

PROF. DR. FINN WYNSTRA

Inspanning versus prestatie

Een van de meest interessante keuzes die inkopers – en hun organisaties – moeten maken is die tussen inspanning- en resultaatcontracten. Reken ik een schoonmaker af op de uren die gemaakt zijn, of op hoe schoon mijn kantoor is? Het grote voordeel van (pure) resultaatcontracten voor de afnemer is dat het overgrote deel van het uitvoeringsrisico bij de leverancier ligt: *no cure no pay*. Zeker bij de inkoop van diensten (vaak in combinatie met kapitaalgoederen) raken prestatiecontracten steeds meer in zwang, onder allerlei verschillende namen: *Power by the Hour*, *Software as a Service*, *Design-Build-Operate-Maintain*-contracten. Afnemers willen niet meer een motor, maar vliegen; geen persluchtapparaat, maar kubieke meter perslucht.

Bij deze ogenschijnlijk ‘simpele’ keuze tussen inspanning- en resultaatcontracten spelen – idealiter – een aantal, belangrijke overwegingen mee.


In de eerste plaats: kan de afnemer wel goed prestaties definiëren? Collegae Van der Valk en Rozemeijer hebben eens onder NEVI leden nagevraagd wat men vooral lastig vindt bij de inkoop van diensten. De nummer 1 uitdaging was het opstellen van functionele specificaties. Sommige klanten kunnen dit heel goed, en kunnen dit ook effectief communiceren. In Zweden bijvoorbeeld wordt sneeuwruimen van het hoofdwegennet vaak gespecificeerd aan de hand van foto’s van de gewenste situatie (‘beeldbestek’). Maar vaker gaat het niet goed. Ofwel de inkoper weet niet wat zijn interne of externe gebruiker wil, ofwel de organisatie weet dat niet goed.

In de tweede plaats dient men te overwegen of de leverancier voldoende bekend is met de specifieke situatie van de klant, en daarmee zelf goed kan uitwerken welke inspanningen nodig zijn voor een bepaald resultaat. Een leverancier die altijd kantoren schoonmaakt, en dan een keer vliegtuigen moet reinigen kan in dat laatste geval meer sturing op proces en inputs nodig hebben dan een ervaren vliegtuigschoonmaker.

In de derde plaats is de vraag of de activiteiten voldoende voorspelbaar en stabiel zijn om de leverancier (en de klant) voldoende houvast te bieden om een betrouwbare inschatting te maken van de uitvoeringskosten en -risico’s. Zo heeft de Royal Navy (Groot-Brittannië) inmiddels ontdekt dat het (*turn-key*)-onderhoud van de meeste marineschepen nauwelijks via prestatiecontracten is uit te besteden, omdat de werkgebieden van de schepen te veel fluctueren en moeilijk zijn te plannen. De onzekerheden nemen daardoor toe, en als een leverancier dan al bereid is onderhoudsprestaties of zelfs uptime te contracteren, zal hij dat alleen doen tegen een hoge risico-opslag. Voor een heel specifieke, homogene groep van schepen – kleine patrouillevaartuigen die alleen varen in de wateren rondom de Falklands – zijn de condities wél goed in te schatten, en kan de Navy die prestatiecontracten wél effectief vastleggen.

Een vierde en laatste belangrijke vraag bij de toepassing van prestatiecontracten is of de leverancier wel voldoende invloed heeft op de prestaties. Andere leveranciers kunnen ook een grote impact hebben op de uitkomsten van een leverings-dienstenproces. De leverancier van het persluchtapparaat zal niet een vaste prijs per kubieke meter perslucht kunnen garanderen, omdat de elektriciteitsleverancier daar een grote invloed op heeft.

Maar vaker nog is het juist de afnemer die een grote invloed op de uiteindelijke procesuitkomsten heeft. De schoonmaker van treinen heeft ook te maken met de vervoerder zelf, die door onderhoud en capaciteitsplanning grote invloed heeft op de mogelijkheden van de leverancier om een optimale prestatie te leveren. Jaren geleden heeft een bedrijf als KPN daarvoor het concept van ‘collaborative KPIs’ in het leven geroepen. Daarbij wordt niet alleen naar de prestatie van de leverancier gekeken, maar ook naar het ‘gedrag’ van de afnemer: hoe minder de klant meewerkt in de relatie, hoe hoger de bonus voor de leverancier. Gek genoeg worden dit soort concepten – een enkeling daargelaten – door weinig afnemers toegepast. Andere manieren om met die wederzijdse afhankelijk van klant en leverancier om te gaan, is om de leverancier ook duidelijk te betrekken in het definiëren van de prestatie. Een aannemer die via een DBOM-contract een universiteit op had geleverd werd uiteindelijk (deels) afgerekend op gebruikerstevredenheid. Maar die aannemer mocht dan ook meedenken over de exacte vragenlijst die later werd afgenomen bij docenten en studenten.

Afnemers – maar ook leveranciers – zouden er goed aan doen dit soort afwegingen explicieter en uitvoeriger te maken als men voor de keuze staat: inspanning- of resultaatverplichting. Dat levert sowieso al een beter resultaat op! 

Finn Wynstra is bijzonder hoogleraar inkoop- en leveranciersmanagement, RSM Erasmus University.

