

Is uw organisatie al toe aan een prestatiecontract?

Is mijn organisatie al toe aan een prestatiecontract? Zowel opdrachtgevers als uitvoerende partijen moeten zichzelf die vraag stellen alvorens zo'n contract af te sluiten. De opdrachtgever zal een goed beeld moeten hebben van het technisch beheer en onderhoud in de vorm van goede analyses, rapportages, meldingen, energiegebruiken, klanttevredenheidsonderzoeken etc. Van de uitvoerende partij wordt transparantie in werkzaamheden en kosten gevraagd. Basisvoorwaarden zijn vertrouwen, transparantie en samenwerking. De adviseur kan als onafhankelijk mediator optreden. Enerzijds door deze basisvoorwaarden vooraf te toetsen en anderzijds door gedurende de looptijd van het contract, kritisch, objectief en met kennis van zaken de samenwerking te monitoren. Kortom, een prestatiecontract is: 'zeggen wat je doet, maar vooral doen wat je zegt...'

Ir. P.E.R. (Rinto) Dusée, technisch consultant Energie bij WHC (Weerdenburg Huisvesting Consultants) b.v.

Uit een onderzoek in 2008 naar de Nederlandse facility management markt, blijkt dat jaarlijks ongeveer €5 miljard wordt uitgegeven aan het technisch beheer en onderhoud van gebouwen en gebouwgebonden installaties. Uit ditzelfde onderzoek blijkt dat dit voor 67% is uitbesteed aan installateurs en/of aannemers in de vorm van onderhoudscontracten. De verwachting is dat dit percentage zal blijven groeien (de prognose voor 2013 was 76%) [1]. Een optimale inrichting van het technisch beheer en onderhoud met duidelijke afspraken met de onderhoudspartij, kan leiden tot een kostenbesparing op het gebied van dit beheer, maar ook op het gebied van energie- en beheerskosten. Momenteel zijn de meeste onderhoudscontracten afgesloten in de vorm van inspanningscontracten. Deze contracten zijn met name gericht op de uitvoering van de

werkzaamheden. Er wordt niet gekeken naar het functioneren van bijvoorbeeld de installaties.

Recent onderzoek door de Rijksdienst Voor Ondernemend Nederland (voorheen AgentschapNL) toont aan dat door de toepassing van een prestatiecontract, waarin duidelijke afspraken worden gemaakt over onderhoud, energie en andere aspecten, een besparing kan worden gerealiseerd van circa 20% op de kosten en 35% op CO₂ [2]. Duidelijke afspraken die worden vastgelegd in een prestatiecontract kunnen inderdaad leiden tot een besparing op de exploitatiekosten van uw gebouw op de lange termijn. Maar is uw organisatie wel echt klaar voor een prestatiecontract? Dit artikel gaat nader in op de stappen die resulteren in optimaal beheer en onderhoud van uw organisatie, de

typen onderhoudscontracten en de vraag welk onderhoudscontract past bij uw organisatie.

■ STAPPENPLAN

Om te komen tot een optimaal beheer en onderhoud van uw gebouwen en gebouwgebonden installaties heeft WHC de 'Huisvesting Beheer Visie' (HBV) ontwikkeld. Dit is een totaalvisie die de verschillende niveaus en hulpmiddelen binnen het huisvestingbeheer inzichtelijk maakt (zie figuur 1). Door vanuit deze visie te werken, wordt het mogelijk om processen en activiteiten binnen uw huisvestingbeheer gestructureerder en daarmee efficiënter en professioneler vorm te geven.

