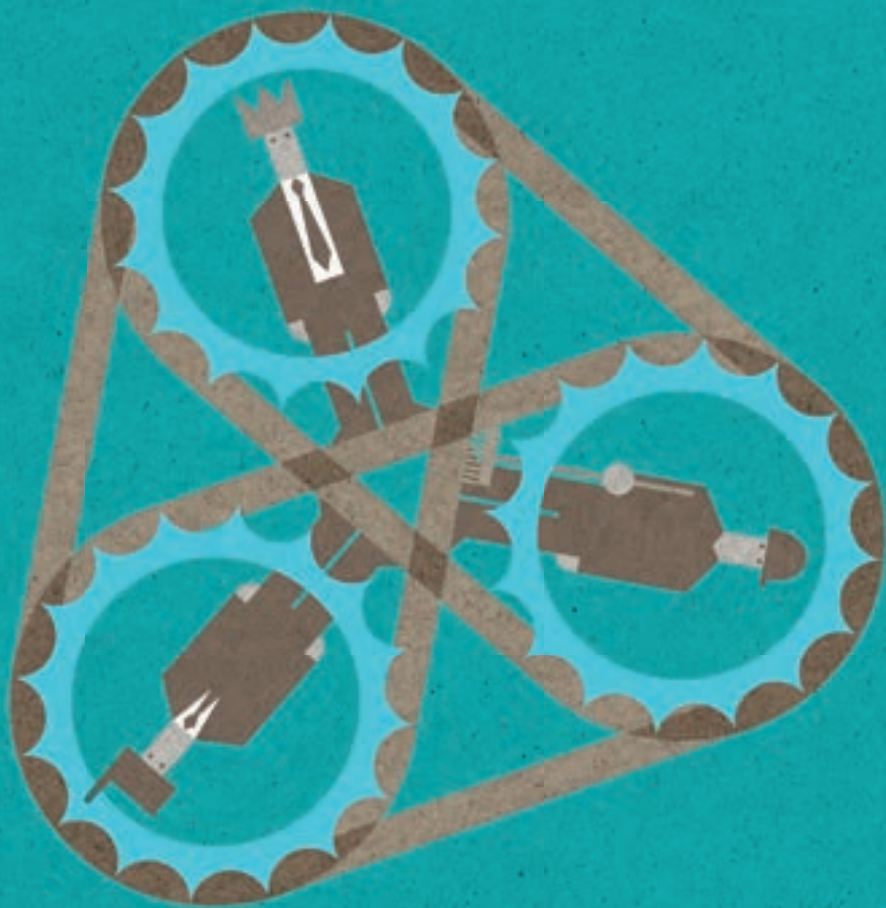


Prestatiecontracten in dienstentriades: sturen op resultaat vanaf de zijlijn

Redactie Finn Wynstra



NEVI Research Stichting: kennisinnovatie ten behoeven van de inkooppraktijk

Om de kwaliteit, professionalisering en positie van inkoop te bevorderen – en om wetenschappelijk onderzoek te stimuleren, heeft NEVI de NEVI Research Stichting (NRS) opgericht. Deze stichting begeleidt de universitaire leerstoelen en lectoraten die NEVI financiert. Ook ondersteunt en begeleidt de stichting promotie en wetenschappelijk onderzoek aan Nederlandse universiteiten.

Zo draagt de NRS bij aan de wetenschappelijke theorievorming op inkoopgebied. Met de investeringen in wetenschap en kennisontwikkeling helpt de NRS NEVI-leden te excelleren in inkoop en supply management.

Wij ambiëren een verankering van inkoop als academische wetenschap, leidend tot toepasbare resultaten in de inkooppraktijk. NEVI-leden willen steeds weer verder komen in hun vak. Die kennis verkrijgen ze via NEVI vakopleidingen, trainingen, het netwerk, congressen en vakliteratuur. Met de totstandkoming van dit boekje wordt beoogd om kennis over te dragen die door middel van deze onderzoeken gegenereerd is.

Meer informatie www.nevi.nl/nrs



Prestatiecontracten in dienstentriades: sturen op resultaat vanaf de zijlijn

Eindrapportage onderzoeksproject 'Prestatiecontracten in Dienstentriades', ondersteund door de NEVI Research Stichting

Finn Wynstra, redactie

Met bijdragen van: Fabian Nullmeier, Gerrit Rooks, Wendy van der Valk en Finn Wynstra

Illustraties: Josje van Koppen

Vormgeving: i-Matic, Leiden

Augustus 2015

Inhoudsopgave

1	Inleiding	7
1.1	Prestatiecontracten in dienstentriades	7
1.2	Het onderzoeksproject	10
1.3	Leeswijzer	11
2	Achtergronden van prestatiecontracten	12
2.1	Kenmerken	12
2.2	Trends	14
2.3	Ontwikkelingen die prestatiecontracten stimuleren en vergemakkelijken	16
2.3	Resultaten van prestatiecontracten	18
3	Doelstellingen van prestatiecontracten	19
3.1	Verschuiven van risico naar de leverancier	21
3.2	Afdwingen van transparantie en consistentie	24
3.3	Creëren van nieuwsgierigheid en interactie	25
3.4	Stimuleren van innovatie	25
3.5	Verbeteren van prestaties	26
3.6	Verlagen van kosten	27
4	Vormen van prestatiecontracten	29
4.1	Verantwoordelijkheden leverancier	29
4.2	Betalingsmodel	30
4.2.1	Metten bij klant of klant van de klant	32
4.3	Verhouding prestatie- en inspanningsverplichtingen	33
5	Triades	35
5.1	Ontstaan van triades	35
5.2	Verschillen in triades	36
5.3	Specifieke uitdagingen in triades	38
6	Keuze van diensten en leveranciers	40
6.1	Soort diensten	40
6.2	Onderliggende karakteristieken	42
6.3	Verstorende invloed van uitbesteders en klanten	43
6.4	Soort leveranciers en leveranciersmarkten	45

7	Contracten ontwerpen	47
7.1	Hoe ziet een contract er in de praktijk uit?	47
7.2	Relatie contractelementen en tevredenheid	49
7.3	Met welke problemen zouden inkopers tijdens het contracteren rekening kunnen houden?	50
8	Contracten managen	53
8.1	Kritische succesfactoren voor effectief contractmanagement	54
8.2	De inhoudelijke kant van contractmanagement	56
8.3	De relationele kant van contractmanagement	57
8.4	Hoe worden contracten in de praktijk gemanaged?	58
9	Kennis en kunde	59
9.1	Inkoopvolwassenheid	59
9.2	Rollen	60
9.3	Competenties	62
10	Conclusies en aanbevelingen	65
Bijlage A:		
Publicaties onderzoeksproject 'Prestatiecontracten in dienstentriades'		68
Bijlage B:		
Checklist voor gebruik prestatiecontracten in dienstentriades		72
Voetnoten		73

1 Inleiding



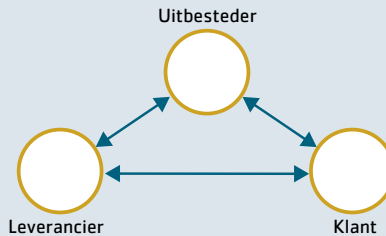
1.1 Prestatiecontracten in dienstentriades¹

Door specialisatie en uitbesteding zijn veel sectoren, privaat en publiek, in toenemende mate gebaseerd op netwerken en minder op grote, verticaal geïntegreerde organisaties. Bedrijven en andere instanties richten zich op hun kerntaken en besteden de rest uit. In veel gevallen gaat het daarbij om diensten die rechtstreeks geleverd worden aan de klant van de uitbesteder. Dit soort diensten wordt ook wel *front-end-* of *component-*diensten genoemd². Denk aan een machinefabrikant die het onderhoud aan de machines die bij klanten staan uitbesteedt aan een onderhoudsleverancier. Er ontstaat zo een driehoeksrelatie bestaande uit de uitbesteder, de leverancier en de eindklant. De leverancier levert de dienst rechtstreeks aan de klant en een slechte prestatie door de leverancier zal door de klant vaak worden gezien als een slechte prestatie van de machinefabrikant. Het 'moment van de waarheid' is als het ware uitbesteed. Andere voorbeelden zijn het schoonmaakbedrijf dat ingehuurd wordt door een openbaar vervoerder, maar dat ook rechtstreeks in contact komt met de reiziger.

Het cruciale kenmerk van de triade is dat elk van de drie partijen een directe relatie heeft met de andere twee. Daarbij kan het gaan om relaties die min of meer permanent bestaan, en om relaties die slechts zelden geactiveerd worden: denk aan het schadeherstelbedrijf dat ingehuurd wordt door een verzekeraar.

Definitie triade

Bij een dienstentriade gaat het om diensten die door een **uitbesteder** worden ingekocht ten behoeve van **klanten**, waarbij de **leverancier** rechtstreeks levert aan die klant.



Triades kunnen lastig zijn, voor elk van de betrokken partijen. Voor de uitbesteder, waarvan we het perspectief centraal stellen in dit boekje, leveren triades onder andere de volgende problemen en afwegingen op:

- > Hoe kan kwaliteit van de dienstverlening worden gemeten als de uitbesteder (meestal) niet bij de uitvoering aanwezig is?
- > Hoe kan de uitbesteder voldoende voeling houden met de klant en de dienst, bijvoorbeeld als het gaat om innovatie of selectie van toekomstige leveranciers?
- > Hoe kan ervoor gezorgd worden dat een leverancier niet te veel diensten levert, wat de uitbesteder onnodig geld kost?

Voor uitbesteders is een van de belangrijkste uitdagingen dat zij de dienstverlening, waarop zij toch vaak minder invloed kunnen uitoefenen dan wanneer zijzelf ook gebruikers van de dienst zijn, moeten orkestreren middels de juiste contracten en aansturingsmechanismen.

Tegelijk wordt bij de inkoop van diensten in het algemeen steeds vaker gebruikgemaakt van prestatiecontracten. We hebben het dan over een overeenkomst waarbij beloningen ten minste gedeeltelijk worden gekoppeld aan de behaalde prestaties. Door de aandacht te vestigen op de gewenste prestatie en wat beide partijen daarvoor moeten doen, worden de belangen van beide partijen met elkaar verenigd, hetgeen de algehele prestatie ten goede komt. Andere voordelen van prestatiecontracten zijn dat risico's naar de leverancier verschuiven. Hierdoor haken minder goede leveranciers vaak al in het biedingstraject af. Daarnaast zijn de gedefinieerde prestaties in lijn met de ondernemingsdoelstellingen, en zijn bonussen vaak evenredig aan goed gedefinieerde prestaties.

Een gezamenlijk doel

In zijn boek *Citadelle* omschrijft Antoine de Saint-Exupéry de aantrekkingskracht van het zeilen. In een bewerking van die tekst luidt dit als volgt:

"If you want to build a ship, don't drum up the men to gather wood, divide the work and give orders. Instead, teach them to yearn for the vast and endless sea."
In: *Citadelle* (1948).

Saint-Exupéry beschrijft verder ook dat juist zo'n gezamenlijk verlangen (doel) effectiever is dan gedetailleerde instructies geven – wat moeilijk is als je zelf niet alle benodigde kennis hebt, en niet zinvol als de omstandigheden steeds veranderen.

Van kritisch belang hierbij is natuurlijk wel dat prestaties helder te definiëren en eenduidig te meten zijn: de leverancier moet zich kunnen vinden in de vastgestelde prestatie-indicatoren. Belangrijk is ook dat beide partijen vinden dat de leverancier verantwoordelijk kan worden gehouden voor de (fluctuaties in) prestaties en dat prestaties objectief te meten zijn. Dit laat al zien dat prestatiecontracten nog niet zo eenvoudig te implementeren zijn.

Definitie prestatiecontract

Een prestatiecontract stelt de waarde van de transactie voor de klant centraal, en niet de kosten voor de leverancier, en koppelt hieraan (een deel van) de beloning van de leverancier³. Deze klantwaarde of prestatie kan gemeten worden in niet-monetaire eenheden (zoals beschikbare tijd van een machine), of in monetaire eenheden (zoals de hoeveelheid omzet gegenereerd met die machine).

Ook binnen dienstentriades wordt geprobeerd gebruik te maken van prestatiecontracten. Denk aan een wegbeheerder die het onderhoud van een weg uitbesteedt aan een aannemer, die niet wordt beloond voor zijn inspanningen maar voor de uiteindelijke functionaliteit van de weg voor de gebruikers (bijvoorbeeld gemeten aan de hand van het aantal voertuigbewegingen). Of een zorgverlener die door de verzekeraar wordt beloond (mede) op basis van de patiënttevredenheid.

Het toepassen van prestatiecontracten in dienstentriades kent een aantal specifieke vraagstukken en uitdagingen, zoals:

- > Hoeveel kennis heeft een leverancier van deze dienst nodig van de specifieke klant?
- > Niet alleen de leverancier, maar ook de uitbesteder en zelfs vaak de klant heeft invloed op de geleverde prestaties: wil een leverancier dan wel het risico lopen alleen op prestaties afgerekend te worden?
- > Als de uitbesteder niet (altijd) bij de levering van de dienst aanwezig is, hoe kunnen de prestaties dan betrouwbaar en efficiënt gemeten worden?
- > Welke kennis en kunde heeft de uitbesteder nodig voor het ontwerpen en beheren van prestatiecontracten voor diensten?

Dit boekje probeert op deze en andere vragen een aantal – voorzichtige – antwoorden te geven. Voorzichtig omdat er nog relatief weinig onderzoek is gedaan naar triades, prestatiecontracten en vooral naar de combinatie daarvan. Ook op basis van ons eigen onderzoek (dat hieronder wordt toegelicht) kunnen we (nog) geen harde en definitieve uitspraken doen die voor alle mogelijke situaties gelden, maar we kunnen wel een paar indicaties en suggesties geven.

1.2 Het onderzoeksproject

In 2010 is een team van onderzoekers van diverse Nederlandse universiteiten een onderzoek gestart naar de effecten en randvoorwaarden van prestatiecontracten in dienstentriades. Dit project is ondersteund vanuit de NEVI Research Stichting en is afgerond in 2015.

Hierin zijn vier deelprojecten te onderscheiden. Aan de Technische Universiteit Eindhoven heeft **Regien Sumo** onder begeleiding van **Arjan van Weele** en **Wendy van der Valk** onderzoek gedaan naar de effecten van prestatiecontracten op innovatie (niet alleen binnen triades). Aan de Erasmus Universiteit Rotterdam hebben **Hülya Türksever** en **Fabian Nullmeier** onder begeleiding van **Finn Wynstra** gezocht naar de kennis en kunde die uitbesteders nodig hebben bij het ontwerpen, implementeren en managen van prestatiecontracten binnen triades. **Gerrit Rooks**, ook van de Technische Universiteit Eindhoven, heeft zich vooral gericht op de effecten van prestatiecontracten. **Wendy van der Valk**, inmiddels verbonden aan Tilburg University, heeft zich ook beziggehouden met de dynamiek in de relaties tussen de partijen in een triade, met name tussen de afnemer en de leverancier.

Het project heeft geresulteerd in meer dan 30 publicaties, waaronder een flink aantal artikelen in gezaghebbende wetenschappelijke tijdschriften. In bijlage A staat een lijst met de publicaties die zijn voortgekomen uit dit project; deze zijn op te vragen bij de respectievelijke auteurs.

1.3 Leeswijzer

Dit boekje probeert de wetenschappelijke inzichten uit eigen en eerder gedaan onderzoek te bundelen op een manier die toegankelijk is voor mensen die werkzaam zijn in de praktijk. Dit geldt vooral voor uitbesteders, maar ook voor leveranciers, zowel in de publieke als private sector. Alhoewel het hier dus gaat over prestatiecontracten binnen dienstentriades, denken we dat (zeker een deel van) de inhoud ook interessant kan zijn voor professionals en managers die niet specifiek met dat fenomeen te maken hebben, maar wel met prestatiecontracten of met (diensten)triades.

Hoofdstuk 2 (auteurs: Gerrit Rooks, Wendy van der Valk en Finn Wynstra) behandelt de belangrijkste kenmerken en achtergronden van prestatiecontracten. Hoofdstuk 3 (Finn Wynstra) gaat nader in op de verschillende doelstellingen van prestatiecontracten, waarna hoofdstuk 4 (Finn Wynstra) verschillende vormen van prestatiecontracten behandelt. Hoofdstuk 5 (Finn Wynstra) gaat in op het fenomeen triades, waarna hoofdstuk 6 (Finn Wynstra) onderzoekt welke diensten en leveranciers geschikt zijn voor prestatiecontracten. Hoofdstukken 7 (Gerrit Rooks) en 8 (Wendy van der Valk) behandelen achtereenvolgens het ontwerpen en managen van contracten. Hoofdstuk 9 (Fabian Nullmeier) bespreekt de benodigde kennis en vaardigheden, en hoofdstuk 10 (Finn Wynstra) sluit af met conclusies en aanbevelingen.

2 Achtergronden van prestatiecontracten



2.1 Kenmerken

In het inleidende hoofdstuk hebben we een korte definitie gegeven van prestatiecontracten, oftewel Performance-Based Contracts (PBC's) of Performance-Based Contracting (PBC), maar in werkelijkheid zijn er veel verschillende definities en labels in omloop. Zo wordt binnen defensiegerelateerde sectoren vaak gesproken over Performance-Based Logistics (PBL) vanwege de nadruk op de logistieke nazorg voor met name reserveonderdelen. Kenmerkend voor een prestatiecontract is dat het te bereiken resultaat is omschreven en wordt beloond, en dat er minder nadruk wordt gelegd op (of zelfs helemaal niet wordt bepaald) hoe dit resultaat wordt bereikt. Met andere woorden: prestatie-elementen zijn in het contract veel belangrijker dan proceselementen (zie tabel 2.1).

Tabel 2.1 Clausules in een contract

Prestatie-elementen		Proceselementen	
Doelstelling	Beloningsstructuur	Operationeel	Algemeen
Prestatiecriteria ten aanzien van de klant (bijvoorbeeld klanttevredenheid)	Financiële bonus voor het bereiken van een prestatiedoelstelling richting de klant	Operationele activiteiten uit te voeren door de leverancier	Bepalingen ten aanzien van wijziging, verlenging of ontbinding van het contract
Prestatiecriteria ten aanzien van mijn organisatie als inkopende partij (bijvoorbeeld proces-optimalisatie)	Financiële malus voor het niet bereiken van een prestatiedoelstelling richting de klant	Management- en controleactiviteiten uit te voeren door de leverancier	Bepalingen ten aanzien van arbitrage in het geval van conflicten
Concrete doelstellingen voor te bereiken prestaties in dienstverlening aan de klant (bijvoorbeeld klanttevredenheid minimaal 8)	Financiële bonus voor het bereiken van een prestatiedoelstelling richting mijn organisatie	Bepalingen ten aanzien van procedures voor het meten van prestaties van de leverancier	Bepalingen ten aanzien van audit/inspectie door mijn organisatie of door derden
Concrete doelstellingen voor te bereiken prestaties in dienstverlening aan mijn organisatie (bijvoorbeeld 5 procent kostenbesparing)	Financiële malus voor het niet bereiken van een prestatiedoelstelling richting mijn organisatie	Frequentie, vorm en inhoud van management-rapportages en overleg tussen de leverancier en mijn organisatie	
	Omstandigheden die meespelen bij het al dan niet effectueren van bonus-malus (uitzonderingsclausules)		

Het is belangrijk te constateren dat er in de praktijk veel variatie is in wat nu exact wordt bedoeld met een prestatie. Dit kan gaan om monetaire prestaties, zoals de omzet die is gerealiseerd met behulp van de betreffende dienst of machine. Vaker gaat het om niet-monetaire prestaties, bijvoorbeeld het aantal uur dat een machine beschikbaar is (*uptime*) of daadwerkelijk gebruikt wordt (*hours in use*). Op basis van het wetenschappelijk onderzoek naar prestatiecontracten kan geconcludeerd worden dat prestatiecontracten met name gebruikmaken van niet-monetaire prestaties (*output*). Slechts in iets meer dan 10 procent van de studies naar PBC ging het om monetaire prestaties (*outcome*)⁴. Dit komt ongetwijfeld voort uit het feit dat monetaire uitkomsten vaak nog moeilijker te voorspellen, beheersen en (objectief) te meten zijn dan niet-monetaire uitkomsten (bijvoorbeeld door externe prijschommelingen en wisselkoersen en dergelijke).

In een van onze eerste enquêtes, in 2012⁵, hebben we als onderzoeksteam een groep inkoopmanagers, leden van de NEVI Kring Zuid, gevraagd PBC's te vergelijken met

contracten op basis van een vaste vergoeding (VV) of contracten op basis van verrekenbare kosten (VK). Voor deze groep respondenten blijkt hieruit het volgende:

- > Alle drie de contracttypen hebben meestal een termijn van **maximaal 5 jaar**; vergeleken met PBC's zijn er nog relatief veel VV- en VK-contracten (17%) met een langere looptijd.
- > PBC's vertegenwoordigen **gemiddeld grotere uitgaven** dan VV- en VK-contracten (gemiddeld 6,2 miljoen versus 3 miljoen euro).
- > PBC's zijn doorgaans volledige **maatwerkcontracten** (39%, versus 12,5% voor VV- en VK-contracten).
- > Het opstellen van PBC's lijkt meer een **gezamenlijke aangelegenheid** voor uitbesteder en leverancier dan het opstellen van VV's en VK's (40%, versus 27% voor de VV- en VK-contracten).
- > De besturing/aansturing van PBC's is veel **gedetailleerder vastgelegd** dan bij VV- en VK-contracten (op een 5-puntsschaal: 4,5 voor PBC's versus 3,8 voor VV- en VK-contracten).
- > De mate van onderling **vertrouwen en wederzijdse betrokkenheid** zijn hoger bij PBC's (op een 5-puntsschaal: 4,5 en 4,3 voor PBC's versus 4,0 en 3,9 voor VV- en VK-contracten).

