



Prestatie zonder frustratie

“Onderzoek naar de conflictorzaken, optredende bij het gebruik van prestatiecontracten voor het onderhoud aan gevelopeningen door woningcorporaties.”

Afstudeerscriptie

L.P. Spijker

Juni 2008

Colofon

Titel:	Prestatie zonder frustratie
Subtitel:	Onderzoek naar de conflictorzaken, optredende bij het gebruik van prestatiecontracten voor het onderhoud aan gevelopeningen door woningcorporaties
Omschrijving:	Afstudeerscriptie
Datum publicatie:	19-06-2008
Status:	Definitief
Auteur:	L.P. Spijker l.p.spijker@home.nl
Afstudeercommissie:	Prof. drs. A.P. Buur, Universiteit Twente Drs. ing. J. Boes, Universiteit Twente Mr. E.W.J. van Dijk, Bierman Advocaten
Opdrachtgevers:	Bierman Advocaten Bouw- en vastgoedrecht Lingedijk 58 4002 XL Tiel Universiteit Twente Construerende Technische Wetenschappen Civiele Techniek Afdeling Bouw/ Infra Postbus 217 7500 AE Enschede

Samenvatting

In de woningcorporatiewereld zijn de laatste jaren veel veranderingen op te merken. Mede als gevolg van een terugtrekkende overheid zijn woningcorporaties zich gaan ontwikkelen tot professioneel werkende organisaties. Een in het oog springend resultaat hiervan is het grote aantal fusies dat plaats heeft gevonden en nog steeds plaatsvindt. Een verandering die voor de burger minder opvalt, is de ontwikkeling in de manier waarop corporaties de opdrachten voor het onderhoud verstrekken. De drang naar een efficiëntere bedrijfsvoering heeft op dat vlak geleid tot de opkomst van prestatiecontracten.

Prestatiecontracten bieden, mede door een andere verdeling van de werkzaamheden, de mogelijkheid op lange termijn te besparen op de onderhoudskosten. Ook zorgt het voor een ontlasting van de corporaties, hetgeen in veel gevallen als een voordeel wordt gezien. Het ontstaan van dit onderzoek zit echter in de constatering van Bierman Advocaten, dat er nogal eens conflicten optreden bij het gebruik van de contractvorm. Blijkbaar kleven er toch enkele nadelen aan de prestatiegerichte werkwijze.

Vanuit deze achtergrond is het onderzoek opgebouwd. Hierbij is allereerst besloten het onderzoek te richten op het onderhoud aan gevelopeningen. Dit afgebakende deel bestaat voornamelijk uit schilderwerk en is goed voor zo'n 32% van het totale onderhoudsbudget. De vervolgens opgestelde onderzoeksvragen luiden: *'Wat zijn de belangrijkste conflictoren bij het gebruik van prestatiecontracten?'* en *'Hoe kunnen deze conflictoren bij toekomstige projecten voorkomen worden?'*.

Uit het theoretisch kader dat op is gesteld blijkt dat de contractvorm nog volop in ontwikkeling is en dat er geen vaste werkwijze bestaat. Belangrijkste verschillen zitten in de looptijd (per onderhoudsinterval of lange termijn) en de risicoverdeling (gedeeld risico of risico bij de opdrachtnemer). Deze twee kenmerken zijn in de loop van het onderzoek gebruikt om verschillende werkwijzen te kunnen structureren en vergelijken.

Om antwoord te krijgen op de eerste onderzoeksvraag, is begonnen met een koppeling van de prestatiegerichte werkwijze aan de transactiekostenbenadering, waarna een dertiental deskundige personen, werkzaam bij elf verschillende woningcorporaties, is geïnterviewd. Tijdens deze interviews is onder andere ingegaan op de manier waarop het prestatiegerichte werken binnen de corporatie is ontstaan, de gehanteerde werkwijze (looptijd en risicoverdeling) en de daarbij optredende conflicten.

Na analyse van de interviewresultaten is geconcludeerd dat de problemen niet zozeer veroorzaakt worden door de werking van de prestatiecontracten, maar door de onkunde van zowel de opdrachtnemende, als de opdrachtgevende partij. Na het onderhoud jarenlang traditioneel uit te hebben besteed, zijn de organisaties compleet op deze manier van werken ingesteld. De omschakeling naar prestatiegericht werken blijkt een grote stap te zijn die niet altijd succesvol genomen wordt.

