

Prestatiecontracten voor onderhoud



■ Een goed contract kenmerkt zich door eenvoud.

Vele grote organisaties hebben inmiddels ervaring met prestatiecontracten ofwel resultaatgerichte onderhoudscontracten. De ervaringen met deze relatief nieuwe contractvorm lopen sterk uiteen. In de adviespraktijk kennen we voorbeelden van contracten die zowel bij opdrachtgever als bij opdrachtnemer tot volle tevredenheid functioneren. Er zijn echter ook contracten waarbij dat veel minder het geval is. Een beschouwing van de succes- en faalfactoren is daarom op zijn plaats.

Onderhoud aan gebouwgebonden installaties kan in principe op twee manieren worden ingekocht:

- Inspanningsgericht: De onderhoudshandeling (jaarlijks reinigen/controleren e.d.) en gewenste dienstverlening worden gecontracteerd.
- Resultaatgericht. Niet de onderhoudshandeling en dienstverlening zelf worden gecontracteerd maar de minimale prestatie van de installatie en/of resultaat van de dienstverlening.

Daarnaast zijn vele mengvormen mogelijk van elementen uit inspanning- en resultaat-

gerichte contracten: Hierbij worden veelal de onderhoudshandelingen vastgelegd (inspanningsgericht). De minimale prestaties aangaande de kwaliteit van de onderhoudshandelingen en kwaliteit van de dienstverlening zijn eveneens gedefinieerd (resultaatgericht).

Faalfactoren

Allereerst de faalfactoren. Die zijn divers. We noemen de meest voorkomende.

Onderhoudsbedrijven zijn geen verzekeringsbedrijven: prestatiecontracten hebben primair als doel het onderhoudsbedrijf een

adviesrol te geven zodat de opdrachtgever geen of weinig eigen technische kennis meer in huis hoeft te hebben voor het uitvoeren van het contractbeheer. De te leveren prestaties zijn voor de opdrachtgever interessant. De expertise met betrekking tot de juist in te zetten correctieve en preventieve onderhoudsactiviteiten die voor het bereiken van de gewenste prestaties het meest efficiënt zijn is een expliciete expertise van het onderhoudsbedrijf.

En natuurlijk is het hierbij van belang dat die prestaties met een minimum aan kosten worden gerealiseerd. Ook die kennis is

Onderhoud installaties: een evaluatie

aanwezig bij onderhoudsbedrijven. In de huidige praktijk worden echter prestatiecontracten afgesloten waarbij het primaire doel lijkt dat het onderhoudsbedrijven grote financiële risico's van de opdrachtgever overneemt. Dit is een ongewenste ontwikkeling.

Een onderhoudscontract dat grote financiële risico's bij het onderhoudsbedrijf legt is een conflictmodel pur sang. Geen enkel onderhoudsbedrijf wil verlies maken. Een bij een audit geconstateerde afwijking tussen gecontracteerde prestatie en werkelijke prestatie vereist een correctieve actie door en voor kosten van het onderhoudsbedrijf. Als dit echter door het onderhoudsbedrijf niet is begroot, dan zal de audit altijd worden betwist. Naar mate het bedrag van de gewenste correctieve actie groter is zal de weerstand van het onderhoudsbedrijf ook groter worden. De opdrachtgever moet over een ruime technische kennis beschikken of kennis inhuren om zijn gelijk te krijgen. En dat was nu juist niet de bedoeling. En opdrachtgevers zijn ook net mensen. Als de opdrachtgever zelf, door de contractvorm, geen financiële offers hoeft te brengen voor de correctieve actie, dan is de verleiding groot zich op het rigide standpunt te stellen dat strikt aan de prestatie-eisen moet worden voldaan. Een schrijnend voorbeeld is een klein schildersbedrijf dat failliet ging doordat een verplichte schilderbeurt moest worden uitgevoerd terwijl de glans slechts 10% lager was dan gecontracteerd volgens de prestatie-eis. Zou de opdrachtgever hetzelfde hebben gehandeld als zonder de prestatiecontractering zijn eigen begroting ontoereikend was geweest om dat jaar te schilderen?

