

Ir. Gigi van Rhee (MBA) van Stratelligence Decision Support:

“Prestatiecontract levert niet altijd win-winsituatie op”

Verschillende sectoren hebben al enkele jaren ervaring met prestatiecontracten. Anders dan bij conventionele contracten staat hier een door een gespecialiseerd bedrijf te leveren, van tevoren vastgelegde prestatie centraal. “In principe zou dat meerwaarde voor de totale keten op moeten leveren”, zegt Stratelligence-directeur Gigi van Rhee daarover. “Maar in de praktijk blijkt dat niet altijd het geval. Er zijn echter technieken en methodes om dat wel voor elkaar te krijgen.”

Frank Senteur
is freelance auteur

Wie en wat is Stratelligence? Met een paar collega's is dit bedrijf in 2006 door huidig algemeen directeur Gigi van Rhee opgericht. Van Rhee studeerde lucht- en ruimtevaart-techniek aan de TU Delft en heeft een MBA van de Rotterdam School of Management. “Onze start werd ingegeven door het feit dat RAND Europe ermee stopte”, zegt ze over de geboorte van Stratelligence. “En dat juist op een moment dat we met een grote klus waren gestart. Ook wisten we dat er in de markt nog veel vraag was naar een onafhankelijke, integrale aanpak van complexe vraagstukken. De afgelopen jaren hebben we ons onder meer toegelegd op het verbeteren van besluitvorming bij omvangrijke investeringen door expliciet de onzekerheid en risico's in de besluitvorming mee te nemen (scenario's, real-optiesdenken). Behalve het feit dat we bedrijven en instellingen ondersteunen met advies, publiceren we over de onderwerpen waar we voor onze klanten aan werken, organiseren we en spreken we op congressen en seminars, en creëren we interessante stage-

plaatsen voor ambitieuze studenten. Zo gaan we binnenkort met een nieuwe stagiair een specifieke onderhoudsproblematiek aanpakken. In 2009 hebben we een succesvol symposium georganiseerd over prestatiecontracten, zodat we hierover inmiddels ook de nodige expertise in huis hebben.”

Probleemfactoren

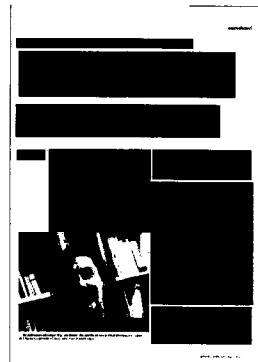
In de praktijk blijken prestatiecontracten niet in alle gevallen te werken. Wat is daar de oorzaak van? “De oorzaak ligt vaak in een slechte of ondoordachte implementatie en het hanteren van de verkeerde doelen”, stelt Van Rhee. “In het verleden zijn prestatiecontracten vaak mislukt doordat het hoofddoel van de samenwerking kostenbesparing was, of het dat men de risico's van de klant naar de opdrachtnemer wilde verschuiven, in plaats van innovatie en het stimuleren van verbeteringen. In veel gevallen betekent een prestatiecontract bovendien dat de kosten initieel omhoog gaan doordat een deel van de overhead van de opdrachtgever terecht komt bij de leverancier zonder dat de opdrachtgever erop bespaart. Ook betaalt de opdrachtgever voor de verbetering in prestaties en het afkopen van risico's van werklust, kostenvariatie, etc. Daarnaast maakt het uitbesteden van een werklust in sommige gevallen indirecte kosten expliciet en direct, waardoor ze zichtbaar worden voor de opdrachtgever. Dit kan een schrik-effect teweegbrengen. De financiële voordelen van prestatiecontracten manifesteren zich dus vooral op de langere termijn, wanneer de opdrachtgever inderdaad kan gaan besparen op overhead- en personeelskosten. Een prestatiecontract kan daarentegen meteen al goed werken als de contractpartners streven naar het optimaliseren en innoveren van de dienst of het product en alleen voor een prestatiegebaseerde variant wordt gekozen als aan die voorwaarden wordt voldaan.”

