

De beloften van het prestatiecontract

Veel opdrachtgevers sluiten een prestatiecontract voor onderhoud af met een aannemer. Zij willen zich namelijk meer kunnen richten op hun primaire proces, en zich ontwikkelen van facilitaire organisatie naar regie-organisatie. Helaas worden hun verwachtingen van het prestatiecontract vaak niet waargemaakt. Het uitgevoerde onderhoud voldoet wel aan de afgesproken kwaliteitseisen, maar het proces zelf verloopt niet goed. Wat zijn de drie meest voorkomende knelpunten én hoe zou het anders kunnen?

B. (Bertina) Seffinga en B. (Ben) Grijpstra, draaijer+partners

Prestatiecontracten stellen nieuwe eisen aan aannemers. Voorheen ging het om technische vragen (werkorders); nu gaat het om functionele prestaties. Aannemers hebben deze ontwikkeling vertaald in nieuwe concepten. Hierbij staan zij niet alleen garant voor het onderhoud, maar kunnen zij ook het management en beheer overnemen van de opdrachtgever. Vaak gebeurt dit op basis van prestatiematige afspraken en de conditiematingsystematiek van de NEN2767. Op papier lijken de prestatieafspraken geweldig. Maar de praktijk valt nogal eens tegen.

THEORIE VERSUS PRAKTIJK

Opdrachtgevers blijken tevreden over de kwaliteit van het onderhoud. Maar ze worden danig teleurgesteld in het proces. Aannemers blijken hun beloften niet waar te maken; bijvoorbeeld niet in de vertaling van prestatie naar werkorders of in de aandacht voor het primaire proces van de opdrachtgever (denk maar aan boorgeluiden tijdens de tentamenweek, of timmerherrie tijdens een belangrijke vergadering). Sommige opdrachtgevers hebben inmiddels besloten om het onderhoud maar

weer traditioneel te laten uitvoeren, zodat ze in ieder geval weer grip op de zaak hebben. Dat kan natuurlijk niet de bedoeling zijn! Veel beter is het om een prestatiecontract wél te laten werken. Laten we drie veelgehoorde beloften van aannemers eens onder de loep nemen.

Belofte 1: 'Wij stellen de gebruiker centraal'

Een eerste belofte die veel aannemers doen is: 'wij stellen de gebruiker centraal'. Dit betekent doorgaans dat zij hun planning afstemmen op het primaire proces van de opdrachtgever. Maar 'de gebruiker centraal stellen' omvat veel meer dan alleen het stroomlijnen van werkplanning en primair proces. Want huisvesting is geen doel op zich, maar slechts een middel om het primaire proces te ondersteunen. Hoe beter de huisvesting daaraan kan bijdragen, hoe groter de waarde van huisvesting voor de gebruikers is. Doel van het prestatiecontract is om die optimale bijdrage van de huisvesting daadwerkelijk te realiseren. En dus moet de basisvraag voor alle doelen en activiteiten van de aannemer steevast zijn: *hoe kunnen wij de gebouwen en dienstverlening voor onze gebruikers optimaliseren?* Techniek, gebouwen en

onderhoudsprocessen zijn dienend en volgend aan dit proces, en moeten daarom zo flexibel mogelijk worden ingericht. Kortom: onderhoud moet niet worden uitgevoerd omdat het nu eenmaal op de planning staat, maar omdat het zorgt voor een beter presterend gebouw. Dan pas staat de gebruiker echt centraal.

Belofte 2: 'Wij zijn uw partner'

De tweede veelgehoorde belofte van aannemers is: 'wij zijn uw partner'. Echte partners hebben gedeelde belangen op basis van authentieke, gedeelde doelen. Maar bij een onderhoudscontract tussen opdrachtgever en aannemer is hiervan geen sprake. Sterker nog: het belang van de aannemer – zo veel mogelijk omzet uit onderhoud – kan zelfs fors conflicteren met het belang van de opdrachtgever. De waarden en normen, de cultuur, de houding en het gedrag van beide partijen lopen nogal uiteen. Hun relatie is dus helemaal niet gelijkwaardig. Er is bijvoorbeeld geen volledige transparantie in financiën. En ook geen gedeeld belang bij de opbrengsten. De opdrachtgever kan de aannemer dus nooit als partner beschouwen.

Belofte 3: 'Wij ontzorgen u'