Om te komen tot een optimaal huisvestingbeheer onderscheidt WHC 6 stappen:

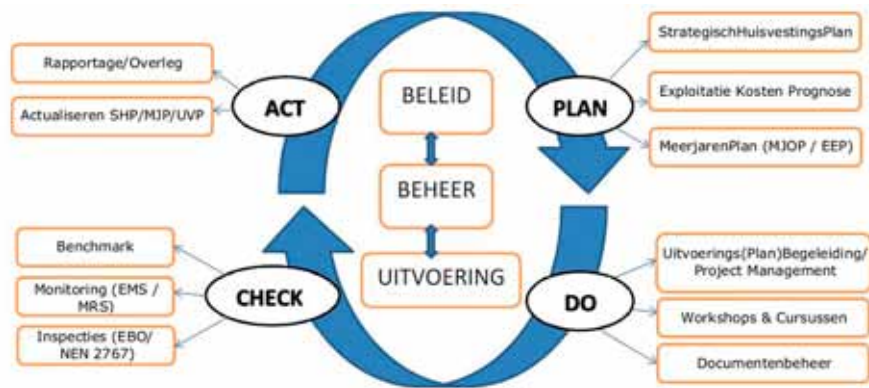
Stap 1 Vaststellen van de visie ten aanzien van

het beheer en onderhoud van uw gebouw(en) en gebouwgebonden installaties. Gedurende deze stap wordt bekeken waar u tezamen met uw organisatie naar toe wilt groeien op het gebied van het beheren en onderhouden van uw gebouwen. Hierbij kunt u denken aan een organisatie met een volledig eigen technische dienst voor onderhoud tot een regie-organisatie, waarbij het onderhoud volledig is uitbesteed.

Stap 2 Bepalen 0-status van beheer en onderhoud op basis van een inventarisatie. Deze 0-status wordt op drie niveaus vastgesteld, te weten: strategisch niveau (huidige beleid), tactisch niveau (vertaling beleid naar beheer) en operationeel niveau (uitvoering en beleving). De 0-status wordt bepaald aan de hand van het bestuderen van de aanwezige (beleids)stukken en onderhoudsplannen, diverse gesprekken met de betrokken functionarissen, maar ook door het in kaart brengen van de huidige onderhoudsstatus van de aanwezige technische elementen (bouwkundig, E- en W-installaties en Transport). In deze stap wordt ook in kaart gebracht over welke monitoringtools uw organisatie al beschikt, zoals een MeldingRegistratieSysteem, een EnergieMonitoringSysteem, een GebouwBeheerSysteem of een MeerJarenOnderhoudsPlan.

Stap 3 Vaststellen normstellingen/gewenste prestaties (KPI's). Zodra stap 1 en 2 zijn doorlopen, is het bekend waar u als organisatie naar toe wil groeien, maar ook wat de huidige stand van zaken is binnen uw organisatie op het gebied van beheer en onderhoud. Bij deze stap worden reële normstellingen/het gewenste prestatieniveau vastgesteld. Dit gewenste prestatieniveau van het gebouw en de gebouwgebonden installaties wordt vastgelegd in zogeheten Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's). De KPI's worden dusdanig gekozen dat deze duidelijk zijn voor alle betrokkenen in het beheer- en onderhoudsproces en met name voor de opdrachtgever. De belangrijkste uitdaging voor de markt is dan ook het duidelijk opstellen van deze KPI's. Een KPI wordt doorgaans opgesteld vanuit specifiekere en daardoor beter meetbare Prestatie Indicatoren (PI's). Op het gebied van onderhoud kunnen de volgende KPI's worden gehanteerd:

- minimale onderhoudsstatus elementen;
 - maximaal aantal klachten per element;
 - maximale doorlooptijd per melding gerelateerd aan urgentie;
 - maximale onderhoudskosten per m² bvo.
- Naast deze onderhoudsaspecten kan uw organisatie ook kijken naar aspecten op het gebied van energie, binnenmilieu, klanttevredenheid, etc.