In onze laatste enquête, in 2013⁶, die volledig gericht was op prestatiecontracten, wordt dit beeld verder gepreciseerd:

- > De gemiddelde contractwaarde is 3,1 miljoen euro; de gemiddelde transactiewaarde per jaar ligt op 833 duizend euro. Er is sprake van een vrij 'scheve' verdeling, met heel kleine contracten en een paar heel grote.
- > De gemiddelde contractduur is 3,5 jaar. Ongeveer een op de drie contracten heeft een looptijd langer dan vier jaar.
- > De uitbesteder en de leverancier doen gemiddeld genomen al meer dan 12 jaar zaken met elkaar. Dit gemiddelde ontstaat vooral door een aantal uitschieters aan de bovenkant; de meeste relaties bestaan vier tot acht jaar.

2.2 Trends

Ondanks alle variatie is wel vast te stellen dat prestatiecontracten zowel in de praktijk als in de wetenschap de laatste jaren sterk aan populariteit gewonnen hebben. Tot 2005 werden bijvoorbeeld minder dan tien wetenschappelijke artikelen over het onderwerp gepubliceerd, sindsdien gaat het om ongeveer 25 per jaar.

Uit ons eigen onderzoek⁷ blijkt dat binnen de onderzochte ondernemingen de verwachting is dat prestatiecontracten een steeds belangrijkere rol gaan innemen. Van de 107 ondervraagde respondenten bevestigden er 63 dat "prestatiecontracten een belangrijk item in de professionele ontwikkeling van de inkoopfunctie" zijn binnen hun eigen organisatie in de komende drie jaar. Tegelijk blijkt wel dat de ervaringen met prestatie-

contracten in dienstentriades nog zeer beperkt zijn; van de ruim honderd ondervraagde inkopers had slechts een kwart behoorlijk tot veel ervaring met prestatiecontracten. Het ging hierbij wel alleen om inkopers die diensten inkochten waarbij sprake was van een triade, gezien de scope van ons project. Het kan dus zijn dat inkopers in het algemeen, los van de triadesetting, meer ervaring met PBC hebben. In onze enquête onder NEVI Zuid leden bleek echter dat inkopers ook buiten triades weinig ervaring hebben met prestatiecontracten; slechts 24 % had naar eigen zeggen veel ervaring met deze contractvorm, tegen ruim 75 % in geval van contracten op basis van *fixed price*.

Tabel 2.2 Ervaring met PBC

N=106	Aantal	Aandeel (%)	Cumulatief aandeel (%)
Geen/nauwelijks ervaring	11	10,4	10,4
Beperkte ervaring	42	39,6	50,0
Redelijke mate van ervaring	26	24,5	74,5
Behoorlijke mate van ervaring	19	17,9	92,4
Veel ervaring	8	7,5	100

Bron: NEVI-enquête 2013.

We hebben ook onderzocht wat nu de redenen zijn om geen PBC's te gebruiken. Dit deden we met twee groepen: leden van de NEVI Kring Zuid (inkopers) en leden van de Nederlandse Vereniging voor Doelmatig Onderhoud (NVDO; in deze vereniging zitten zowel uitbesteders als leveranciers).⁸ De volgende redenen worden genoemd om niet voor PBC's te kiezen:

- > Prestatiecontracten vragen een andere wijze van aansturen (NEVI Zuid: 35% versus NVDO: 70% [opdrachtgever] en 84% [opdrachtnemer]).
- > Uitbesteders vrezen dat leverancier de regie overneemt (NEVI Zuid: 3,3 op een 5-puntsschaal).
- > Uitbesteders hebben nog onvoldoende ervaring/volwassenheid om PBC's goed te kunnen gebruiken (NEVI Zuid: 3,3).
- > Basis voor prestatiemeting en -beoordeling is niet eenvoudig te bepalen; dit kan leiden tot meningsverschillen over het resultaat in relatie tot het contract (NEVI Zuid: 16% versus NVDO: 41% [opdrachtgever] en 53% [opdrachtnemer]).
- > Prestatiecontracten zijn moeizaam te implementeren (NEVI Zuid: 12% versus NVDO: 56% [opdrachtgever] en 47% [opdrachtnemer]).
- > Opdrachtgever wordt afhankelijker van leverancier (NEVI Zuid: 12% versus NVDO: 44% [opdrachtgever] en 21% [opdrachtnemer]).

Wat opvalt, is dat de NVDO-leden – en ook de leveranciers binnen de gelederen – over het algemeen kritischer zijn dan de NEVI-leden. Dat kan te maken hebben met het feit

dat bij onderhoudsdiensten prestatiecontracten al wat gebruikelijker zijn en de NVDO-leden bepaalde problemen daardoor al vaker zijn tegengekomen.

2.3 Ontwikkelingen die prestatiecontracten stimuleren en vergemakkelijken

Prestatiecontracten worden populairder door een aantal ontwikkelingen.

Uitbesteding

De trend naar uitbesteding en flexibilisering is fundamenteel, ondanks het feit dat op een aantal deelgebieden een tegenbeweging ontstaat naar inbesteding (bijvoorbeeld van schoonmaakwerk door de Rijksoverheid). Als is besloten een activiteit uit te besteden, zal de klant in de meeste gevallen ook liever de resultaten dan de inspanningen vergoeden, omdat dit meer risico bij de leverancier legt. Een belangrijk deelaspect daarbij is dat organisaties steeds meer op zoek zijn naar businessmodellen die hen in staat te stellen *asset-light* te opereren. Dus: geen machines in eigendom, maar ze leasen of desnoods alleen het gebruik ervan vergoeden. Bedrijven kunnen hun balans verkorten, en overheden hun investeringsuitgaven beperken en optreden als marktmeester in plaats van eigenaar, uitvoerder en beheerder.

Verdienstelijking

Daarmee komen we op een andere ontwikkeling die prestatiecontracten in de kaart speelt: verdienstelijking. *In extremis* kunnen we stellen dat de tendens naar verdienstelijking leidt tot meer prestatiecontracten. In feite is het afnemen van een dienst (mobiliteit) het eindstadium van een transitie van het afnemen van goederen (een truck) naar het afnemen van diensten binnen een prestatiecontract (vergoeding voor gereden kilometers).

Diverse onderzoeken geven aan dat bedrijven aan het toepassen van prestatiecontracten een groot belang toekennen, met name in de context van de verdienstelijking van het aanbod aan klanten. Een onderzoek van adviesbureau Oxford Economics (uitgevoerd in 2013 onder driehonderd managers in de maakindustrie wereldwijd) geeft aan dat twee op de drie bedrijven binnen drie jaar verwacht dat prestatiecontracten deel zullen uitmaken van de strategie om meer in te zetten op dienstverlening. In de sector voor medische apparaten en in de defensie- en lucht- en ruimtevaartsectoren is dit aandeel zelfs nog hoger⁹.

Recentelijk lijkt ook een tegenbeweging te ontstaan. Sinds september 2014 hebben bedrijven als Johnson Controls, ABB, Voith en (eerder al) Caterpillar grote delen van hun activiteiten op het gebied van dienstverlening verkocht aan *private equity*-ondernemingen en bouwbedrijven. De activiteiten worden afgestoten met het argument dat ze niet bij de corebusiness passen, de marges klein zijn en ze geen grote spin-off

hebben gehad voor de omzet van de eigen producten¹⁰. Er zijn echter belangrijkere, onderliggende redenen. Klanten willen kostenbesparingen, en leveranciers zoeken vooral productiviteitsverbeteringen. Die productiviteitsverbeteringen, en de daarvoor benodigde kennis en expertise, zijn echter moeilijk efficiënt te realiseren voor een leverancier die minder gespecialiseerd is dan de klant in kwestie. Om die verbeteringen wel efficiënt te realiseren, is het nodig dat klanten en leveranciers op lange termijn samen investeren en risico's en opbrengsten delen. Dit is mogelijk in meer stabiele ketens met een beperkt aantal grote spelers, zoals bij defensie en in de luchtvaart.¹¹ Het is dan ook niet toevallig dat dit juist sectoren zijn waar we relatief vaak het gebruik van PBC tegenkomen.

Concurrentie

Daarnaast is het van belang dat prestatiecontracten met name in opmars zijn in sectoren die voldoende concurrentie kennen tussen ontwikkelde en professionele leveranciers. Prestatiecontracten zijn voor leveranciers in deze markten een methode om zich te ontworstelen aan een commoditysituatie¹².

Beschikbaarheid data

Een laatste tendens die prestatiecontracten vergemakkelijkt is de groeiende beschikbaarheid van data, bijvoorbeeld via sociale media maar ook door het Internet of Things. Leveranciers van apparatuur kunnen allerlei sensoren inbouwen die draadloos gegevens doorgeven, wat de objectieve meting van bijvoorbeeld gebruik en gebruikscondities vergemakkelijkt.

Sociale media zouden ook gegevens kunnen aanleveren ten behoeve van prestatiecontracten, maar dit staat nog in de kinderschoenen. Uitbesteders kunnen natuurlijk gebruikmaken van klantenpanels (zoals Rijkswaterstaat heeft gedaan in het A15 MaVa-project), maar via sociale media kunnen ook signalen worden opgevangen over de prestaties van bepaalde leveranciers – bijvoorbeeld in de zorg. Via QR-codes (op voertuigen of kleding) zouden eindgebruikers feedback kunnen geven over leveranciers, zonder dat de uitbesteder veel hoeft te investeren in nieuwe technologie (denk aan het klassieke voorbeeld van de stickers met daarop *How am I driving?* en een telefoonnummer op vrachtwagens in de Verenigde Staten).

Wat als de Nederlandse Spoorwegen actief op zoek gaan naar uitingen op sociale media over de schoonmakers van de treinen en stations, en deze sentimenten meewegen in de beoordeling van leveranciers? Natuurlijk zitten hier haken en ogen aan, zoals de objectiviteit en precisie van deze metingen, maar deze signalen lijken in elk geval bruikbaar als een soort early warning.

2.3 Resultaten van prestatiecontracten

In een van onze enquêtes¹³ hebben we vragen gesteld over de uitkomsten van prestatiecontracten. Deze vragen hadden vooral betrekking op de algehele tevredenheid over een concreet contract. In hoofdstuk 3 bespreken we de meer specifieke doelstellingen van prestatiecontracten (bijvoorbeeld het stimuleren van innovatie) en in hoofdstuk 7 gaan we onder andere in op de vraag welke factoren nu invloed hebben op de tevredenheid over het contract.

Tabel 2.3 Tevredenheid over prestatiecontracten

Gemiddelde score (1=helemaal oneens; 5=helemaal eens)

Het proces van dienstverlening verloopt naar tevredenheid van de klant.	3,8
De communicatie tussen klant en leverancier verloopt soepel.	3,6
In de ogen van de klant lost de leverancier problemen adequaat op.	3,7
Het proces van dienstverlening is naar tevredenheid van de uitbesteder.	3,7
De communicatie tussen de uitbesteder en leverancier verloopt soepel.	3,8
In de ogen van de uitbesteder lost de leverancier problemen adequaat op.	3,7
De relatie met deze leverancier is succesvol.	3,8
De prestaties van deze leverancier laten veel te wensen over.	2,1
Een eventuele beoordeling van deze leverancier zou uitstekend zijn.	3,2
De resultaten van deze relatie blijven achter bij de verwachtingen.	2,4

Bron: NEVI-enquête 2013, N=107.

Wat opvalt is dat de tevredenheid best hoog is. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat we inkopers hebben ondervraagd, en die kunnen geneigd zijn hun eigen contract en leverancier niet al te kritisch te beoordelen. Ook is de tevredenheid van de uitbesteder vrijwel gelijk aan de tevredenheid van de klant/eindgebruiker, althans volgens de ondervraagde uitbesteder.

Natuurlijk zien bij deze antwoorden ook een redelijke mate van spreiding. Zo is gemiddeld genomen 25 procent van de uitbesteders niet echt tevreden (scores 1 tot en met 3) over de dienstverlening zelf, de communicatie en het probleemoplossend vermogen van de leverancier. Nog kritischer zijn klanten (een verschil dat in tabel 2.3 niet helemaal duidelijk wordt): in 35 procent van de gevallen zijn klanten niet echt tevreden over het probleemoplossend vermogen van de leverancier, en in 40 procent van de gevallen zijn klanten niet echt tevreden over de communicatie met de leverancier. Dit lijken dus in het algemeen belangrijke aandachtspunten voor het verbeteren van de resultaten van prestatiecontracten in dienstentriades.

3 Doelstellingen van prestatiecontracten



Prestatiecontracten worden gebruikt voor verschillende doelstellingen:

1. Verschuiven van risico naar de leverancier
2. Afdwingen van transparantie en consistentie
3. Creëren van nieuwsgierigheid en interactie
4. Stimuleren van innovatie
5. Verbeteren van prestaties
6. Verlagen van kosten

Nieuwsgierigheid, interactie en innovatie zijn vooral tussendoelen (middelen), die uiteindelijk tot prestatieverbetering en/of kostenverlaging moeten leiden. In twee enquê-

tes¹⁴ die we hebben uitgevoerd in het kader van ons onderzoek, noemden de respondenten de volgende doelstellingen van PBC's het meest:

- > **Het stimuleren van innovatief gedrag** van de leverancier (NEVI Zuid: 18% versus NVDO: 82% [opdrachtgever] en 76% [opdrachtnemer]).
- > **Het maximaliseren van prestaties** doordat leveranciers grotere vrijheid genieten (NEVI Zuid: 14% versus NVDO: 44% [opdrachtgever] en 26% [opdrachtnemer]).
- > Zorgen voor **betere samenwerking** tussen uitbesteder en leverancier (NEVI Zuid: 13% versus NVDO: 50% [opdrachtgever] en 68% [opdrachtnemer]).
- > Zorgen dat leveranciers **werken in lijn** met de belangen van de uitbesteder (NEVI Zuid: 13% versus NVDO: 41% [opdrachtgever] en 39% [opdrachtnemer]).
- > **Het schrappen van activiteiten** die niet direct aan de doelen zijn gekoppeld (NEVI Zuid: 13% versus NVDO: 50% [opdrachtgever] en 21% [opdrachtnemer]).
- > **Kennis en vaardigheden delen** (NEVI Zuid: 12% versus NVDO: 52% [opdrachtgever] en 44% [opdrachtnemer]).

Dit betreft dus antwoorden van zowel uitbesteders als leveranciers.

De NEVI Zuid informanten noemden daarnaast nog dat leveranciers die werken binnen een PBC:

- > Innovatiever zijn (20%).
- > Proactief met concrete verbetervoorstellen komen die relevant zijn voor de uitbesteder (18%).
- > Klantgerichter te werk te gaan (17%);
- > Beter weten wat de doelen/ambities van de opdrachtgever zijn (10%).

In onze laatste enquête¹⁵ hebben we gevraagd naar de resultaten van een concreet prestatiecontract. In tabel 3.1 valt af te lezen dat uitbesteders en klanten (althans, volgens de ondervraagde uitbesteder) het meest tevreden zijn over de kwaliteit van de dienstverlening. Op de andere dimensies (innovatie, kostenbesparing en rendement) scoren de prestatiecontracten blijkbaar minder, alhoewel nog wel voldoende. Belangrijk is wel op te merken dat deze 'rapportcijfers' wellicht wat vertekend zijn omdat inkopers in feite hun eigen contract beoordelen. Bovendien weten we niet welke specifieke doelstellingen voor elk contract bestaan; het zou dus best kunnen zijn dat kwaliteitsverbetering ook de belangrijkste doelstelling was, maar zeker weten doen we dat niet.

Tabel 3.1: Resultaten prestatiecontracten

Partij	Aspect	Gemiddelde score (1=helemaal oneens; 5=helemaal eens)
De klant is tevreden over deze dienstverlening met betrekking tot...	de geleverde kwaliteit	3,9
	de bijdrage die het levert aan vernieuwing van processen of producten/diensten	3,3
	de gerealiseerde kostenbesparingen	3,2
	de positieve financiële bijdrage in termen van marge, omzet of rentabiliteit	3,2
De uitbesteder is tevreden over deze dienstverlening met betrekking tot...	de geleverde kwaliteit	3,9
	de bijdrage die het levert aan vernieuwing van processen of producten/diensten	3,5
	de gerealiseerde kostenbesparingen	3,5
	de positieve financiële bijdrage in termen van marge, omzet of rentabiliteit	3,5

Laten we de belangrijkste doelstellingen van prestatiecontracten eens nader bekijken.

3.1 Verschuiven van risico naar de leverancier

Bij een prestatiecontract wordt de leverancier afgerekend op de uiteindelijke prestatie, en is de vergoeding niet (volledig) afhankelijk van de geleverde inspanningen. Daarmee komen risico's in de uitvoering bij de leverancier terecht. Als een leverancier een te optimistische inschatting heeft gemaakt van de werkzaamheden (en/of de omstandigheden), dan is dit voor zijn eigen risico. De keerzijde is natuurlijk dat als de inspanningen meevallen ten opzichte van de verwachtingen (calculatie), de leverancier hier de vruchten van plukt. Vandaar ook het vaak gehanteerde motto: *risk sharing, gain sharing*.

Een van de kernideeën van prestatiecontracten is dat een (gespecialiseerde) leverancier beter in staat is de risico's te herkennen, in te schatten en te beperken. Een struikelblok bij het implementeren van prestatiecontracten is dat een leverancier de risico's te groot vindt of ze niet goed kan inschatten, bijvoorbeeld omdat het een voor hem nieuwe of een onzekere activiteit of markt betreft. Ook komt het regelmatig voor dat de leverancier vindt dat de afnemer een te grote invloed heeft op de eindresultaten, en dat daarmee de risico's voor de leverancier niet beheersbaar zijn.

Vaartuigen met minder risico

BAe Systems Maritime Services, een belangrijke leverancier van de Britse marine, heeft in 2013 een vijfjarig contract afgesloten voor het onderhoud van patrouillevaartuigen. In het contract garandeert BAE een minimum van 320 dagen operationele beschikbaarheid per schip per jaar. Het contract is een opvolging van een eerder contract, waarbij gezamenlijke Class Output Management and Design Services Teams verantwoordelijk zijn voor de integratie van verschillende onderhoudsrollen¹⁶.

De patrouillevaartuigen worden ingezet voor bescherming van de visserijvloot (onder andere bij de Falkland eilanden), milieubescherming en reddingsacties. De vaartuigen zijn dus niet primair bedoeld voor (zware) gevechtsacties, waardoor de werkomstandigheden dus stabiel en beter te voorspellen zijn. Voor een leverancier zijn daarmee ook de risico's beperkt, wat maakt dat BAE bereid is een vergoeding naar beschikbaarheid te accepteren. Voor vaartuigen die in onzekere en zwaardere omstandigheden moeten opereren zijn de risico's te groot en/of moeilijk te voorspellen, en is een redelijk beschikbaarheidstarief bijna niet vast te stellen.

Risico's verschuiven is wellicht de meest herkenbare doelstelling van prestatiecontracten, maar het voorschrijven van doelen in plaats van processen heeft een aantal andere effecten die vaak een meer ingrijpende en duurzame verandering tot stand kunnen brengen.

A15 MaVa: succes voor wie?¹⁷

De wegverbreding van de A15 en N15 tussen de Maasvlakte en het knooppunt Vaanplein bij Rotterdam is in 2008 de grootste aanbesteding van Rijkswaterstaat ooit, met een contract waarde van 1,2 miljard euro. Het project omvat het ontwerpen, bouwen, onderhouden (tot 2035) en financieren van het verbeterde wegtraject van 37 kilometer (dat onder andere 36 viaducten en twee tunnels en een nieuwe Botlekbrug omvat) in het meest complexe stukje van Nederland. Van de vier bidders wint uiteindelijk consortium A-Lanes A15 (Strabag, Strukton, Ballast Nedam en financier John Laing) het Design, Build, Finance & Maintain (DBFM)-contract.

A-Lanes krijgt de opdracht onder andere door 250 miljoen onder de plafondprijs van 900 miljoen te bieden, vier maanden sneller op te willen leveren dan gevraagd en alle zogenoemde lijstrisico's op zich te nemen. Vooral het aanvragen en verkrijgen van zo'n 1000 vergunningen is een complex proces dat tot veel

tijdsverlies en extra aanpassingen en dus kosten kan leiden. Rijkswaterstaat is zelfs verbaasd over deze bieding, en doet extra navraag, maar verleent uiteindelijk toch de opdracht. Partijen spreken af nauw samen te werken bij de realisatie.

Gaandeweg ontstaan irritaties. Rijkswaterstaat legt boetes op voor niet goed uitgevoerde werkzaamheden die extra verkeershinder opleveren. Dat kan weliswaar volgens het contract, maar de bouwers zijn er niet blij mee. In voorjaar 2015 maakt Ballast Nedam bekend dat er ruim 300 miljoen aan meerkosten voor het hele project zijn (onder andere doordat de vergunningsverlener het eerste ontwerp van de brug afkeurt) en dat het bedrijf hiermee in grote financiële problemen komt. In april blijkt bij de presentatie van de jaarcijfers dat van de meerkosten “een bizar hoog bedrag” van 127 miljoen voor rekening van Ballast Nedam komt¹⁸.