In het oplossingsgerichte deel van het onderzoek, dat mede gebaseerd is op relevante literatuur en gesprekken met een viertal experts, is op een tweetal zaken ingegaan. Aangezien uit wordt gegaan van het perspectief van de corporatie, wordt eerst uiteengezet hoe een traditioneel werkende corporatie 'kundig' kan worden voor de prestatiegerichte werkwijze. Ten tweede wordt, wat betreft de kundigheid van het onderhoudsbedrijf, aangegeven hoe een corporatie een geschikte opdrachtnemer kan selecteren.

Voor de kundigheid van de corporatie wordt hiervoor ingegaan op het INK-managementmodel en het achtfasenproces van Kotter. Aan de hand van het eerste model kunnen corporaties nagaan hoe 'volwassen' ze zijn en kan een eerste indruk gekregen worden van de haalbaarheid van een omschakeling naar prestatiegericht samenwerken. Met het achtfasenproces wordt een structuur neergezet aan de hand waarvan het veranderingsproces doorlopen kan worden.

Wat betreft de selectie van het onderhoudsbedrijf wordt ingegaan op het VGO-Keur, een keurmerk dat garant staat voor een kundige opdrachtnemer met ervaring met de prestatiegerichte werkwijze. Tevens is ingegaan op de mogelijkheid tot het zelf opstellen en gebruiken van selectiecriteria. Voor het kiezen van deze selectiecriteria kan gebruik worden gemaakt van criterialijsten van TNO en SBR, naar eigen inzicht in en aan te vullen door de corporatie.

Tot slot wordt een drietal aanbevelingen gedaan. Op het moment dat een corporatie overweegt prestatiecontracten te gaan gebruiken moet een tweetal zaken beseft worden; de overgang naar prestatiegericht samenwerken houdt meer in dan enkel het gebruik van een ander contract en het veranderingsproces verschilt per corporatie en kan zodoende niet simpelweg één op één gekopieerd worden. Daarnaast is de aanbeveling dat corporaties, maar ook onderhoudsbedrijven, zich niet moeten laten afschikken door negatieve vooroordelen over prestatiecontracten.

Management summary

In the last years, the Dutch housing associations have faced many changes. Partly due to a withdrawing government, housing associations started to develop into professional operating organizations. A prominent result of this change is the large number of mergers between housing associations. A less prominent result is the way in which the housing associations have outsourced their maintenance. Here, the need for more efficiency, led to the development of performance-based maintenance agreements.

On long term, performance-based maintenance agreements offer the opportunity to save on the maintenance expense. This also provides an unburdening for the housing associations, which is seen as an advantage in many cases. The origin of this research is actually in the findings of Bierman Advocaten, that frequently conflicts arise when using these type of agreements. Apparently there are some disadvantages to this way of working.

From this background the research has been build. First it was decided to aim the research to the maintenance of the façade openings. This clearly defined part consists mainly of painting and represents approximately 32% of the total maintenance budget. The next, the formulated research questions are: *‘What are the main causes of conflict with the usage of performance-based maintenance agreements?’* and *‘How can these causes of conflict be eliminated in future projects?’*.

From the theoretical framework it is apparent that these type of agreements are still fully in development and there is no fixed way of working. The most important differences are in the agreement duration (for maintenance interval or long term) and the distribution of risk (shared risk or total risk for the maintenance firm). These two characterizations have been used during the research to structure and compare the different ways of working.

To find the answer to the first research question, the different ways of working have been linked to the transaction cost economics. After which thirteen professionals, working for eleven different housing associations, have been interviewed. During these interviews, different subjects have been discussed, like the way in which performance based working has originated within the housing association, the used method of working (agreement duration and distribution of risk) and conflicts which arose within this way of working.

After analysis of the interview results, it has been concluded that the problems have not been brought on by the workings of the performance based contracts, but by the ignorance of both the maintenance firms and the housing associations. After many years of traditionally outsourcing the maintenance, the organizations have completely grown accustomed to this way of working. The change to performance based working appears to be a big step which is not always taken successfully.

