuur 5.1 Behaalde voordelen door de opdrachtgevers.



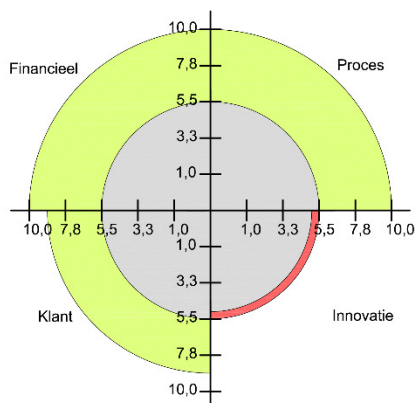
Figuur 5.2 Behaalde voordelen door de opdrachtnemers.

Om een relatie aan te kunnen tonen tussen goed functionerende samenwerkingen op basis van een prestatiecontract en de factoren die het functioneren van het contract beïnvloeden, worden een paar contractnummers nader geanalyseerd.

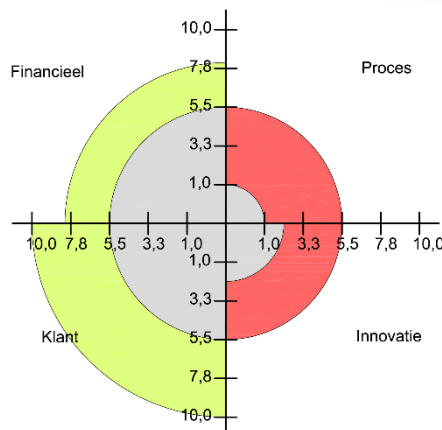
Analyse contractnummer 2

De opdrachtgever van contractnummer 2 heeft met het contract beoogd om ontzorgd te worden en kostprijsgarantie te bereiken. De geïnterviewde contractmanager van deze opdrachtgever vindt focus op de core competence en gebruikerstevredenheid de belangrijkste te behalen voordelen.

Op basis van de rapportcijfers van de behaalde voordelen is contractnummer 2 een goed functionerend prestatiecontract. De opdrachtgever wordt volledig ontzorgd (proces), haalt financiële voordelen uit de samenwerking en heeft ook nog een kwalitatief beter onderhoudsproduct met een hogere gebruikerstevredenheid (klant), zie figuur 5.3. De beoogde doelstellingen lijken gehaald te worden. De opdrachtnemer van contractnummer 2 haalt tevens financiële voordelen en houdt een tevreden klant aan de samenwerking over, zie figuur 5.4. De opdrachtnemer van contractnummer 2 haalt geen voordelen in de perspectieven proces en innovatie. Wellicht heeft dit te maken met het feit dat de opdrachtnemer van contract 2 reeds vele jaren onderhoud prestatiegericht aanneemt en daarmee de innovaties in zijn processen achter de rug heeft en ook al een slag in zijn productiviteit heeft gemaakt. Er worden tevens geen noemenswaardige voordelen behaald in het perspectief energie efficiëntie.



Figuur 5.3 Behaalde voordelen door de opdrachtgever van contractnummer 2.

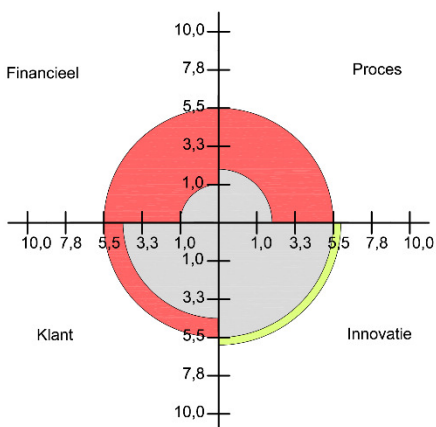


Figuur 5.4 Behaalde voordelen door de opdrachtnemer met contractnummer 2.

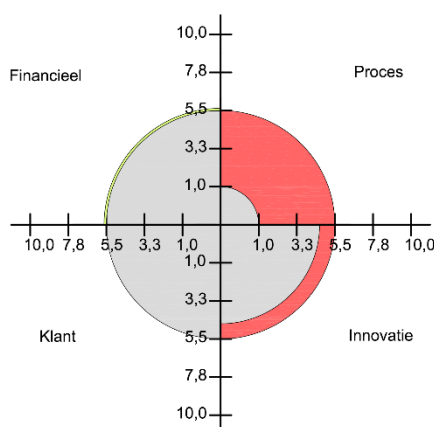
Analyse contractnummer 8

De opdrachtgever van contractnummer 8 heeft tevens als doelstelling met het prestatiecontract om kostprijs garantie bereiken. Een grotere beschikbaarheid en een hogere gebruikerstevredenheid zijn voordelen die de geïnterviewde contractmanager van deze opdrachtgever het meest belangrijk vindt.

Contractnummer 8 is op basis van de rapportcijfers van de behaalde voordelen een slecht functionerend prestatiecontract. Beide contractanten halen op basis van de gegeven antwoorden een lager rapportcijfer dan een 5,5. Er is geen besparing op de directe of indirecte kosten waargenomen, waardoor er geen financieel voordeel is behaald door de opdrachtgever, zie figuur 5.5. De opdrachtnemer daarentegen heeft wel continuïteit behaald met het contract, waardoor de opdrachtnemer wel een licht financieel voordeel heeft behaald met de samenwerking op basis van het prestatiecontract, zie figuur 5.6. De opdrachtgever heeft tevens onvoldoende risico kunnen verleggen naar de opdrachtnemer en wordt ook niet ontzorgd. Doordat het contract te onduidelijk is kan de opdrachtnemer zijn productie niet verbeteren en behaald hij geen voordeel in het procesmatige perspectief. Voordelen in het perspectief energie efficiëntie worden al helemaal niet behaald.



Figuur 5.5 Behaalde voordelen door de opdrachtgever van contractnummer 8.



Figuur 5.6 Behaalde voordelen door de opdrachtnemer met contractnummer 8.

5.4 Analyse van de succesfactoren

Een volledig overzicht van de antwoorden van de geïnterviewden op de vragen over de succesfactoren zijn terug te vinden in bijlage III.

Analyse initiatief

De helft van de contractmanagers van de opdrachtgevers vindt dat hun organisatie voldoende ervaring heeft met prestatiecontracten en voldoende in staat is om prestatiecontracten in te kopen. Alle opdrachtgevers hebben vooraf aan de start van het contract een analyse uitgevoerd van de te onderhouden systemen, al dan niet door de opdrachtnemer of een derde partij.

Analyse selectie

Zes van de tien opdrachtnemers hebben meer dan negen prestatiecontracten in hun portefeuille, al vinden maar vijf van de tien contractmanagers van de opdrachtnemers dat hun organisatie voldoende ervaring heeft op het gebied van prestatiecontracten.

Vier contractmanagers van opdrachtnemers hebben aangegeven dat ze de bestekstukken van onvoldoende kwaliteit vonden. Ze vonden de bestekstukken te algemeen, de stukken lieten teveel ruimte open voor interpretatie en paste niet bij de (onderhouds)wensen van de opdrachtgever.

Opdrachtgevers lijken voornamelijk partijen te selecteren waarmee ze ofwel goede ervaringen hebben in het verleden ofwel bedrijven die goede referenties hebben met het onderhouden van soortgelijke vastgoedportefeuilles, en kennis en ervaring hebben met prestatiecontracten.

Analyse contractvorming en implementatie

Slechts drie van de acht contractmanagers van de opdrachtgevers vinden dat het contract en de achterliggende doelstellingen voldoende verwoord zijn in het contract. De helft van de contractmanagers van de opdrachtgevers vinden tevens dat het contract onvoldoende ruimte en uitdaging biedt aan de opdrachtnemers om goed te presteren. De helft van de contractmanagers van de opdrachtgevers blijkt de contracten dus inhoudelijk onvoldoende te vinden. Ook vindt de helft van de contractmanagers van de opdrachtgevers dat de KPI's niet toereikend zijn om de onderhoudskwaliteit te bereiken die ze voor ogen hebben, terwijl de KPI's voor het grootste gedeelte door de opdrachtgevers zelf worden vastgesteld en opgelegd aan de opdrachtnemer.

Het ruime merendeel van de contractmanagers van zowel de opdrachtgevers als de opdrachtnemers geven aan tijdens de implementatiefase wel op enig niveau afstemming gezocht te hebben in elkaars belangen en de verwachtingen van elkaar te hebben uitgesproken. Standaardtechnieken om conflicten op te lossen zijn bij de onderzochte contracten maar zelden opgenomen. Wel wordt door negen van de tien contractmanagers van de opdrachtnemer het personeel op de werkvloer op de hoogte gebracht van de insteek van het prestatiecontract.

Analyse exploitatie

Slechts één contractmanager van een opdrachtgever vindt dat zijn organisatie geen commitment toont naar de ketenpartner. Deze organisatie streeft wel samen met de partner naar tevreden eindgebruikers, maar komt zelf verder niet tegemoet aan de belangen van de opdrachtnemer. De overige contractmanagers van de opdrachtgevers en de opdrachtnemers geven allen aan op enig niveau gecommitteerd te zijn om gemeenschappelijk doelen na te streven. Maar de helft van de contractmanagers van de opdrachtgevers wordt vanuit het topmanagement gestimuleerd om de ketensamenwerking te verbeteren.

Volgens de contractmanagers hebben alle organisaties ten minste voldoende vertrouwen in hun ketenpartners. Slechts één contractmanager van een opdrachtgever heeft te weinig vertrouwen in de contractmanager van zijn opdrachtnemer. Deze manager heeft voornamelijk te weinig vertrouwen in de kennis en ervaring van de contractmanager van zijn opdrachtnemer (competentievertrouwen).