Rijkswaterstaat heeft zelf ook al een paar extra kostenposten op zich genomen, maar er liggen nog meer kwesties op tafel. Hierover beslist een externe commissie. Rijkswaterstaat is daarnaast van plan bij volgende aanbestedingen het risico van de vergunningen voortaan weer zelf op zich te nemen: ‘vooral het Havenbedrijf, ProRail en de gemeente Rotterdam wordt verweten zich niet altijd proactief te hebben opgesteld bij het verlenen van medewerking. Het zijn vooral de conflicten met deze derden, die geen enkel belang hadden bij een snelle voortgang van het bouwproject, die roet in het eten gooien.’¹⁹

In pers en politiek is commotie. Wat opmerkelijk is, omdat nogal eenzijdig wordt geschreven over de grote risico's voor de bouwers²⁰. In geval van een contract waarbij het risico vooral bij Rijkswaterstaat had gelegen, en er was sprake geweest van een overschrijding met honderden miljoenen, dan was Rijkswaterstaat waarschijnlijk ook de boosdoener geweest.

In de berichtgeving is verder weinig aandacht voor de (verwachte) langetermijneffecten. Dat zou je wel verwachten, aangezien het contract nog twintig jaar doorloopt. In die periode heeft het consortium ook nog een zekere inkomstestroom aan beschikbaarheidsvergoedingen (zij het met bonus-malus), terwijl het juist (onderhouds)kosten kan besparen. Het betalingsregime voorziet namelijk in twee betalingen van circa 250 mln euro tijdens de realisatiefase plus al een gedeeltelijke beschikbaarheidsvergoeding, en de volledige jaarlijkse beschikbaarheidsvergoeding tijdens de exploitatiefase²¹.

De minister van Infrastructuur & Milieu reageerde dan ook als volgt op Kamervragen:

“Ik herken me niet in de kritiek. De kansen en risico's die inherent zijn aan de uitvoering van infrastructuurprojecten worden belegd bij degene die ze ook het

beste kan benutten respectievelijk kan dragen en beheersen. Zo ligt het risico voor wijzigingen van wet- en regelgeving bij de publieke opdrachtgever. Door het combineren van ontwerp en realisatie, zoals dat gebeurt bij Design & Construct-contracten en Design, Build, Finance, Maintain (en Operate)-contracten-DBFM(O)-, krijgt de opdrachtnemer de ruimte om ontwerp en uitvoering zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen en om innovaties toe te passen. Dit leidt uiteindelijk tot een beter product tegen een lagere prijs. Het risico voor het ontwerp ligt in dit geval ook bij de markt.”²²

Interessant is overigens wel dat de overheid al in de herfst van 2014 in haar meerjarenbegroting de totale kosten op meer dan 2 mrd euro raamt, terwijl die raming in 2010 nog 1,4 mrd euro bedroeg. Inmiddels is voor de problemen van Ballast Nedam een oplossing gevonden: zo nemen Strukton en Strabag driekwart van diens aandeel in A-Lanes over (dat was 40 procent), zodat het risicoprofiel van Ballast wordt teruggebracht²³. In mei 2015 laat Ballast Nedam weten op zoek te zijn naar een fusie- of overnamepartner²⁴.

Wijkertunnel: misrekening

Dat DBFMO-contracten ook nadelig voor de overheid uit kunnen pakken bewijst de Wijkertunnel. Net als de tunnel onder De Noord (A15) is in de jaren '90 de aanleg en het beheer van de Wijkertunnel door middel van een concessie aan een consortium van onder andere banken uitbesteed. Berekeningen van Het Financieele Dagblad in 2014 geven aan dat de investeerders van de Wijkertunnel (ING, Commerzbank) hieraan een rendement van rond de 10 procent overhouden. Dit is deels veroorzaakt doordat de tol die de overheid betaalt per auto (53 cent) nog gebaseerd is op een rente van 8 procent (niveau 1992), en niet is aangepast aan de grotere groei in het autoverkeer dan destijds was voorzien²⁵.

3.2 Afdwingen van transparantie en consistentie

In veel gevallen hebben de verschillende belanghebbenden binnen de organisatie van de afnemer niet per se de zelfde belangen en doelstellingen bij de inkoop van een bepaalde dienst. De een vindt flexibiliteit belangrijk, de ander punctualiteit, enzovoort. Een geëxpliciteerd leveranciersselectieproces kan hier deels een oplossing voor bieden. Maar zo lang er voor de afnemer geen substantiële financiële consequenties zijn wanneer een leverancier beter presteert dan de norm, zullen keuzes voor beoordelingscriteria en de wegingen daarvan niet altijd heel scherp zijn gemaakt. Bovendien kunnen in de specificatie van het werkproces allerlei eisen, min of meer verstopt, op

elkaar zijn gestapeld zonder dat er een expliciete afweging is gemaakt omtrent de doelmatigheid van de eisen.

Bij het aangaan van een prestatiecontract wordt de afnemer eerder gedwongen om intern zo goed mogelijk te bepalen wat de organisatie nu eigenlijk wil bereiken met een bepaalde activiteit. De afnemer moet ook eerder keuzes maken, omdat een effectief prestatiecontract nu eenmaal slechts een beperkt aantal parameters bevat.

3.3 Creëren van nieuwsgierigheid en interactie

Door einddoelen te formuleren in termen van prestaties wordt de nieuwsgierigheid van de leverancier gestimuleerd. De leverancier is benieuwd naar hoe de afnemer (en eventuele eindklanten) zijn diensten of producten gebruiken, omdat dit invloed kan hebben op de prestaties. De leverancier zal proberen dit gebruiksproces beter te begrijpen, en hij zal de discussie aangaan met de medewerkers op de bedrijfsvloer en de feitelijke gebruikers.

Leverancier toont belangstelling bij PBC

In de mijnbouw worden ook prestatiecontracten gebruikt, waarbij bijvoorbeeld een leverancier van gereedschappen deels wordt beloond op basis van de output (hoeveelheid delfstoffen) van de mijn. Volgens een voormalig inkoopmanager van zo'n mijn toonde de leverancier bij de eerste implementatie van een prestatiecontract opeens veel meer interesse in de werkprocessen van de klant; hoe gebruikt de operator zijn machine, bij wat voor type grond gaat de apparatuur sneller kapot, et cetera. Bij het eerdere contract (aanschaf plus onderhoudsuren) had de leverancier veel minder belangstelling getoond.

3.4 Stimuleren van innovatie

Doordat het prestatiecontract alleen de uitkomsten (prestaties) specificeert, en niet de weg ernaartoe, heeft de leverancier meer ruimte om zelf met nieuwe oplossingen te komen – binnen de parameters van de "functionele" specificatie. De leverancier heeft dus niet meer te maken met een afnemer die, op basis van zijn eigen ervaring en kennis, een bepaald proces voorschrijft; een proces dat wellicht verouderd, minder efficiënt of minder effectief is. Omdat de leverancier deelt in de inkomsten van bijvoorbeeld een goedkoper proces, zal hij een automatische prikkel hebben om procesinnovaties door te voeren.

Bij het stimuleren van innovatie kan het ook belangrijk zijn de juiste duur van het prestatiecontract te kiezen. Leveranciers zullen in veel gevallen investeringen moeten plegen. Hoe langer de contractduur, des te groter de kans dat de leverancier zijn investeringen

kan terugverdienen. In een onderzoek naar prestatiecontracten bij infrastructureel onderhoud onder zo'n 20 leveranciers bleek dat voor de leveranciers de meest gewenste contractduur drie tot vijf jaar was²⁶.

A15 MaVa: ledverlichting

Bij het A15 MaVa project vervangt leverancier HH Publicus Lux de traditionele verlichting door dynamisch dimbare ledverlichting. De werkzaamheden zijn onderdeel van de overeenkomst die HH Publicus Lux (een projectsamenwerking tussen HIG Traffic Systems en Hoeflake Infratechniek) voor een periode van 5 jaar heeft afgesloten met Gebr. Van Kessel Wegenbouw (Volker Wessels). Laatstgenoemde partij heeft een overeenkomst met Rijkswaterstaat Zuid-Holland voor veelomvattend onderhoud in het contractgebied Rijnmond. Gedurende de contractperiode neemt HH Publicus Lux inspecties, het vervangen van lampen, het oplossen van storingen en het afhandelen van schades voor zijn rekening. Daarnaast worden verbeter- en verduurzamingsvoorstellen aan Rijkswaterstaat gedaan²⁷.

De ombouw naar ledverlichting was geen expliciete eis in de aanbesteding. De leveranciers kwamen zelf met dit voorstel, waarschijnlijk omdat de combinatie van aanleg en onderhoud plus de langere contractduur hen in staat stelde de initiële, hogere investeringen in ledlicht terug te verdienen²⁸.

Rijkswaterstaat gaat er vanuit dat er in effectieve PBC-gebaseerde DBFM-contracten minimaal twee cycli van groot onderhoud moeten zitten (oftewel: een contractduur van ongeveer 20 jaar) om leveranciers voldoende 'horizon' te bieden om innovaties te implementeren²⁹.

3.5 Verbeteren van prestaties

Uiteindelijk moeten nieuwsgierigheid, interactie en innovatie leiden tot betere prestaties. Daarbij gaat het primair om prestaties in termen van kwaliteit en/of functionaliteit, bijvoorbeeld de punctualiteit van openbaar vervoer of de klanttevredenheid bij een helpdesk (die uitbesteed is).

KPN-Atos: klanttevredenheid schiet omhoog

In 2003 stond de nieuwe *chief procurement officer* van KPN voor de uitdaging om een slecht functionerende outsourcingdeal met Atos Origin te hervormen. Deze uitbesteding van onder andere datacenters werd eerst aangestuurd met behulp van een contract met een omzetgarantie, waardoor de leverancier in een comfortabele positie zat.

Het contract werd omgevormd tot in feite een PBC: een *risk sharing, gain sharing* contract waarbij de beloning van de leverancier deels afhankelijk werd van de klanttevredenheid – intern, maar ook extern. In drie jaar tijd ging vervolgens de interne klanttevredenheid van 4.2 naar 6.2, en namen de klachten van externe klanten af van 15 tot 5 procent.

Overigens is er nog een bijzonder aspect aan het nieuwe KPN-Atos-contract. Niet alleen de leverancier wordt beoordeeld op prestaties, maar ook de klant. KPN beïnvloedt namelijk ook voor een groot deel de prestaties van de leverancier. Om dit te accommoderen is uiteindelijk zo'n 45 procent van de maximaal aan Atos uit te betalen bonus afhankelijk van het gedrag van KPN ('Heeft KPN Atos voldoende geholpen?').

3.6 Verlagen van kosten

Prestatiecontracten kunnen niet alleen worden ingezet om de prestaties te verbeteren, maar ook om kosten te verlagen. Kostenbesparingen die worden gerealiseerd tijdens de uitvoering van het contract vloeien normaliter naar de leverancier, maar bij de aanbesteding van een contract kan er op een tariefzetting worden ingezet die een kostenbesparing zou opleveren. Of dit bij het afsluiten van het contract ook daadwerkelijk wordt bereikt is natuurlijk de vraag. Dit hangt af van de marktsituatie en de efficiëntie en inventiviteit van leveranciers.

In verschillende landen hebben nationale luchtmachten substantiële kostenbesparingen gerealiseerd met PBC voor vliegtuigen. In Zweden zijn de onderhoudskosten voor het trainingstoestel SK60 met ongeveer 30 procent verlaagd in het kader van een PBC met Saab dat gebaseerd was op een vergoeding deels voor beschikbare uren en deels voor daadwerkelijke vliegunen. In de Verenigde Staten zijn veel onderhoudskosten bespaard door het toepassen van PBC voor twee verschillende typen jachtbommenwerper³⁰. In het Verenigd Koninkrijk zijn tussen 2001 en 2007 de totale kosten per vlieg-uur voor de Tornado en Harrier gevechtsvliegtuigen gehalveerd. Strikt genomen ging het hierbij nog niet om de effecten van PBC; *availability contracts* voor de Tornado en Harrier werden pas in 2007 geïmplementeerd. Voor die tijd kwamen de besparingen vooral door nauwere samenwerking tussen de externe leveranciers en de luchtmacht³¹.

Vergoeding op basis van omzet: onderhoudskosten omlaag

Sinds 2001 wordt een fabriek van DSM in Delft onderhouden door DSC, een joint venture van Stork Technical Services, SPIE en DSM. De fabriek produceert anti-infectanten (ingrediënt voor penicilline). DSC heeft tussen 60 en 100 personen in dienst met een gemiddelde omzet van 3 mln euro.

In de loop der jaren is het contract meerdere keren bijgesteld, en is de samenwerking steeds intensiever geworden. Momenteel krijgt DSC een vergoeding voor onderhoudswerk die deels is gebaseerd op de omzet van de fabriek. DSC heeft volledig inzicht in productievolumes en markt- en transferprijzen. Hierbij moet wel worden aangetekend dat onderhoud een hoge kostenpost ten opzichte van de totale productiekosten vormt, zo'n 20 procent.

Als percentage van de omzet van de fabriek zijn de onderhoudskosten mede door het gebruik van een performance-based contract afgenomen met ongeveer 30 procent tussen 2003 en 2006³².

4 Vormen van prestatiecontracten



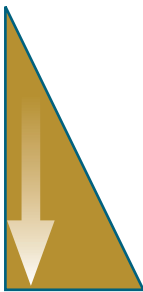
Prestatiecontracten zijn er in verschillende soorten en maten. Daarbij zijn er drie belangrijke dimensies te onderscheiden:

1. **Verantwoordelijkheden leverancier;** wie is eigenaar van de assets, als die een rol spelen?
2. **Betalingsmodel;** welke soort prestatie vormt de basis voor de vergoeding aan de leverancier?
3. **Verhouding prestatie- en inspanningsverplichtingen;** prestatiecontracten zijn zelden voor 100% gebaseerd op prestatie-indicatoren.

4.1 Verantwoordelijkheden leverancier

Met name als de ingekochte dienst samenhangt met bepaalde assets zoals infrastructuur, machines of andere kapitaalgoederen, is een belangrijk onderscheid tussen diverse contracten wie nu de eigenaar is van deze assets. In de situatie waarin een leverancier alleen onderhoud pleegt, bijvoorbeeld aan een weg, of een cateringconcessie uitbaat maar de uitbesteder is eigenaar van de locatie en apparatuur, ligt het eigendom van de assets dus bij de uitbesteder. De uitbesteder koopt de assets in plus een "losse" dienst. Aan het andere eind van het spectrum is de leverancier ook eigenaar van de assets, en levert hij dus eigenlijk een geïntegreerde dienst aan de uitbesteder. In de onderstaande figuur is te zien hoe Rijkswaterstaat (RWS) dit onderscheid maakt in zijn diverse contractvormen.

Figuur 4.1: Contracten bij Rijkswaterstaat³³

Contractvorm	Product	Kans op PPS
> RAW > Design Build / Design & Construct > Design Build Maintain (presentatie bestek)	RWS koopt infrastructuur	
> Design Build Finance Maintain > Design Build Finance Maintain Operate > Concessie	RWS koopt dienstverlening	

(RAW: bestek volgens Rationalisatie en Automatisering Grond-, Water- en Wegenbouw³⁴;
PPS: Publiek-Private Samenwerking)

In de meest vergaande variant van een prestatiecontract koopt de uitbesteder dus eigenlijk een dienst. De uitbesteder is niet langer eigenaar van infrastructuur of machines, maar laat een activiteit uitvoeren. Of het nu gaat om een concessie die wordt verleend voor het uitbaten van een weg of een restaurant, of het franchisen van een retailformule, de leverancier verleent een dienst aan een klant, in naam en opdracht van de uitbesteder en ontvangt daarvoor een vergoeding (van de uitbesteder en/of rechtstreeks van de klant).

4.2 Betalingsmodel

De tweede dimensie om de variëteit in prestatiecontracten te omschrijven, is door onderscheid te maken naar betalingsmodel, oftewel het soort prestaties waarvoor de leverancier wordt beloond. Zo bestaat er, met name bij het uitbesteden van onderhoud- en gerelateerde diensten, onderscheid tussen de volgende betalingsmodellen³⁵:

- > **Pay-on-availability**; volgens dit model wordt de leverancier betaald voor de beschikbaarheid van het onderhouden kapitaalgoed, bijvoorbeeld een productielijn voor het bottelen van flessen, een vliegtuig of een weg. Het maakt dus niet uit of hier ook gebruik van wordt gemaakt, het gaat om de beschikbaarheid. Deze vorm wordt vooral gekozen als de leverancier moeilijk in kan schatten wat het feitelijk gebruikspatroon is, of als dat patroon erg fluctueert.
- > **Pay-per-unit (pay-per-use)**; in dit model wordt de leverancier betaald voor het feitelijke gebruik van het kapitaalgoed, bijvoorbeeld het aantal gevulde flessen, gevlogen mijlen of gepasseerde auto's.

Pay-per-ton

Sandvik, een leverancier van gereedschappen, machines en voertuigen en bijbehorend onderhoud voor de mijnbouw, heeft met sommige klanten contracten afgesloten die uitgaan van een tarief per verwerkt aantal tonnen materiaal. In de meer traditionele contracten wordt Sandvik betaald voor de aanschaf van een product, en ontvangt het vervolgens ook een uurtarief voor het onderhoud daarvan. Sandvik durft het in bepaalde gevallen aan om een pay-per-unit-contract aan te gaan, als het een goede inschatting van de bedrijfsrisico's kan maken. Dit is bijvoorbeeld het geval als de werkprocessen van de specifieke klant bekend zijn, of als de leverancier de specifieke geologische omstandigheden goed kent.

- > **Pay-on-customer's-economic-results;** in dit laatste, meest 'extreme' betalingsmodel wordt de leverancier betaald op basis van de resultaten die de klant behaalt. Dat betekent een bepaald percentage van de verkoopprijs van de fles, van de ticketopbrengsten van het vliegtuig, of van de (eventuele) tolopbrengsten. Zo is de berging van de Russische onderzeeër Koersk door bergingsbedrijf Mammoet destijds (deels) vergoed op basis van de schrootwaarde van de Koersk. Een ander, uitzonderlijk voorbeeld is de casus van DSC die onderhoudsdiensten levert aan DSM die vergoed worden op basis van de verkoopomzet van DSM. Vergelijkbare modellen kennen we al wat langer als het gaat om ontwerpdiensten. Zo heeft Conimex (Unilever) ooit een Aziatisch restaurant dat een receptuur aanleverde voor een nieuw wokgerecht uitbetaald door middel van een royalty voor elk verkocht product.

Het zal duidelijk zijn dat binnen het spectrum van prestatiecontracten, het pay-on-availability contract het minst vergaande is in termen van risicoverschuiving naar de leverancier. Als een machine wel beschikbaar is, maar de klant de machine niet (volledig) gebruikt, ondervindt de leverancier geen nadeel in zijn beloning. Leveranciers hebben daarom vaak ook een voorkeur voor deze variant; werkelijk gebruik – en zeker de economische resultaten daarvan – liggen toch vaak buiten de invloed van de leverancier.

A15 MaVa: afweging tussen aantal autobewegingen en beschikbaarheid³⁶

Rijkswaterstaat wordt steeds minder uitvoerder en steeds meer marktmeester. Prestatiecontracten spelen daarbij een essentiële rol, waarbij niet het object zelf centraal staat maar de functie die het object vervult. Rijkswaterstaat heeft er bij het A15 MaVa-project voor gekozen om de prestatie van een wegvak in **beschikbare tijd** uit te drukken, met bijvoorbeeld een zeer zware financiële malus als een

tunnel gesloten moet worden in verband met achterstallig onderhoud. Aannemers kunnen wel op die beschikbaarheid worden aangesproken, maar niet of nauwelijks op de mobiliteit (weggebruik) omdat die parameter grotendeels beïnvloed wordt door derden, inclusief de overheid zelf die bijvoorbeeld probeert het vrachtvervoer per spoor te stimuleren. Zeilmaker benadrukt dat prestatiecontracten veelal langetermijncontracten moeten zijn (in dit geval: bundeling van renovatie/uitbreiding en langdurig onderhoud), maar dat het opstellen ervan vooral ook maatwerk is. Dit vereist bijpassende inkoopcompetenties bij de uitbesteder (de marktmeester). Mogelijkerwijs hebben de eerdere ervaringen met de Wijkertunnel en de tunnel onder De Noord Rijkswaterstaat doen besluiten niet meer volledig op feitelijke mobiliteit uit te keren.

Aan de andere kant kan het voor een klant juist heel aantrekkelijk zijn om voor de verdergaande betalingsmodellen te kiezen. Als een machine wel beschikbaar is, maar er wordt geen productie mee gedraaid, dan heeft de klant nog geen opbrengsten waar hij de leverancier in kan laten delen.

Gezien deze afwegingen worden de meer vergaande betalingsmodellen voornamelijk toegepast in situaties waarin de afnemer en de leverancier al langere tijd samenwerken, en eerst de meer basale betalingsmodellen hebben gehanteerd. Dit geldt bijvoorbeeld voor het voorbeeld van de samenwerking tussen DSC en DSM. Ook bij de eerder aangehaalde casus van de uitbesteding van het onderhoud van de Harrier- en Tornado-gevechtsvliegtuigen geldt dat zelfs een meer conservatieve vorm van PBC (availability contract) pas na zes jaar van intensieve samenwerking werd geïmplementeerd.

4.2.1 Meten bij klant of klant van de klant

Omdat we het vooral hebben over dienstverlening ten behoeve van de klant van de uitbesteder is het nuttig om ook expliciet de verschillen te benoemen die kunnen bestaan in de locatie van de prestatiemeting, oftewel: prestatie voor wie? Uitgaande van het eerdere onderscheid tussen de metingen van output en outcome geven we in onderstaande tabel een aantal voorbeelden weer van prestatie-indicatoren, respectievelijk voor de klant en voor de klant van de klant. In de meeste situaties waarin sprake is van een dienstentriade zal een uitbesteder vooral de prestaties voor de eindklant willen meten, maar dit kan gepaard gaan met extra kosten of mogelijk een gebrekkige betrouwbaarheid en/of objectiviteit als er bijvoorbeeld geen duidelijke standaarden zijn.