In the solution based part of the research, which is partly funded on relevant literature and conversations with four experts, the focus has been laid on two subjects. There has been chosen for the perspective of the housing association. Therefore, firstly it is defined how a traditional working housing association can become capable in a performance based way of working. And secondly, the selection by a housing association of a capable maintenance firm is discussed.

In relation to the capability of the housing association, focus has been laid on the INK-managementmodel and Kotter's eightphasesprocess (achtfasenproces). From the first model it can be concluded how 'mature' the housing associations are and it gives a first impression of the feasibility of the change to performance based collaboration. The eightphasesprocess lays down a structure on which the process of change can be implemented.

In relation to the selection of the maintenance firm the focus has been laid on the VGO-Keur, a quality mark which vouches for a capable maintenance firm that has experience with a performance based way of working. Also the possibility to self define and use the selection criteria has been discussed. When choosing these selectioncriteria, the criterialists of TNO and SBR can be used, these lists can be updated and modified at the liking of the housing associations.

Finally three recommendations have been made. At the time that a housing association plans to use performance based agreements, two topics have to be considered; the change to performance based collaboration entails more than just the usage of a different contract and the process of change differs per housing association and therefore it cannot simply be copied one on one. The last recommendation is that the housing associations should not be deterred by negative prejudices about performance based agreements.

Voorwoord

Deze scriptie is het resultaat van mijn afstudeeronderzoek, de afsluiting van mijn studie Civiele Techniek aan de Universiteit Twente. Evenals de rest van mijn studie is ook de afstudeerperiode een erg leerzame, maar vooral ook boeiende tijd gebleken. Met het afronden van dit onderzoek komt een eind aan mijn tijd als student. Aan de ene kant even slikken, maar ik heb toch ook wel erg veel zin om nu écht aan het werk te gaan.

Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken.

Allereerst de leden van de afstudeercommissie: dhr. van Dijk namens Bierman Advocaten en dhr. Boes en dhr. Buur namens de Universiteit Twente. De begeleiding heb ik niet alleen als nuttig, maar vooral ook als zeer prettig ervaren.

Daarnaast mijn dank aan alle personen die ik heb mogen interviewen. Deze gesprekken zijn niet alleen van groot belang voor mijn onderzoek geweest, maar waren voor mij persoonlijk ook zeer leerzaam en vooral aangenaam.

Een bedankje aan Evelien, mijn vriendin, kan ook niet uitblijven. Ze heeft het toch maar mooi al die tijd uitgehouden met *dat studentje*. Maar pas op, het trouwen komt met deze stap toch wel gevaarlijk dichtbij!

Tot slot mijn ouders, die met hun jarenlange onvoorwaardelijke steun voor een groot deel verantwoordelijk zijn voor dit alles. Pa, ik weet zeker dat je trots zou zijn geweest!

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

Luuk Spijker,

Enschede, 10 juni 2008

Inhoud

1	Inleiding	9
1.1	Projectkader	9
1.2	Probleemstelling.....	12
1.3	Doelstelling	12
1.4	Onderzoeksmodel.....	13
1.5	Vraagstelling	14
1.6	Begripsbepaling en afbakening	14
1.7	Leeswijzer	15
2	Theoretisch kader.....	16
2.1	Prestatiecontracten	16
2.2	Transactiekostenbenadering	19
2.3	Samenvatting.....	27
3	Conflictoorzaken.....	28
3.1	De corporaties	28
3.2	De contracten	30
3.3	De conflicten.....	34
3.4	Toekomstvisie	37
3.5	Analyse.....	39
3.6	Samenvatting.....	42
4	Oplossingsrichtingen	43
4.1	Geschiktheid corporatie	43
4.2	Geschiktheid onderhoudsbedrijf.....	47
4.3	Samenvatting.....	50
5	Conclusies en aanbevelingen.....	51
5.1	Conclusies	51
5.2	Aanbevelingen	52
5.3	Discussie	52
5.4	Nader onderzoek	53
6	Bronvermelding	56
	Bijlage: gegevens corporatie-interviews	59