-Figuur 1- EEP (Energie Efficiency Plan); MJOP (MeerJarenOnderhoudsPlan); EMS (EnergieMonitoringSysteem); MRS (MeldingenRegistratieSysteem); EBO (EnergieBesparingsOnderzoek)

EBO u WSPESIFICATIES				MOP Soortag		Energieverbruik		Werkuren		INSTRUCTIEWAARDEN	
	Subverbruik	m2bvo	%	(kWh/m2bvo per jaar) Gemidd.	(kWh/m2bvo per jaar) Huidig	(kWh/m2bvo) Gemidd.	(kWh/m2bvo) Huidig	(uur/m2bvo) Gemidd.	(uur/m2bvo) Huidig	0	1
TOTAAL		40.518									
Gebouw 01	verpleeghuis	21142	52%	20	20	3,32	3,32	5	5	3	3,0
Gebouw 02	verpleeghuis	11762	29%	40	40	3,32	3,32	5	5	4	3,2
Gebouw 03	verpleeghuis	4913	12%	30	30	3,32	3,32	5	5	3	3,0
Gebouw 04	verpleeghuis	495	1%	100	100	3,32	3,32	5	5	3	3,0
Gebouw 05	Kantoor	1392	3%	30	30	4,72	4,72	5	5	2	2,0
Gebouw 06	Kantoor	1798	4%	30	30	4,72	4,72	5	5	2	2,0
Gebouw 07	Kantoor	2543	6%	30	30	3,72	3,72	5	5	2	2,0
Gebouw 08	School	4339	11%	30	30	3,34	3,34	5	5	3	3,0
Gebouw 09	School	2478	6%	30	30	3,34	3,34	5	5	3	3,0
Gebouw 10	School	1312	3%	30	30	3,34	3,34	5	5	2	2,0

-Figuur 2- De HuisVestingsAnalyse (HVA) van WHC

De HuisVestingsAnalyse (HVA) van WHC is een managementtool die is ontwikkeld ten behoeve van de keuze, monitoring en presentatie van de KPI's. Deze managementtool is in eerste instantie bedoeld om uw organisatie te helpen bij het formuleren van de juiste KPI's en de onderliggende PI's (ISSO 102). Daarnaast is de HVA bedoeld als hulpmiddel voor het presenteren van stuurinformatie over de status van de huidige prestaties t.o.v. de gestelde prestaties (zie figuur 2).

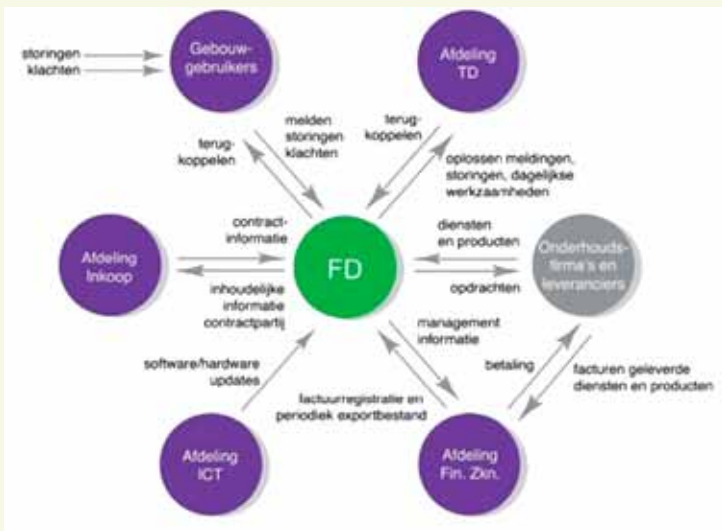
De HuisVestingsAnalyse is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

- verzamelen van *algemene gebouwgegevens*, zoals gebouwbenaming, bouwjaar en het bruto vloeroppervlak. Uit de diverse monitoringsystemen (GBS, Energiemonitoring, Facility Management Informatie Systeem, met name MeldingenBeheer en MeerJarenOnderhoudsPlan) van de juiste gebouwen worden de juiste gegevens verzameld. Het is van belang gebruik te maken van bekende definities en normen, zoals NEN 2580 voor m² bvo, zodat later eenvoudig een benchmark kan plaatsvinden;
- vastleggen van de *gewenste prestaties* van de gebouwen en gebouwgebonden installaties (KPI's) op het gebied van energie, onderhoud, comfort/klanttevredenheid en aantal storingen/meldingen, gebaseerd op basis van theoretische berekeningen (EPC-toets) of benchmarkcijfers;
- vastleggen van *actuele/werkelijke prestaties* van de gebouwen en gebouwgebonden installaties met betrekking tot de verschillende KPI's.