Tabel 4.1: Alternatieve prestatie-indicatoren

Basis voor vergoeding	Locatie van de meting	Bij/door klant	Bij/door klant van de klant
<i>Output-gebaseerd</i>	Pay-on-availability (assets)	Server uptime	(nvt)
	Pay-on-use, pay-per-unit (services by assets)	Uitgegraven hoeveelheden, geschilderde meters	Voertuigbewegingen
<i>Outcome-based</i>	Pay-on-qualitative outcomes	Kwaliteitsinspectie cijfers	Reizigers-tevredenheid
	Pay-on-economic results (monetary value of the output)	Extra omzet	(nvt)

Klanttevredenheid versus inspectie

Het klassieke dilemma tussen het meten van prestaties bij de klant van de klant versus bij de uitbesteder doet zich voor bij de uitbesteding van schoonmaak door de NS. Idealiter meet NS de tevredenheid van reizigers over de reinheid van de trein, wat gebeurt door middel van schriftelijke enquêtes die worden uitgedeeld tijdens de treinreis. Probleem is wel dat reizigers verschillende maatstaven (benchmarks) hebben, en vooral dat ze andere ervaringen opdoen tijdens de reis die hun beoordeling kunnen beïnvloeden (bijvoorbeeld als de trein ernstig vertraagd is). Vooral de leverancier geeft daarom de voorkeur aan het vaststellen van de prestatie tijdens een inspectie voordat de trein gaat rijden. Dat is voor de leverancier het meest controleerbaar³⁷.

De les is dat prestatiemetingen bij de klant van de klant weliswaar het meest essentieel zijn voor PBC's in dienstentriades, maar dat die metingen ook problematisch kunnen zijn. PBC's zullen daarom zelden alleen op deze maatstaven gebaseerd (kunnen) zijn.

4.3 Verhouding prestatie- en inspanningsverplichtingen

Voor de derde en laatste dimensie van prestatiecontracten kijken we naar de verhouding tussen prestatie- en inspanningsverplichtingen. Deze verhouding kunnen we op verschillende manieren meten, bijvoorbeeld door te kijken naar hoeveel clausules en/of prestatie-indicatoren van beide soorten zijn opgenomen in het contract en andere formele documenten (zoals het vendor rating-systeem). Nog belangrijker is om te bezien hoeveel financieel gewicht de verschillende prestatie-indicatoren hebben;

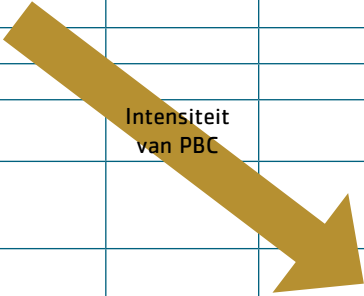
dat zegt meer over de daadwerkelijke impact van en aandacht (van management) voor deze indicatoren.

We kunnen dan simpelweg kijken naar het maximale bonusaandeel: het procentuele aandeel dat de prestatie-indicatoren innemen bij de uiteindelijke vergoeding, berekend op basis van de maximale score. Bijvoorbeeld: bij een score van 10 uit 10 op alle prestatie indicatoren ontvangt de leverancier een vergoeding die 25 % gebaseerd is op die prestaties.

Als we dan drie ideaaltypen onderscheiden, waarbij dit bonusaandeel respectievelijk 0, 50 en 100 procent is, kunnen we dit afzetten tegen het soort prestatie-indicatoren (niet-monetaire output versus monetaire outcome) en kunnen we een spectrum van contracten definiëren zoals in figuur 4.2. Voor de volledigheid geven we hier ook de opties pay-on-input en pay-on-process weer, alhoewel contracten die voor 100 procent daarop zijn gebaseerd natuurlijk geen PBC's zijn. Het is wellicht raadzaam dit nog eens verduidelijken, aangezien bijvoorbeeld in de zorg contracten nog wel eens PBC's worden genoemd die al een bonus geven als er een klanttevredenheidsenquête is gedaan, los van de uitkomsten. Dat is geen PBC, maar pay-on-process.

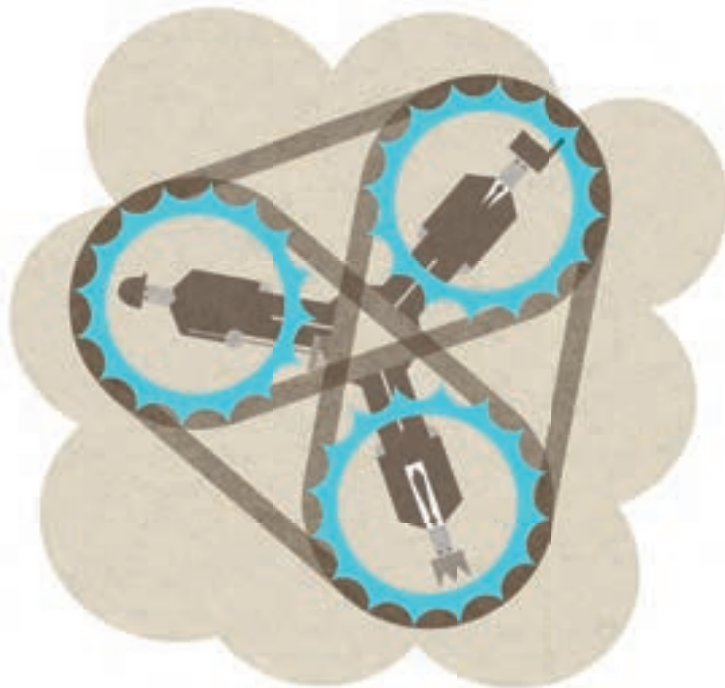
Figuur 4.2: Spectrum van prestatiecontracten

	Vergoedingsbasis	0 %	50 %: Bonus-malus regeling	100 %: Puur perfor- mance-based
Output- gebaseerd	Pay-on-input			
	Pay-on-process			
	Pay-on-availability (<i>assets</i>)			
	Pay-on-use, pay-per-unit (<i>services by assets</i>)			
Outcome- gebaseerd	Pay-on-qualitative outcomes (<i>for customer, customer's customer</i>)			
	Pay-on-economic results (<i>monetary value of the output</i>)			



Wat de figuur onderstreept is dat de PBC-vormen rechts onderin, waarbij vrijwel uitsluitend wordt vergoed op basis van uitkomsten (hetzij kwalitatief, hetzij monetair), extreme vormen van PBC zijn die veel samenwerking en wederzijds begrip vergen van de betrokken partijen. Zij zijn daarom meestal niet geschikt voor partijen die elkaar nog nauwelijks kennen, of wanneer het om een relatief nieuwe dienst gaat. Dit geldt des te meer als het gaat om uitkomsten gemeten bij de klant van de klant (zie tabel 4.1).

5 Triades



De triade waarbij een koper van een leverancier een dienst betreft die rechtstreeks wordt geleverd aan de klant van de koper, is uniek. Niet uniek in de betekenis van zeldzaam, maar in de betekenis van onderscheidend ten opzichte van de veelal lineaire supply chains van fysieke goederen. Elk van de drie actoren heeft namelijk een relatie met de twee andere partijen, hetzij door het afsluiten van een contract, hetzij door het leveren, ontvangen en mede produceren (zie sectie 6.3) van een dienst³⁸.

5.1 Ontstaan van triades

Het is allereerst belangrijk te constateren dat we vooral die situaties beschouwen waarin de koper de initiërende partij is; deze besteedt een dienstverlening richting de klant uit aan een leverancier waardoor een triade ontstaat. Koper-leverancier-klant triades kunnen ook ontstaan doordat de klant het initiatief neemt en bijvoorbeeld een intermediair zoals een projectmanagementbureau of inkoopkantoor in de arm neemt om de relaties met leveranciers te managen. We kiezen hier voor de nadruk op de door de koper geïnitieerde triades, omdat die naar onze mening het meest saillant zijn

voor onze primaire doelgroep (inkoopmanagers en hun collega's). Er zijn natuurlijk ook andere vormen van triades dan koper-leverancier-klant triades, zoals die tussen twee leveranciers en één koper.

Triades zoals we die nu hebben gedefinieerd, komen steeds vaker voor. Bedrijven kiezen er steeds vaker voor om zelfs bedrijfskritische processen (zoals diensten voor de uiteindelijke klant) uit te besteden. Bovendien is er in een aantal sectoren sprake van de tendens om niet alleen een fysiek product, maar een compleet geïntegreerde *systems solution* aan te bieden. Vaak betekent dit dat de koper ook diensten aan wil bieden aan zijn klant waar de koper in beginsel weinig kennis van en ervaring mee heeft. Zo is Volvo Bus bezig om complete mobiliteitsoplossingen aan te bieden aan bijvoorbeeld openbaarvervoersbedrijven in grote steden. Daarvoor moet Volvo steeds vaker een beroep doen op leveranciers van vastgoeddiensten (bijvoorbeeld om garages te kunnen huren en/of bouwen) en aanbieders van opleidingen (om chauffeurs te trainen)³⁹.

Daarom is het opvallend dat in ons onderzoek blijkt dat nog relatief weinig inkopers te maken hebben met triades. In onze enquête (uit 2014) werden 1518 inkopers benaderd. Van hen hadden er slechts 410 ervaring met triades (27 procent). Ondanks de mondelinge toelichting door de enquêteurs is het mogelijk dat respondenten niet precies begrepen wat we met triades bedoelden. Een andere mogelijkheid is dat inkopers relatief weinig betrokken zijn bij de inkoop van dit soort diensten, iets wat mogelijk samenhangt met het feit dat inkopers traditioneel überhaupt weinig betrokken zijn bij de inkoop van diensten.

5.2 Verschillen in triades

Er zijn in werkelijkheid heel veel verschillende triadevormen te onderscheiden, zelfs al beperken we ons alleen tot triades van koper, klant en leverancier. Het onderkennen van deze variatie helpt te begrijpen wat onderscheidend is aan de triade in kwestie, en daarmee ook in het analyseren van de mogelijkheden en onmogelijkheden voor het effectief gebruik van PBC binnen een bepaalde triade.

In onderstaande tabel staan een aantal centrale vragen opgenoemd met betrekking tot de specifieke vorm van een triade. De antwoorden op deze vragen geven bijvoorbeeld aan hoe intensief de relaties zijn tussen de drie spelers in de triade, en de waarschijnlijke machtsverhouding. Voor elk van de vragen geven we twee extreme opties weer, maar er is natuurlijk op veel van deze dimensies sprake van meerdere alternatieven.

Tabel 5.1: Vormaspecten van triades

Kenmerk	Aan- wezig	Toelichting/voorbeeld
<i>De dienst van de leverancier is onderdeel van een compleet aanbod van de koper aan de klant</i>	Ja	Een aanbieder van openbaar vervoer die extern schoonmaakdiensten inkoopt
	Nee	Een leverancier van onderhoud die als enige nog direct frequent contact heeft met de gebruiker
<i>De dienst is zeer belangrijk voor de klant</i>	Ja	De aanbieder van de hotelovernachtingen als onderdeel van een compleet verzorgde reis
	Nee	Schoonmaak van lokalen tijdens een extern verzorgd trainingsprogramma
<i>Koper heeft een overeenkomst met meer dan één leverancier</i>	Ja	In elke regio een andere leverancier
	Nee	Eén leverancier voor alle klanten
<i>De klant kan kiezen uit meerdere leveranciers*</i>	Ja	Verzekerde patiënt kan kiezen uit diverse gecontracteerde fysiotherapeuten
	Nee	Reiziger heeft altijd te maken met dezelfde schoonmaakleverancier bij deze openbaar vervoerder
<i>Klant heeft een contract met de leverancier</i>	Ja	Klant betaalt ook een deel rechtstreeks aan de leverancier, bijvoorbeeld bij bepaalde gezondheidszorg
	Nee	Helpdesk dienst die is uitbesteed maar integraal deel uitmaakt van de dienstverlening van de koper aan de klant
<i>De leverancier is zichtbaar voor de klant</i>	Ja	Medewerkers van een onderhouds- of schoonmaakbedrijf zijn als zodanig direct herkenbaar voor de eindgebruiker/klant
	Nee	Medewerkers leverancier zijn niet herkenbaar als zodanig doordat ze onder naam van de koper optreden
<i>De koper heeft invloed op de prestaties van de leverancier tijdens de levering van de dienst</i>	Ja	Koper is verantwoordelijk voor de locatie en productiemiddelen die leverancier nodig heeft (bijvoorbeeld bij cateringconcessie)
	Nee	Leverancier heeft alleen maar klant nodig om dienst te leveren (bijvoorbeeld veldonderhoud van machines)
<i>De klant neemt de dienst constant af, of op zijn minst regelmatig</i>	Ja	Klant die geregeld gebruik maakt van de uitbestede cateringfaciliteiten van de koper
	Nee	Klant gebruikt de externe schadeherstelservice van zijn verzekeraar alleen bij schade

* In onze laatste enquête bleek dat in slechts 14 % van de onderzochte triades de klant kan kiezen uit meerdere leveranciers⁴⁰.

Afhankelijk van de specifieke verschijningsvorm van een triade heeft een uitbesteder verschillende methoden tot zijn beschikking om de triade te beheersen en te sturen.

5.3 Specifieke uitdagingen in triades

Het centrale vraagstuk in vrijwel alle triades is het evenwicht tussen de drie relaties. Hoe beïnvloeden de relaties elkaar, en hoe sterk en intensief kan een relatie zijn zonder dat dit nadelig effect heeft op de andere relaties? Hoe verandert de intensiteit van relaties over tijd?

Zo kan er in bepaalde triades sprake zijn van *disintermediation*. Dit betekent dat twee partijen die eerst via een derde partij zaken deden, een sterke directe relatie opbouwen en de relatie met de *middleman* kunnen verwaarlozen⁴¹. Denk bijvoorbeeld aan een onderhoudsbedrijf dat wordt ingeschakeld door een apparatenbouwer om zijn klanten te bedienen, maar waarbij het onderhoudsbedrijf op termijn rechtstreeks een (nieuw) contract sluit met de klant.

Veel van de uitdagingen ten aanzien van prestatiecontracten die we in dit boekje bespreken kunnen geplaatst worden in deze dynamiek van de machtsbalans in triades.

Los van het specifieke vraagstuk van prestatiecontracten, zijn er nog een paar management vraagstukken die specifieke aandacht behoeven binnen triades:

- > **Risicobeheersing;** de diensten waarop de triade is gebouwd zijn vaak belangrijke diensten voor de uitbesteder en de klant, en doordat ze ingepast moeten worden in het totaalaanbod van de uitbesteder is het vaak ook een meer dan gemiddeld complex dienstverleningsproces. Risicomanagement is dus een belangrijk aandachtspunt; hoe te vermijden dat een slechte leverancier wordt geselecteerd? Moet er met meer dan één leverancier worden samengewerkt om risico te spreiden? Wat te doen bij calamiteiten? Bij al deze vragen is het belangrijk te beseffen dat klanten en het algemeen publiek vaak de leverancier en de uitbesteder als één en dezelfde partij zullen beschouwen.
- > **Capaciteitsmanagement;** een uitbesteder zal in veel gevallen nauwlettend de capaciteit in de gaten moeten houden, bijvoorbeeld als er veel vraagfluctuatie is. In dat opzicht is het belangrijk een goede afweging te maken hoe informatie gedeeld wordt in de triade; levert alleen de uitbesteder vraagvoorspellingen aan, of heeft de leverancier hiervoor ook rechtstreeks contact met klanten?
- > **Klantaanpassing;** in de meeste dienstentriades gaat het om een specialistische leverancier van min of meer generieke diensten. Het voordeel van uitbesteding is dat een gespecialiseerde leverancier risico kan spreiden en schaalvoordelen kan behalen, doordat er meerdere klanten bediend worden. Een cruciale vraag is daarmee in hoeverre een uitbesteder vervolgens de geleverde dienst naar zijn behoeften moet laten aanpassen. Aanpassingen kunnen leiden tot een beter geïntegreerd en consistent eindproduct, maar kunnen de kosten verhogen.
- > **Branding;** als leveranciers in rechtstreeks contact komen met klanten is het voor de uitbesteder van belang om een overwogen keuze te maken met betrekking tot de identiteit en branding van die dienstverleners; mogen zij onder eigen naam opereren

of onder naam van de uitbesteder? In de wereld van ruitreparatie heeft leverancier Carglass bijvoorbeeld een zeer sterke marktpositie gecreëerd onder zijn eigen naam. Een consument met schade belt Carglass in plaats van zijn of haar verzekeraar. Delta Lloyd heeft daarentegen een heel bewuste keuze gemaakt door een smartphone-applicatie voor hulpverlening onder zijn eigen naam te distribueren, terwijl de hulpdiensten die daarmee geactiveerd kunnen worden (en de ontwikkeling van de app zelf) door een externe leverancier worden geleverd. Voor Delta Lloyd is het belangrijk om zo'n cruciaal contactmoment te kapitaliseren met zijn eigen merk.

- > **Vaardigheden;** net als Volvo Bus hebben organisaties vaak nieuwe bijpassende vaardigheden nodig om triadediensten in te kopen⁴². Immers, het gaat vaak om diensten die niet direct gerelateerd zijn aan het bedrijfsproces en de technische competenties van de uitbesteder (denk aan de wifidiensten die de NS is gaan inkopen). Inkopers kunnen daarom niet altijd steunen op de technisch inhoudelijke expertise binnen het bedrijf, en zullen daarom op andere manieren aan deze expertise moeten komen, bijvoorbeeld door het aannemen van externe specialisten.

6 Keuze van diensten en leveranciers



Prestatiecontracten zijn geen Haarlemmerolie voor alles wat fout kan gaan in een uitbestedingsrelatie. Bovendien is de ontwikkeling, implementatie en monitoring van een prestatiecontract niet gemakkelijk voor een organisatie die daar nog weinig ervaring mee heeft. Het is dus van belang om een duidelijke keuze te maken in wanneer wel en wanneer geen prestatiecontracten te hanteren.

6.1 Soort diensten

In beginsel kunnen prestatiecontracten in veel situaties worden toegepast. Uit onderzoek blijkt dat diverse sectoren prestatiecontracten toepassen, voornamelijk in de zorg, sociale/maatschappelijke dienstverlening, defensie, onderhoud en facility-diensten, en nutsvoorzieningen⁴³. Dit geeft een indicatie van het soort diensten dat met prestatiecontracten wordt ingekocht.

Uit onze enquête onder de leden van NEVI Kring Zuid komt ook het beeld naar voren dat prestatiecontracten voor verschillende soorten diensten worden gebruikt. Prestatiecontracten komen relatief vaak voor bij facilitaire en technische diensten en ICT-diensten. Omdat deze enquête gericht was op prestatiecontracten in het algemeen, en niet alleen binnen dienstentriades, kan het gaan om diensten die alleen gericht zijn op de uitbesteder. Maar sommige diensten uit deze drie groepen (zoals bewakings- en cateringdiensten) zijn ook gericht op klanten van de uitbesteder.

Tabel 6.1: Toepassing verschillende contractvormen voor diverse diensten

	Vasteprijs- contracten (%)	Kostenplus- contracten (%)	Prestatie- contracten (%)
Facilitaire diensten	26	15	31
Technische diensten	18	19	18
Informatie- en communicatietechnologie (ICT)	9	9	11
Human Resource-diensten	5	11	9
Professionele diensten	6	14	8
Research & Development	3	3	7
Logistieke diensten	14	9	7
Bouw en vastgoed	9	7	5
Financiële diensten	4	5	3
Marketingdiensten	3	6	1

Bron: Enquête NEVI Kring Zuid, 2012, N=74.

Overigens moeten we op basis van deze cijfers niet concluderen dat bijvoorbeeld financiële diensten en marketingdiensten zich niet goed lenen voor prestatiecontracten. Het enige wat we kunnen vaststellen, is dat (binnen de groep van onderzochte bedrijven) die diensten nog relatief weinig via PBC's worden ingekocht. Het kan wel. Bepaalde marketingdiensten, zoals advertentiecampaagnes, worden deels beloond op basis van uitkomsten als toegenomen naamsbekendheid of zelfs omzetgroei.

Marketingcampagnes: beloning op basis van output- en outcome-criteria

Een vooraanstaande telecomonderneming heeft de overstap gemaakt van het belonen van marketingbureaus op basis van geleverde inspanningen (het ontwerpen van een campagne) naar het belonen van de effecten van dergelijke campagnes. Zo werden specifieke prestaties afgesproken voor een aantal elementen van naamsbekendheid, zoals de mate waarin klanten het merk herkennen als het genoemd wordt; de mate waarin klanten het merk zelf noemen als er naar telecomaanbieders gevraagd wordt; en de mate waarin klanten een voorkeur hebben voor dit specifieke telecombedrijf. In een enkel geval was de beloning zelfs gebaseerd op een bepaald percentage omzetgroei in een bepaalde periode voor een specifieke product-marktcombinatie. Een aantal bureaus koos ervoor niet mee te gaan in deze nieuwe beloningsstructuur; volgens de telecomonderneming deden alleen de betere bureaus een aanbod. Dergelijke veranderingen in gehanteerde beloningsstructuren heeft deze onderneming ook losgelaten op bijvoorbeeld ICT,

door de leverancier niet langer te belonen voor de beschikbaarheid van servers, maar voor de mate waarin het systeem een monteur in staat stelt binnen het juiste (met de klant afgesproken) tijdvak en met de juiste materialen de juiste eindklant te bedienen.

In onze laatste enquête⁴⁴ kwam ook naar voren dat een enorme variëteit aan diensten met prestatiecontracten wordt ingekocht, zoals:

- > Catering
- > Schoonmaak
- > ICT
- > Onderhoud- en schilderwerkzaamheden
- > Pechhulp
- > Drukwerk en mailing
- > Levering van persoonlijke hulpmiddelen
- > Personenvervoer
- > Ingenieursdiensten
- > Zakelijke reizen
- > Juridische dienstverlening
- > Marketingplanning en -uitvoering
- > Training en opleiding, zoals inburgeringscursussen

Mede daarom is het nuttig te verkennen welke onderliggende karakteristieken een dienst nu meer of minder geschikt maakt voor prestatiecontracten.

