

Geeft prestatiecontract wel gewenste prestaties?

John de Croon

24 januari 2014

Soms heb je dat een titel je onmiddellijk triggert. Dat deed de titel 'Waterschap op zoek naar ideale prestatiecontract' in het blad 'Maintenance' van afgelopen december ook. Immers impliceert de titel dat er al voor het idee van een prestatiecontract gekozen is. De vraag is echter of een prestatiecontract wel voor kapitaalintensieve bedrijven altijd zinvol is.



Bron: blad 'Maintenance' december 2013

We gaan eerst even kort in op prestatiecontracten. Bij een dergelijk contract wordt de prestatie van de leverancier meetbaar en objectief evalueerbaar gemaakt. Op basis van de geleverde prestaties wordt tussen de opdrachtgever en leverancier verrekend, waarbij bij het beter presteren dan de norm een bonus wordt uitgekeerd en bij het niet halen van de norm een malus.

We onderscheiden in asset management verschillende rollen¹. Bij een prestatiecontract krijgt de leverancier waaraan de diensten worden uitbesteed de rollen van asset manager en service provider. De uitbestedende partij heeft daarbij de asset owner rol.

Het achterliggende doel van een prestatiecontract voor een opdrachtgever is een lagere total cost of ownership en/of een hogere prestatie van de bedrijfsmiddelen en daar is niets mis mee.

Prestatiecontracten in de sector zijn contracten die vaak een lange termijn horizon omvatten en de leverancier weet zich voor langere tijd verzekerd van werk (denk aan een DBFM-contract: Design, Build, Finance, Maintain). Daarmee klinkt een prestatiecontract als een mooie win-win situatie voor opdrachtgever en opdrachtnemer, waarbij de opdrachtgever nog ontzorgd is ook. Fijn toch?

Om een dergelijk contract te kunnen overeenkomen, zijn eerst goede prestatie-indicatoren nodig. Het aangehaalde artikel stelt terecht dat je dan eerst de belangen van de partijen helder moet hebben. Ook dat klopt als een bus.

In het artikel in Maintenance staat dat er in traditionele contracten geen prikkel is om efficiënter te werken. Daar zijn we het toch niet in alle gevallen mee eens. Zo kennen we infrastructuurbeheerders die werkzaamheden bij verschillende service providers onderbrengen en de diensten van de service providers ieder jaar benchmarken. Dit levert dan weer input voor efficiëntieverbetering. Die contracten hebben veelal een termijn van 5 tot 7 jaar, waarvan die efficiëntieverbetering een onderdeel is.

¹ zie onze column over de rolsplitsing van 2 december 2011 over de zin en onzin van rolsplitsing

Prestatiecontracten kunnen nadelen hebben: er kunnen behoorlijke risico's worden geïntroduceerd. Wat gebeurt er bijvoorbeeld als op voorhand de prestatie-indicatoren niet eenduidig zijn of voor de opdrachtnemer relatief eenvoudig te halen zijn? We hebben het daadwerkelijk meegemaakt dat bij de opdrachtnemer voor enkele jaren de vlag uitging omdat ieder jaar een mooie grote bonus werd binnengehaald. De opdrachtgever (asset owner dus) krabde zich gedesilluseerd achter zijn oren en er bleef een onbehaaglijk gevoel achter bij de asset owner². De KPI's waren niet ambitieus genoeg gedefinieerd en er was in het contract geen ruimte gelaten die aan te passen.....

Omdat de prestatiecontracten in de kapitaalintensieve sector veelal een lange termijn horizon omvatten, betekent dit dat de opdrachtgever en de leverancier zich voor lange termijn committeren aan elkaar. Kenmerk van de levensduur van bedrijfsmiddelen is dat die dikwijls meer dan 50 jaar meegaan; (nog veel) langer dan de contracttermijn uit het prestatiecontract. Toen het onbehaaglijke gevoel bij de asset owner aanwezig bleef in het net genoemde voorbeeld, wilde die bij het aflopen van het contract de diensten opnieuw aanbesteden. Echter wanneer de asset manager rol uitbesteed is aan een derde partij, is daarmee de kennis om risico's in te schatten en vast te stellen of de beheersmaatregelen wel de meeste toegevoegde waarde bieden ook buiten de deur gestald. En dat niet alleen, detailinformatie om risicoanalyses uit te kunnen voeren is bij een asset owner niet aanwezig. Dat is kennis en informatie die niet een, twee, drie op te bouwen is. Kortom het verwachte voordeel kan redelijk eenvoudig teniet worden gedaan door inleereffecten bij wisseling van de leverancier die het asset management voor de bedrijfsmiddelen uit moet gaan voeren. Die inleereffecten gaan dan niet alleen om het minder efficiënt uitvoeren van het onderhoud gedurende een aantal jaren, maar ook doordat in geval van een storing een (nog) niet competente dienstverlener bijvoorbeeld veel meer tijd nodig heeft om de root cause van de storing te vinden en de installatie weer in bedrijf te stellen.

Soms hebben asset owners nog niet helder wat de doelstellingen van de bedrijfsmiddelen op langere termijn zijn. Immers, gedurende de contracttermijn er kan veel veranderen. Toch komt het voor dat asset owners in een dergelijk geval prestatiecontracten afsluiten, zonder dat er een ontsnappingsroute is. We hebben niet alle wijsheid in pacht, maar waarom een prestatiecontract in een dergelijk geval beter zou zijn dan een contract met beperkte duur met vaste prijs of zelfs in regie mag iemand ons nog eens uitleggen.

De titel van deze column is geformuleerd als vraag. Het antwoord is afhankelijk of de assets uniek en kritiek zijn. Voor kritieke (maar niet unieke) assets is een substituuat te regelen. Maar voor unieke kritieke assets is dat niet het geval en vinden wij het onverstandig om het beheer van onze kritieke bedrijfsmiddelen uit te besteden op basis van een prestatiecontract. De potentiële nadelen zijn veel groter dan de beoogde voordelen: Unieke kritieke objecten moet je zelf beheren. Dus in die gevallen hoeft niet gezocht te worden naar het ideale prestatiecontract.

Is een prestatiecontract dan nooit zinvol? Toch wel, voor ondersteunende installaties (denk aan bijvoorbeeld groenvoorziening, gebouwbeheer) kan het wel degelijk interessant zijn, evenals voor kritieke assets waarvoor een vervanger (of vervangende functie) beschikbaar is. Maar ook hier een kanttekening: om een prestatiecontract te kunnen aangaan, is het van belang om zelf een stabiele organisatie (met bijbehorende processen uiteraard) te hebben. Er wordt nogal eens gedacht dat bij uitbesteding een 'in control' probleem opgelost is, maar dat is geenszins het geval!

De laatste zin uit het aangehaalde artikel uit Maintenance stelt ons wel enigszins gerust: je moet altijd oppassen voor generalisatie. Daar zijn we het van harte mee eens, behalve in geval van deze column.

John de Croon is partner bij AssetResolutions B.V., een bedrijf dat hij samen met Ype Wijnia heeft opgericht. Beurteilungen geven ze in deze wekelijkse column hun visie op een aspect van asset management. De columns staan gepubliceerd op de website van AssetResolutions, www.assetresolutions.nl/nl/column

² Het ging over gasturbines, generatoren, ketels e.d.