1 Inleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt de aanleiding en de opzet van het onderzoek beschreven. Deze inleiding is grotendeels een samenvatting van het plan van aanpak dat gemaakt is ter voorbereiding van dit afstudeeronderzoek. De indeling ervan is zodoende ook gebaseerd op dat document. Begonnen wordt met het projectkader, waarin een beschrijving wordt gegeven van de Nederlandse woningcorporaties en prestatiecontracten in het algemeen. Hierna volgen de ‘standaard plan van aanpak onderdelen’: probleemstelling, doelstelling, onderzoeksmodel, vraagstelling en begripbepaling. De inleiding wordt afgesloten met een leeswijzer.

1.1 Projectkader

In dit projectkader wordt een uiteenzetting gegeven van de twee kernbegrippen van het onderzoek. Begonnen wordt met het schetsen van een beeld van de Nederlandse woningcorporaties en het onderhoud dat deze uit (laten) voeren aan het vastgoed. Als tweede wordt ingegaan op de contractvorm waar het in dit onderzoek om gaat: prestatiecontracten.

1.1.1 Woningcorporaties & onderhoud

Een woningcorporatie is volgens de officiële definitie een privaatrechtelijke instelling (stichting of vereniging) die uitsluitend werkzaam is op het gebied van de volkshuisvesting, voor mensen die niet of onvoldoende in staat zijn in hun eigen huisvesting te voorzien (de doelgroep) (www.kei-centrum.nl, 2007). Achter deze omschrijving gaan echter grote en veranderende organisaties schuil. In deze paragraaf wordt dan ook een beeld geschetst van de Nederlandse woningcorporaties en de veranderingen die in de bedrijfstak gaande zijn.

Allereerst enkele getallen: in 2006 telde Nederland 492 woningcorporaties met in totaal 26.500 werknemers. Gezamenlijk hadden de corporaties een huizenvoorraad van 2.408.000 woningen en een jaaromzet van 13,5 miljard euro (Aedes, 2006).

Eind vorige eeuw heeft een aantal belangrijke veranderingen plaatsgevonden in de corporatiewereld. Door het opkomen van termen als decentralisatie en marktwerking, werd het nodig geacht de sector financieel te verzelfstandigen (www.kei-centrum.nl, 2007).

Naast deze verzelfstandiging is de vraag naar sociale huurwoningen sterk afgenomen door een groeiende economie en een opkomende voorkeur naar koopwoningen. Dit alles heeft tot gevolg gehad dat de positie en werkwijze van de corporaties sterk is gaan ontwikkelen (Straub, 2006).

Een ontwikkeling die direct opvalt, is de schaalvergroting van de afgelopen jaren: waar er in 1990 nog 1.037 woningcorporaties waren (waarvan 213 gemeentelijke woningbedrijven), waren dit er in 2000 nog maar 702, en in 2006 is dit aantal verder afgenomen tot 492. Het gemiddelde aantal woningen per corporatie is sinds 2000 zodoende toegenomen van 3.790 naar 5.636. De drie belangrijkste redenen die door de corporaties aan worden gevoerd voor deze schaalvergroting (fusies en overnames) zijn een betere marktpositie door de grotere omvang, professionalisering en verbetering van dienstverlening (Straub, 2001).

Met de omvang is ook de organisatie van de corporaties aan verandering onderhevig. De algemene tendens is dat er van een traditionele indeling, met aparte afdelingen voor takken als verhuur, techniek en financiën, over wordt gegaan op een organisatie met een geïntegreerde 'woondiensten' afdeling of een daarvan afgeleid model. Bij dit woondiensten model zijn de hiervoor genoemde afdelingen in één team opgenomen, met daarnaast veelal enkele ondersteunende diensten. Bij toepassing van deze organisatiestructuur wordt veelal een opdeling gemaakt in rayons of wijken (Straub, 2001).