Bij acht van de tien prestatiecontracten heeft er ofwel bij de opdrachtgever, ofwel bij de opdrachtnemer een wisseling van de contractmanager plaatsgevonden, meestal tijdens de implementatie, waardoor veel tijd en energie verloren is gegaan in de beginfase van de looptijd. Alle geïnterviewden geven aan dat de communicatie en informatiedeling voldoende tot goed verloopt. Bij acht van de tien onderzochte prestatiecontracten wordt op verschillende niveaus structureel overleg gepleegd.

Bij slechts één contract is het niet mogelijk om wijzigingen aan te brengen. Bij alle andere contracten kunnen in overleg, al dan niet via een addendum, de contractuele afspraken aangepast worden, waar nodig. Bij alle contracten worden de prestaties van de opdrachtnemer structureel geëvalueerd, echter bij geen enkel contract worden de uitvoerende werknemers van de opdrachtnemers structureel meegenomen in de evaluatie.

Over het algemeen geven de contractmanagers aan dat de exploitatiefase goed verloopt. Er wordt goed gecommuniceerd en er bestaat voldoende vertrouwen in de ketenpartner.

Meest belangrijke succesfactoren volgens de geïnterviewden

De contractmanagers van de opdrachtgevers vinden de doelstelling van het contract de meest belangrijke succesfactor, gevolgd door communicatie, coördinatie, vertrouwen, commitment en de inhoud van het contract.

De contractmanagers van de opdrachtnemers vinden daarentegen vertrouwen de meest belangrijke succesfactor, gevolgd door communicatie, de doelstelling van het contract, commitment, selectie, conflictmanagement en de inhoud van het contract.

Analyse contractnummer 2

De fasen 'initiatief', 'selectie' en 'exploitatie' zijn op basis van de antwoorden van de contractmanagers van de goedlopende samenwerking van contractnummer 2 alle drie goed doorlopen. De antwoorden van de contractmanager van de opdrachtgever scoren een voldoende in de contractvorming en implementatiefase, de antwoorden van de contractmanager van de opdrachtnemer scoren een onvoldoende in deze fase. Onder andere de looptijd werd onvoldoende bevonden door de opdrachtnemer. Tevens vond deze opdrachtnemer het niet belangrijk zijn verwachtingen uit te spreken naar de opdrachtgever (coördinatie).

Analyse contractnummer 8

Bij het contract waar geen voordelen worden behaald, wordt alleen de exploitatiefase op basis van de gegeven antwoorden met 'goed' beoordeeld, en wordt de contractvorming en implementatiefase van de opdrachtnemer met een voldoende beoordeeld. Alle overige fasen scoren een onvoldoende.

5.5 Relatie tussen de voordelen en de succesfactoren

Analyse van de relaties

Maar liefst zeven van de acht opdrachtgevers heeft als doelstelling van het prestatiecontract ontzorgd te willen worden en/of de kennis van de marktpartijen in te willen zetten, zodat de risico's die onderhoud met zich meebrengt beter gemanaged worden en ze zich meer kunnen focussen op hun core competencies (proces). Uit het lichte voordeel dat nog maar gehaald wordt bij de onderzochte prestatiecontracten in het procesmatige perspectief, zie figuur 5.1, blijkt dat van echte ontzorging gemiddeld genomen nog niet veel sprake is.

Er is pas sprake van ontzorging als de opdrachtgever het onderhoud aan de systemen, die de opdrachtnemer middels het prestatiecontract onderhoudt, op hoofdlijnen kan managen. De grote bottleneck waar de meeste opdrachtgevers en opdrachtnemers echter tegenaanlopen, is dat de contracten niet duidelijk zijn, de contracten onvoldoende ruimte en uitdaging bieden aan de opdrachtnemers en dat de KPI's niet passen bij de (onderhouds)kwaliteit die de opdrachtgevers voor ogen hebben. Veel tijd en energie gaat tijdens de implementatieperiode verloren aan het aanpassen, bijstellen, afstemmen en uitonderhandelen van de contractuele afspraken. Hierdoor raken de contractmanagers van de opdrachtgevers niet ontzorgd, duurt het langer voordat de gewenste (onderhouds)kwaliteit geleverd wordt en duurt het voor de opdrachtnemers langer voordat de verwachte voordelen worden behaald.

De helft van de opdrachtgevers heeft als doelstelling de exploitatielast te willen verlagen of op z'n minst budgetzekerheid te willen bereiken. Ook de voordelen in het financiële perspectief worden, echter gemiddeld genomen, maar beperkt behaald. Wel blijkt dat bij drie van de vier opdrachtgevers die het financiële perspectief als doelstelling hebben, dat besparing op de onderhoudskosten wel bereikt wordt. Alleen bij contractnummer 8 wordt ondanks de doelstelling geen voordeel in het financiële perspectief

behaald. Dit contract scoort echter op het merendeel van de fasen een onvoldoende en behaalt ook geen overige voordelen.

Bij vier van de tien contracten wordt daadwerkelijk bespaard op de energiekosten. Bij twee van deze vier contracten is het besparen van energie ook een speerpunt. Als energie efficiëntie behaald moet worden, zal dit als zodanig aangemerkt dienen te worden in het contract.

Opvallend is dat geen van de opdrachtgevers voordelen benoemt die behaald kunnen worden in het klantperspectief als doelstelling van het contract, terwijl de geïnterviewde contractmanagers de voordelen die te behalen zijn in het klantperspectief juist het meest benoemen als belangrijk te behalen voordeel.

Uit dit onderzoek blijkt dat de partijen tijdens de exploitatiefase allemaal hun best doen om de samenwerking te laten slagen. Vrijwel alle geïnterviewden geven aan zich te committeren aan het nastreven van gemeenschappelijke doelstellingen. Er wordt over het algemeen goed gecommuniceerd en er bestaat vertrouwen in de welwillendheid (goodwill) en competenties van de partner. Zelfs bij samenwerkingen waar de opdrachtgever en de opdrachtnemer onvoldoende ervaringen hebben met prestatiecontracten, zoals bijvoorbeeld bij de contractnummers 1 en 6, kan door vertrouwen en goede communicatie toch een vruchtbare samenwerking tot stand komen, zo blijkt uit de rapportcijfers (op basis van de behaalde voordelen) van deze twee contracten.

Type onderhoud en samenwerkingsvorm

Uit dit onderzoek blijkt geen relatie met het type onderhoud en/of de samenwerkingsvorm en het behalen van voordelen met het gebruik van een prestatiecontract. Het op de juiste manier beïnvloeden van de succesfactoren blijkt maatgevend voor een succesvolle samenwerking en niet wat exact onderhouden gaat worden en ook niet welke samenwerkingsvorm daarvoor gekozen wordt. De samenwerkingsvorm moet vooral voortkomen uit de outsourcing tactiek die de opdrachtgever wenst te hanteren en de mate waarin de opdrachtgever de regie aan de marktpartijen over durft te laten.

Selectieprocedure

Volgens Aedes & Bouwend Nederland (2011) blijkt het lastig om succesvolle ketenintegratie te bereiken wanneer de ketenpartner wordt geselecteerd middels een aanbesteding. Bij een aanbesteding is het gunningscriterium dat bij de beoordeling wordt gehanteerd veelal de 'economisch meest voordelige inschrijving' (EMVI). In dit geval dient de opdrachtgever uit te werken welke economische aspecten van de offerte worden beoordeeld en hoe die beoordeling plaatsvindt. Ofschoon de resultaten van succesvolle ketenintegratie onmiskenbaar van economische aard zijn, en dus iets zeggen over de 'economische voordeligheid', zijn het volgens Aedes & Bouwend Nederland geen elementen die zich lenen voor voorafgaande toetsing. Toezeggingen in een offerte over de resultaten die ketenintegratie zal gaan opleveren, zouden uiteindelijk leiden tot dezelfde spanningen zoals die vaak gepaard gaan met traditionele onderhoudscontracten. Immers, de opdrachtnemer die van alle gegadigden het verst durft te gaan in zijn toezeggingen ten aanzien van de resultaten, verwerft in die systematiek de opdracht. Aedes & Bouwend Nederland veronderstellen dat het irreëel is dat gegadigden zich daarbij niet zullen 'verslikken', zodat uiteindelijk bij de winnaar toch een situatie ontstaat dat deze krampachtig moet proberen om de in zijn offerte gecreëerde werkelijkheid overeind te houden. Volgens Aedes & Bouwend Nederland kan slechts bij uitzondering worden verwacht dat ketensamenwerking met een op deze manier gevonden partner tot succes en een langdurige relatie leidt.

Uit dit onderzoek blijkt dat ketensamenwerkingen voortvloeiend uit 'meervoudig onderhandse aanbestedingen' of zelfs uit 'niet-openbare procedures' wel degelijk succesvol kunnen worden. Marktpartijen zijn blijkbaar professioneel genoeg om reëel in te schrijven op een offerteaanvraag. Uit dit onderzoek blijkt dat aandacht schenken aan de overige succesfactoren voornamelijk naar succes van het prestatiecontract leidt en niet direct de selectieprocedure.

Statistische relatie

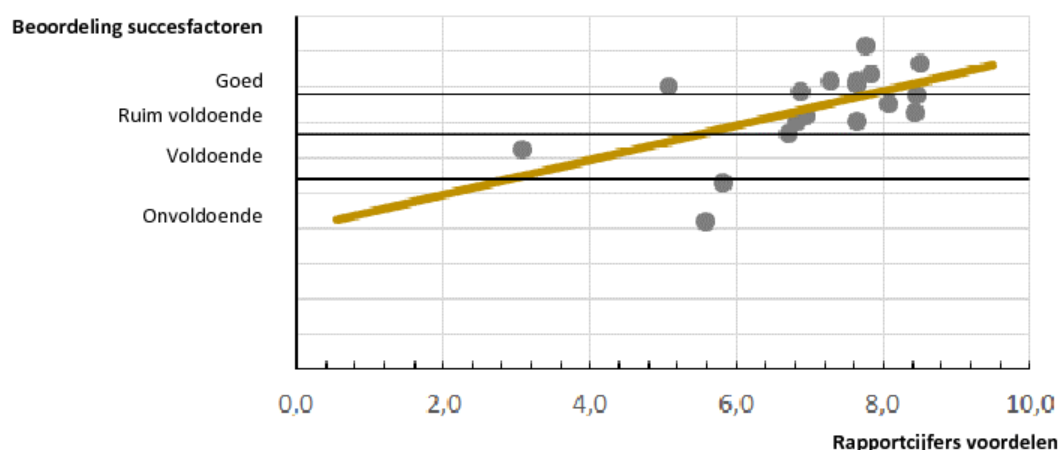
De analyses van de contractnummers 2 en 8 geven al aan dat er waarschijnlijk een relatie bestaat tussen de succesfactoren en de te behalen voordelen. De meeste beoordelingen van de succesfactoren van

contractnummer 2 zijn voldoende of goed. Het contract krijgt ook een hoog rapportcijfer toegewezen door zowel de opdrachtgever als ook de opdrachtnemer. Bij contractnummer 8 zijn meerdere beoordelingen onvoldoende, met slechte rapportcijfers tot gevolg.