Conditiesturing

De NEN2767-methodiek is een relatief objectief middel om de conditie van gebouwdelen en installaties te definiëren. Op basis van de gemeten conditie en prioriteit (esthetisch tot procesverstorend of hoog afbreukrisico) kan middels de methodiek in de NEN2767 een jaarplan en een meerja-

renbegroting worden opgesteld. Daarnaast kan het te voeren kwaliteitsbeleid direct in geld worden vertaald. Zo kunnen niet toekomst bestendige gebouwen gestuurd worden op een lagere conditie, terwijl toekomstbestendig kernvastgoed op een hogere conditie kan worden gehouden.

De condities zijn als volgt gedefinieerd:

1. Uitstekend
2. Goed: beginnende veroudering
3. Redelijk: plaatselijk zichtbare veroudering zonder dat de functie van het installatiedeel in gevaar komt
4. Matig: functie van installatiedelen is incidenteel in gevaar
5. Slecht: het verouderingsproces is zover gevorderd dat dit onomkeerbaar is
6. Conditie slecht

Sommige resultaatgerichte contracten leggen de opdrachtnemer een verplichte corrigerende maatregel op als de conditie onder een bepaalde waarde komt, bijvoorbeeld hoger (slechter) dan 3. De kosten zijn dan begrepen in het contract. Dergelijke contracten hebben een hoge faalkans. Allereerst omdat forse financiële risico's bij de opdrachtnemer worden gelegd (zie eerder) die als dit risico zich ook daadwerkelijk voordoet kan leiden tot een ongewenste

spraak met de opdrachtnemer bepaalt hoe te handelen en de regelaar te vervangen op een begrotingstechnisch handig moment als ook andere gerelateerde componenten aan vervanging toe zijn.

Last but not least is een dergelijk contract lastig tussentijds te ontbinden. De opdrachtnemer mag namelijk zelf beslissen door 'poetsen', 'wrijven' en 'lapreparaties' gedurende de contractperiode, de minimale conditie te handhaven of over te gaan tot algehele vervanging. In beide gevallen moet in bepaalde mate en verhouding worden gereserveerd en geïnvesteerd in materiaal en arbeid. Bij ontbinding zou het gereserveerde niet geïnvesteerde deel van de totale contractsom aan de opdrachtgever moeten worden gerestitueerd. Het zal duidelijk zijn dat bepaling van dit geldbedrag in de praktijk geen sinecure is. Voor de externe onderhoudskundige adviseur zijn dit de lucratiefste opdrachten.

De opdrachtgever voert het contractmanagement uit, waarbij het resultaat leidend is. De sturing vindt plaats op basis van gecontracteerde kritische prestatie indicatoren. (kp's). Op de werkvloer van de opdrachtgever vraagt dit om andere competenties. Minder technéut, meer manager alsmede een kleinere beheersorganisatie.

Opdrachtgever moet opdrachtnemer niet misbruiken als risicodrager.

discussie en juridisch getouwtrek.

Daarnaast is de conditie niet altijd meetbaar of zichtbaar. De NEN2767 grijpt dan terug op de term 'verval'. Dat betekent dat op basis van leeftijd de conditie wordt bepaald. Een voorbeeld is een nog functionele elektronische regelaar van 25 jaar oud. Aangenomen mag worden dat deze regelaar na afzienbare tijd niet meer zal functioneren. Aan de printplaten zelf is dit echter niet te zien. Technisch heeft de regelaar dan conditie 1 terwijl op basis van 'verval' conditie 5 meer aannemelijk is. In een dergelijk geval is het beter dat de opdrachtgever in samen-

Veelal op beleidsniveau is deze ambitie er wel maar wordt dit niet integraal doorgevoerd in de eigen organisatie. De totale kosten (contractkosten vermeerderd met de kosten van de eigen organisatie) zullen stijgen en conflicten in te voeren onderhoudsbeleid zijn onvermijdelijk.

Succesfactoren

Het is evident dat contracten waarin de faalfactoren zijn vermeden meer kans op succes hebben. Er zijn echter een aantal nog niet genoemde succesfactoren.

Streef naar een win-win situatie. Zorg dat

contracten voor de opdrachtnemer lucratief en uitdagend kunnen zijn. Bouw dus niet alleen malussen in het contract, maar ook bonussen die in relatie staan met de extra inspanning die de opdrachtnemer moet leveren om de hogere prestaties waar te maken. Een bonus in geld is mooi maar blijkt in de praktijk moeilijk te verkopen aan de eigen organisatie immers, zo redeneert men: 'De opdrachtnemer wordt toch betaald om goed werk te leveren. Waarom dan ook nog een bonus!' U kunt echter ook een bonus afspreken in de vorm van een significante contractverlenging. Vele opdrachtnemers zullen hier de voorkeur aan geven boven een geldelijke bonus.