6.2 Onderliggende karakteristieken

PBC's worden meestal afgesloten voor diensten die continu of regelmatig worden afgenomen, en niet slechts incidenteel. Zonder voldoende volume is er gewoonweg te weinig verbeterpotentieel om de investering in deze vaak nieuwe methode van werken terug te verdienen⁴⁵.

Er zijn daarnaast in wetenschappelijk bedrijfskundig onderzoek een aantal theorieën dat zich richt op de vraag voor welke soort transacties prestatiecontracten met name geschikt zijn⁴⁶. Dit zijn wel theorieën die gericht zijn op de klassieke, bilaterale relatie tussen een koper en een verkoper, en dus niet op triades.

Bedrijfskundige theorie maakt in grote lijnen onderscheid tussen process controls en outcome controls. Process controls schrijven het proces van fabricage (dienstverlening) voor en monitoren dit proces, en outcome controls schrijven uitkomsten voor en controleren deze. Met andere woorden: process controls zijn te vergelijken

ken met inspanningsverplichtingen en outcome controls met prestatiecontracten. Vervolgens komt de theorie met een lijst van kenmerken van de ingekochte dienst en de betrokken partijen die bepalen of in een gegeven situatie process controls of outcome controls het meest effectief zijn. De belangrijkste kenmerken staan weergegeven in tabel 6.2.

Tabel 6.2 Bepalende kenmerken van de transactie en betrokken partijen

Kenmerk	Outcome controls	Process controls
Informatie over het werkproces is gemakkelijk beschikbaar		+
Werkzaamheden zijn gemakkelijk te omschrijven		+
Uitkomsten zijn goed te meten	+	
Uitkomsten zijn goed te voorspellen/garanderen	+	
Uitbesteder en leverancier hebben niet geheel dezelfde doelen	+	
Uitbesteder en leverancier kennen elkaar goed		+
Uitbesteder is risicomijdend	+	-
Leverancier is risicomijdend	-	+

Prestatiecontracten zijn dus vooral effectief als er sprake is van de volgende kenmerken:

- > **Werkzaamheden zijn lastig te omschrijven en verifiëren;** bijvoorbeeld omdat de uitbestedende partij geen specialist is of omdat er veel verschillende methoden zijn om een bepaald resultaat te bereiken.
- > **Uitkomsten zijn goed te meten;** er zijn bijvoorbeeld geaccepteerde maatstaven voor het meten van resultaten in de markt, en de metingen zijn gemakkelijk transparant en objectief te maken voor betrokken partijen.
- > **Uitkomsten zijn goed te voorspellen;** op basis van de inspanningen is goed te voorspellen wat de uitkomsten zullen zijn en er zijn niet al te veel externe factoren met veel invloed.
- > **Uitbesteder is risicomijdend;** de uitbesteder legt de meeste risico's het liefst bij de leverancier.
- > **Leverancier is niet risicomijdend;** de leverancier is bereid het uitvoeringsrisico voor een groot deel op zich te nemen.

6.3 Verstorende invloed van uitbesteders en klanten

In de context van triades zijn vooral de meetbaarheid en voorspelbaarheid (of onzekerheid) van uitkomsten van speciaal belang. De meetbaarheid van prestaties binnen triades is sowieso vaak lastiger dan in geval van een normale bilaterale relatie, omdat de uitbesteder niet de ontvangende partij van de dienstverlening is (dat is immers de klant) en daarmee vaak ook niet aanwezig is bij de dienstverlening. Vaak betekent dit dat de uitbesteder extra investeringen moet doen. Als de uitbesteder wel de ontvan-

gende partij is, kan hij via zijn eigen werknemers en locatie op een wat efficiëntere manier resultaten meten. In sectie 2.2 hebben we gesproken over de beschikbaarheid van data, onder andere via sociale media, die de kosten van resultaatmetingen wel kan verlagen.

Door de invloed van de uitbesteder zelf en van klanten neemt de voorspelbaarheid van resultaten ook af. Er zijn additionele factoren van onzekerheid. Een uitbesteder kan verkeerde vraagvoorspellingen doen, niet de juiste mensen en middelen beschikbaar stellen waarmee de leverancier zijn werk mee moet doen, et cetera (zie ook tabel 5.1). Een rapport van het World Class Maintenance Consortium stelt het zo: *'Daarnaast maakt het de samenwerking eenvoudiger als er slechts een beperkt/werkbaar aantal koppelvlakken tussen de partijen ontstaat via het prestatiecontract. Hiervoor moeten verantwoordelijkheden te scheiden zijn.'*⁴⁷

Juist die interactie en samenwerking tussen uitbesteder en leverancier is een onderscheidend kenmerk van diensten. In onze laatste enquête⁴⁸ hebben we tot in detail onderzocht hoe belangrijk die samenwerking is en daarbij een onderscheid gemaakt tussen de partij die input aan de leverancier moet verlenen (klant of uitbesteder) en het soort input dat benodigd is (mensen, materiaal/materieel, informatie). In tabel 6.3 valt duidelijk af te lezen dat deze input, en dan met name informatie, van groot belang is om de leverancier in staat te stellen zijn dienstverleningsproces uit te voeren. Het valt ook op dat de uitbesteder voor alle soorten input belangrijker is dan de klant. En dat terwijl het hier gaat om dienstverlening door de leverancier rechtstreeks aan de klant!

Tabel 6.3 Belang van ondersteuning door klant en uitbesteder

	Eens / helemaal eens dat de klant dit moet doen	Eens / helemaal eens dat de uitbesteder dit moet doen
Het is belangrijk dat tijdig en in voldoende mate mensen beschikbaar stelt	34 %	50 %
Het is belangrijk dat ... mensen met de juiste kennis beschikbaar stelt	37 %	68 %
Het is belangrijk dat ... tijdig en in voldoende mate materialen, machines en/of infrastructuur beschikbaar stelt	37 %	49 %
Het is belangrijk dat ... kwalitatief goede materialen, machines en/of infrastructuur beschikbaar stelt	31 %	46 %
Het is belangrijk dat tijdig en in voldoende mate operationele informatie beschikbaar stelt	58 %	83 %
Het is belangrijk dat ... betrouwbare en actuele informatie beschikbaar stelt	66 %	93 %

De rol van de uitbesteder als een facilitator van de dienstverlening door de leverancier is dus van groot belang. Naast de contractuele relatie tussen uitbesteder en leverancier (en tussen uitbesteder en klant) is het natuurlijk ook een belangrijke reden waarom überhaupt sprake is van een triade. Tegelijkertijd maakt het belang van die input en interactie het heel lastig om de leverancier volledig verantwoordelijk te maken voor de bereikte prestaties binnen die triade.

In sectie 3.5 hebben we al het voorbeeld van KPN genoemd, dat zijn eigen belang in en de bijdrage aan het eindresultaat van de dienstverlening van Atos tastbaar heeft gemaakt door hier zogenaamde *collaborative KPI's* voor te definiëren. Als ook klanten nog invloed hebben op het dienstverleningsproces en de uiteindelijke resultaten, moeten wel erg veel factoren verdisconteerd worden om tot een objectieve resultaatmeting te komen. Denk aan therapietrouw bij patiënten. Als een patiënt thuis ook veel oefeningen moet doen om van een rugblessure te herstellen, maar dit uiteindelijk niet doet, kan de fysiotherapeut moeilijk (volledig) verantwoordelijk worden gehouden voor het herstel en de herstelperiode van de patiënt.

In het volgende hoofdstuk onderzoeken we of een aantal van de kenmerken uit bovenstaande tabel ook in de context van triades invloed hebben op de keuze voor en effectiviteit van bepaalde soorten contracten. In grote lijnen blijkt daarbij uit ons eigen onderzoek dat deze kenmerken nog weinig effect lijken te hebben op de manier waarop uitbesteders diensten contracteren in triades. We moeten daarbij wel duidelijk aantekenen dat de inzet van prestatiecontracten en het bewust omgaan met de context van een triade voor veel uitbesteders nog redelijk nieuwe uitdagingen zijn. Het is daarom niet uitgesloten dat in een volgende fase de aandacht voor bovengenoemde kenmerken van de transactie en de betrokken partijen een belangrijkere rol gaat spelen in de implementatie van prestatiecontracten.

6.4 Soort leveranciers en leveranciersmarkten

We hebben hierboven al kort aangegeven dat prestatiecontracten zich met name lenen voor leveranciers die bereid zijn een belangrijk deel van het uitvoeringsrisico op zich te nemen. Dat betekent dus dat zij niet alleen de processen van de uitbesteder goed moeten kennen, voor zover deze een invloed hebben op de uiteindelijke prestaties, maar ook de klanten goed moeten begrijpen. Immers, het gedrag van deze klanten heeft uiteindelijk mogelijk ook grote impact op de gemeten en ervaren prestaties.

Als treinreizigers heel onvoorzichtig zijn en veel troep maken, heeft de schoonmaker een lastigere klus om een bepaald niveau van reinheid te bereiken dan wanneer iedereen zich fatsoenlijk gedraagt. Maar ook als de NS vertraging in de treindienst veroorzaakt, zal de leverancier merken dat reizigers de reinheid van de trein ook minder waarderen, ook al is die objectief gezien natuurlijk hetzelfde gebleven. Kennis en kun-

de van de leverancier met betrekking tot het specifieke marktsegment, en in sommige gevallen zelfs met betrekking tot de specifieke uitbesteder en klanten, zijn van groot belang om een goede inschatting van de betrokken risico's te kunnen maken, daarmee een reële bieding te doen en een effectief dienstverleningsprogramma op te zetten.

Op basis van deze constatering zou het idee gemakkelijk post kunnen vatten dat grotere leveranciers meer geschikt zijn om prestatiecontracten mee af te sluiten dan kleine leveranciers. Het is echter maar zeer de vraag of de grootte van de onderneming heel direct iets zegt over de kennis en vaardigheden binnen een bepaald marktsegment. Het is wel zo dat omvang binnen een bepaalde markt iets zegt over vaardigheden en expertise. Bovendien zijn leveranciers met een grotere scope aan activiteiten binnen een bepaalde markt eerder in staat risico's te spreiden over meerdere projecten en klanten. Dat maakt ze in bepaalde gevallen ook minder risicomijdend.

Het is wel zo dat ook kleinere leveranciers geïnteresseerd kunnen zijn in samenwerking met klanten op basis van prestatiecontracten. Dat blijkt in elk geval zo te zijn in de aannemerij⁴⁹. Wellicht dat het enthousiasme na de recente ervaringen met bijvoorbeeld het A15 MaVa-project wel wat minder is geworden en ook kleinere partijen zich realiseren dat vooral aan grotere projecten grote risico's kunnen kleven.

Voor wat betreft de kenmerken van de leveranciersmarkt hebben we al eerder geconstateerd dat prestatiecontracten vooral opgang lijken te maken in markten waar veel concurrentie is en de basisdienstverlening meer een commodity aan het worden is. Uitbesteders lijken er dan ook goed aan te doen om, met name bij de eerste pogingen om prestatiecontracten te implementeren, zich te richten op leveranciers en diensten uit dit soort markten.

In bijlage B hebben we op basis van de hierboven genoemde factoren een checklist samengesteld om te bepalen of een prestatiecontract geschikt is in een bepaalde situatie.

7 Contracten ontwerpen



Het management van dienstentriades is een complexe zaak waarbij vaak gebruik wordt gemaakt van contracten. Een contract is een geschreven overeenkomst die in meer of mindere mate juridisch afdwingbaar is. In dit hoofdstuk gaan we in op de vraag hoe contracten er in de praktijk uitzien, waar inkoopmanagers op letten, en of contracten in hun huidige vorm helpen om dienstentriades beter te reguleren. We maken hierbij gebruik van enquêtegegevens die zijn verzameld in 2013 onder een steekproef van NEVI-leden, zoals we die eerder ook hebben aangehaald (zie onder andere voetnoot 6). In totaal ondervroegen we 107 inkoopmanagers over evenzoveel dienstentriades.

7.1 Hoe ziet een contract er in de praktijk uit?

We hebben in ons onderzoek aan inkoopmanagers gevraagd hoe contracten er in een triade uitzien. Een aantal vragen ging over de verschillende clausules die een contract kan bevatten. We onderscheiden daarbij vier categorieën clausules. De eerste categorie bevat doelstellingen die kunnen worden opgenomen om de prestatie van

leveranciers te reguleren. Een voorbeeld is een doelstelling waarbij een minimale klanttevredenheid wordt gespecificeerd. Of een doelstelling waarbij een klant binnen een bepaalde termijn moet zijn bediend. Ongeveer de helft van de door ons onderzochte contracten bevat ten minste één prestatiedoelstelling. Een tweede categorie prestatie-elementen in een contract zijn clausules die aan het behalen van een doelstelling een beloning koppelen. Slechts een kwart van de onderzochte contracten bevat dergelijke beloningselementen. De andere twee categorieën van clausules – proceselementen (71 procent) en algemene bepalingen (84 procent) – komen heel vaak voor in triadecontracten.

Meer gedetailleerde informatie over het soort gebruikte clausules met betrekking tot prestaties en de beloning daarvan staat in tabel 7.1. Daar valt het volgende op:

- > Prestatiedoelstellingen en -criteria richting de klant worden nauwkeuriger vastgelegd dan die richting de uitbesteder – hetgeen niet geheel verwonderlijk is omdat het een dienst betreft die primair aan de klant wordt verleend.
- > Doelstellingen en criteria met betrekking tot de te leveren prestaties worden nauwkeuriger vastgelegd dan afspraken rond beloning/bestrafing van het al dan niet bereiken van die doelstellingen.
- > Malussen worden iets nauwkeuriger vastgesteld dan bonussen.

Tabel 7.1 Mate van detail in contractclausules

	Gemiddeld niveau (1=niet, 5=zeer gedetailleerd)	Gevallen waarin clausule helemaal niet wordt vastgelegd (%)
Prestatiecriteria ten aanzien van de klant	2,9	15,9
Prestatiecriteria ten aanzien van de uitbesteder	2,6	19,6
Concrete doelstelling voor de te bereiken prestatie richting de klant	3,0	15,9
Concrete doelstelling voor de te bereiken prestatie richting de uitbesteder	2,5	29,9
Financiële bonus voor het bereiken van de prestatiedoelstelling richting de klant	1,7	73,8
Financiële malus voor het niet bereiken van de prestatiedoelstelling richting de klant	1,9	62,6
Financiële bonus voor het bereiken van de prestatiedoelstelling richting de uitbesteder	1,8	70,1
Financiële malus voor het niet bereiken van de prestatiedoelstelling richting de uitbesteder	2,0	61,7
Omstandigheden die meespelen bij al dan niet effectueren bonus-malus	1,8	64,5

Het valt wel op dat de bestudeerde contracten heel weinig aandacht besteden aan financiële *incentives*. Als we *incentives* definiëren als een essentieel element van prestatiecontracten lijkt het erop dat slechts een op de drie contracten in deze enquête onder die strikte definitie zou vallen. In verdere analyses gingen we na in hoeverre er kosten verbonden zijn aan het opstellen van contracten. We keken daarbij specifiek naar het aantal mensdagen dat aan onderhandelingen over en het opstellen van een contract werd besteed. Het bleek dat vooral het opnemen van prestatie-elementen met kosten gepaard gaat. Een toename van proceselementen bracht geen hogere kosten met zich mee; blijkbaar zijn deze zaken meer standaard.

7.2 Relatie contractelementen en tevredenheid

In sectie 2.3 hebben we kort gekeken naar de gemiddelde tevredenheid over de afgesloten prestatiecontracten, maar er zijn natuurlijk verschillen in tevredenheid tussen verschillende contracten. Om te onderzoeken waar die verschillen door ontstaan, hebben we een onderscheid gemaakt tussen prestatie-elementen en proceselementen in het contract (zie tabel 2.1) en vervolgens bepaald of een specifiek contract nu meer of minder gedetailleerde prestatie-elementen en proceselementen omvat dan het gemiddelde van de onderzochte contracten. Vervolgens hebben we vier groepen gedefinieerd: meer dan gemiddeld gedetailleerde prestatie-elementen én meer dan gemiddeld gedetailleerde proceselementen, meer dan gemiddeld gedetailleerde prestatie-elementen maar minder dan gemiddeld gedetailleerde proceselementen, et cetera. Vervolgens kijken we hoe deze groepen scoren op de tevredenheid van de uitbesteder. De resultaten staan in tabel 7.2.

Tabel 7.2 Relatie contractelementen en tevredenheid van de uitbesteder over het proces van de dienst

Meer dan gemiddeld gedetailleerde prestatie-elementen (uitkomstclausules)	3.2	3.9
Minder dan gemiddeld gedetailleerde prestatie-elementen (uitkomstclausules)	3.6	3.7
	Minder dan gemiddeld gedetailleerde proceselementen	Meer dan gemiddeld gedetailleerde proceselementen

De tabel laat een interessant patroon zien, dat zich overigens ook voordoet als we naar de tevredenheid van de klant (en niet de uitbesteder) kijken. Een contract waarin zowel de prestatie- als proceselementen bovengemiddeld gedetailleerd zijn, scoort het best op tevredenheid, alhoewel de verschillen niet heel groot zijn. Het slechtst scoort een contract dat alleen gedetailleerd is qua prestatie-elementen.

De conclusie moet echter niet zijn dat 'zuivere' prestatiecontracten niet werken; we moeten bij deze gegevens een aantal kanttekeningen plaatsen. In de eerste plaats kunnen de cijfers vertekend zijn door het soort diensten. Stel dat 'zuivere' prestatiecontracten toevallig zijn afgesloten voor diensten die zich daar niet zozeer voor lenen (zie hoofdstuk 6). Daarom gaan we nu dieper in op de kenmerken van de ingekochte diensten en de invloed daarvan op het contract.

7.3 Met welke problemen zouden inkopers tijdens het contracteren rekening kunnen houden?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, maken we gebruik van gegevens over de door de inkoopmanager ervaren tevredenheid over het verloop van de relatie met en de prestaties van de leverancier. We gaan eerst na in hoeverre de tevredenheid afhangt van kenmerken van de triade, en daarna of tijdens het contracteren ook rekening is gehouden met deze factoren.

De eerste factor die van belang is bij uitbesteding is de zogenaamde **taakprogrammeerbaarheid**. Deze term refereert naar de mate waarin de inkopende partij kennis heeft van de taak die wordt uitbesteed. In sommige gevallen kan een inkopende partij zo bekend zijn met een service, dat het heel gemakkelijk is om via proceselementen in het contract de dienst te omschrijven. Als de taakprogrammeerbaarheid laag is, verwachten we juist meer gebruik van prestatie-elementen; de uitbesteder weet te weinig om het dienstverleningsproces zelf te kunnen specificeren. We verwachten dat bij makkelijke taken, als al het andere gelijk is, de tevredenheid groter is.

Een tweede factor waarvan we verwachten dat deze het verloop van een dienstentriade beïnvloedt, is de **onzekerheid** waarmee deze dienstentriade is omgeven. Niet alle processen en factoren in de omgeving van een triade zijn onder controle van de partijen in die triade. Er bestaan allerlei complexe marktomstandigheden, technologische veranderingen en andere zaken zoals weersomstandigheden die van invloed kunnen zijn op het verloop van de dienstverlening en die niet goed zijn te voorspellen.

Een derde factor is de **meetbaarheid** van de kwaliteit van de verleende dienst. Soms is het moeilijk te controleren of een dienst goed wordt uitgevoerd. Dit is bij een dienstentriade vaker het geval omdat een service aan een klant wordt geleverd waarmee de inkopende partij minder of soms zelfs geen direct contact heeft. Moeilijk meetbare uitkomsten kunnen vervelende gevolgen hebben. Het is moeilijk om de prestatie te kwantificeren, zodat betaling op basis van prestaties moeilijker wordt. Bovendien kunnen vertrouwensproblemen optreden. Hoe kan de inkopende partij er zeker van zijn dat ook echt de kwaliteit wordt geleverd die is afgesproken?

Een specifiek kenmerk van een triade kan het belang of de **sailantie** van de dienst zijn

(zie ook tabel 5.1). Een dienst is saillant als die een belangrijk deel uitmaakt van het complete aanbod van diensten en/of producten dat de inkopende partij aanbiedt aan de klant, en daarbinnen een onderscheidend element vormt. Denk aan de dienst van een huurauto binnen een fly-drivevakantiepakket dat een reisbureau aanbiedt. Saillantie kan overigens wel verschillen, afhankelijk van de specifieke eindklant. Zo zullen jongeren de wifiservice heel belangrijk vinden binnen de totale dienst van een ov-reis, terwijl die voor de meeste oudere reizigers iets minder belangrijk zal zijn. Saillantie betekent dan ook dat de inkoop van de dienst van groot belang is voor de inkopende partij.

Als laatste factor bespreken we nog het **financiële volume** van de dienst. Het volume van een dienst is natuurlijk direct verbonden aan de belangen voor de inkopende partij. Hoe groter het volume, hoe groter de eventuele schade. Vanwege deze economische prikkel verwachten we dat het financieel volume van invloed zal zijn op het contracteren in een dienstentriade.

Tabel 7.3 Factoren die contracteren en uitkomsten van contracteren beïnvloeden

	Tevredenheid	Mate van detail contract	Prestatie-elementen in contract	Kosten van het management
Taakprogrammeerbaarheid	+	0	0	0
Onzekerheid	-	0	0	0
Meetbaarheid	0	-	-	0
Saillantie	+	0	0	0
Financieel volume	0	+	+	+

In de tabel hierboven staan de uitkomsten van onze analyse. Een plusteken betekent dat een positieve relatie bestaat en een minteken staat voor een negatieve relatie. Een nul betekent dat tussen de twee factoren geen relatie bestaat.