Uit de beoordelingen die zijn toegekend aan de verschillende stadia van de ketensamenwerking (tabel 5.1) kan afgeleid worden in welke mate de samenwerking een succes wordt. Hoe beter de diverse stadia worden beoordeeld, des te hoger wordt immers het toegewezen rapportcijfer.

Wanneer een gemiddelde score wordt bepaald van de antwoorden op de vragen over de succesfactoren per opdrachtgever of opdrachtnemer over alle fasen (initiatief, selectie, contractvorming en implementatie, en exploitatie) en afgezet wordt tegen het gemiddelde rapportcijfer van de behaalde voordelen in alle perspectieven (financieel, proces, klant, innovatie en energie efficiëntie), dan ontstaat grafiek 5.1. De correlatiecoëfficiënt van de waarden in grafiek 5.1 bedraagt 0,6. Grafiek 5.1 toont daarmee een redelijke tot sterke positieve relatie aan tussen de succesfactoren en de voordelen die behaald worden.

Grafiek 5.1 Relatie voordelen en succesfactoren



5.6 Vergelijking opdrachtgevers en opdrachtnemers

In deze paragraaf worden de contracten 4 en 5 niet meegenomen in de analyse, omdat de opdrachtgevers van deze twee contracten niet geïnterviewd zijn.

Gat tussen opdrachtgever en opdrachtnemer

Vijf van de acht ondervraagde contractmanagers van de opdrachtgevers vinden het contract onvoldoende duidelijk. Van deze vijf contractmanagers vinden vier daarvan tevens dat het contract te weinig ruimte en uitdaging biedt aan de opdrachtnemer om goed te kunnen presteren. Geen van de opdrachtnemers vindt het contract te onduidelijk en slechts bij één van de vier contracten waarvan de opdrachtgever vindt dat het de opdrachtnemer te weinig ruimte biedt, is de opdrachtnemer het daarmee eens.

Vier van de geïnterviewde contractmanagers van de opdrachtgevers vinden dat de KPI's niet toereikend zijn om te bepalen of de gewenste (onderhouds)kwaliteit wordt behaald. Geen van de contractmanagers van de opdrachtnemers van deze vier contracten blijkt het daarmee eens te zijn. De contractmanagers van de opdrachtnemers vinden namelijk dat de KPI's wel toereikend zijn.

Bij minstens de helft van de contracten blijkt dus een verschil van inzicht te bestaan tussen de contractmanagers van de opdrachtgevers en die van de opdrachtnemers. Gezien de opdrachtgevers vinden dat de opdrachtnemers te weinig ruimte hebben om goed te kunnen presteren, lijken de opdrachtgevers meer te verwachten van de opdrachtnemers. Ook zijn de KPI's zijn volgens de opdrachtgevers niet krachtig

genoeg. De opdrachtnemers vinden dat ze binnen het contract blijkbaar de verwachtingen van de opdrachtgever waar kunnen maken en ook vinden ze dat de KPI's toereikend zijn om te bepalen of ze aan de verwachtingen voldoen.

Bij contracten waar een verschil in inzicht bestaat behalen de opdrachtgevers de minste voordelen, zo blijkt uit de rapportcijfers van deze contracten. De opdrachtnemers behalen gemiddeld genomen tevens minder voordelen bij deze contracten. Een verschil in inzicht in het contract en de KPI's heeft dus een negatief effect op de te behalen voordelen. Door de juiste communicatie en coördinatie kan dit verschil van inzicht worden verholpen.

Looptijd

De helft van de contractmanagers van de opdrachtnemers vindt de looptijd van het contract te kort. Slechts twee contractmanagers van de opdrachtgevers vinden de looptijd te kort. Dit is te verklaren door het feit dat de voordelen van een prestatiecontract voor de opdrachtnemers zich pas later in de looptijd uiten. De opdrachtgever heeft bijvoorbeeld immers van een lagere kostprijs bij aanvang van het contract direct voordeel. Een opdrachtnemer zal naar verwachting pas kunnen gaan besparen op zijn directe projectgebonden kosten als de implementatieperiode achter de rug is. Er is op basis van dit onderzoek onvoldoende data om vast te stellen welke relatie langere looptijden hebben tot de te behalen voordelen, maar verwacht wordt dat de voordelen toenemen naarmate de looptijd toeneemt. Er is wel een omslagpunt. Bij een toenemende looptijd neemt bijvoorbeeld het risico voor de opdrachtnemer tevens toe. Een verhoogd risico kan zich vertalen in een hogere kostprijs, waardoor juist minder dan meer voordelen behaald zouden kunnen worden (Straub, 2007). Een langere looptijd moet derhalve altijd afgewogen worden tegen de mogelijke risico's.

5.7 Conclusie

Op basis van empirisch onderzoek door middel van interviews is in dit hoofdstuk antwoord gegeven op onderzoeksvraag 3: *“Is er een relatie tussen de te behalen voordelen en de succesfactoren? En zo ja, wat is deze relatie?”*. Grafiek 5.1 geeft een redelijke tot sterke aantoonbare relatie weer tussen de voordelen en de succesfactoren.

Opdrachtgevers willen voornamelijk graag een verhoging van de gebruikerstevredenheid en kwaliteitsverbetering van het onderhoud, ze willen graag ontzorgd worden en verlaging van de exploitatielast bereiken. Opdrachtnemers halen vooral graag continuïteit en klantenbinding uit de samenwerking op basis het prestatiecontract.

De doelstelling van het contract wordt door de opdrachtgevers het meest aangeduid als belangrijke succesfactor, gevolgd door coördinatie en communicatie. Opdrachtnemers vinden vertrouwen en communicatie het belangrijkste.

Wanneer er een goede vertrouwensrelatie bestaat en goed gecommuniceerd wordt, kunnen zelfs de minder ervaren partijen voordelen behalen met het gebruik van prestatiecontracten. Goede communicatie en vertrouwen zijn dissatisfiers. Zonder deze elementen kan een ketensamenwerking met het gebruik van een prestatiecontract niet slagen. Ook moeten de partijen welwillend zijn (commitment) en duidelijk zijn in elkaars verwachtingen (coördinatie). Deze elementen zijn echter niet de enige elementen die belangrijk zijn, zo getuigen de rapportcijfers van contractnummer 8.

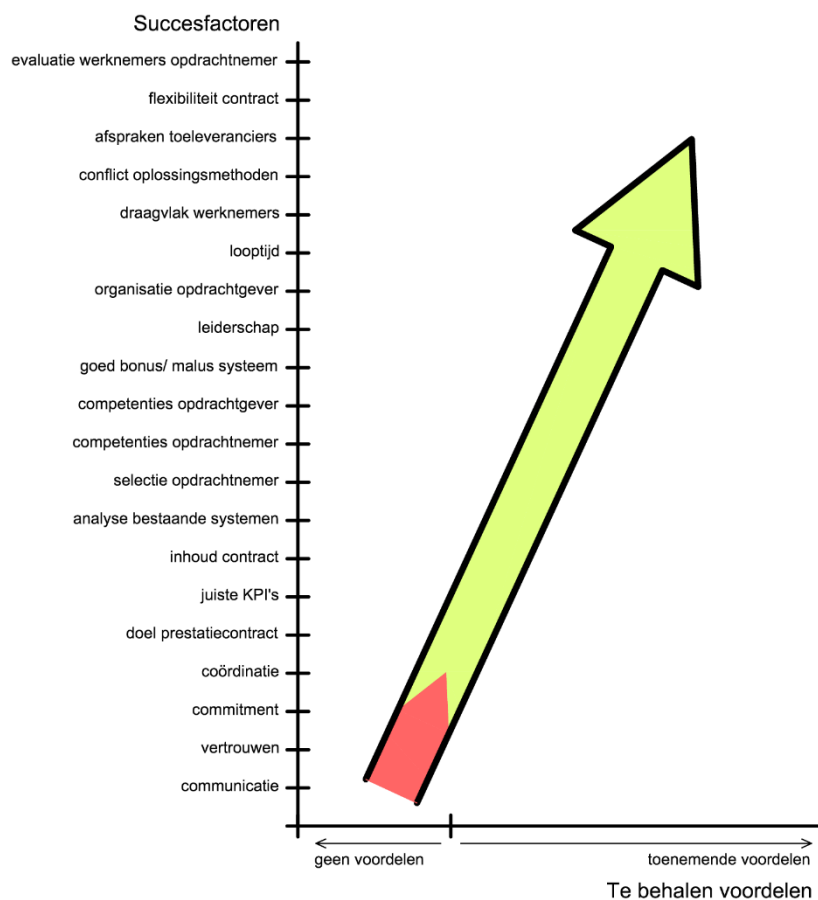
Om de beoogde doelstellingen van de organisatie te behalen dient de opdrachtgever de doelstelling duidelijk te verwerken in het prestatiecontract. Op basis van dit onderzoek blijkt dat het vaak misgaat bij de vertaling van de doelstellingen naar een contract dat het mogelijk maakt en voldoende prikkels geeft voor de opdrachtnemer om de beoogde doelstellingen te behalen. De prestatiecontracten zijn in de helft van de gevallen onduidelijk en de KPI's passen niet bij de doelstellingen en de daarbij behorende gewenste (onderhouds)kwaliteit. Het blijkt een uitdaging te zijn om KPI's te formuleren en bonus-malusregelingen te

bepalen die ervoor zorgen dat gemonitord wordt wat echt belangrijk is voor de opdrachtgever. Tijdens de implementatiefase worden de contracten vaak herzien, wat leidt tot veel overleg en onderhandeling tussen de partijen. Opdrachtgevers worden hierdoor niet ontzorgd en opdrachtnemers hebben langer de tijd nodig om tot het gewenste prestatieniveau te komen.