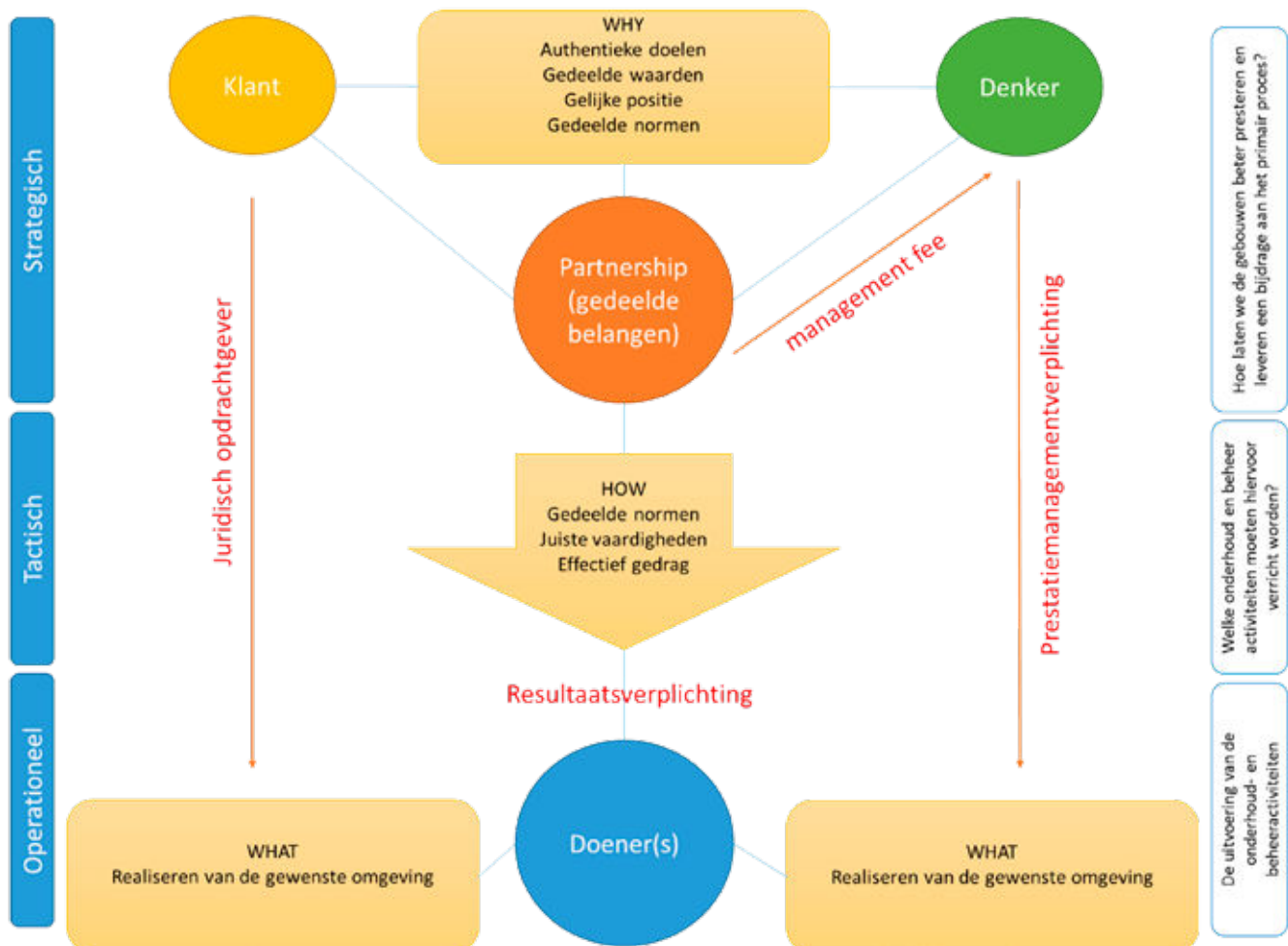
De derde aannemersbelofte ligt op het gebied van de dienstverlening. Hiervoor worden begrippen als 'ontzorgen', 'goede dienstverlening' of 'toegevoegde waarde' gebruikt – zonder die te concretiseren. Een opdrachtgever wil graag worden ontlast. Een dergelijke belofte valt dus al snel in goede aarde, zonder dat de opdrachtgever navraagt hoe de aannemer die belofte precies gaat waarmaken. In plaats daarvan vertrouwen veel opdrachtgevers op hun eigen verwachtingen. Zij gaan ervan uit dat de aannemer zelf het initiatief neemt voor verbeteringen en adviezen geeft die de (primaire) organisatiedoelstellingen ondersteunen. Daarbij rekenen ze er bovendien op dat dit een cyclisch proces is, dat alsmaar doorloopt en telkens weer herijkt wordt. In de praktijk worden opdrachtgevers uiteindelijk vaak teleurgesteld. Tijdens de aanbestedingsfase en/of implementatiefase wordt de ontzorgbelofte meestal nog wel waargemaakt. Dan zijn veel aannemers erop gericht om de prestatie-eisen goed te vertalen in werkorders (vaak uit oogpunt van kostenbeperking, om

binnen de contractuele kaders te blijven). Maar daarna? Voegt de aannemer ook dan blijvend extra waarde toe? Helaas is het voor veel aannemers geen automatisme om voortschrijdend inzicht periodiek te delen met de opdrachtgever, of om nieuwe ontwikkelingen keer op keer zelf in te passen. Met als gevolg dat iets ouds vaak door hetzelfde wordt vervangen – terwijl dat nu net het moment was geweest om eventuele verbeteringen of innovaties door te voeren.

DENKERS EN DOENERS

De onderzochte beloften laten zien dat aannemers misschien extra genen nodig hebben om opdrachtgevers goed te kunnen bedienen. In figuur 1 worden aannemers daarom onderscheiden in denkers (=organisator) en doeners (=uitvoerder). De organisator vertaalt de doelstellingen van zijn opdrachtgever naar een operationele opgave. Deze vertaling is echter niet vrijblijvend, aangezien de opdrachtgever ook de verantwoordelijkheid daarvoor bij de aannemer wil leggen. De organisator heeft dus, net als de uitvoerder, een resul-

taatsverplichting – maar wel over een ander deel van het werk. De organisator denkt mee (dienstverlenend); de uitvoerder voert uit. Ook heeft de organisator een ander belang dan de uitvoerder. De organisator heeft geen belang bij omzet uit onderhoud, de uitvoerder wel. Samenvattend: de organisator voert het goede onderhoud uit, de uitvoerder voert het onderhoud goed uit. Goede samenwerking tussen de organisator en de uitvoerder moet leiden tot het beste resultaat voor opdrachtgevers!



-Figuur 1- Aannemers daarom onderscheiden in denkers (=organisator) en doeners (=uitvoerder)