Uit onze analyses in de eerste kolom van de tabel blijkt dat de tevredenheid over een dienstentriade en een leverancier afhangt van drie van de eerder besproken factoren. Naarmate een dienst beter te programmeren is, en een belangrijker aandeel is van een overalldienst die door de inkoper wordt aangeboden, is de tevredenheid van de inkopende partij groter. Het financieel volume van een dienstentriade maakt geen verschil als het gaat om tevredenheid. Ook de meetbaarheid maakt geen verschil in de tevredenheid. We kunnen echter niet uitsluiten dat mindere meetbaarheid tot mindere kwaliteit van de dienstverlening leidt. Het probleem is dan dat de inkopende partij de mindere kwaliteit niet (volledig) heeft kunnen opmerken waardoor die niet tot uitdrukking komt in een verminderde tevredenheid.

In kolom twee, drie en vier van de tabel wordt nagegaan in hoeverre de factoren samenhangen met het opstellen van contracten om dienstentriades te reguleren. In kolom twee gaat het om de mate waarin een contract in detail zaken beschrijft, in termen van zowel prestatie-elementen als proceselementen. Dit weerspiegelt de mate waarin een bedrijf probeert een triade juridisch dicht te timmeren. Duidelijk is dat inkopende partijen vooral voorzichtig zijn als het financieel volume van een dienst groter is. In termen van tabel 7.2: of een contract zich linksonder bevindt of rechtsboven wordt vooral bepaald door de financiële omvang van de dienst. Tegelijk geldt: als de dienst beter meetbaar is, is het contract minder gedetailleerd.

In de derde kolom gaat het om het niveau van detail in de prestatie-elementen. We hadden verwacht dat de meetbaarheid en taakprogrammeerbaarheid van een dienst hier invloed op zou hebben. Hoe beter meetbaar de taak, hoe makkelijker het is om meer prestatie-elementen mee te nemen in een contract en hoe meer gewicht ze kunnen krijgen. Opmerkelijk genoeg lijkt het effect juist omgekeerd te zijn; hoe beter meetbaar de dienst, hoe minder detail in de prestatie-elementen in het contract. Wellicht is de verklaring dat de bepalingen ten aanzien van prestatie juist dan bondiger en minder gedetailleerd geformuleerd kunnen worden zonder tot discussie tussen partijen te leiden. Taakprogrammeerbaarheid heeft, in tegenstelling tot de verwachting, geen negatief effect op het detail van de prestatie-elementen (immers: in dat geval kan een uitbesteder gemakkelijk via proces elementen het dienstproces voorschrijven). Wederom heeft financieel volume wel een positief effect.

In de laatste kolom wordt gekeken naar de kosten die zijn gemaakt voor het management. Deze zijn overigens gemeten aan de hand van het aantal mensdagen dat werd besteed aan het opstellen van het contract voor de dienst. Ook hier weer zien we hetzelfde beeld: er wordt alleen gelet op het financieel volume van de transactie.

Al met al krijgen we de indruk dat de onderzochte inkopende bedrijven momenteel vooral oog hebben voor financiële aspecten van transacties, wat begrijpelijk is omdat financiële voorwaarden natuurlijk belangrijk zijn. Het zou er ook op kunnen duiden dat het gebruik van prestatiecontracten nog in de kinderschoenen staat en dat men in dit vroege stadium de contracten nog vrij 'basaal' ontwerpt en bestuurt.

8 Contracten managen



Ondanks de voordelen die ogenschijnlijk gepaard gaan met het gebruik van prestatiecontracten is de toepassing ervan niet zonder problemen. Prestaties worden niet of in onvoldoende mate behaald, prestaties blijken moeilijk of niet meetbaar, en ook de aansturing van prestatiecontracten blijkt niet eenvoudig. De resultaten van het onderzoek onder de leden van Kring Zuid Nederland suggereren dat inkopers grote behoefte hebben aan heldere specificaties. Tevens worden de rechtmatigheid en doelmatigheid van te hanteren prestatie-indicatoren en het bijbehorende beloningsschema frequent genoemd als onderwerp van discussie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Al met al worden prestatiecontracten over het algemeen als een riskante en relatief dure contractvorm gezien. Misschien is dat ook wel de reden dat veel winst te behalen valt met het op een goede manier managen van deze contracten. Tijdens de NEVI

Contractmanagementdag (2015) betoogde een spreker dat goed contractmanagement een veelvoud oplevert van de voordelen die te behalen zijn met goed initieel inkopen.

Contractmanagement bestaat voor een belangrijk deel uit het daadwerkelijk opvolgen van de afspraken die gemaakt zijn in het contract. Bij prestatiecontracten betekent dit het monitoren van de afgesproken prestaties en het opvolgen van eventuele bonus- en malusafspraken. Uit onze laatste enquête⁵⁰ blijkt dat uitbesteders, althans volgens de betreffende respondenten, hier vrij actief in zijn; gemiddeld genomen scoort men rond de 4 op een schaal van 1 tot 5 (zie tabel 8.1).

Tabel 8.1 Feitelijke monitoring en beloning van prestaties

	Gemiddelde scores (1=helemaal mee oneens; 5= helemaal mee eens)
Wij monitoren de mate waarin deze leverancier afgesproken prestatiedoelen nakomt.	3,9
Als deze leverancier afspraken over te leveren prestaties niet nakomt, dan verwachten wij daarvoor een verklaring.	4,3
Wij geven feedback aan de leverancier over de mate waarin wij denken dat de leverancier afspraken over te leveren prestaties nakomt.	4,1
De feitelijke uitbetaling van de bonus-malus is afgestemd op de geleverde prestaties (in relatie tot afgesproken doelen).	3,0
De contractueel vastgelegde bonus-malus wordt volledig volgens de regels toegepast.	3,0

Wel valt op dat men minder actief is in de uitbetaling van bonussen dan wel het innen van malussen. Dat moet vooral gezien worden in het licht van het feit dat de contracten waar het om gaat sowieso relatief weinig bonus-malusregelingen omvatten (zie tabel 7.1).

8.1 Kritische succesfactoren voor effectief contractmanagement

Op basis van onze enquête onder leden van de NEVI Kring Zuid en leden van de NVDO lijken de volgende aspecten bij contractmanagement belangrijke voorwaarden voor succes te zijn:

- > De **verplichtingen** van beide partijen moeten duidelijk gedefinieerd zijn.
- > De **doelen** van beide partijen moeten duidelijk gedefinieerd zijn.
- > Als uitbesteder moet je minder in de operationele processen van de dienst zitten en meer een **regierol** aannemen.
- > Er moet voldoende **vertrouwen** zijn tussen beide partijen op strategisch, tactisch en operationeel niveau in de organisatie.
- > Er moet een **balans** zijn tussen wat de opdrachtgever vraagt en wat de daarvoor wordt betaald.

- > Als een van de partijen zich niet aan de **afspraken** houdt, dan moet de andere partij haar daarop kunnen aanspreken.

NVDO-opdrachtnemers zijn het hiermee eens, maar noemen niet dat opdrachtgevers zich meer afzijdig moeten houden van operationele processen. Dit illustreert wellicht het belang van blijvende betrokkenheid bij het werk dat wordt uitgevoerd, om zo goed zicht te krijgen en te houden op wat kan en wat niet kan, en op eventuele bottlenecks in de relatie die een goede prestatie bemoeilijken. Afstand nemen is dus niet hetzelfde als niet betrokken zijn. In elk geval is een bepaalde mate van autonomie cruciaal voor het laten slagen van prestatiecontracten. Autonomie is eigenlijk ook inherent aan prestatiecontracten, omdat de nadruk op doelen en prestaties ruimte laat voor de leverancier om die doelen en prestaties te behalen op de volgens hem best mogelijke manier. Uit een van onze studies blijkt echter ook het belang van het (blijven) toekennen van autonomie gedurende de samenwerking. Met andere woorden: dat een contract ruimte geeft aan autonomie, wil nog niet zeggen dat die autonomie ook daadwerkelijk genoten wordt.

Het belang van het (blijven) toekennen van autonomie⁵¹

Vergelijkend case-onderzoek naar de uitbesteding van ICT-diensten door een zorgverzekeraar laat grote verschillen zien in de samenwerking met verschillende leveranciers. Leverancier 1 leverde ICT ten behoeve van een zeer succesvolle beleggingsapplicatie. De samenwerking met leverancier 1 werd als zeer succesvol en prettig bestempeld door beide betrokken partijen. Leverancier 1 gaf aan dat de autonomie die gepaard ging met het toegekende prestatiecontract daadwerkelijk genoten werd. De leverancier was vrij om de processen naar eigen inzicht in te richten en slaagde er daardoor ook in dingen steeds slimmer, sneller en beter te doen. Met andere woorden: de toekenning van autonomie in de uitvoeringsfase leidde tot innovatie. Leverancier 2 daarentegen, die ook gecontracteerd was middels een prestatiecontract, werd in de uitvoering veel minder vrij gelaten. Eerdere contracten met leverancier 2 waren niet prestatiegericht; bij deze contracten bleef de zorgverzekeraar zeer nauw betrokken bij de uitvoering van processen en activiteiten. Dit gedrag werd voortgezet binnen het prestatiecontract. Gevolg was dat leverancier 2 niet in staat was te innoveren. Beide partijen waren ook minder positief over de samenwerking dan in het geval van leverancier 1.

Het managen van prestatiecontracten wordt echter tegelijk als zeer lastig ervaren. Dit lijkt een inhoudelijke en een organisatorische kant te hebben.

8.2 De inhoudelijke kant van contractmanagement

Wat betreft de inhoud gaat het erom dat een contract op het moment van ondertekening past bij de situatie van dat moment. Enige tijd later kan de situatie alweer veranderd zijn, soms zelfs in zeer sterke mate, bijvoorbeeld door veranderingen in de markt of het beleid. Het gaat er dan om die veranderingen te onderkennen en een inschatting te maken van het effect dat ze kunnen hebben op de mate waarin:

- > prestaties realistisch gezien **gehaald** kunnen worden;
- > prestaties eenduidig **gemeten** kunnen worden;
- > prestaties nog **van toepassing** zijn, al dan niet in gewijzigde vorm.

Het promotieonderzoek van Van der Valk (2007) toonde al aan dat het echte werk pas begint nadat het (prestatie)contract is getekend. In de uitvoering dus. Het gaat er dan om de *service level agreement* (SLA) in de gaten te houden. Niet alleen om te weten of afspraken worden nagekomen, maar ook of die nog steeds van toepassing zijn. Met andere woorden: de SLA is een levend document dat sturing moet geven aan de dagelijkse werkzaamheden, maar dat ook bijgestuurd moet worden op basis van de veranderende praktijk. Contracten zouden dus veel meer gebruikt moeten worden als een actief coördinatiemechanisme⁵² dan als bescherming tegen ongewenste zaken als opportunistisch gedrag van de handelspartner.

SLA als levend document⁵³

In het geval van de uitbesteding van schoonmaakdiensten in treinen door NS bleek het contract een goed middel te zijn om de uitbesteding verder vorm te geven. Door met de tot dan toe relatief onervaren leverancier de werkzaamheden aan de hand van het contract na te lopen en daarover in gesprek te gaan, leerde de leverancier over de verwachtingen op het gebied van treinschoonmaak. De NS leerde wat er in de praktijk klopt en wat anders uitpakt. Een aantal van die leermomenten heeft ook effect gehad op volgende contracten, bijvoorbeeld in de vorm van het wijzigen van doelstellingen of randvoorwaardelijke parameters. Op deze manier werd het contract meer een vehikel om af te stemmen dan om af te rekenen.

Deze coördinatiefunctie van contracten is zeker van belang in die gevallen waarin op voorhand de prestatie of de geaccepteerde bandbreedte van de prestatie nog onbekend is. In een lopend onderzoek naar het gebruik van prestatiecontracten bij de uitbesteding van onderhoud aan waterzuiveringsinstallaties blijkt dat prestaties niet altijd op voorhand eenduidig te definiëren zijn⁵⁴.

In een specifieke casus was sprake van een nieuwe technologie die twee doelstellingen moest realiseren: een reductie van slib met een bepaald percentage, en een toename

van het rendement uit dit slib in de vorm van elektriciteit. Na allerlei problemen die zich gedurende ruim twee jaar voordeden in dit traject met betrekking tot de gerealiseerde prestaties, ziet het er nu naar uit dat de prestaties met betrekking tot slibreductie gerealiseerd zullen worden. Wat betreft de rendementsdoelstelling zijn beide partijen tot de conclusie gekomen dat de oorspronkelijke doelstelling niet gerealiseerd zal worden. Dit heeft geleid tot hernieuwde doelstellingen en beloningsafspraken. Dat beide partijen hier ondanks alle problemen uitgekomen zijn, heeft niet in de laatste plaats te maken met de kwaliteit van de relatie.

8.3 De relationele kant van contractmanagement

Het managen van de relatie is dan ook een belangrijk bijkomend aspect. Aan de organisatorische kant moeten opdrachtgevers verantwoordelijkheden die zij elders (lees: bij de opdrachtnemer) belegd hebben, als het ware op afstand managen. De resultaten van het onderzoek onder leden van de NEVI Kring Zuid lieten ook zien dat prestatiecontracten een andere manier van aansturing vergen dan andere contractvormen. Het gebruik van prestatiecontracten leidt ertoe dat meer autonomie wordt toegekend aan de leverancier. Tegelijkertijd valt op dat de besturing van de samenwerking (dus niet van de transactie/dienstverlening zelf) in prestatiecontracten veel gedetailleerder wordt vastgelegd. Omdat niet zo scherp wordt bepaald wat en hoe precies geleverd moet worden, verschuift volgens inkopers de aandacht logischerwijs naar de aansturing van het geheel. Dit kan ook deels verklaren waarom het landelijke onderzoek aantoonde dat contracten zowel veel prestatie-elementen als gedragselementen bevatten. Als de prestatie-elementen onvoldoende houvast bieden, bieden de gedragselementen een basis om nieuwe, geschiktere prestatie-elementen te definiëren.

Wat betreft de inkopers van Kring Zuid gaat het er bij prestatiecontracten om respect te hebben voor de kennis en kunde van de leverancier en vanuit een managementperspectief naar het contract te kijken. Zij benadrukten dat de leverancier opereert als een gelijkwaardige partij waarmee de eigen inhoudsexperts niet moeten concurreren. Het onderzoek toonde ook aan dat prestatiecontracten met een hogere mate van vertrouwen en wederzijdse betrokkenheid gepaard gaan dan traditionele contracten (lees: contracten met een vaste vergoeding of op basis van verrekenbare kosten). Het lijkt erop dat dit de betrokken partijen in staat stelt sneller en frequenter benodigde of anderszins mogelijke wijzigingen door te voeren. Case-onderzoek naar de kritische succesfactoren voor effectief contractmanagement – meer specifiek voor het effectief volgen van een contract (monitoring) en voor het op een goede manier afdwingen van een contract – toonde aan dat onder andere de inhoud van gedeelde informatie, de frequentie van informatiedeling (vaker dan eens per kwartaal), de bereidheid om aanpassingen te doen en de mate van samenwerking van kritisch belang zijn voor goed contract management⁵⁵.

De relationele kant van de uitbesteding van bedrijfskritische ICT-diensten⁵⁶

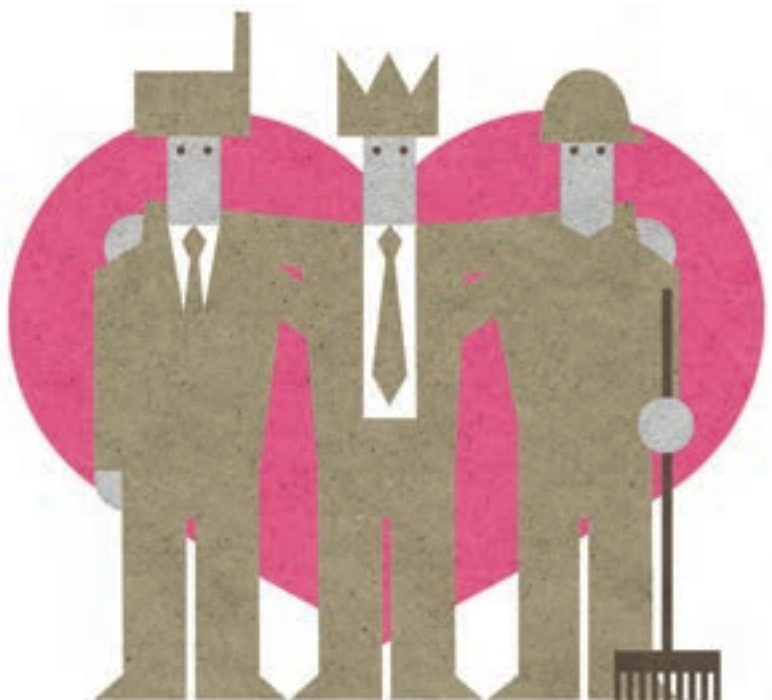
Kenmerkend voor de samenwerking tussen de zorgverzekeraar en de ICT-leverancier aangaande de beleggingsapplicatie is de intensieve samenwerking tussen beide partijen. Een team bestaande uit vertegenwoordigers van beide applicaties werkt zeer nauw samen en staat nagenoeg 24 uur per dag tot elkaars beschikking. Typerend is hier dat ook overleg plaatsvindt als er géén issues zijn: dit overleg wordt dan aangewend om te kijken of dingen beter of slimmer kunnen, dus om gezamenlijk te innoveren. Door actief en regelmatig met elkaar te blijven communiceren, wordt de kwaliteit van de dienstverlening geborgd en worden continu verbeteringen doorgevoerd.

Andere studies identificeerden ook vertrouwen als kritische succesfactor⁵⁷. Vertrouwen leidt doorgaans tot het beter in lijn brengen van wederzijdse belangen, wat weer een kritische factor is voor goed contractmanagement⁵⁸. Flexibiliteit is ook noodzakelijk voor een succesvol prestatiecontract⁵⁹.

8.4 Hoe worden contracten in de praktijk gemanaged?

Eerder hebben we al gesproken over hoe een contract er in de praktijk uitziet (sectie 7.1). In ons onderzoek vonden we dat zowel proceselementen als prestatie-elementen in het contract in grote mate van detail zijn gespecificeerd. Wel kwamen prestatie-elementen relatief weinig voor (in 24 procent van de contracten). Wanneer we dit doortrekken naar het managen van het contract, zien we ook daar relatief veel aandacht voor proceselementen en wat minder voor prestatie-elementen. Dit suggereert dat prestatiecontracten (als ze als zodanig beschouwd kunnen worden) toch hoofdzakelijk worden gemanaged door een focus op processen en activiteiten. Het lijkt erop dat vooral de meetbaarheid van uitkomsten hier een bepalende factor is. Zeker in het geval van een (nog) onbekende prestatie, zoals in de casus van het Waterschap, is het sturen op processen eigenlijk het enige houvast. Het lijkt bij het sturen op processen niet specifiek te gaan over samenwerkingsprocessen; onze meting betreft echt processen uitgevoerd door de leverancier (bijvoorbeeld operationele processen of managementprocessen).

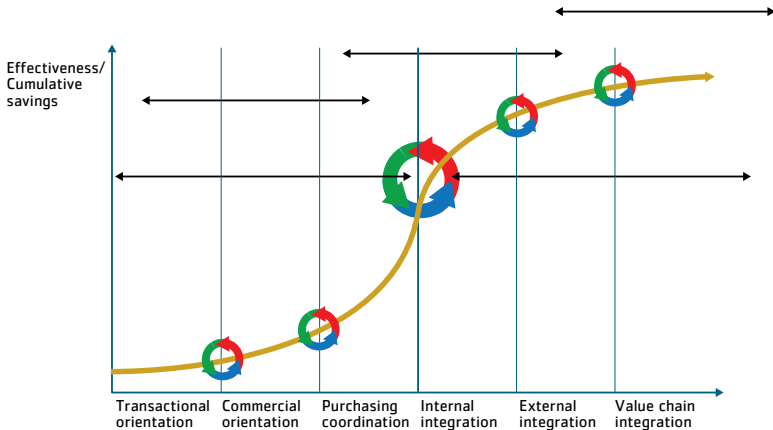
9 Kennis en kunde



In hoofdstuk 6 is kort aandacht besteed aan het soort partijen dat zich leent voor prestatiecontracten. In dit hoofdstuk gaan we nader in op de randvoorwaarden voor de uitbesteder in termen van expertise en vaardigheden. We leggen daarmee dus meer nadruk op het perspectief van de inkoopende partij, zoals aangekondigd in de inleiding.

9.1 Inkoopvolwassenheid

Een eerste, algemene randvoorwaarde betreft de algemene inkoopvolwassenheid of inkoopvisie van de uitbesteder. Kort gezegd is het heel lastig voor een organisatie met een zeer traditionele, administratief gerichte visie op het inkoopproces om succesvol PBC's toe te passen. We refereren daarom ook hier nog eens kort aan het vaak gehanteerde zesfasenmodel van inkoopvolwassenheid van Van Weele.

Figuur 9.1 Stadia van inkoopvolwassenheid⁶⁰

In termen van het ontwikkelingsmodel zal in de meeste gevallen toch sprake moeten zijn van een organisatie die zich al bevindt in de fase van *external integration* (nauwe samenwerking met leveranciers) of *value chain integration* (expliciet verbinden van leveranciersmanagement met het bedienen van de eindklant). Pas in deze fasen is de onderneming gericht op het creëren van waarde door middel van leveranciers anders dan kostenbesparingen, en dat zijn met name het soort resultaten waar PBC's zich op richten. Ook past value chain integration goed bij het expliciet managen en verbinden van de relaties binnen de triade.