Met het wegvallen van de directe overheidsfinanciering zijn de corporaties op zoek gegaan naar andere manieren om aan geld te komen. Dit heeft een aantal gevolgen gehad. Eén daarvan is dat men op zoek is gegaan naar ander, in tegenstelling tot de meeste sociale huurwoningen, wel rendabel vastgoed om te exploiteren. Uit onderzoek van Vijverberg (2005) komt naar voren dat corporaties bezig zijn met onder andere scholen, bibliotheken, winkels en parkeerplaatsen/garages. Ook de verkoop van woningen wordt aangegrepen om extra inkomsten te genereren. Een ander verschijnsel is dat corporaties zich steeds meer als 'echte' bedrijven gaan gedragen, doelende op een hardere opstelling naar opdrachtnemers toe.

Wat betreft onderhoud zijn de woningcorporaties de grootste opdrachtgever van onderhoudsactiviteiten in de branche woningbouw. In 2004 werd door de gezamenlijke corporaties ruim 3 miljard euro uitgegeven aan onderhoud en verbetering van woningen, waarvan zo'n 90% uitbesteed is aan externe onderhoudsaannemers (Borst, 2006).

Het onderhoud door de corporaties kan op twee manieren ingedeeld worden, op vakdiscipline en organisatorisch. Op vakdiscipline valt het onderhoud in een drietal categorieën op te delen, te weten bouwkundig onderhoud, installatieonderhoud en afbouwonderhoud. Hiervan is het bouwkundig onderhoud goed voor 40% van het totaal en halen de overige twee typen beide 30% (Borst, 2006). Wanneer uit wordt gegaan van een organisatorische indeling, kan onderscheid worden gemaakt tussen planmatig onderhoud, klachtenonderhoud en mutatieonderhoud. Hierbij geldt een verhouding van 60 – 25 – 15 (Vijverberg, 2005).

Wat betreft bouworganisatievorm valt een geleidelijke verschuiving van inspanningsgerichte (traditionele) naar prestatiegerichte contracten waar te nemen. Vooral voor onderhoud aan centrale verwarming en liften gaat deze trend op; waar in 1997 nog minder dan een kwart van de corporaties gebruik maakten van prestatiecontracten lag dit percentage in 2004 al ruim boven de 50%. Ook voor schilderwerk is een stijging waar te nemen, van wederom ongeveer 25% in 1997 naar 37% in 2004 (Vijverberg, 2005).

Uit dit inleidend stuk wordt duidelijk dat de wereld van de woningcorporaties volop in beweging is. Hoewel het aantal corporaties al sterk af is genomen, zijn er plannen voor nog meer fusies. Ook wat betreft organisatie en specifiek onderhoudsbeleid lijken veel corporaties nog zoekende naar de juiste vorm. Het lijkt er dan ook op, dat een relatief nieuwe en veelbelovende contractvorm als het prestatiecontract, nog veel terrein kan winnen. Over deze prestatiecontracten gaat dan ook de volgende paragraaf.

1.1.2 Prestatiecontracten

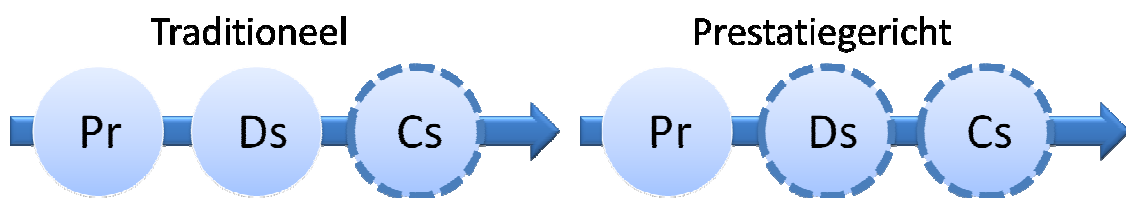
In voorgaande paragraaf werd al een eerste inzicht gegeven in de mate van gebruik van prestatiecontracten, in deze paragraaf wordt de contractvorm verder uitgewerkt.

Het opkomen van het gebruik van de prestatiecontracten kan mede verklaard worden door de professionalisering van de corporaties. Deze omschakeling in de organisaties heeft gezorgd voor meer aandacht voor het gehele onderhoudsproces en de bijbehorende samenwerkingsvormen. Een bijkomende oorzaak is dat veel corporaties hun hoofddoelen hebben herzien, en onderhoud nu als een secundaire taak beschouwen, welke, voor zover verantwoord, zoveel mogelijk uitbesteed dient te worden (Straub, 2006).