Ook bestaat er soms een gat tussen wat opdrachtgevers en opdrachtnemers nodig achten om de gewenste onderhoudsdoelstellingen te behalen. Kan het zijn dat opdrachtgevers soms irreële verwachtingen hebben van opdrachtnemers? Door meer en beter te communiceren met elkaar en ieders verwachtingen naar elkaar uit te spreken (coördinatie), kan dit gat gedicht worden en kunnen daarmee de te behalen voordelen voor beide partijen worden vergroot.

De samenwerkingsvorm, de selectieprocedure of het type te onderhouden systeem hebben op basis van dit onderzoek geen noemenswaardige relatie met de te behalen voordelen.

Uit dit onderzoek komt een volgorde van de succesfactoren naar voren. Bepaalde succesfactoren, zoals communicatie en vertrouwen, hebben voor het behalen van voordelen een hogere prioriteit dan andere factoren, zoals afspraken maken met toeleveranciers. Maar, hoe meer succesfactoren juist worden gemanaged, des te hoger blijken de behaalde voordelen te zijn. In figuur 5.7 zijn de succesfactoren gerangschikt in relatie tot de mate waarin voordelen behaald kunnen worden. De succesfactoren zijn gerangschikt op basis van de bevindingen uit dit onderzoek tussen de relaties van de behaalde voordelen en de succesfactoren, in combinatie met de gegeven antwoorden op de vraag welke succesfactoren het meest belangrijk gevonden worden.



Figuur 5.7, De succesfactoren gerangschikt in relatie tot het behalen van voordelen.

Hoofdstuk 6: Conclusie, aanbevelingen en discussie

6 Conclusie, aanbevelingen en discussie

6.1 Conclusie

In deze masterthesis is antwoord gegeven op de vraag: *“Hoe kunnen maximale voordelen worden behaald voor een opdrachtgever en een opdrachtnemer bij het onderhouden van vastgoed door het gebruik van een prestatiecontract?”*. De keuze voor het gebruiken van een prestatiecontract volgt uit de onderhoudsstrategie van de opdrachtgever. De opdrachtgever zal hierbij bewuste keuzes moeten maken. Past een prestatiecontract wel bij zijn organisatie? Is zijn eigen organisatie wel voldoende op orde om het onderhoud volledig te kunnen outsourcen? In welke mate wil de opdrachtgever de controle en de regie over zijn onderhoudsportefeuille overdragen aan marktpartijen? Welke onderhoudsdoelstellingen worden beoogd? Welke samenwerkingsvorm past hierbij? Als gekozen wordt voor een onderhoudsstrategie met een prestatiecontract, dan zal de opdrachtgever een opdrachtnemer in de arm moeten nemen die past bij de gekozen strategie.

Een prestatiecontract is een vorm van ketensamenwerking. Voor een succesvolle ketensamenwerking moeten beide contractpartijen voordelen behalen met de samenwerking. Op basis van dit onderzoek willen opdrachtgevers voornamelijk een betere onderhoudskwaliteit en een hogere gebruikerstevredenheid behalen, willen opdrachtgevers ontzorgd worden en willen ze verlaging van de exploitatielasten bereiken. Opdrachtnemers willen graag continuïteit nastreven en klanten aan zich binden, zodat ze voor toekomstige opdrachten in aanmerking komen.

Voor het behalen van maximale voordelen met het gebruik van een prestatiecontract dienen de opdrachtgevers en de opdrachtnemers de succesfactoren op een juiste manier weten te managen. Er bestaat op basis van dit onderzoek een redelijke tot sterke positieve relatie tussen de voordelen en de succesfactoren. Communicatie en vertrouwen zijn daarbij de sleutel. Het contract moet tevens passen bij de doelstellingen van de opdrachtgever en het dient ruimte en uitdaging te bieden aan de opdrachtnemer om te kunnen komen tot de beoogde (onderhouds)kwaliteit.

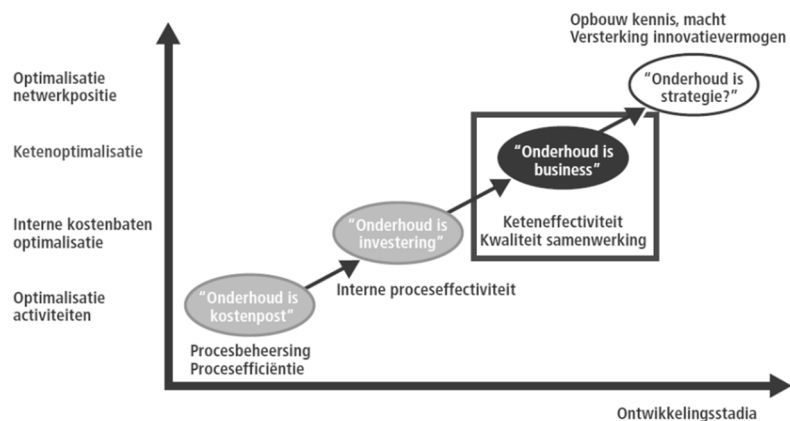
Een prestatiecontract is vooral een maatpak. Vooraf dient helder te zijn welke systemen onderhouden moeten worden en in welke staat de systemen verkeren. De onderhoudsvraag dient hierop afgestemd te worden. De KPI's dienen te passen bij de gewenste (onderhouds)kwaliteit en de doelstellingen van het contract. Bij het gebruik van standaard- of ondoordachte contracten gaat er tijdens de implementatie teveel tijd en energie verloren aan het verbeteren van het contract, wat nadelig doorwerkt in de te behalen voordelen. Wanneer er dan ook nog gedurende de implementatiefase verloop plaatsvindt van vaste contactpersonen, en daarmee de reeds opgebouwde vertrouwensrelatie en de (informele) afspraken verloren gaan, duurt de transitiefase veel te lang en gaat dit ten koste van het verwachte resultaat.

Als de opdrachtnemer de door hem beloofde prestaties waarmaakt, wil dat nog niet zeggen dat het prestatiecontract voldoet aan de verwachtingen van de opdrachtgever. Door betere communicatie en coördinatie kunnen de verwachtingen van beide partijen nader bij elkaar worden gebracht, wat een verhogend effect heeft op de te behalen voordelen.

Waar staat de markt?

Vier van de acht geïnterviewde contractmanagers van de opdrachtgevers vinden dat hun organisaties voldoende ervaring hebben om prestatiecontracten te kunnen managen. Aangezien de opdrachtgevers die hebben deelgenomen aan dit onderzoek klaarblijkelijk hebben gekozen voor het gebruik van een prestatiecontract, beginnen deze opdrachtgevers onderhoud niet meer te zien als kostenpost, maar maken ze integrale afwegingen tussen kosten en kwaliteit. Deze opdrachtgevers treden daarmee toe tot het tweede ontwikkelstadium van ketenoptimalisatie (zie figuur 6.1).

Voor een optimale ketensamenwerking zal de opdrachtgever een samenwerkingspartner moeten selecteren die zich tevens in het tweede ontwikkelstadium bevindt. De helft van de geïnterviewde contractmanagers van de opdrachtnemers vindt echter dat hun organisaties nog onvoldoende zijn ingericht om prestatiecontracten te accommoderen. Op basis van dit onderzoek zijn de opdrachtnemers nog niet geheel toegetreden tot het tweede ontwikkelstadium.



Figuur 6.1 Ontwikkelstadia van ketenoptimalisatie.
Bron: Van de Voort et al., 2008.

Naarmate de vraag naar prestatiecontracten toeneemt zullen de opdrachtnemers zich steeds meer moeten gaan ontwikkelen. Tezamen met de ervaringen die de opdrachtgevers gaan opdoen met deze contractvormen, zullen daarmee de voordelen die behaald kunnen worden met het gebruik van prestatiecontracten gaan toenemen. Op dit moment worden de toeleveranciers van de opdrachtnemers, welke hebben deelgenomen aan dit onderzoek, nog te weinig betrokken bij de ketensamenwerking tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Dit is ook een logisch gevolg van het feit dat de opdrachtnemers zelf nog niet geheel in staat zijn om prestatiegerichte diensten te verlenen. Zodra de opdrachtnemers volledig zijn toegetreden tot het tweede ontwikkelstadium, kan er weer een slag worden gemaakt in ketenefficiëntie en kunnen de voordelen van ketenintegratie voor alle betrokkenen weer worden verhoogd.

6.2 Aanbevelingen aan de gebruikers van prestatiecontracten

In deze thesis worden de ingrediënten gegeven voor een succesvolle ketensamenwerking middels het gebruik van een prestatiecontract. Wanneer de genoemde succesfactoren op de juiste wijze gemanaged worden, heeft u de sleutel van een succesvolle ketensamenwerking in handen.

Om veelvoorkomende strubbelingen, zoals het juist formuleren van het contract en de KPI's, te voorkomen, kan overwogen worden om de opdrachtnemer reeds in een vroeg stadium, in de initiatieffase, te betrekken. Uiteraard dient getoetst te worden of dit tot de mogelijkheden behoort in relatie tot de voor u geldende aanbestedingsreglementen. Door de opdrachtnemer in de initiatieffase te betrekken kan direct gebruik worden gemaakt van zijn knowhow en kan gezamenlijk de vertaling van onderhoudsstrategie naar onderhoudscontract gemaakt worden (Keus & Vijverberg, 2013).