Kennis zeker

“Een ander aspect is, wie de meeste kennis en invloed in huis heeft op het gebied van de uit te voeren onderhoudstaken”, vervolgt Van Rhee. “Voor sommige unieke systemen beschikt de partij die het al jaren gebruikt of onderhoudt over de meeste kennis en ervaring. Als je deze kennis overdraagt naar een nieuwe onderhoudspartij, hoe stel je dan zeker dat die kennis altijd beschikbaar is? Ook is het de vraag hoeveel moeite je moet doen om de kennis over te dragen. Leveranciers daarentegen die meerdere vergelijkbare systemen gebouwd of in onderhoud hebben, kunnen veel meer kennis en ervaring in huis hebben over de uit te voeren onderhoudstaken. De OEM'er, of de gespecialiseerde onderhoudsfirma verzamelt dan gegevens van meer klanten. Daardoor kunnen zij betere prestaties tegen lagere kosten realiseren. Bijvoorbeeld op basis van voorspelbaar onderhoud, waarbij statistische gegevens en benchmarking worden gebruikt. Als zij bovendien over meerdere specialisten beschikken die deze specifieke kennis hebben, is de continuïteit bij hen ook beter gewaarborgd.”

Kan het?

“Om een prestatiecontract succesvol te kunnen implementeren moet je je afvragen of partijen wel echt een prestatiecontract willen en of het ook kan”, stelt Van Rhee. “Zo zullen de partijen dienen te verifiëren of het afsluiten van een prestatiecontract in de betreffende situatie juridisch is toegestaan, en of het binnen de eigen strategie of het beleid past. Daarbij doemen ook vragen op als de eventuele verplichting tot Europese aanbesteding. Ook speelt mee of de regelgeving toelaat een ‘klikfactor’ of bestaand vertrouwen mee te wegen in de selectie, en afspraken te maken voor voldoende lange termijn. Heeft de opdrachtgever intern beleid geformuleerd dat past bij prestatiecontract?”



Kunnen zich problemen voordoen op het gebied van mededingingswetgeving? Als deze vragen niet aan de orde zijn of niet bevredigend zijn beantwoord, kunnen de betrokken partijen zich verder buigen over het hoe en waarom. Of zij echt willen samenwerken, hangt af van het potentieel dat de samenwerking heeft; wat zijn de mogelijke baten voor de betrokkenen en hoe groot is de kans dat die worden gerealiseerd, en ook: wat zijn de afbreukrisico's; wat voor schade lijden zij als het prestatiecontract geen succes blijkt te zijn? Ook is het voor een succesvol prestatiecontract nodig dat alle partijen baat hebben bij de samenwerking. Er moet dus nog voldoende ruimte voor verbetering in het proces zitten die de partijen kunnen realiseren."

Samenwerking

De kans op een succesvol prestatiecontract is volgens Strattelligence voor een groot deel afhankelijk van de prioriteit die de samenwerking voor de partijen heeft. Het zal dus moeten gaan om een belangrijk systeem of primair proces. Daarnaast dienen beide organisaties de gezamenlijke belangen van top tot werkvloer te dragen, waarbij de top uitdraagt en de werkvloer accepteert. Een andere manier om de samenwerking tot een succes te maken, is om incentives te koppelen aan het bereiken van gemeenschappelijke doelen. Als het gaat om werkzaamheden die beide partijen kunnen uitvoeren, is er een risico dat beide partijen de werkzaamheden naar zich toe trekken. Om deze reden werken prestatiecontracten beter als de partijen complementair aan elkaar zijn, zonder al te veel overlap. Ook moet bij alle partijen de intentie aanwezig zijn om voor een dusdanige termijn een samenwerking aan te gaan dat investeringen terug te verdienen zijn. Het is tenslotte belangrijk dat de partijen en hun medewerkers bereid zijn de andere partij als partner te zien en samen te werken, in plaats van voortdurend te onderhandelen en de ander als contractpartij te beschouwen. Hierbij helpt het als er in het verleden al positieve ervaringen met elkaar zijn opgedaan. Bij het afsluiten van een prestatiecontract dient er overigens – ondanks alle goede hoop op een succesvolle samenwerking – ook terdege aandacht te worden besteed aan de kans op mislukken en de gevolgen hiervan. Belangrijk in dit opzicht is, dat beide partijen voldoende kennis en ervaring behouden om na beëindiging van de samenwerking zelfstandig of met een andere partner door te gaan en ook dan de prestaties van de ander kunnen beoordelen. Daarnaast moet men er rekening mee houden dat data/IT-infrastructuur op een praktische manier weer losgekoppeld kan worden wanneer de samenwerking eindigt. Er is tenslotte een risico dat één van beide partijen andere bedoelingen heeft met het afsluiten van een prestatiecontract, die de partner kunnen schaden. Hiermee moet je bij het afsluiten van het contract rekening houden.