Het grote verschil tussen inspanningsgericht en prestatiegericht uitbesteden van onderhoudswerkzaamheden, is dat het bij de prestatiegerichte manier draait om het bereiken van het gewenste eindresultaat, de manier waarop dit resultaat bereikt wordt staat niet centraal. Dit betekent dat de opdrachtgever geen werkzaamheden beschrijft maar resultaten in de vorm van prestatie-eisen. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen functionele (waarom), technische (wat) en beschrijvende (hoe) eisen (Borst, 2006).

In de praktijk betekent dit dat de opdrachtnemers eerder in het proces betrokken worden. Samen wordt gewerkt aan een onderhoudsscenario waarna het onderhoudsbedrijf vrij wordt gelaten in de invulling van de benodigde activiteiten. Op deze manier kunnen de onderhoudsactiviteiten beter af worden gestemd op de door de opdrachtgever opgestelde prestatie-eisen (Vijverberg, 2005). Door het Hoofdbedrijfschap Afbouw en Onderhoud (2003) wordt dan ook gesproken over een samenwerkingsrelatie in plaats van de traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer verhouding: om een win-winsituatie te creëren, dient sprake te zijn van gezamenlijke doelen en een gezamenlijk te bereiken resultaat.

Ter verduidelijking worden in figuur 1 de fases uit het bouwproces¹ weergegeven voor zowel een traditioneel als een prestatiegericht project. In deze figuur worden de fases, die voor rekening komen van de opdrachtnemer, aangegeven door de blauwe omlijning. Bij deze indeling gaat het overigens niet om een strakke scheiding, de precieze verdeling van werkzaamheden verschilt per samenwerking, waarover meer in hoofdstuk 2.



Figuur 1: Bouwproces: traditioneel en prestatiegericht

¹ Indeling vrij naar Dorée (1996), waarin Pr staat voor *programmeren* (Program), Ds voor *ontwerpen* (Design) en Cs voor *realiseren* (Construction).

Wanneer de samenwerking succesvol is, kan zowel op kwaliteit en proces als op financieel vlak winst worden geboekt. Om een indruk te geven van de mogelijke financiële winst: het OTB heeft onderzoek gedaan naar het financiële effect van prestatiegericht werken op de lange termijn, veelal 30 jaar (Straub, 2005). Uit dit onderzoek blijkt dat vooral de indirecte kosten lager uitvallen, voornamelijk op de langere termijn. Hierbij worden besparingen gerealiseerd van 18 tot 72%. De besparingen op de directe kosten worden vooral behaald doordat over een langere termijn een onderhoudsbeurt bespaard kan worden, de besparingspercentages liggen hierbij rond de 10%. Uitgebreider vervolgonderzoek (Straub, 2008) heeft tot vergelijkbare resultaten geleid.

1.1.3 Samenvattend

Uit dit projectkader komt naar voren dat het gebruik van prestatiecontracten groeiende is en dat het gebruik ervan, blijken uit diverse onderzoeken, op verschillende vlakken voordelen op kan leveren. Ondanks deze positieve eigenschappen ligt de behoefte van dit onderzoek in de problemen die op blijken te treden bij het, al dan niet experimenteel, toepassen van de contractvorm. Dat het werken volgens een prestatiecontract niet altijd op succes uitloopt wordt bevestigd door Straub (2007) en van der Geest (2007). Blijkbaar brengt het werken met prestatiecontracten, zoals dit nu gedaan wordt, toch nog de nodige valkuilen met zich mee.

1.2 Probleemstelling

Uit het hiervoor opgestelde projectkader wordt de probleemstelling afgeleid. Duidelijk is dat het gebruik van prestatiecontracten in theorie tot voordelen kan leiden maar dat het gewenste resultaat niet altijd behaald wordt. Nog niet duidelijk is waar de oorzaak van de onenigheden tussen opdrachtgever en opdrachtnemer zit. Worden de conflicten veroorzaakt door de invulling van het contract of zit het probleem bijvoorbeeld in gebrek aan ervaring of opportunistisch gedrag van één van de partijen.