Het selecteren van een opdrachtnemer in de initiatieffase heeft tot gevolg dat er veelal alleen op kwaliteit geselecteerd kan worden en dat er geen marktwerking plaatsvindt op het gebied van prijs. Op basis van eigen ervaring staan opdrachtgevers vaak echter niet welwillend tegenover het alleen selecteren op kwaliteit. Uit dit onderzoek is overigens gebleken dat marktwerking niet in de weg hoeft te staan van een succesvolle ketensamenwerking middels het gebruik van een prestatiecontract. Voor ondersteuning bij het bepalen van de juiste doelstellingen, het vertalen van de doelstellingen naar een contract dat past bij de onderhoudsvraag en de gewenste onderhoudskwaliteit en voor het begeleiden van de implementatie- en exploitatiefase, kan het inschakelen van een deskundig en ervaren adviseur door de opdrachtgever uitkomst bieden.

6.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek en discussie

Dat het op de juiste wijze managen van de succesfactoren leidt tot het maximaliseren van de te behalen voordelen is op basis van dit onderzoek vastgesteld. Tevens is in dit verkennende onderzoek een voorschot genomen de succesfactoren te rangschikken in relatie tot het behalen van voordelen (zie figuur 5.7). Nader (kwantitatief?) onderzoek is nodig om te bepalen of de rangschikking correct is. Tevens zou in een vervolgonderzoek bepaald kunnen worden welke succesfactoren nu exact leiden tot het maximaliseren van welke voordelen en in welke mate.

Het empirisch onderzoek is gehouden door middel van gestructureerde onderzoeken. Hiermee is een reëel en actueel beeld van de markt en veel kwalitatieve data verkregen. Bovendien gaf het de geïnterviewden de mogelijkheid antwoorden te nuanceren. Het nadeel van deze methode is dat, vanwege de beperkte beschikbare tijd, slechts een beperkt aantal interviews kan worden gehouden. Om een meer representatief en meer valide beeld te verkrijgen van de gevonden resultaten, wordt aanbevolen om in een vervolgonderzoek interviews op basis van bijgevoegde vragenlijsten (bijlage II) onder een groot aantal opdrachtgevers en opdrachtnemers van prestatiecontracten te houden.

In dit onderzoek staat de Nederlandse vastgoedsector centraal. Het theoretische kader van de hoofdstukken 2, 3 en 4, de tabellen 3.1 (overzicht van de te behalen voordelen) en 4.2 (overzicht van de succesfactoren) en de bijbehorende vragenlijsten (bijlage II) zijn tevens te gebruiken voor onderzoek naar prestatiecontracten in de overige sectoren waar prestatiecontracten actief zijn, eventueel aangepast aan de betreffende sector.

Middels literatuuronderzoek en empirisch onderzoek is in dit onderzoek getracht antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Ondanks het gedegen literatuuronderzoek kunnen er wellicht nog te behalen voordelen of succesfactoren bestaan die geen onderdeel zijn van dit onderzoek.

In het empirisch onderzoek zijn de antwoorden op de vragen gekwantificeerd middels scores en wegingsfactoren, om onderling vergelijk mogelijk te maken. Dit kan de indruk wekken van objectiviteit. De gegeven antwoorden blijven uiteraard echter subjectief van aard. De één kan een ander beeld hebben bij de mate waarin een bepaald voordeel wordt gehaald dan de ander, terwijl mogelijk bij beide gevallen exact evenveel voordeel wordt behaald. Er zitten dus wel degelijk bandbreedtes in het verzamelen en analyseren van de data, echter door de gehanteerde onderzoeksmethode zal dit maar in beperkte mate van invloed zijn op de getrokken conclusies.

Tot slot volgt een mooie metafoor over prestatiecontracten in de Nederlandse vastgoedmarkt, verteld door een van de opdrachtnemers die deel heeft genomen aan dit onderzoek.

“De parapedaardjes onder de prestatiecontracten zijn de contracten welke actief zijn in de grote DBFMO¹² projecten, zoals de Kromhout Kazerne in Utrecht. Dit zijn prestatiecontracten voor de lange termijn met veelal outcome gerichte prestatieafspraken, waarbij de regie van het onderhoud vrijwel geheel bij de opdrachtnemer ligt en een hoge mate van risicoverschuiving van opdrachtgever naar opdrachtnemer plaatsvindt. Dit is de Formule 1 onder de prestatiecontracten. In de Formule 1 worden harde lessen geleerd en wordt door prestatiedruk veel kennis en ervaring vergaard. Die kennis en ervaring wordt vervolgens ingezet in de auto-industrie. De auto-industrie staat synoniem aan de prestatiegerichte onderhoudscontracten voor het onderhouden van bestaand vastgoed.”

Het zou mooi zijn als de onderhoudsmarkt, door zich steeds beter te ontwikkelen op het gebied van prestatiegericht onderhoud, in de toekomst kan toetreden tot het niveau van de Formule 1! (Erwin, dank voor de metafoor.)

¹² In DBFMO (Design, Build, Finance, Maintain, Operate) contracten brengt de opdrachtgever voor een lange periode het onderhoud en facilitaire diensten samen met het ontwerp, de financiering en de uitvoering van zijn huisvesting bij één opdrachtnemer onder.

Slotwoord

Slotwoord

Met deze masterthesis sluit ik een hele drukke en bewogen tijd in mijn leven af. Naast een fulltime job heb ik de afgelopen drie jaar twee kinderen gekregen, ben ik verhuisd en hebben we het nieuwe huis volledig verbouwd, ben ik een nieuwe uitdaging aangegaan bij een nieuwe werkgever en heb ik het volledige opleidingstraject 'Master of Real Estate' doorlopen.

De MRE-opleiding was erg interessant, leuk, uitdagend, soms zwaar, maar vooral ook een echte verbreding van de nodige vakkennis op vastgoed- en managementgebied. Zoals bij elke student vormt de afstudeeropdracht de kroon op zijn werk. De keuze van het onderwerp moet dan ook passen bij de student. In de praktijk heb ik dagelijks te maken met prestatiecontracten. De afstudeeropdracht was voor mij een uitgelezen mogelijkheid om me verder te verdiepen in het concept 'prestatiecontracten'. Uit het enthousiasme van de personen die zijn geïnterviewd blijkt tevens dat het concept 'prestatiecontracten' een erg actueel thema is, maar ook een thema waar nog veel in te leren valt. Ik hoop dat ik met dit rapport aan eenieder die het leest een bijdrage kan leveren aan de 'knowhow' van het concept 'prestatiecontracten', zowel in de vastgoedsector als daarbuiten. Als voorstander van ketensamenwerking hoop ik tevens dat dit rapport aanleiding biedt om meer samenwerkingen te zoeken met uw ketenpartners, omdat ik ervan overtuigd ben dat daar de kansen voor de toekomst liggen!

Deze masterthesis had niet tot stand kunnen komen zonder de inzet en betrokkenheid van de volgende personen:

De gesprekpartners die mij te woord hebben gestaan tijdens de verkenning van het onderwerp en het vormen van het theoretische kader worden in het bijzonder bedankt: drs. Selina Roskam (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland) voor de inkijk in energieprestatiecontracten, dr. ir. Ad Straub (OTB) voor de uitstekende literatuurtips, ing. Dick Keus (TNO) voor de uitgebreide toelichting op resultaatgerichte samenwerkingen en zijn visie op de toekomst en Frans Liebrechts (Liebrechts B.V.) voor zijn brede kennis en ervaring op het gebied van prestatiegericht onderhouden van vastgoed.

Alle geïnterviewden die de tijd, gelegenheid en bereidheid hebben gevonden om mij te helpen in het verzamelen van de data, hartelijk dank: Ad Pompen (Vitalis Woonzorg Groep), Arno van Zundert (Avans Hogeschool), Bert Dikken (Kuijpers Maintenance B.V.), Caspar de Haan (Caspar de Haan), Cor van Rijnbach (Albert Schweitzer Ziekenhuis), Ellen van Teeckelenburgh (Politie Midden Nederland), Frans Liebrechts (Liebrechts B.V.), Gerwin van Zon (Strukton Worksphere), Jan Pieter Kilsdonk (Otis), Jan van den Noort (Croon TBI), Jos Verhoeven (De Zorgboog), Lucien Keizer (Rijksvastgoedbedrijf), Peer Hurkmans (Otis), Richard Jongste (Maasmond), Rob Hoogendijk (Kuijpers Maintenance B.V.), Ruben Verheijen (Strukton Worksphere), Siem van der Marel (AAFM) en Wout Schiffelers (Imtech Building Services B.V.).

Mijn begeleidster van de opleiding, dr. ir. ing. Ingrid Jansen, bedankt voor het voorzien van de kritische noten op de conceptversies van de masterthesis en het geven van de nodige sturing aan het afstudeerproces.

Mijn collega en prestatiecontractvraagbaak drs. Roel Habraken, hartelijk dank voor de brainstormsessies, de vele uren leeswerk, het geven van feedback op de conceptversies en voor de morele ondersteuning.

Mijn ouders en schoonouders, bedankt voor de zeer welkome hulp in de huishouding en voor de opvang van mijn kinderen. Dit heeft mij in de gelegenheid gesteld om de benodigde avonden en de weekenden aan mijn studie te wijten.

En als laatste, mijn vriendin Christel. Het is mijn keuze geweest om te gaan studeren naast mijn baan, toen nog niet volledig realiserende wat dat voor impact kan hebben op ons sociale leven en de gezinssituatie. Op de een of andere manier heeft zij de afgelopen jaren alles draaiende weten te houden. Respect schat!