Zorgvuldige preselectie

Naast de technische vaardigheden voor het uitvoeren van het onderhoud wordt van de opdrachtnemer van een resultaatgericht contract ook gevraagd om tactische input en zuivere correcte managementinformatie aan te leveren. Bij geconstateerde gebreken die een projectmatige aanpak vragen wordt van de opdrachtnemer gevraagd hierin de sturende adviserende rol te vervullen.

De contractmanager wil graag informatie over 'wat moet direct' / 'wat kan later' / 'wat moet (eigenlijk) wel maar wordt niet gehandhaafd' om hierin beslissingen te kunnen nemen. Veel leveranciers komen echter niet verder dan het leveren van offerten die op hun beurt niet passen in de begroting van de contractmanager. De contractmanager wordt dan niet ontzorgd maar krijgt met het versturen van ongevraagde offerten er een zorg bij.

Een goede contractmanager beschikt over een ruime dosis boeren

verstand oude stijl maar is bij voorkeur geen onderhoudkundige. Op technisch onderhoudkundig gebied laat hij zich naar behoefte bijstaan door een interne of externe adviseur voor de (europese) aanbesteding, contractvorming, het uitvoeren van audits, steekproefsgewijze controles van door de opdrachtnemer aangeleverde managementinformatie en advisering in het te voeren tactisch en strategisch onderhoudsbeleid.

Een goed contract kenmerkt zich door eenvoud. Bedacht moet worden dat gebouwgebonden installaties in de basis onvergelijikbaar zijn met bijvoorbeeld industriële productie-installaties. Het is onzinnig om per installatiedeel moeilijk meetbare prestaties vast te leggen als voor bijna alle installaties geldt dat deze eens per jaar moeten worden onderhouden. Dit alleen al om aanspraak te kunnen blijven maken op de meerjarige leveranciersgarantie en productaansprakelijkheid.

Keuze kpi's

Zware kpi's op het gebied van beschikbaarheid (maximaal toelaatbare storingen) genereren vervangingsadviezen. Bij het niet opvolgen van de door de opdrachtnemer verstrekte adviezen in de vorm van offerten voor vervangingen, wenst de opdrachtnemer niet meer te worden aangesproken op de betreffende kpi's. De opdrachtgever wikt en weegt in het al of niet uitvoeren van het door de opdrachtnemer verstrekte advies. De 'echte' kennis voor een juiste keuze binnen de (schaarse) middelen van de

opdrachtgever ligt echter bij de opdrachtnemer. Succesvolle prestatiecontracten zijn contracten die ontzorgen. Deze contracten hebben een beperkt aantal evenwichtige kpi's waarvan één of enkele kpi's de adviesrol van de opdrachtnemer meetbaar maken..

Tot slot

Alles in ogenschouw nemende zijn resultaatgerichte contracten geen wondermiddel op zich. Er zijn nogal wat valkuilen. Resultaatgerichte contracten moeten de opdrachtgever ontzorgen, wat zou moeten resulteren in een kleinere slagvaardige eigen facilitaire organisatie en inzet van het onderhoudsbedrijf in zijn specifieke rol en vakinhoudelijke onderhoudskennis. Meest belangrijke succesfactor is de onderlinge relatie en verstandhouding tussen de betrokken partijen. De opdrachtgever moet de opdrachtnemer niet misbruiken als risicodragers van oncalculeerbare of slechts deels door hem beheersbare risico's en vertrouwen op zijn adviezen. De opdrachtnemer moet op zijn beurt optreden als partner van de opdrachtgever en niet alleen sturen op omzet en winstmaximalisatie. De onderhoudskundige adviseur is de derde poot onder de stoel die onafhankelijk het proces beoordeelt en begeleidt. Niet als een adviseur die het werk van de opdrachtnemer 'van bovenaf' toetst aan de hand van een eigen onderhoudsbestek, maar bij conflicten juist optreedt als mediator. Het lijkt wel mensenwerk. ■



Sjoerd Ijpmma

werkt sinds 13 jaar bij SchreuderGroep Ingenieurs/Adviseurs waarvan 7 jaar in de functie van vestigingsdirecteur van de vestiging Groningen en is sinds 2004 tevens één van de aandeelhouders van de SchreuderGroep Holding.