De probleemstelling wordt zodoende als volgt geformuleerd: *Op basis van de theorie lijkt het gebruik van prestatiecontracten voordelen op te kunnen leveren voor het vastgoedonderhoud door woningcorporaties. Het gebruik ervan is dan ook stijgende. Er ontstaan echter, gedurende de looptijd van de contracten, vaak conflicten tussen de opdrachtgevende en de opdrachtnemende partij.*

1.3 Doelstelling

Nu de probleemstelling van het onderzoek bekend is, kan de doelstelling worden geformuleerd. Bij het opstellen van deze doelstelling is met een aantal zaken rekening gehouden. Zo is er de termijn van 20 weken waarbinnen het onderzoek uitvoerbaar moet zijn, dient het onderzoek aan te sluiten bij de oorsprong ervan zoals deze door Bierman Advocaten aan is gegeven en is er op gelet dat het onderzoek past binnen de reeds bestaande kennis rondom prestatiecontracten.

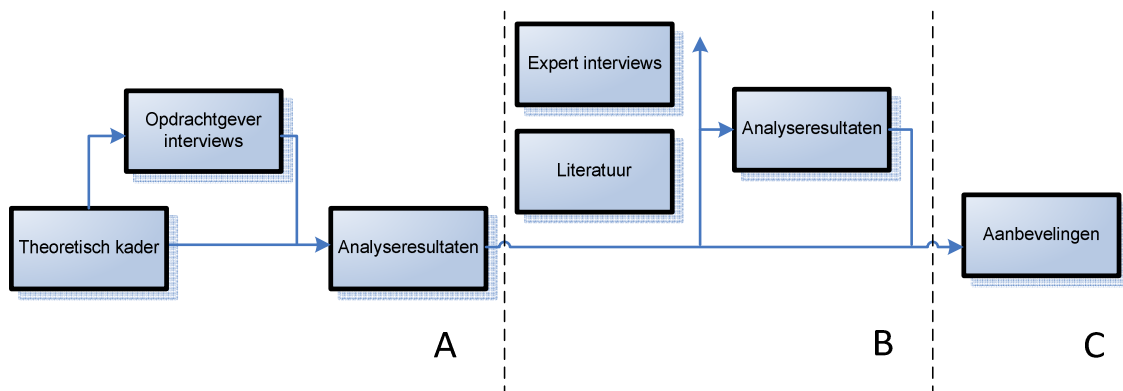
De doelstelling voor het onderzoek is: *het bieden van een oplossing(-srichting), voor de belangrijkste conflictoren, die bestaan bij het gebruik van prestatiecontracten voor het vastgoedonderhoud door woningcorporaties.*

Bij deze doelstelling wordt opgemerkt dat het waarschijnlijk is, dat er een aantal conflictoren aan het licht komt ten aanzien waarvan het ondoenlijk zal blijken te zijn binnen dit onderzoek een oplossing te vinden. Zo wordt bijvoorbeeld al lange tijd gewerkt aan en gediscussieerd over de meest geschikte manier om de prestaties van de werken te omschrijven en te beoordelen (Straub, 2007), over dergelijke vraagstukken uitsluitel geven, gaat voor dit onderzoek te ver.

Als uiteindelijk resultaat wordt gemikt op een hulpmiddel voor woningcorporaties in de vorm van een overzicht van punten waar extra aandacht naar uit dient te gaan bij/voor het aangaan van nieuwe prestatieovereenkomsten. Zoals gezegd wordt hierbij waar mogelijk aangegeven in welke richting de oplossing gezocht dient te worden. Wanneer de uitkomsten van het onderzoek hiervoor geschikt zijn, kunnen de aanbevelingen in bijvoorbeeld een brochure voor woningcorporaties worden samengevat.

1.4 Onderzoeksmodel

Om een beeld te krijgen van de stappen die doorlopen zijn om de doelstelling te bereiken wordt in deze paragraaf het onderzoeksmodel besproken. In figuur 2 is dit model gevisualiseerd, waarna de belangrijkste stappen toe worden gelicht.



Figuur 2: Onderzoeksmodel

Uit de afbeelding komt mede naar voren dat het onderzoek op te delen is in een drietal fases. Aan de hand van deze fases wordt het model hier dan ook toegelicht.