Literatuur

Literatuur

- Aedes, Bouwend Nederland (2011). *Juridische handvaten voor ketenintegratie*. Geraadpleegd op <http://www.bouwendnederland.nl/speerpunten/ketensamenwerking/publicaties>
- Akintoye, A., McIntosh, G., Fitzgerald, E. (2000). A survey of supply chain collaboration and management in the UK construction industry. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 6, 159-168. Geraadpleegd op <http://www.elsevier.com/locate/ejpusupmht>
- Borst, C., Van Mossel, J.H., Straub, A. (2006). Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud. *Stimulans voor innovaties in het onderhoudsbedrijf?* Gouda: Habiforum
- Deng, Q., Zhang, L., Cui, Q., Jiang, X. (2013). A simulation-based decision model for designing contract period in building energy performance contracting. *Building and environment*, 71, 71-80. doi: 10.1016/j.buildenv.2013.09.010
- Dreimüller, A., Gruis, V., Snoeijs, C. (2013). De regie-corporatie. Naar een doelmatige maatschappelijke verhuurder. Geraadpleegd op <http://www.aedes.nl/binaries/downloads/benchmarking/20130201-de-regie-corporatie.pdf>
- Famurewa, S.M., Asplund, M., Galar, D., Kumar, U.D. (2013). Implementation of performance based maintenance contracting in railway industries. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 4 (3), 231–240. doi: 10.1007/s13198-013-0167-4
- Gligor, D.M., Holcomb, M. (2013). The role of personal relationships in supply chains; An exploration of buyers and suppliers of logistics services. *The International Journal of Logistics Management*, 24 (3), 328-355. doi: 10.1108/IJLM-07-2012-0067
- Gruis, V. (2010). Kansen van cocreatie: samenwerken bij woningrenovatie. Geraadpleegd op <http://www.onderzoek.hu.nl/~media/LLL/Docs/Openbare%20lessen/Openbare%20les%20Vincent%20Gruis.pdf>
- Guajardo, J.A., Cohen, M.A., Kim, S., Netessine, S. (2012). Impact of Performance-Based Contracting on Product Reliability: An Empirical Analysis. *Management Science* 58 (5), 961-979. doi: 10.1287/mnsc.1110.1465
- Humphries, J. (2003). Performance contracting: gaining competitive advantage. *Magazine Plant Engineering July 1, 2003*. Geraadpleegd op <http://www.highbeam.com/doc/1G1-106106013.html/print>
- Hurt, S., Heckler, A. (2013). Performance-based logistics: Only part of the answer to controlling costs while improving DoD performance. *Defense AT&L, July 1, 2013*. Geraadpleegd op <http://www.highbeam.com/doc/1G1-338419040.html/print>
- Keus, D., Vijverberg, G.A.M (2013). *Leidraad resultaatgericht samenwerken bij investeren en onderhouden*. Rotterdam: SBR
- Kim, D.Y., Kumar, V., Kumar, U. (2010). Performance assessment framework for supply chain partnership. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15 (3), 187–195. doi: 10.1108/13598541011039947
- Kleemann, F.C., Essig, M. (2013). A providers' perspective on supplier relationships in performance-based contracting. *Journal of Purchasing & Supply Management* 19, 185–198. doi: 10.1016/j.pursup.2013.03.001

- Kostas, S., Andreas, N. (2014). Performance-based contracting in service supply chains: a service provider risk perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19 (2), 153 – 172. doi: 10.1108/SCM-06-2013-0216
- Kumar, U.D., Nowicki, D.R., Ramírez-Márquez, J.E., Verma, D. (2007). A goal programming model for optimizing reliability, maintainability and supportability under performance based logistics. *International Journal of Reliability, Quality and Safety Engineering*, 14 (3), 251-261. doi: 10.1142/s0218539307002623
- Muntinga, M.A. (2009). *Management modellen voor strategie en kwaliteit, 3e druk*. Deventer: Kluwer.
- Mirzahosseini, H., Piplani, R. (2013). Impact of operational systems on supplier's response under performance-based contracts. *Procedia Computer Science* 16, 639 – 647. doi: 10.1016/j.procs.2013.01.067
- Ng, I.C.L., Xin Ding, D., Yip, N. (2013). Outcome-based contracts as new business model: The role of partnership and value-driven relational assets. *Industrial Marketing Management* 42, 730–743. doi: 10.1016/j.indmarman.2013.05.009
- Nozeman E., Fokkema, J. (2010). *Handboek Projectontwikkeling*. Doetinchem: Reed Business B.V.
- Oerlemans, C. (2012). *Efficiënt vastgoedonderhoud* (Master's thesis, Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam). Geraadpleegd op <http://www.kloetonderhoud.nl/wp-content/uploads/2011/04/EfficientVastgoedonderhoud.pdf>
- Oskam, P.M. (2011). *Bouwen met vertrouwen. 20 innovaties voor ketenintegratie in de bouwkolom*. Den Haag: SDU Uitgevers B.V.
- Randall, W.S., Nowicki, D.R., Hawkins, T.G. (2011). Explaining the effectiveness of performance-based logistics: a quantitative examination. *The International Journal of Logistics Management*, 22 (3), 324-348. doi: 10.1108/09574091111181354
- Schoenmaker, R., De Bruijn, J. A., Herder, P. M. (2014), The dynamics of outsourcing maintenance of civil infrastructures in performance-based contracts. *Engineering Asset Management, Lecture Notes in Mechanical Engineering 2014*, 677-687. Geraadpleegd op http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-1-4471-4993-4_58
- Schouls, M.N. (2013). *De voordelen van ketenintegratie*. Staphorst: AHA-Adviseurs
- Sekaran, U., Bougie, R. (2010). *Research methods for business*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Sols, A., Nowicki, D.R., Verma, D. (2007). Defining the fundamental framework of an effective performance-based logistics (PBL) contract. *Engineering Management Journal*, 19 (2), 40-50. Geraadpleegd op <http://www.highbeam.com/doc/1P3-1337116761.html/print>
- Sols, A., Nowicki, D.R., Verma, D. (2008). n-Dimensional Effectiveness Metric-Compensating Reward Scheme in Performance-Based Logistics Contracts. *Systems Engineering*, 11 (2), 93–106. doi: 10.1002/sys.20088
- Straub, A. (2007). Performance-based maintenance partnering: a promising concept. *Journal of Facilities Management*, 5 (2), 129-142. doi: 10.1108/14725960710751870
- Straub, A (2009). Cost savings from performance-based maintenance contracting. *International Journal of Strategic Property Management*, 13, 205–217. doi: 10.3846/1648-715X.2009.13.205-217
- Straub, A., Van Mossel, J. H. (2005). Performance-based maintenance procurement by Dutch housing associations. *Researchers in Purchasing and Supply Management, 14th IPSERA Conference*, 987-97.

International Purchasing and Supply Education and Research Association. Geraadpleegd op <http://repository.tudelft.nl>

Straub, A., Van Mossel, J.H. (2007). Contractor selection for performance-based maintenance Partnerships. *International Journal of Strategic Property Management*, 11 (2), 65-76.
doi: 10.1080/1648715X.2007.9637561

Straub, A., Vijverberg, G.A.M., Van Mossel, J.H. (2005a). Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud. *Basisinformatie bouwkundig onderhoud*. Rotterdam: SBR

Straub, A., Van Mossel, J.M. (2008). Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud. *Meetbare financiële voordelen*. Rotterdam: SBR

Van Bergen, R.D., Besselink, H., Bluysen, P.M., Hooijkaas, W.F.G., Janssen Groesbeek, H.M.A., Klinkenberg, T., . . . Van Riet, S. (2013). ISSO-publicatie 102 'Prestatie-indicatoren voor Duurzaam Beheer en Onderhoud'. Rotterdam: Stichting ISSO

Van de Voort, M., Kaelen, J., Van Rhee, G. (2008). Keteninnovatie. Woensdrecht: Logistiek Centrum Woensdrecht

Van den Herik, P., Adema, B., Hulshoff, A., Roskam, S. (2013). Leidraad Prestatiecontracten. *Beheer en Onderhoud Gebouwen versie 3.0*. Utrecht: Agentschap NL

Van der Meer-Kooistra, J., Vosselman, E.G.J. (1999). Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society*, 25 (2000), 51-77. Geraadpleegd op www.elsevier.com/locate/aos

Van Rhee, G., Kaelen, J., Van de Voort, M. (2009). Performance Based Contracting. *Waarom, wanneer, wat, hoe?* Breda: World Class Maintenance Consortium

Websites

Pianoo (n.d.). Aanbestedingswet 2012. Geraadpleegd op <http://www.pianoo.nl/regelgeving/aanbestedingswet-2012>

Pianoo (n.d.). Europese standaard procedures. Geraadpleegd op <http://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/europese-standaardpr>

Pianoo (n.d.). Prestatiecontracten. Geraadpleegd op <http://www.pianoo.nl/themas/gww-inkoop/prestatiecontracten>

Pianoo (n.d.). Raamovereenkomsten. Geraadpleegd op <http://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/raamovereenkomsten>

