



Dutch Harbor
The Procurement Engineers

Prestatiecontracten @ Dutch Harbor

Oktober 2019

*Kosten Kliniek
Raadgevers en Ingenieurs
More Care, Less Cure, No Repair*



Resultaatgericht onderhoud en Prestatiecontracten

Waarschuwing vooraf.

De potentie van het concept prestatiecontracten is groot. De exploitatielast wordt verlaagd, de continuïteit en winstmarge van opdrachtnemer neemt toe, iedereen tevreden. Waarom worden prestatiecontracten dan toch niet op grote schaal toegepast? Er blijken ook keerzijden te zijn. Het kunnen managen van prestatiecontracten vergt speciale competenties van zowel opdrachtgevers alsook opdrachtnemers. Het opstellen van een goed contract is een lastige opgave te zijn waar nog maar weinigen in slagen. Prestatiecontracten leiden daarom niet altijd tot het gewenste resultaat.

Prestatiecontract

Een techniek om veelvoorkomende problemen met traditionele onderhoudscontracten te voorkomen, zoals het niet beheersen van risico's en kosten, en om het onderhoudsproces te optimaliseren, is het aangaan van een ketensamenwerking door gebruik te maken van een prestatiecontract. Bij het outsourcen van onderhoud middels het gebruik van een prestatiecontract wordt de opdrachtnemer betaald voor het leveren van prestaties en niet voor het leveren van inspanningen, zoals bij een traditioneel contract het geval is. Het gewenste resultaat van het onderhoud wordt beschreven en niet de wijze waarop onderhouden moet worden.

Vertrouwen

Opdrachtgevers willen voornamelijk een betere onderhoudskwaliteit en een hogere gebruikerstevredenheid behalen, ontzorgd worden en een verlaging van de exploitatielasten bereiken. Opdrachtnemers streven voornamelijk continuïteit en klantenbinding na. Voor het behalen van deze en andere voordelen moet er allereerst een vertrouwensband ontstaan tussen partijen, moeten de partijen welwillend zijn en moet er goed gecommuniceerd worden over wat van elkaar verwacht wordt. Om de voordelen te maximaliseren moet het prestatiecontract aansluiten bij de beoogde doelstellingen van de opdrachtgever, dient het contract ruimte en uitdaging te bieden aan de opdrachtnemer om te kunnen komen tot de gewenste onderhoudskwaliteit en moeten de prestatie-eisen een juiste vertegenwoordiging zijn van de gewenste onderhoudskwaliteit.

Ketenoptimalisatie

De resultaten zijn begrensd door de onderlinge afhankelijkheid tussen gebruikers, onderhoudspartijen en toeleveranciers. Zo is de onderhoudspartij afhankelijk van de gebruiker voor het verkrijgen van een goed beeld van het gebruik van een systeem op basis waarvan hij de onderhoudsbehoefte kan voorspellen en zijn planning kan optimaliseren. Daarnaast is de onderhoudspartij afhankelijk van toeleveranciers voor de betrouwbare levering van onderdelen. Het meenemen van deze interacties en optimaliseren van het onderhoudsproces heet ketenoptimalisatie

Inkoop

Bij het traditionele inkoopproces voor het onderhoud is het inspanningscontract van toepassing. De werkwijze waarbij het onderhoud wordt beschreven in de vorm van uit te voeren werkzaamheden die in een bestek of frequentiebestek zijn opgenomen. In een frequentiebestek staan de handelingen omschreven en de frequentie waarin deze handelingen uitgevoerd moeten worden. Het te bereiken kwaliteitsniveau, in de tijd gezien, wordt daarbij niet afgesproken. De bestekken omschrijven enkel de werkwijze naar een niet-gedefinieerd eindresultaat. De opdrachtnemer met de laagste prijs verwerft weliswaar de opdracht, maar is tegelijkertijd degene die het meeste risico heeft genomen en de minste speelruimte heeft om tegenvallers op te vangen.