Focus op TCO

Wat is de belangrijkste focus voor een prestatiecontract? Is dat een lagere 'total cost of ownership', of zijn het hogere prestaties in termen van bijvoorbeeld hogere bedrijfszekerheid of beschikbaarheid? Van Rhee zegt daarover: "Dat is een lastige vraag. Natuurlijk wil men dit allemaal wel, maar wat de kosten betreft wordt het meteen al moeilijk doordat men bij de aanschaf van een nieuwe machine of systeem vooraf vaak niet weet wat het onderhoud precies gaat kosten. Je weet bijvoorbeeld dat bij een vliegtuig de aanschafkosten maar een relatief klein deel van de 'total lifecycle cost' zijn. De onderhoudskosten maken daar het leeuwendeel van uit. Hoe hoog die kosten zijn, hangt af van vele factoren: het soort gebruik, de intensiteit van het gebruik, of na de aanschaf nog zaken worden gewijzigd, etc. Doordat goede gegevens over de werkelijke gebruik- en onderhoudskosten vaak ontbreken, is het moeilijk om aanbiedingen te vergelijken. Een voorbeeld is een in aanschaf dure

machine die weinig onderhoud vergt versus een goedkopere machine die wellicht duurder is in onderhoud. Althans, dat neem je aan, want dat weet je achteraf pas zeker. Zijn er praktijkgegevens bekend van beide machines, dan kan dit de beslissing een stuk makkelijker maken. Maar het blijft moeilijk om vooraf een goed zicht te hebben op de werkelijke TCO. Want welke invloed hebben wijzigingen en aanpassingen aan de machine? Ook kun je door wijzigingen in bijvoorbeeld de milieu- en arbo-wetgeving opeens voor extra kosten komen te staan die voor de ene machine hoger of lager kunnen zijn dan voor de andere. Als je voor het onderhoud met een prestatiecontract werkt, dan zul je met de onderhoudspartner dus goede afspraken moeten maken over wat er met de condities van het contract gebeurt als de machine of het gebruik ervan wijzigt, of dat het gebruik ervan door wat voor oorzaak dan ook vroegtijdig wordt beëindigd."

Profiel

"Lastig is ook vaak om vooraf te analyseren waar de mate en de soort van het uit te voeren of uit te besteden onderhoud precies van afhangen", vervolgt Van Rhee. "Is dat tijdsduur, gebruiksduur, aantal bewegingen of productieaantallen? Elke machine heeft daarbij zijn eigen profiel. Je zult dus met aannames moeten werken en die moeten vastleggen." Maar wat als die aannames niet blijken te kloppen? "Je moet in ieder geval voorkomen dat je het contract moet openbreken", antwoordt Van Rhee. "Dat speelt ook bijvoorbeeld als de kwaliteit van het systeem of proces bij aanvang van het prestatiecontract niet bekend is. In dat geval kun je een aanloopperiode op basis van een 'risk reward'-contract aanhouden. Hierin worden gedurende een bepaalde periode risico's tussen opdrachtgever en leverancier gedeeld. Dit kan bijvoorbeeld gaan om een tegenvallende of meevallende kwaliteit van het systeem of proces. Hetzelfde geldt als er onvoldoende ervaringsgegevens over een systeem zijn om betrouwbare voorspellingen over de prestaties en werklust te kunnen doen. Is een contract van start gegaan, dan is het ook beter om periodiek te analyseren of de praktijk nog strookt met de aannames en zo nodig op basis van de uitkomst bij te sturen. Het is voor geen enkele partij gunstig als het tot een vroegtijdige breuk komt. Wat wij in de praktijk wel zien, is dat opdrachtgevers gebruikscondities niet altijd even goed specificeren. Zo is er over de definitie 'normaal gebruik' nog al eens discussie."