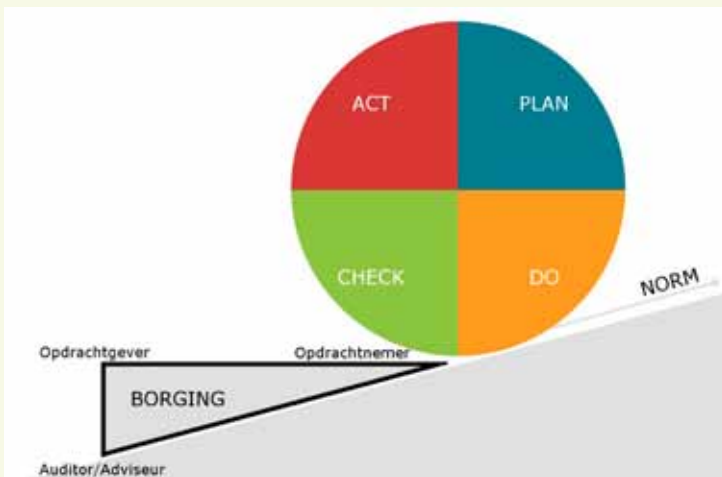
Stap 4 Vaststellen Prestatie Indicatoren (PI's).

Zodra de gewenste prestatieniveaus op de verschillende aspecten bekend zijn, dienen de PI's te worden vastgesteld waarmee het monitoren van het gewenste prestatieniveau mogelijk is. Zo kan bijvoorbeeld het prestatieniveau 'Onderhoudskosten per m² bvo' worden opgebouwd uit meerdere PI's, te weten: jaarlijkse kosten correctief onderhoud, jaarlijkse kosten preventief onderhoud, jaarlijkse kosten vervangingsinvesteringen en tot slot de werkelijke bruto vloeroppervlakte van het gebouw of desbetreffende bouwdeel. Een PI is dus een specifiekere indicator die goed meetbaar (absolute waarden) is. In deze stap dient tevens bepaald te worden hoe de PI's gemeten dienen te worden (eenheid, frequentie, etc.).

Stap 5 Inrichten van de organisatie (eigen organisatie maar ook externe partij) en benodigde hulpmiddelen. Voor het kunnen implementeren en borgen van de HuisvestingBeheerVisie binnen uw organisatie is het van belang om te weten welke afdelingen en/of functies hierbij betrokken dienen te worden. Al deze betrokken partijen worden weergegeven in figuur 3. In deze afbeelding wordt tevens de relatie tussen de partijen aangegeven en is de positionering van de diverse betrokken partijen voor het beheer en onderhoud opgenomen. De spin in het web is de afdeling Facilitaire Zaken van uw organisatie. Deze afdeling is namelijk voor zowel interne afdelingen als externe partijen het aanspreekpunt voor het beheer en onderhoud. Tijdens het inrichten dienen duidelijke afspraken gemaakt te worden over de taken,



-Figuur 3- Welke afdelingen en/of functies zijn betrokken?



-Figuur 4- De Deming Circle

verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB's) van de betrokkenen. Deze TVB's dienen te worden vastgelegd op functieniveau in verband met de borging. In deze stap dient ook gekozen te worden voor het type contract dat wordt afgesloten met een onderhoudspartij. Het type contract is namelijk sterk afhankelijk van de eigen organisatie (0-status en visie). **Stap 6** Borging. Het beheer- en onderhoudsproces dient uiteindelijk geborgd te worden binnen uw organisatie. Binnen de HuisvestingBeheerVisie wordt gebruik gemaakt van de Deming Circle (Plan Do Check Act) en voor de borging is het belangrijk dat er een nauwe samenwerking is tussen opdrachtgever, opdrachtnemer en adviseur (zie figuur 4). Door periodiek overleg wordt de voortgang

bewaakt en waar nodig bijgestuurd in het gehele proces.