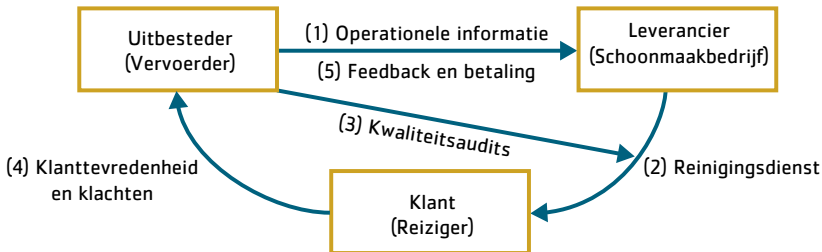
Natuurlijk is het inkoopontwikkelingsmodel een geaggregeerd model dat iets zegt over de visie binnen de organisatie op het strategisch belang van de inkoopfunctie als geheel, en niet direct iets over de strategische visie op een specifiek inkooppakket of contract. Desalniettemin valt in de praktijk te constateren dat de inkoopvolwassenheid vaak (niet altijd) het 'plafond' bepaalt voor de aspiraties en kennis en kunde die beschikbaar zijn voor het managen van een specifieke relatie.

9.2 Rollen

Uit de voorgaande hoofdstukken is duidelijk geworden dat de inzet van prestatiecontracten in triades verscheidene uitdagingen met zich meebrengt. Uit meerdere van onze onderzoeken is gebleken dat prestatiecontracten in triades dan ook een andere aansturing vanuit de inkopende partij vereisen. De inkopende partij zou minder in de operationele processen van de dienst moeten zitten en meer een regierol moeten nemen. Maar welke specifieke rollen vervult een inkopende partij eigenlijk bij het managen van een prestatiecontract en welk type kennis en kunde is hiervoor nodig?⁶¹

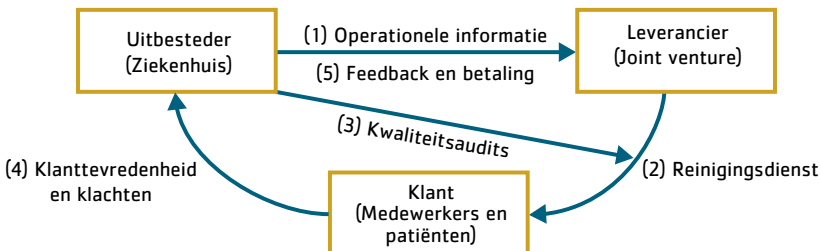
Deze vraag hebben wij geprobeerd te beantwoorden door middel van twee casestudies, uitgevoerd bij een Europese openbaar vervoerder en een academisch ziekenhuis. Beide bestudeerde prestatiecontracten worden gebruikt om reinigingsdiensten in te kopen. Bij de openbaar vervoerder voor de interne reiniging van vervoersmiddelen en bij het ziekenhuis voor het schoonmaken van kantoorpanden, poliklinieken en dergelijke. De triades tonen veel overeenkomsten op het gebied van algemene organisatie en informatie-uitwisseling. Figuren 9.2.1 en 9.2.2 tonen de bestudeerde triades en geven een gesimplificeerd overzicht van de informatie uitwisseling, levering van de ingekochte diensten, kwaliteitsmetingen en betaling.

Figuur 9.2 Triade openbaar vervoerder



Het grootste verschil tussen de twee triades zit in de organisatie van de samenwerking tussen uitbesteder en leverancier. De openbaar vervoerder heeft gekozen voor een regulier partnership. Het ziekenhuis heeft ervoor gekozen om samen met de leverancier van de reinigingsdienst een joint venture op te richten. De motivatie hierachter is zowel gerelateerd aan een betere samenwerking alsook financiële voordelen. Bij de openbaar vervoerder zijn de schoonmakers in dienst van het schoonmaakbedrijf en bij het ziekenhuis van de joint venture.

Figuur 9.3 Triade academisch ziekenhuis



De triades op de vorige pagina geven een algemeen inzicht in de rollen die de uitbesteder vervult in het managen van een prestatiecontract in een triade. Ons onderzoek toont aan dat zowel de openbaar vervoerder als ook het ziekenhuis dezelfde vijf supply chain-rollen vervullen om de relatie vorm te geven. Tabel 9.1 geeft een overzicht van de geïdentificeerde rollen.

Tabel 9.1 Supply chain-rollen

Rollen	
Aanlevering input	Voorzien leverancier van te reinigen objecten
Ontwerper	Ontwerpen van de dienstverlening processen
Productiemanager	Plannen en uitvoeren van de dienstverlening
Kwaliteitsborger	Kwaliteit meten en leverancier aansturen
Gebruiker	Selecteren van leverancier, betalen voor dienstverlening en ontvangen van dienstverlening

De invulling en het belang van de rollen verschillen per uitbesteder. Deze verschillen lijken voornamelijk samen te hangen met de complexiteit en het belang (eerder ook aangeduid als saillantie) van de uitbestede dienst. Reiniging bij de openbaar vervoerder wordt gekarakteriseerd door een hoge complexiteit doordat de te reinigen vervoersmiddelen bewegen. Het is hierdoor een grote uitdaging om te voorspellen hoeveel van welk type vervoersmiddelen op een bepaald tijdstip op een specifieke reinigingslocatie aanwezig zullen zijn. Dit maakt het vervullen van de rollen 'aanlevering input' en 'productiemanager' uitdagender en crucialer.

In het ziekenhuis is het belang van reiniging weer hoger vanwege het grote belang van het voorkomen van verspreiding van infectieziekten. Dit leidt ertoe dat de rollen van 'ontwerper' en 'kwaliteitsborger' complexer en crucialer zijn. Immers, reinigingsprocessen moeten voldoen aan strenge standaarden en een hoge kwaliteit moet constant gegarandeerd zijn.

9.3 Competenties

Nadat de besproken rollen geïdentificeerd waren, is gekeken naar de contractmanagementcompetenties die op afdelingsniveau nodig zijn om de supply chain-rollen te vervullen. Hieruit kwamen twee competenties naar voren: implementatiecompetenties en evaluatiecompetenties. De implementatiecompetentie stelt de afdeling die het contractmanagement voor haar rekening neemt in staat om de leverancier te helpen/ondersteunen bij het succesvol uitvoeren van de benodigde werkzaamheden. Deze competentie is nodig om de rollen van 'aanlevering input', 'ontwerper' en 'productiemanager' te kunnen vervullen. De evaluatiecompetentie stelt de contractmanagementafdeling in staat om te evalueren en te zien of de gewenste kwaliteit wordt gerealiseerd.

seerd. Deze competentie stelt de afdeling in staat de rollen van ‘kwaliteitsborger’ en ‘gebruiker’ te vervullen.

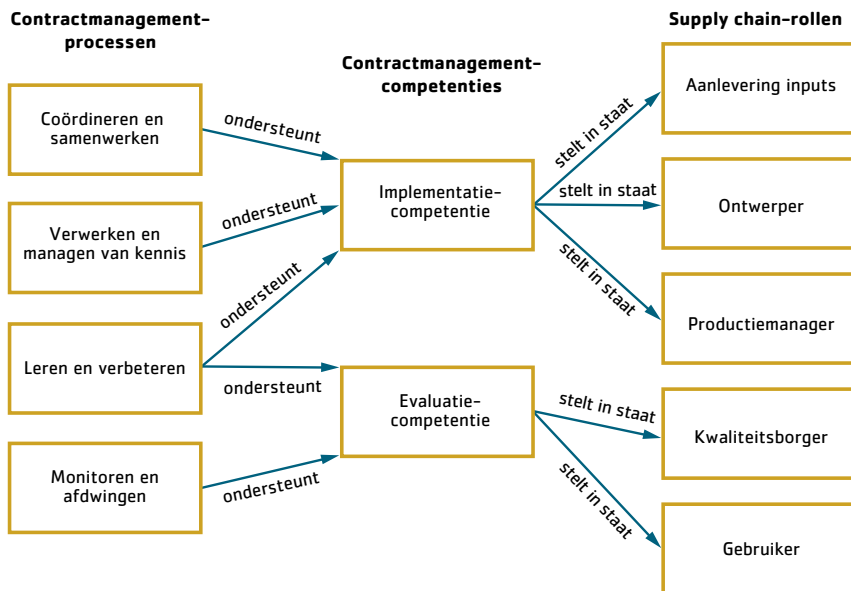
Natuurlijk zijn deze competenties vrij algemeen en zijn specifiekere processen nodig om daadwerkelijk de geïdentificeerde rollen te kunnen vervullen. Ons onderzoek identificeert dan ook vier type processen die de competenties in de praktijk ondersteunen:

- > coördineren en samenwerken
- > verwerken en managen van kennis
- > leren en verbeteren
- > monitoren en afdwingen

‘Coördineren en samenwerken’ betreft alle processen die coördinatie en samenwerking stimuleren. Dit type processen is vooral van belang als het leveren van de uitbestede dienst een hoge mate van samenwerking vereist tussen de uitbesteder en de leverancier. Dit is duidelijk het geval bij de openbaar vervoerder omdat de reinigingswerkzaamheden moeten worden ingepast in de dienstregeling en het onderhoudsschema. Zonder uitgebreide coördinatie en samenwerking zou de benodigde reinigingscapaciteit niet voor handen zijn op het juiste moment en op de juiste reinigingslocatie.

Bij het ziekenhuis is dit type processen vooral nodig om veranderende klantwensen te communiceren met de leverancier. Het ‘verwerken en managen van kennis’ refereert aan processen die kennis over de uitbestede dienst binnen de uitbestedende organisatie behouden. In feite gaat het hier om het vergroten van de taakprogrammeerbaarheid van de dienst (zie hoofdstuk 6 en 7). Ons onderzoek toont aan dat dit type kennis noodzakelijk is voor contractmanagers om operationele taken in samenwerking met de leverancier uit te voeren. Dit type kennis is weer minder van belang voor personeel dat strategische rollen vervult zoals de joint venture-manager bij het ziekenhuis.

‘Leren en verbeteren’ betreft processen die het leren van lessen voortkomend uit tekortkomingen die zich voordoen in de uitvoering van het contract stimuleren. De geleerde lessen kunnen vervolgens gebruikt worden om verbeteringen in bijvoorbeeld de contractformulering door te voeren. Dit type processen is vooral van belang voor organisaties met beperkte ervaring met prestatiecontracten. ‘Monitoren en afdwingen’ betreft processen die het monitoren, evalueren en zo nodig afdwingen van de afgesproken prestatie mogelijk maken. De eerste drie procestypes ondersteunen de uitbesteder in het in de praktijk toepassen van de implementatiecompetentie. Processen gerelateerd aan ‘leren en verbeteren’ in combinatie met ‘monitoren en afdwingen’ ondersteunen de uitbesteder in het benutten van de evaluatiecompetentie. Het samenspel van de geïdentificeerde rollen, competentie en processen kan worden samengevat als in figuur 9.4.

Figuur 9.4 Samenspel rollen, competenties en processen

10 Conclusies en aanbevelingen



Prestatiecontracten stellen de waarde van de transactie voor de klant centraal, en niet de kosten voor de leverancier, en koppelen hieraan (een deel van) de beloning van de leverancier. Prestatiecontracten staan sterk in de belangstelling, en veel organisaties verwachten er in toenemende mate gebruik van te maken.

Tegelijk is er nog maar weinig ervaring opgedaan, en bestaande prestatiecontracten blijken vaak niet echte prestatiecontracten omdat financiële incentives voor de leverancier ontbreken. Ook blijkt dat een eventuele bonus of malus niet altijd volgens de regels wordt uitgekeerd respectievelijk opgelegd. En als dat wel het geval is, zoals bij een aantal recente infrastructurele projecten, zien we geregeld dat leveranciers zich pas gaandeweg de onderhavige risico's goed realiseren.

Het zal duidelijk zijn dat prestatiecontracten geen Haarlemmerolie zijn. Ze stellen specifieke eisen aan het soort dienstverlening dat wordt ingekocht, en aan de professionele kennis en kunde van zowel uitbesteder als leverancier. Ook de invloed van de derde partij, de klant, moet worden bepaald om na te gaan of een prestatiecontract een nuttig instrument kan zijn.

Bij een besluit over het al dan niet hanteren van een prestatiecontract, is het de moeite waard om als uitbesteder gestructureerd een aantal vragen na te lopen:

> **Past een prestatiecontract binnen de wet- en regelgeving?**

De aanbestedingswetgeving maakt prestatiecontracten niet onmogelijk, maar selectiecriteria moeten bijvoorbeeld objectief goed meetbaar zijn.

> **Past een prestatiecontract binnen het beleid en de interne cultuur van de organisatie?**

Prestatiecontracten leveren het meeste op als voor langere termijnen gelden, ondanks het feit dat we in de praktijk nog veel gevallen zien van een looptijd van hooguit vijf jaar. Er moet dan wel een bedrijfscultuur bestaan die lange-termijn denken stimuleert en faciliteert. Ook is het belangrijk dat beide organisaties doortrokken van het belang van continue verbetering.

> **Is er daadwerkelijk iets te verbeteren?**

We zien dat prestatiecontracten met name op kwaliteitsverbetering redelijk goed scoren, maar er kunnen natuurlijk ook andere resultaten worden beoogd. Alleen als die resultaten echt verbeterd kunnen worden, en bovendien ook nog eens belangrijk zijn voor de uitbesteder, zullen uitbesteder en leverancier voldoende gemotiveerd zijn om samen te werken aan de verbetering van de resultaten – en die verbetering te belonen!

> **Leent de dienst zich voor een prestatiecontract?**

De resultaten van de dienstverlening moeten objectief en redelijk efficiënt meetbaar zijn, hetzij doordat er standaard maatstaven zijn of gemakkelijk ontwikkeld kunnen worden. Arbitrage, het laten meten van de resultaten door een derde partij, is een mogelijkheid om meer objectiviteit in te brengen, maar haalt ook weer potentiële leermomenten weg bij de direct betrokkenen. Prestatiecontracten zijn vooral lastig te implementeren voor diensten waarbij uitbesteder en leverancier – en mogelijk ook nog de klant – allemaal een sterke invloed hebben op de uiteindelijke prestaties. De onzekerheden worden dan te groot voor de leverancier, tenzij partijen besluiten om door middel van collaborative KPI's ook de activiteiten van de uitbesteder meetbaar te maken, en te verdisconteren in de prestatiemetingen.

> **Hebben de betrokken partijen voldoende kennis en kunde?**

Uitbesteders hebben twee soorten competenties nodig; competenties die hen helpen de leverancier te ondersteunen in het ontwerpen en uitvoeren van de dienstverlening (coördineren en samenwerken, beheren van kennis) en competenties die hen in staat stellen de leverancier en de dienstverlening te evalueren (monitoren en afdwingen). Zeker als ook de organisatiecultuur niet sterk gericht is op het verbeteren en (financieel) belonen van resultaten, loont het de moeite om te investeren in kennis en ervaring, door middel van werving en selectie, trainingen en het uitvoeren van kleinere proefprojecten.

Deze waarschuwingen zijn niet bedoeld als ontmoediging, we zeggen eerder: beginnen én bezinnen! In het licht van de nog beperkte ervaringen, is het bemoedigend te constateren dat veel van de ondervraagde inkopers best tevreden zijn met de resultaten, zowel voor wat betreft de dienstverlening zelf als de communicatie eromheen en het oplossen van problemen.

Onze eigen enquêtes en andere bronnen laten zien dat prestatiecontracten tot een betere samenwerking kunnen leiden, tot het delen van kennis en vaardigheden, en uiteindelijk tot het verbeteren van prestaties – met name door het aanboren van innovatief en meer klantgericht gedrag van de leverancier.

In de woorden van Antoine de Saint-Exupéry, die we ook aan het begin aanhaalden: ontwikkel een gezamenlijk doel, en een sterk verlangen naar (belang bij) het behalen van dat doel. Daar begint het mee. Goede leveranciers vinden vervolgens zelf wel de beste middelen om dat doel te bereiken.

En dat je als uitbesteder aan de zijlijn blijft staan heeft niets te maken met ontwijkend gedrag, maar met respect voor de kennis en kunde van de leverancier en vertrouwen in de duidelijkheid van het einddoel.

Bijlage A:

Publicaties onderzoeksproject

'Prestatiecontracten in dienstentriades'

Wetenschappelijke tijdschriftartikelen:

Wynstra, F., Spring, M. and Schoenherr, T. (2015). Service Triads: A Research Agenda for Buyer-Supplier-Customer Triads in Business Services. *Journal of Operations Management*, 35 (1): 1-20.

Selviaridis, K. and Wynstra, F. (2015). Performance-based contracting: a literature review and future research directions. *International Journal of Production Research*, 53 (12): 3505-3540.

Van der Valk, W. and Axelsson, B. (2015). Towards a Managerially Useful Approach to Classifying Services. Accepted for publication in the *Journal of Purchasing and Supply Management*.

De Vries, J.J.A.P., Schepers, J.J.L., Van Weele, A.J. and Van der Valk, W. (2014). When do they care to share? How manufacturers make contracted service partners share knowledge. *Industrial Marketing Management*, 43 (70): 1225-1235.

Van der Valk, W. and Wynstra F. (2014). Buyer-Seller Interaction for Different Types of Cleaning Services. *International Journal of Operations and Production Management*, 34(2): 195-220.

Van Iwaarden, J. and Van der Valk, W. (2013). Controlling outsourced service delivery: managing service quality in business service triads. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(9-10): 1046-1061.

Van der Valk, W. and Wynstra, F. (2012). Buyer-Supplier Interaction in Business-to-Business Services: A Typology Test Using Case Research. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(3): 137-147.

Van der Valk, W. and Van Iwaarden, J. (2011). Monitoring in Service Triads Consisting of Buyers, Subcontractors and End Customers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(3): 198-206.

Tate, W.L., Ellram, L.M., Bals, L., Hartmann, E. and Van der Valk, W. (2010). An Agency Theory Perspective on the Purchase of Marketing Services. *Industrial Marketing Management*, 39(5): 806-819.

Hoofdstukken in boeken:

Sumo, R.A.F., Duysters, G.M., Van der Valk, W. and Van Weele, A.J. (forthcoming). Contracts and Innovation in Inter-Organizational Relationships. Book chapter conditionally accepted for: Das, T.K. (Ed), *Strategic Alliances for Innovation and R&D*, a volume in *Research in Strategic Alliances*, Information Age Publishing, Charlotte, NC.

Van der Valk, W. and Wynstra, F. (2011). Lessons in Procuring Complex Services. In: Caldwell, N. and Howard, M. (Eds.), *Procuring Complex Performance: Studies of Innovation in Product-Service Management*. Routledge/Taylor & Francis, New York/Oxon, pp.217-231 (ISBN: 978-0-415-80005-1).

Congresbijdragen:

Sumo, R.A.F., Van der Valk, W., Van Weele, A.J., and Bode, C. (2014). Fostering Incremental and Radical Innovation through Performance-Based Contracting in Inter-Organizational Relationships. In: Badenhorst, H. et al. (Eds), *Purchasing and Supply Management in Difficult Times: The Sky is the Limit. Proceedings of the 23rd Annual IPSERA Conference*, 13-16 April, Pretoria, South Africa, ISBN: 978-0-620-60348-5, pp. 489-507.

Van der Valk, W., Sumo, R.A.F., Dul, J. and Schroeder, R. (2014). In: Badenhorst, H. et al. (Eds), *Purchasing and Supply Management in Difficult Times: The Sky is the Limit. Proceedings of the 23rd Annual IPSERA Conference*, 13-16 April, Pretoria, South Africa, ISBN: 978-0-620-60348-5, pp. 489-507.

Sumo, R.A.F., Van der Valk, W., Van Weele, A.J., and Bode, C. (2014). Effects of Performance-Based Contracts on Innovation in Inter-Organizational Relationships. In: Humphreys, J. (Ed) (2014), *The Power of Words*, 2014 Proceedings including Best Papers, Academy of Management, 1-5 August, Philadelphia, PA, United States, doi:10.5465/AMBPP.2014.130.

Sumo, R.A.F., Van der Valk, W. and Van Weele, A.J. (2013). Use and effects of performance-based contracts in Fostering Innovation: Two Cases of Performance-Based Contracts. In: Giannakis, M. et al. (Eds), *Purchasing and Supply Management for a Sustainable World. Proceedings of the 22nd Annual IPSERA Conference*, 24-27 March, Nantes, France, ISBN: 978-2-9515695-7-7, CP 37, pp. 489-507.

Türkseven, H., Wynstra, F. (2013). Classifying Contracting Capabilities: A Literature Review. In: Giannakis, M., Johnsen, T., Miemczyk, J., Kamann, D-J., Bernardin, E. (Eds.) *Purchasing and Supply Management for a Sustainable World*, IPSERA 2013 Conference Proceedings, 525-540, Audencia Nantes School of Management / IPSERA.

Van der Valk, W., Wynstra, F. and Sumo, R.A.F. (2013). Three is a crowd, but in which ways?: Performance Based Contracting in Buyer-Supplier-Customer Triads. In: Gianakis, M. et al. (Eds), *Purchasing and Supply Management for a Sustainable World. Proceedings of the 22nd Annual IPSERA Conference*, 24-27 March, Nantes, France, ISBN: 978-2-9515695-7-7, WP 70, pp. 1253-1265.

Sumo, R., Van der Valk, W. and Van Weele, A.J. (2012). Innovation Through Performance-Based Contracts: A Transaction Cost Economics and Agency Theory Perspective. In: Duysters, G.M., de Hoyos, A. and Kaminishi, K. *Proceedings of the 9th International Conference on Innovation & Management*, 14-16 November, Eindhoven, the Netherlands, ISBN: 978-7-5629-3854-5, pp. 757-767.