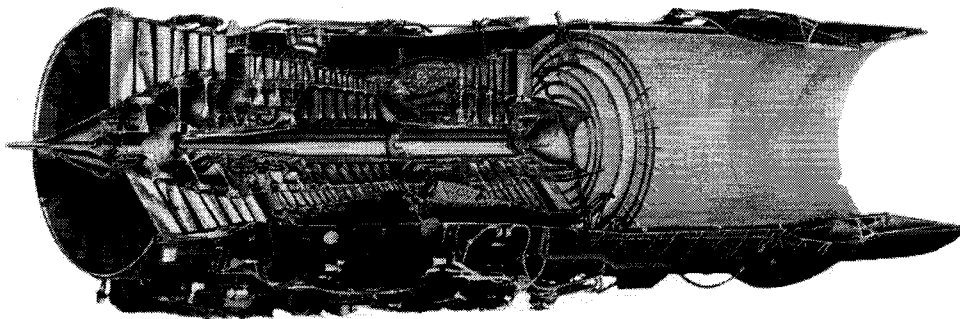
Meer prestatiecontracten

Ondanks het feit dat er wat haken en ogen aan prestatiegebaseerde contracten kleven, is er toch wel een duidelijke trend dat dit soort contracten in populariteit zal toenemen. "We zien dat energiebedrijven, Defensie, Rijkswaterstaat, luchtvaartmaatschappijen en spoorwegbedrijven hier naar kijken en zo mogelijk dit soort contracten met leveranciers afsluiten", zegt Gigi van Rhee erover. "Vaak ziet men dit als mogelijkheid om snel kosten te besparen. Dat zal nog wel in teleurstellingen resulteren, want de financiële voordelen van prestatiecontracten komen vaak pas op de langere termijn naar voren. Daarbij speelt nog een ander aspect. De overheid combineert de invoering van prestatiecontracten geregeld met het verschuiven van werkzaamheden en personeel naar de markt. Verder is het zo dat overheidsinstanties geen BTW kunnen verrekenen. Dus, al is een externe aanbieder exclusief BTW 10 procent goedkoper dan wanneer ze het zelf doen, dan betekent dit toch dat zij inclusief BTW 9 procent duurder uit zijn. Ook zijn prestatiecontracten op korte termijn regelmatig duurder omdat er dan van dubbele overheadkosten sprake is. Bovendien gaat er veel tijd en energie in de voorbereiding van prestatiecontracten zitten. Maar los van deze 'hobbels' zal het aandeel prestatiecontracten de komende jaren toenemen. Daar zijn wij van overtuigd." ■

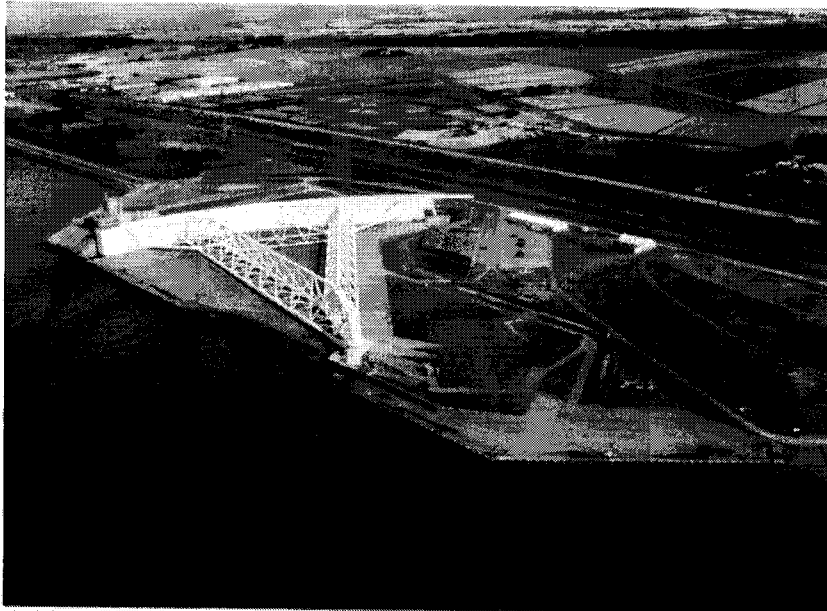
“Goede gegevens over de werkelijke gebruik- en onderhoudskosten ontbreken vaak”



Stratelligence-directeur Gigi van Rhee: “De voordelen van prestatiecontracten zullen zich op de langere termijn op meerdere fronten uiten.”



Doorsnede van een Pratt & Whitney F100-motor die in F16's wordt toegepast. Het onderhoud aan deze motoren wordt in een prestatiecontract ondergebracht. Het contract werd eind maart getekend.



Voor de uitvoering van integraal vast en (klein) variabel onderhoud aan de Maeslantkering is voor de komende 10 tot 15 jaar een prestatiecontract afgesloten.



Ook spoorwagbedrijven waaronder NS, ProRail en spooraanneemers hebben in toenemende mate te maken met prestatiecontracten.