■ TYPE CONTRACT

Er bestaan verschillende vormen van onderhoudscontracten, variërend van een capaciteitscontract tot een leasecontract. Het verschil tussen de contractvormen is met name de wijze van aansturing (inspanning/resultaat) en de mate van verantwoordelijkheid van de opdrachtgever. In de laatste decennia is er een ontwikkeling gaande geweest van capaciteitscontracten (inschakelen onderhoudsfirma vanwege gebrek aan capaciteit en/of kennis) naar voornamelijk prestatiecontracten. Hierdoor zien we een duidelijke ontwikkeling waarbij de eigen TD/FD krimpt en de rol

van de medewerkers verandert van uitvoerder naar regievoerder. Dit vereist andere vaardigheden van de medewerker: betere communicatie en presentatie van werkzaamheden en te verwachten resultaten aan de eigen organisatie. Ook van de onderhoudsfirma wordt een goede communicatie verwacht. Daarnaast komt de rol van de adviseur nu steeds meer in beeld, die als onafhankelijk intermediair tussen de onderhoudsfirma en opdrachtgever optreedt.

Er bestaan echter meerdere tussenvormen van onderhoudscontracten (figuur 5), te weten:

- *inspanningscontract*, waarin uitvoerig het preventief onderhoud staat beschreven en het correctief onderhoud meestal wordt ingeschat. Dergelijke contracten worden vaak voor meerdere jaren afgesloten;
- *resultaatcontract*, waarbij zowel het preventief als correctief onderhoud wordt uitgevoerd op de wijze die door de onderhoudsinstallateur wordt bepaald. Periodiek wordt de conditie gemeten, conform de NEN 2767 en vergeleken met de door de opdrachtgever gestelde normen. Vervangingsinvesteringen worden in dit contract niet opgenomen. De opdrachtgever maakt hierbij vaak gebruik van een eigen MeerJarenOnderhoudsPlan;
- *prestatiecontract*, waarbij zowel het preventief als correctief onderhoud en de vervangingsinvesteringen van zowel installaties als vaak ook bouwkundig onderdelen aan een onderhoudsfirma worden uitbesteed. Het MeerJarenPlan wordt dan door de onderhoudsfirma opgesteld. Deze vorm van onderhoudscontract is het duurst, omdat het risico van vervangingen en correctief onderhoud volledig bij de onderhoudspartij ligt. Het alleen monitoren op de conditie van de onderhoudstoestand van de elementen is dan ook niet voldoende. Bij een dergelijk contract dient bovendien gekeken te worden naar onder andere:

- meerjarenonderhoudskosten;
- preventieve- en correctieve onderhoudskosten en aantal meldingen;
- energiegebruik;
- klanttevredenheid;
- afbreukrisico.

■ CONCLUSIE

Om een prestatiecontract af te kunnen sluiten zijn meerdere randvoorwaarden van belang voor zowel uw eigen organisatie, de opdrachtnemer als beide. Deze voorwaarden staan in tabel 1. De belangrijkste randvoorwaarden gelden voor beide partijen, te weten:

- vertrouwen in elkaar te hebben, hetgeen betekent goede communicatie, duidelijkheid in kostenopbouw (open begroting bij offer-

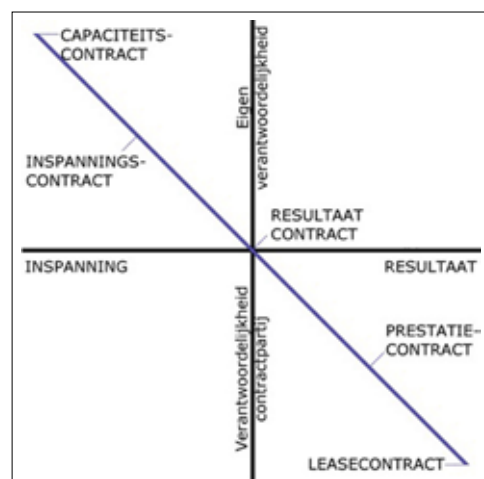
- tes), controleren en overleg facturen;
- transparantie in gemaakte afspraken, goede definities en eenduidige afspraken, totaal-overzicht onderhoudswerkzaamheden en prestatie;
 - samenwerking en duidelijkheid in werkzaamheden en verantwoordelijkheid voor iedereen. Zowel de monteur als projectleider moet inzicht hebben in mutaties. Dit kan worden ondervangen door deze te borgen in een systeem, waarin alle betrokkenen inzicht hebben. Nu worden vaak afspraken gemaakt die bij de monteur en/of zijn projectleider niet bekend zijn.