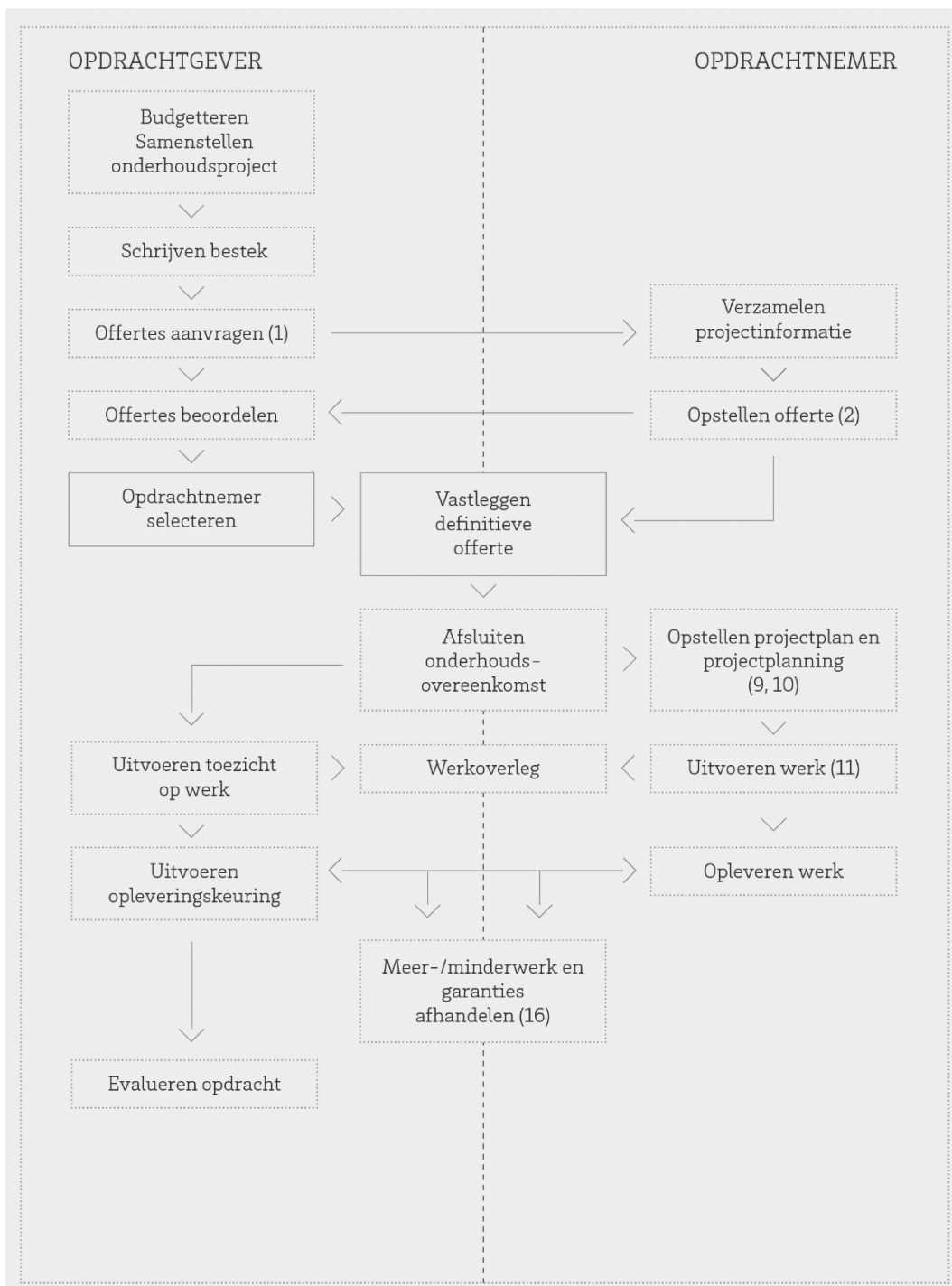
Harvard Business Review (n.d.). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Geraadpleegd op <http://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system/ar/1>

Bijlagen

Bijlagen

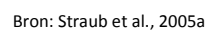
Bijlage I	Procesmodellen samenwerkingsvormen	I. Traditioneel model voor aanbesteden van onderhoudswerkzaamheden I.A Prijs- en prestatieafspraken voor onderhoudsactiviteiten I.B Lange termijn samenwerking I.C Afkoop prestatieonderhoud lange termijn
Bijlage II	Vragenlijsten interviews	II.A Vragenlijst opdrachtgever II.B Vragenlijst opdrachtnemer
Bijlage III	Matrix volledige data analyse	III.A Data analyse opdrachtgever III.B Date analyse opdrachtnemer

Bijlage I. Traditioneel model voor aanbesteden van onderhoudswerkzaamheden



Bron: Straub et al., 2005a

Prestatiecontracten

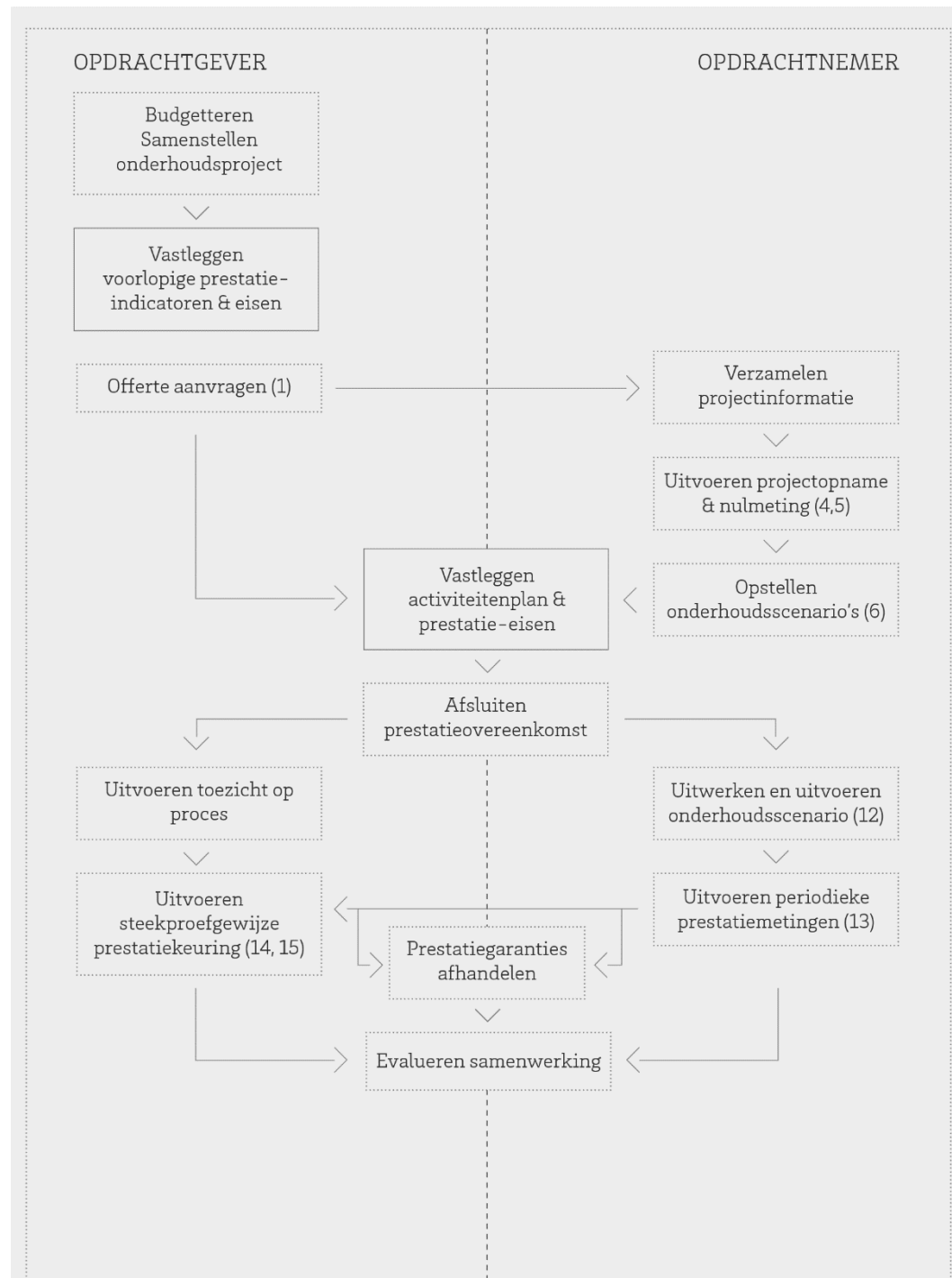


Bijlage I.B Lange termijn samenwerking



Bron: Straub et al., 2005a

Bijlage I.C Afkoop prestatieonderhoud lange termijn



Bron: Straub et al., 2005a

Bijlage II.B Vragenlijst opdrachtgever

Vragenlijst opdrachtgever

Algemene informatie

Naam organisatie:

Marktsegment:

Core business organisatie:

Type contract:

Korte omschrijving contract:

Startdatum en contractduur:

Naam contractmanager:

Mogen de antwoorden op de vragen openbaar gemaakt worden? Antwoord:

1. Succesfactoren initiatiefase

- 1.1 Waarom is er gekozen voor het gebruik van een prestatiecontract voor het onderhoud? Is vooraf een duidelijke doelstelling geformuleerd voor het beoogde prestatiecontract? Antwoord:
- 1.2 Was uw organisatie reeds ingericht om inkoop van een prestatiecontract mogelijk te maken? Heeft uw organisatie reeds eerdere ervaringen met prestatiecontracten? Antwoord:
- 1.3 Zijn de te onderhouden systemen vooraf (geheel) geanalyseerd? Was er een duidelijk beeld van de onderhoudsopgave? Antwoord:

2. Succesfactoren selectiefase

- 2.4 Welke selectiecriteria heeft u gehanteerd voor het selecteren van gegadigden? Antwoord:
- 2.5 Welke selectieprocedure heeft u doorlopen? Antwoord:

3. Succesfactoren contractvorming & implementatiefase

3.6 Vindt u het contract voldoende duidelijk? Zijn de beoogde doelstellingen duidelijk genoeg verwoord?

Antwoord:

3.7 Vindt u dat het contract voldoende ruimte en uitdaging voor de opdrachtnemer biedt om goed te

presteren? Antwoord:

3.8 Heeft u de opdrachtnemer de tijd gegeven om te komen tot de beoogde prestaties (transitiefase)? En zo

ja, hoe lang was deze periode? Antwoord:

3.9 Zijn er KPI's en een bonus/ malus systeem opgenomen in het contract? Antwoord:

3.10 En zo ja, wat voor KPI's zijn opgenomen (input, proces, outcome) en zijn de KPI's voldoende toereikend

om de kwaliteit van het onderhoud te controleren? Antwoord:

3.11 En zo ja, is het bonus/ malus systeem voldoende toereikend om de kwaliteit van het onderhoud te

waarborgen? Antwoord:

3.12 En zo ja, zijn de KPI's en het bonus/ malus systeem is samenspraak met de opdrachtnemer

overeengekomen? Antwoord:

3.13 En zo nee, hoe worden de prestaties van het onderhoud gemeten? Antwoord:

3.14 Vindt u dat de looptijd van het contract voldoende ruimte biedt voor de opdrachtnemer om het

onderhoudsproces te kunnen verbeteren? Antwoord:

3.15 Zijn er vooraf afspraken gemaakt over de oplossing van mogelijke conflicten? Antwoord:

3.16 Heeft er op enig niveau afstemming plaatsgevonden van de (bedrijfs-)culturen van uw organisatie en de

organisatie van opdrachtnemer? Zijn wederzijdse belangen afgestemd? Antwoord:

4. Succesfactoren exploitatiefase

4.17 Is uw organisatie geïmmiteerd om samen met uw opdrachtnemer gezamenlijke doelstellingen na te

streven? Antwoord:

- 4.18 Wordt u vanuit het topmanagement voldoende gestimuleerd om de ketensamenwerking met uw opdrachtnemer te versterken? Antwoord:
- 4.19 Bestaat er voldoende vertrouwen tussen u en de contractmanager van uw opdrachtnemer? Bestaat er voldoende vertrouwen tussen uw organisatie en de organisatie van uw opdrachtnemer? Antwoord:.....
- 4.20 Wordt gebruik gemaakt van vaste contactpersonen? Antwoord:
- 4.21 Hoe verloopt de onderlinge communicatie en informatieverstrekking? Antwoord:
- 4.22 Biedt het contract voldoende flexibiliteit om (prestatie-)afspraken aan te kunnen passen aan de veranderende wensen van de opdrachtgever? Antwoord:.....
- 4.23 Evalueert u (periodiek) de prestaties en het functioneren van uw opdrachtnemer? En zo ja, Neemt u de evaluatie van de werknemers van de opdrachtnemer mee in uw evaluatie van het contract? Antwoord:

5. Te behalen voordelen

oneens eens

1 2 3 4 5

- 5.24 Het contract leidt tot besparing op de onderhoudskosten ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Toelichting:
- 5.25 Het contract leidt tot besparing op de indirecte projectgebonden kosten..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Toelichting:
- 5.26 Het contract leidt tot grotere beschikbaarheid..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Toelichting:
- 5.27 Het contract leidt tot verhoogde gebruikerstevredenheid ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Toelichting:
- 5.28 Het contract leidt tot grotere focus op eigen Core Competence ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Toelichting:
- 5.29 Het contract leidt tot verbeterde risicobeheersing ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Toelichting:

5.30 Het contract leidt tot procesinnovatie ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Toelichting:

5.31 Het contract leidt tot productinnovatie ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Toelichting:

5.32 Het contract leidt tot energie efficiency ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Toelichting:

6. Afsluitende vragen

6.33 Voldoet het prestatiecontract aan de verwachtingen? Antwoord:.....

.....

6.34 Worden de door opdrachtnemer beloofde prestaties in de praktijk waargemaakt? Antwoord:

.....

6.35 Welke succesfactoren vindt u het meest belangrijk? Antwoord:.....

6.36 Welke te behalen voordelen vindt u het meest belangrijk? Antwoord:

6.37 Ziet u wellicht nog andere succesfactoren en/ of te behalen voordelen met het onderhouden van
vastgoed middels een prestatiecontract? Antwoord:

.....

6.38 Heeft u nog suggesties voor dit onderzoek, deze vragenlijst, algemene suggesties of aanbevelingen voor
vervolgonderzoek? Antwoord:

.....

.....

Bijlage II.B Vragenlijst opdrachtnemer

Vragenlijst opdrachtnemer**Algemene informatie**

Naam organisatie:

Type industrie:

Core business organisatie:

Type contract:

Korte omschrijving contract:

Startdatum en contractduur:

Naam contractmanager:

Mogen de antwoorden op de vragen openbaar gemaakt worden? Antwoord:

1. Succesfactoren selectiefase

1.1 Hoeveel contracten voor prestatiegericht onderhoud heeft u ongeveer in uw portefeuille? Antwoord:

.....

1.2 Is uw organisatie (geheel) ingericht op het leveren van prestatiegericht onderhoud? Antwoord:

.....

.....

1.3 Waren de aanbestedingsstukken voldoende duidelijk en passend bij de onderhoudsvraag? Antwoord:

.....

1.4 Heeft u (prestatiegerichte) afspraken gemaakt met uw toeleveranciers voor dit prestatiecontract?

Antwoord:

.....

2. Succesfactoren contractvorming & implementatiefase

2.5 Vindt u het contract voldoende duidelijk? Zijn de beoogde doelstellingen duidelijk genoeg verwoord?

Antwoord:

.....

2.6 Vindt u dat het contract voldoende ruimte voor u biedt om voordelen te behalen? Antwoord:

-
- 2.7 Zijn er KPI's en een bonus/ malus systeem opgenomen in het contract? Antwoord:.....
- 2.8 En zo ja, wat voor KPI's zijn opgenomen (input, proces, outcome) en zijn de KPI's voldoende toereikend om de kwaliteit van het onderhoud te controleren? Antwoord:
-
- 2.9 En zo ja, is het bonus/ malus systeem voldoende toereikend om de kwaliteit van het onderhoud te waarborgen? Antwoord:.....
- 2.10 En zo ja, zijn de KPI's en het bonus/ malus systeem is samenspraak met u overeengekomen? Antwoord:
-
- 2.11 En zo nee, hoe worden de prestaties van het onderhoud gemeten? Antwoord:
-
- 2.12 Biedt de looptijd van het contract voldoende ruimte om het onderhoudsproces te kunnen verbeteren? Antwoord:.....
-
- 2.13 Zijn er vooraf afspraken gemaakt over de oplossing van mogelijke conflicten? Antwoord:.....
- 2.14 Heeft er op enig niveau afstemming plaatsgevonden van de (bedrijfs-)culturen van uw organisatie en opdrachtgever? Zijn wederzijdse belangen afgestemd? Antwoord:.....
-
- 2.15 Is het uitvoerende personeel om de hoogte gebracht van de doelstelling van het prestatiecontract? Antwoord:.....
-
- 3. Succesfactoren exploitatiefase**
- 3.16 Is uw organisatie gecommitteerd om samen met uw opdrachtgever gezamenlijke doelstellingen na te streven? Antwoord:
- 3.17 Worden door het topmanagement de medewerkers opgeleid voor het accommoderen van het prestatiecontract of prestatiecontracten in het algemeen? Antwoord:
- 3.18 Wordt u vanuit het topmanagement voldoende gestimuleerd om de ketensamenwerking met uw opdrachtgever te versterken? Antwoord:

- 3.19 Bestaat er voldoende vertrouwen tussen u en de contractmanager van uw opdrachtgever? Bestaat er voldoende vertrouwen tussen uw organisatie en de organisatie van uw opdrachtgever? Antwoord:
- 3.20 Maakt u gebruik van vaste contactpersonen? Antwoord:
- 3.21 Hoe verloopt de onderlinge communicatie en informatieverstrekking? Antwoord:
- 3.22 Vindt u de contractmanager van de opdrachtgever over voldoende capaciteit beschikken? Antwoord:
- 3.23 Biedt het contract voldoende flexibiliteit om (prestatie-)afspraken aan te kunnen passen aan de veranderende wensen van de opdrachtgever? Antwoord:

4. Te behalen voordelen

oneens eens

1 2 3 4 5

- 4.24 Het contract leidt tot besparing op de directe projectgebonden kosten..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Toelichting:
- 4.25 Het contract leidt tot besparing op de indirecte projectgebonden kosten..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Toelichting:
- 4.26 Het contract leidt tot vergroting van de winstmarge ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Toelichting:
- 4.27 Het contract leidt tot meer continuïteit ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Toelichting:
- 4.28 Het contract leidt tot klantenbinding ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Toelichting:
- 4.29 Het contract leidt tot grotere productiviteit ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Toelichting:
- 4.30 Het contract leidt tot procesinnovatie ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- Toelichting:

4.31 Het contract leidt tot productinnovatie ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Toelichting:

4.32 Het contract leidt tot energie efficiency ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Toelichting:

5. Afsluitende vragen

5.33 Voldoet het prestatiecontract aan de verwachtingen? Antwoord:.....

.....

5.34 Maakt u de beloofde prestaties waar? Antwoord:.....

.....

5.35 Staan de voordelen in verhouding met het risico dat u loopt? Antwoord:

.....

5.36 Welke succesfactoren vindt u het meest belangrijk? Antwoord:.....

5.37 Welke te behalen voordelen vindt u het meest belangrijk? Antwoord:

5.38 Ziet u wellicht nog andere succesfactoren en/ of te behalen voordelen met het onderhouden van
vastgoed middels een prestatiecontract? Antwoord:

.....

5.39 Heeft u nog suggesties voor dit onderzoek, deze vragenlijst, algemene suggesties of aanbevelingen voor
vervolgonderzoek? Antwoord:

.....

.....

Bijlage III.A Matrix volledige data analyse opdrachtgever (Tabel 5.2)

DIT IS DE COMMERCIELE VERSIE. DEZE TABEL BEVAT
VERTROUWELIJKE INFORMATIE EN IS DERHALVE VERWIJDERD.

Bijlage III.B Matrix volledige data-analyse opdrachtnemer (tabel 5.3)

DIT IS DE COMMERCIËLE VERSIE. DEZE TABEL BEVAT
VERTROUWELIJKE INFORMATIE EN IS DERHALVE VERWIJDERD.

Why Performance-Based Contracting™?



▲▼
KOETER
VASTGOED ADVISEURS

▲ Hofstraat 17
5664 HS Geldrop

Kingsfordweg 151
1043 GR Amsterdam

▼ Tel.: +31 (0)40 280 00 24
Fax: +31 (0)40 280 00 27

info@koeter.org
www.koeter.org