Spanning

Met het gebruik van inspanningscontracten wordt de kennis aanwezig bij de marktpartijen niet benut en wordt ketenoptimalisatie niet bereikt. Het traditionele inkoopproces voor onderhoudswerken



leidt zelfs tot spanning tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer, omdat de hoeveelheid omzet van de opdrachtnemer deels afhangt van de hoeveelheid onderdelen die stuk gaan. Hierdoor hangt er een negatieve sfeer tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en wordt het merendeel van het risico genomen door de opdrachtgever.

Prestatiecontracten

Een techniek om inzicht te verkrijgen in de effecten en effectiviteit van het onderhoud, om ketensamenwerking en ketenoptimalisatie na te streven, om afspraken in de keten vast te leggen en de belangen van ketenpartners te synchroniseren, is het gebruikmaken van prestatiecontracten. Prestatiecontracten worden door velen gezien als dé oplossing om problemen met traditionele inspanningscontracten op te lossen; het niet realiseren van de beoogde prestaties, het niet voldoende beheersen van risico's en kosten, en een gebrek aan het realiseren van innovatie.

Prijs/kwaliteit

Er is een trend aan het ontstaan waarbij eigenaren van gebouwen steeds vaker gebruik willen maken van de knowhow van de onderhoudspartijen om daarmee de exploitatielasten te verlagen en de kwaliteit en beschikbaarheid te verhogen. Door middel van prestatiecontracten krijgen opdrachtnemers van onderhoudswerken op hun beurt de gelegenheid om te innoveren en om ketenoptimalisatie na te streven. Daarnaast biedt het marktpartijen de mogelijkheid zich werkelijk op de kwaliteit van de dienstverlening te kunnen onderscheiden. Dit biedt opdrachtgevers de mogelijkheid om op prijs-kwaliteitsverhouding in te kopen in plaats van op laagste prijs, zoals bij een traditioneel inspanningscontract.

Innovatie

Opdrachtnemers van contracten op basis van een inspanningsverplichting worden niet geprikkeld te innoveren. De rekeningen worden immers betaald wanneer de opdrachtnemer precies doet wat de opdrachtgever zegt. Door middel van prestatiecontracten wordt de prestatie van de opdrachtnemer meetbaar en objectief evalueerbaar, waardoor er ruimte gaat komen voor innovatie en verbeteringen van producten, processen en samenwerkingen.

Risico's bij outsourcing

Wanneer gebruik wordt gemaakt van een outsourcing strategie, dan kunnen bij de opdrachtgever de volgende risico's optreden: het verlies van de controle over de onderhoudsmethoden, gebruikte materialen en apparatuur, het verlies van kritische vaardigheden, het verlies van kennis over de onderhoudsobjecten, mogelijke weerstand tegen een cultuurverandering, mogelijke toename van onderhoudskosten, enzovoorts.

Verschuivingen

Door het kiezen van outsourcing van onderhoud middels een prestatiecontract kunnen bepaalde risico's van het onderhoud verschoven worden naar de opdrachtnemer. Het is echter belangrijk dat onderhoudsexpertise in de organisatie van de opdrachtgever niet geheel verdwijnt. Een manager met onderhoudsexpertise is nodig om de opdrachtnemer te managen, controleren en toezicht te houden op de prestaties van de opdrachtnemer. Bovendien moet de opdrachtgever als enige de verantwoording dragen voor besluiten, zoals het uitstellen of doen van vervangingen van de onderhoudsobjecten.

Voordeel

Over het algemeen zijn de doelstelling bij het prestatiegericht contracteren van onderhoud budgetzekerheid te bereiken (financieel), de kosten van het onderhoud te verlagen (financieel), de productkwaliteit te verbeteren (klant), het interne onderhoudsmanagement te vereenvoudigen (proces) en innovatie te stimuleren bij de opdrachtnemers (innovatie).