De implementatie van deze drie aspecten wordt niet van de ene op de andere dag gerealiseerd maar neemt vaak meerdere jaren in beslag. Dat is geen probleem als beide partijen zich daarvan bewust zijn en hierin willen investeren. Indien voor uw eigen organisatie geldt dat één van de drie of meerdere randvoorwaarden ontbreken, dan is uw organisatie nog niet klaar voor de toepassing van een prestatiecontract. Afhankelijk van de ontbrekende randvoorwaarde(n) kan gekozen worden voor

één van de andere contractvormen. In deze keuze kan rekening gehouden worden met een groeitraject, waarbij u via het doorlopen van verschillende contractvormen naar een prestatiecontract groeit.

BRONNEN

1. De Nederlandse facility management markt 2008; Een overzicht van cijfers, trends en ontwikkelingen; Twynstra Gudde & FMN; 2008
2. van den Herik, Pieter, Adema, Bram, Hulshoff, Albert, Roskam, Selina; Leidraad prestatiecontracten; Beheer en Onderhoud; Gebouwen versie 3.0; 11 maart 2013;



-Figuur 5- Verschillende typen onderhoudscontracten

Eigen organisatie	Beiden	Opdrachtnemer
<ul style="list-style-type: none"> -Inzicht in historische prestaties en huidige prestaties gebouw en gebouwgebonden installaties; -Beschikking over ingerichte monitoringtool(s); -Regievoerder(s) i.p.v. uitvoerder(s). 	<ul style="list-style-type: none"> -Vertrouwen in elkaar (goede en open communicatie); -Transparantie in gemaakte afspraken en prestaties; -Samenwerking. 	<ul style="list-style-type: none"> -Goede interne communicatie (iedereen draagt prestatiecontract uit); -Juiste toolkit medewerkers (Kennis/Vaardigheden/ Attitude).

-Tabel 1- Randvoorwaarden die van belang zijn om een prestatiecontract af te kunnen sluiten

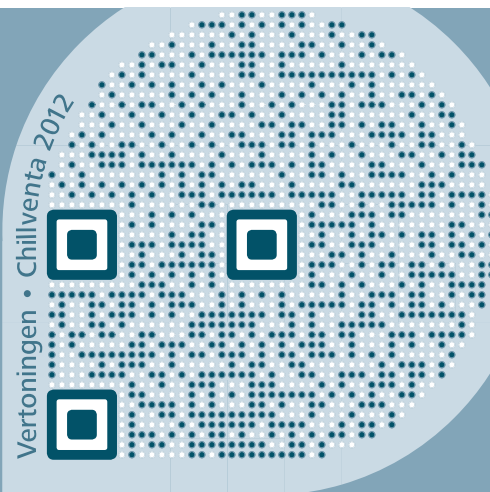
feel the elements of CHILLVENTA 2014



1 DAG VOOR BEURSAANVANG
congressing
13.10.2014
1 DAG VOOR BEURSAANVANG

NÜRNBERG
14 T/M 16.10.2014

INTERNATIONALE VAKBEURS
VOOR KOUDE-, KLIMAAT-,
VENTILATIETECHNIEK EN
WARMTEPOMPEN



Vertoningen • Chillventa 2012

OF U UW INNOVATIES LIEVER
WARM, KOUD OF PERFECT
GEKLIMATISEERD WILT HEBBEN
– DE CHILLVENTA HEEFT ZE
ALLEMAAL.

NÜRNBERG MESSE

Informatie: Beech Business Promotion B.V.
Tel +31(0)5 47.27 10 71 | info@beechbp.nl

CHILLVENTA.DE