Sumo, R., Van der Valk, W. and Van Weele, A.J. (2012). Performance-based contracting as an enabler of innovation. In: Duane Ireland, R. (Ed) 2012. *The Informal Economy, 2012 Annual Meeting Proceedings*, Academy of Management, 3-7 August, Boston, MA, United States.

Van der Valk, W. (2012). Three's a crowd: the tangle of principal-agent relationships in a supplier-buyer-customer service triad. In: Van Donk, D.-P. (Ed), *Serving the World. Proceedings of the 4th Production & Operations Management Conference*, 2-4 July, Amsterdam, the Netherlands. ISBN: 978-9-4916-2100-0, INV61, pp. 1-10.

De Vries, J., Van Weele, A.J, Schepers, J., and Van der Valk, W. (2012). Unleashing the potential of Buyer-Seller Relationships: Triggering Innovative Behavior of Service Partners. In: Esposito, E. (Ed), *Purchasing and Supply Management in a Changing World*, Proceedings of the 21st Annual IPSERA Conference, 2-4 April, Napoli, Italy, ISBN: 978-88-495-2396-1, WP13, pp. 1-3.

Wynstra, F., Zhu, Y., Rooks, G., Snijders, C. (2012). Apples and Oranges? An empirical study of ex ante cost and ex post problems in product versus service IT procurement. In: Esposito, E., Evangelista, P., Pastore, G., Raffa, M. (Eds.) *Purchasing & Supply Management in a Changing World*, IPSERA 2012 Conference Proceedings (p. 35, full-text on USB) Edizioni Scientifiche Italiane, Naples, Italy.

Sumo, R., Van der Valk, W. and Van Weele, A.J. (2012). Performance-based contracting as an enabler of innovation. In: Esposito, E. (Ed), *Purchasing and Supply Management in a Changing World*, Proceedings of the 21st Annual IPSERA Conference, 2-4 April, Napoli, Italy, ISBN: 978-88-495-2396-1, WP67, pp. 1-11.

Wynstra, F., Robbe, T., Rooks, G., Türksever, H. and Van der Valk, W. (2012). Three is a crowd, but in which ways?: Performance Based Contracting in Buyer-Supplier-Cus-

tomers Triads. In: Esposito, E. (Ed), Purchasing and Supply Management in a Changing World, Proceedings of the 21st Annual IPSERA Conference, 2-4 April, Napoli, Italy, ISBN: 978-88-495-2396-1, WP41, pp. 1-17.

Van der Valk, W. and Van Weele, A.J. (2011). Business Service Triads: A New Area for Service Research. In: Rozemeijer, F. (Ed), Vision 20/20 – Preparing Today for Tomorrow's Challenges. Proceedings of the 20th Annual IPSERA Conference, 10-13 April, Maastricht, the Netherlands, pp. 1405-1418.

Van der Valk, W. (2010). Business Service Triads: A New Area for Service Research. In: Sousa, R. (Ed), Managing Operations in Service Economies. Proceedings of the 17th Annual EUROMA Conference, 6-9 June, Porto, Portugal, pp. 2239-2248.

Van Iwaarden, J., Van der Valk, W. and Aalders, L. (2010). Controlling Service Delivery in Service Triads. In: Virolainen, V.-M. (Ed), Supply Management-Missing Link in Strategic Management? Proceedings of the 19th Annual IPSERA Conference, 16-19 May, Lappeenranta, Finland, pp. 427-444.

Van der Valk, W. and Axelsson, B. (2010). Closing the loop in service classifications: Towards a comprehensive classification of business services. In: Virolainen, V.-M. (Ed), Supply Management-Missing Link in Strategic Management? Proceedings of the 19th Annual IPSERA Conference, 16-19 May, Lappeenranta, Finland, pp. 1137-1158.

Bijdragen in vakbladen:

Sumo, R.A.F., Van der Valk, W. (2013) De praktijk van prestatiecontracten in Kring Zuid-Nederland. Deal! March 2013.

Van Weele, A.J. and Van der Valk, W. (2011). El Arte Imposible de Comprar Servicios Empresariales, Gestión de Compras, Año XIII, Julio/ Agosto.

Van Weele, A.J. and Van der Valk, W. (2010). The impossible art of buying business services. Efficient Purchasing, Iss. 11, pp. 48-51.

Wynstra, J.Y.F. (2012). Prestatiecontractering in driehoeksrelaties. Deal!, 28-30.

Bijlage B:

Checklist voor gebruik prestatiecontracten in dienstentriades⁶²

Past PBC binnen wet- en regelgeving?	Zo nee, mogelijke acties?
Sector vrijgesteld van aanbestedingswetgeving?	Zorg dat selectiecriteria objectief meetbaar en toch voldoende specifiek zijn.
Kunnen binnen de regelgeving langdurige contracten worden afgesloten?	Geen mitigatie mogelijk.
Beperkingen ten aanzien van taken voor leverancier?	Indien te beperkend, niet doen.
Past PBC binnen beleid en interne cultuur en prioriteiten?	
Kunnen bonussen/penalties betaald worden binnen het vigerend financieel beleid?	Eventueel niet-financiële incentives inbouwen.
Cultuur gericht op lange termijn?	Cultuur aanpassen, vervangen personeel.
Partijen bereid te investeren in verbetering dienstverlening?	Overtuigen van beide organisaties van belang.
Gezamenlijke belangen gedragen door top?	Overtuigen of afblazen.
Is er genoeg verbeterpotentieel?	
Voldoende inzicht in risico's, baten en kosten?	Frequent evalueren en bijsturen, eventueel (tijdelijk) andere contractvorm.
Voldoende win-win voor beide partijen?	Dan alleen kiezen als ervaring meerwaarde heeft voor andere toepassingen.
Kosten van ontbinding overkomelijk?	Exitvoorwaarden en schadevergoedingen vooraf vastleggen.
Is de dienst geschikt voor PBC?	Zo nee, mogelijke acties?
Zijn de resultaten objectief en efficiënt meetbaar?	Introductie gezamenlijke definities, inschakelen derde partij voor resultaatmetingen.
Is een goede inschatting mogelijk van een reëel prestatieniveau?	Historische prestatie-informatie verzamelen, eventueel via derden
Zijn de resultaten slechts beperkt afhankelijk van externe invloeden?	Indexeren voor markt/prijs factoren.
Zijn de resultaten slechts beperkt afhankelijk van invloed uitbesteder?	Invoeren van collaborative KPI's om invloed uitbesteder te meten.
Overhevelen taken om koppelvlakken te beperken.	
Zijn de resultaten slechts beperkt afhankelijk van invloed klanten?	Correcties op bonus/malus op basis van populatiekenmerken.
Zijn de partijen geschikt?	Zo nee, mogelijke acties?
Hebben partijen al ervaring met PBC?	Klein beginnen, bij nieuwe relatie eerst andere contractvorm kiezen.
Hebben partijen benodigde contract management kennis en expertise?	Trainingen, kennisuitwisseling.

Voetnoten

- ¹ Sectie gebaseerd op: Wynstra, F., Spring, M. and Schoenherr, T. (2015). Service triads: a research agenda for buyer-supplier-customer triads in business services. *Journal of Operations Management*, 35 (1), 1-20.
Zie ook: Wynstra, J.Y.F. (2012). Prestatiecontracting in driehoeksrelaties. *Deall*, 28-30.
- ² Zie respectievelijk Balakrishnan, K., Mohan, U., Seshadri, S., 2008. Outsourcing of front-end business processes: quality, information, and customer contact. *Journal of Operations Management*, 26: 288-302, en Van Der Valk, W., Wynstra, F., Axelson, B. (2009). Effective buyer-supplier interaction patterns in ongoing service exchange. *International Journal of Operations and Production Management*, 29: 807-833.
- ³ Selviaridis, K. and Wynstra, F. (2015). Performance-based contracting: a literature review and future research directions. *International Journal of Production Research*, 53 (12): 3505-3540.
- ⁴ Zie Selviaridis, K. and Wynstra, F. (2015). Performance-based contracting: a literature review and future research directions. *International Journal of Production Research*, 53 (12): 3505-3540, tabel 3.
- ⁵ Het betrof hier een schriftelijke enquête onder 1350 leden van de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI) Kring Zuid (eind 2012). De uiteindelijke respons bestond uit 74 ingevulde enquêtes (5,5%).
- ⁶ Schriftelijke enquête onder 1518 NEVI-leden (eind 2013; alle regio's in Nederland, behalve Kring Zuid). Van hen hadden 410 personen ervaring met triades, waarna we ons verder alleen op deze groep hebben gericht, gezien de scope van het onderzoek. Uiteindelijk leverden 107 personen een bruikbare respons op.
- ⁷ Schriftelijke enquête onder 1518 NEVI-leden (eind 2013). Van hen hadden 410 personen ervaring met triades, van wie uiteindelijk 107 personen een bruikbare respons opleverden.
- ⁸ Het betrof hier een schriftelijke enquête onder 1350 NEVI-leden van de Kring Zuid (eind 2012; respons: 74 [5,5%]) en een enquête onder 860 leden van de Nederlandse Vereniging voor Doelmatig Onderhoud (NVDO), in de zomer van 2013. Deze NVDO-leden werden ondervraagd als opdrachtgever/uitbesteder (respons: 51) of als opdrachtnemer/leverancier (van onderhoudsdiensten) (respons: 55). Gemiddelde respons: 12,3%.
- ⁹ Oxford Economics (2013). *Manufacturing Transformation*. Via oxfordeconomics.com.
- ¹⁰ Anastassacos, T. (2015). A battle they cannot win – Why many OEMs are retreating from outsourced maintenance services. 23 april 2015, op: service-industry.com.
- ¹¹ Anastassacos, T. (2015). A battle they cannot win – Why many OEMs are retreating from outsourced maintenance services. 23 april 2015, op: service-industry.com.
- ¹² Streng, M. (2012). Assessing the outcome success of performance-based contracting. Performance-based Contracting for infrastructure maintenance projects. A study at the Port of Rotterdam. Master Thesis, Rotterdam School of Management, Erasmus University.
- ¹³ Schriftelijke enquête onder 1518 NEVI-leden (eind 2013). Van hen hadden 410 personen ervaring met triades, van wie uiteindelijk 107 personen een bruikbare respons opleverden.
- ¹⁴ Schriftelijke enquête onder 1350 NEVI leden van de Kring Zuid (in 2012; respons: 74 [5,5 %]) en een enquête onder 860 leden van de Nederlandse Vereniging Duurzaam Onderhoud (NVDO), in zomer 2013. Deze NVDO leden werden ondervraagd als zijnde opdrachtgever/uitbesteder (respons: 51) of als opdrachtnemer/leverancier (van onderhoudsdiensten) (respons: 55) (gemiddelde respons: 12,3 %).
- ¹⁵ Schriftelijke enquête onder 1518 NEVI-leden (eind 2013). Hiervan hadden 410 personen ervaring met triades, van wie uiteindelijk 107 personen een bruikbare respons opleverden.
- ¹⁶ BAE touts maintenance work for Royal Navy. 23 januari 2013, www.spacewar.com.
- ¹⁷ Bronnen: Houtekamer, C. (2015). Bluffen en pokken om de A15. *NRC Handelsblad*, 23 april. pp. 12-13. Koenen, I. (2014). Touwtrekken over meerkosten A15. 17 november, Cobouw.nl. Een aangepaste versie van deze casus verscheen in Wynstra, F. (2015). It's all in the game. *Column, Deal*, 6.
- ¹⁸ *NRC Handelsblad* (2015). Ballast Nedam op zoek naar krachtige partner. 19 mei.
- ¹⁹ Koenen, I. (2014). Touwtrekken over meerkosten A15. 17 november, Cobouw.nl.
- ²⁰ Battes, P. (2015). Staat speelt bouwsector genadeloos uiteen. 20 maart, *Het Financieel Dagblad*.
- ²¹ Presentatie Jaap Zeilmaker, 24 november 2011, bijeenkomst NEVI Research Stichting, Utrecht.
- ²² Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2015). Beantwoording vragen van de leden Visser en Van der Linde (VVD) over het bericht dat de Staat de bouwsector genadeloos uiteen speelt. 20 april, via nrcq.nl.
- ²³ Zwaga, J. (2015). Strukton en Strabag schieten Ballast Nedam te hulp. 29 april, cobouw.nl.
- ²⁴ *NRC Handelsblad* (2015). Ballast Nedam op zoek naar krachtige partner. 19 mei.
- ²⁵ Koot, J., Kakebeke, P. en Eikelenboom, S. (2013). Banken verdienen fors aan de Wijkertunnel; Infra-project blijkt een stille verliespost voor de Staat. *Het Financieel Dagblad*, 10 mei.

- ²⁶ Streng, M. (2012). Assessing the outcome success of performance-based contracting. Performance-based Contracting for infrastructure maintenance projects. A study at the Port of Rotterdam. Master Thesis, Rotterdam School of Management, Erasmus University.
- ²⁷ Zie hig.nl.
- ²⁸ Presentatie Jaap Zeilmaker, 24 november 2011, bijeenkomst NEVI Research Stichting, Utrecht.
- ²⁹ Presentatie Jaap Zeilmaker, 24 november 2011, bijeenkomst NEVI Research Stichting, Utrecht.
- ³⁰ Het betreft de F18 Super Hornet en de F-117 Nighthawk. Zie Defense Acquisition University (2005). Performance Based Logistics, a program manager's product support guide. Defense Acquisition University Press, Department of Defense, United States of America. Beschikbaar via: www.acq.dau.mil. Geciteerd in: Van Rhee, G., Kaelen, J., Van de Voort, M. (2009). Performance Based Contracting: Waarom, wanneer, wat, hoe? World Class Maintenance Consortium / Stratelligence.
- ³¹ National Audit Office (2007). Transforming logistics support for fast jets. Report by the comptroller and auditor general.
- ³² De Roodt, E. (2012). Presentatie DSC-casus. VOMI Seminar Prestatiecontracten, Vlaardingen, 14 februari. Zie ook: Anoniem (jaartal onbekend). Broodnodige variatie: DSM weet met een ondernemend en zelfsturend concept een van haar innovatieve plants voor Nederland te behouden. pp. 72-78.
- ³³ Presentatie Jaap Zeilmaker, 24 november 2011, bijeenkomst NEVI Research Stichting, Utrecht.
- ³⁴ De RAW-besteksystematiek is een stelsel juridische, administratieve en technische voorwaarden dat in Nederland worden gebruikt voor het samenstellen van contracten in de grond-, weg- en waterbouwsector (GWW).
- ³⁵ Hypko, P., Tilebein, M. and Gleich, R. (2010). Clarifying the Concept of Performance-based Contracting in Manufacturing Industries: A Research Synthesis. *Journal of Service Management* 21 (5): 625-655.
- ³⁶ Presentatie Jaap Zeilmaker, 24 november 2011, bijeenkomst NEVI Research Stichting, Utrecht.
- ³⁷ Nullmeier, F. (2013). Implementing an Outcome-based Contract: the case of NedTrain. Master Thesis, Rotterdam School of Management, Erasmus University.
- ³⁸ Dit hoofdstuk is sterk gebaseerd op: Wynstra, F., Spring, M. and Schoenherr, T. (2015). Service Triads: A Research Agenda for Buyer-Supplier-Customer Triads in Business Services. *Journal of Operations Management*, 35 (1), 1-20.
- ³⁹ Presentatie Björn Axelsson (2014). Procuring Business Services: focusing on procurement challenges related to integrated solutions. NEVI PLP Programme, Gothenburg, 6 maart.
- ⁴⁰ Schriftelijke enquête onder 1518 NEVI-leden (eind 2013), van wie uiteindelijk 107 personen een bruikbare respons opleverden.
- ⁴¹ Rossetti, C.L., Choi, T.Y., (2008). Supply management under high goal incongruence: an empirical examination of disintermediation in the aerospace supply chain. *Decision Sciences*, 39: 507-540.
- Li, M., Choi, T.Y., (2009). Triads in services outsourcing: bridge, bridge decay and bridgetransfer. *Journal of Supply Chain Management*, 45: 27-39.
- Finne, M., Holmström, J., (2012). A manufacturer moving upstream: triadic collaboration for service delivery. *Supply Chain Management: an International Journal*, 18: 21-33.
- ⁴² Parker, G.G., Anderson, E.G., (2002). From buyer to integrator: the transformation of the supply-chain manager in the vertically disintegrating firm. *Production & Operations Management*, 11: 75-91.
- ⁴³ Dit zijn in elk geval de sectoren waar relatief veel wetenschappelijk onderzoek naar prestatiecontracten is gedaan, zie: Selviaridis, K. and Wynstra, F. (2015). Performance-based contracting: a literature review and future research directions. *International Journal of Production Research*, 53 (12): 3505-3540.
- ⁴⁴ Schriftelijke enquête onder 1518 NEVI-leden (eind 2013), van wie uiteindelijk 107 personen een bruikbare respons opleverden.
- ⁴⁵ Van Rhee, G., Kaelen, J., Van de Voort, M. (2009). Performance-Based Contracting: waarom, wanneer, wat, hoe? World-Class Maintenance Consortium / Stratelligence.
- ⁴⁶ Dit zijn met name de zogeheten *agency theory en management control-theorieën*. Zie voor Agency Theory: Eisenhardt, K. (1989). *Agency Theory: An Assessment and Review*. *Academy of Management Review*, 14 (1): 57-74. Voor management controltheorie: Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25 (9): 833-848.
- ⁴⁷ Van Rhee, G., Kaelen, J., Van de Voort, M. (2009). Performance-Based Contracting: waarom, wanneer, wat, hoe? World-Class Maintenance Consortium / Stratelligence, p. 23.
- ⁴⁸ Schriftelijke enquête onder 1518 NEVI-leden (eind 2013), van wie uiteindelijk 107 personen een bruikbare respons opleverden.
- ⁴⁹ Streng, M. (2012). Assessing the outcome success of performance-based contracting. Performance-based contracting for infrastructure maintenance projects. A study at the Port of Rotterdam. Master Thesis, Rotterdam School of Management, Erasmus University.

- ⁵⁰ Schriftelijke enquête onder 1518 NEVI-leden (eind 2013), van wie uiteindelijk 107 personen een bruikbare respons opleverden.
- ⁵¹ Sumo, R. (2014). Fostering Innovation through Contracting in Inter-Organizational Relationships. Proefschrift Eindhoven University of Technology, Department of Industrial Engineering and Innovation Sciences.
- ⁵² Schepker, D. J., Oh, W.-Y., Martynov, A., & Poppo, L. (2014). The many futures of contracts: moving beyond structure and safeguarding to coordination and adaptation. *Journal of Management*, 40: 193-225.
- ⁵³ Van der Valk, W. and Wynstra, F. (2014). Different types of cleaning services require differentiated buyer-seller interaction. *International Journal of Operations and Production Management*, 34 (2): 195-220.
- ⁵⁴ Fang, F., Van der Valk, W., Vos, B., Akkermans, H. (2014). Contractual and relational governance dynamics in outsourced infrastructural maintenance. Paper presented at 2014 EurOMA Conference, Palermo, Italy.
- ⁵⁵ Hekhuizen, E.R. (2012). Monitoring and enforcement in performance-based contracts. Master Thesis, Rotterdam School of Management, Erasmus University.
- ⁵⁶ Sumo, R. (2014). Fostering innovation through contracting in inter-organizational relationships. Proefschrift Eindhoven University of Technology, Department of Industrial Engineering and Innovation Sciences.
- ⁵⁷ Koch, A. (2012). Necessary conditions for performance-based contracting in the European railway industry. Master Thesis, Rotterdam School of Management, Erasmus University. en Aalbrecht, S.A. (2011). Monitoring supplier performance in triadic business relations. Master Thesis, Rotterdam School of Management, Erasmus University.
- ⁵⁸ Hekhuizen, E.R. (2012). Monitoring and enforcement in performance-based contracts. Master Thesis, Rotterdam School of Management, Erasmus University.
- ⁵⁹ Aalbrecht, S.A. (2011). Monitoring supplier performance in triadic business relations. Master Thesis, Rotterdam School of Management, Erasmus University.
- ⁶⁰ Van Weele, A.J. (2010). Purchasing and supply chain management, 5th Edition, Cengage Learning, pp. 67-72.
- ⁶¹ Paragrafen 9.2 en 9.3 zijn sterk gebaseerd op: Nullmeier, F.M.E., Van Raaij, E.M., Wynstra, F. and Bax, H. (2015). Managing a performance-based contract in a service triad: roles and capacities of the buying organization. Manuscript submitted for publication.
- ⁶² De structuur van deze checklist is gebaseerd op Van Rhee, G., Kaelen, J., Van de Voort, M. (2009). Performance Based Contracting: Waarom, wanneer, wat, hoe? World Class Maintenance Consortium /Stratelligence. De inhoud van de checklist berust deels op eigen onderzoek en achterliggende literatuur zoals eerder geciteerd, en deels op het genoemde rapport van het World Class Maintenance Consortium.

Contractmanagement en leveranciersmanagement: de cruciale sleutel binnen inkoop- en supply management voor behalen en realiseren van de (bedrijfs) resultaten.

Het belang van zowel contractmanagement als leveranciersmanagement en de ontwikkeling van dit vakgebied stijgt snel. Steeds meer organisaties zowel publiek als privaat, zien in dat contractmanagement essentieel is voor het realiseren van de beoogde bedrijfsresultaten, het beheersen van risico's en kans tot waarde creatie. Contractmanagement is nauw verweven met het inkoopproces en de rol als professioneel opdrachtgever. NEVI, het kennisnetwerk voor inkoop en supply management, bundelt deze kennis, expertise en het netwerk rond contract- en leveranciersmanagement om dit vakgebied verder te ontwikkelen en te professionaliseren. Naast opleidingen en trainingen worden er ook praktijkonderzoeken uitgevoerd en is er de jaarlijkse Contract Management Dag in maart. Meer informatie www.nevi.nl/contractmanagement