Fase A; In de eerste fase is begonnen met het opstellen van een theoretisch kader dat dient als basis voor het onderzoek. Na afronding van het theoretisch kader is een serie interviews afgenomen. De interviews zijn opgesteld en afgenomen om de valkuilen die bestaan bij het prestatiegerichte samenwerken aan het licht te brengen .

Fase B; In de tweede fase is gezocht naar oplossingsrichtingen voor de gesignaleerde conflictorzaken uit fase A. Naast het raadplegen van bestaande literatuur zijn de conflictorzaken hier voorgelegd aan enkele experts op dit gebied.

Fase C; In de afsluitende fase zijn de uiteindelijke conclusies getrokken en is bijbehorend advies gegeven.

1.5 Vraagstelling

In deze paragraaf wordt de vraagstelling geformuleerd, die beantwoord is ten behoeve van het bereiken van de doelstelling. Hiervoor wordt het eerder opgestelde onderzoeksmodel opgedeeld in hoofdvragen, die weer onderverdeeld worden in deelvragen.

1. Wat zijn de belangrijkste conflictorzaken bij het gebruik van prestatiecontracten(fase A)?
 - 1.1. Welke conflictorzaken kunnen mogelijkkerwijs optreden?
 - 1.2. Wat is de frequentie van de verschillende conflictorzaken?
 - 1.3. Wat is het gevolg van de verschillende conflictorzaken?
2. Hoe kunnen deze conflicten bij toekomstige projecten voorkomen worden (fase B)?
 - 2.1. Voor welke van de conflicten kan een oplossingsrichting gegenereerd worden?
 - 2.2. In welke richting moet de corporatie denken bij het anders aanpakken van het conflictpunt?

1.6 Begripsbepaling en afbakening

In deze laatste paragraaf van het conceptueel ontwerp wordt van enkele kernbegrippen uit de doel- en vraagstelling toegelicht wat er in dit onderzoek onder verstaan wordt. Dit om verwarring over de betekenis van deze begrippen te voorkomen.

Prestatiecontract: de term prestatiecontract staat in het projectkader al besproken en wordt in het theoretisch kader in hoofdstuk 2 verder uitgewerkt. Hieruit blijkt mede dat over de term zelf en de bijbehorende werkwijze verschillende opvattingen bestaan. In dit onderzoek wordt een prestatiecontract (prestatiegerichte werkwijze) gezien als tegenhanger van een traditioneel contract (traditionele werkwijze). Dat wil zeggen dat het gaat om een contract waarbij de nadruk ligt op de te behalen prestaties en resultaten, in plaats van de uit te voeren werkzaamheden. Per corporatie verschilt de precieze invulling van de prestatiecontracten. In dit onderzoek worden al deze varianten meegenomen.

Vastgoedonderhoud: evenals de term prestatiecontracten staat ook deze term in het projectkader beschreven. Voor het onderhoud wordt echter wel een afbakening gemaakt voor dit onderzoek. Besloten is te focussen op het onderhoud dat noodzakelijk is voor het in stand houden van houten gevelelementen (gevelopeningen) aan woningen, hetgeen veelal gebeurt via schilderwerk en waar nodig houtherstel. Hoewel op het oog wellicht een klein onderdeel van het totale onderhoud, wordt door Smits (2007) aangegeven dat deze werkzaamheden (schilderwerk en hersteltimmerwerk) goed zijn voor zo'n 32% van het totale

onderhoudsbudget. Wat betreft de eerder gemaakte indelingen ‘bouwkundig onderhoud – afbouwonderhoud – installatieonderhoud’ en ‘planmatig onderhoud – klachtenonderhoud – mutatieonderhoud’ valt de gekozen afbakening binnen de kaders van afbouwonderhoud en planmatig onderhoud.

Deze afbakening houdt in dat het onderhoud aan andere elementen als daken en installaties, hetgeen bij enkele corporaties ook prestatiegericht gebeurt, buiten het onderzoek valt.

Conflicten: de term conflicten kan op verschillende manieren opgevat worden. Vooral de gevolgen van conflicten kunnen erg verschillend zijn. Voor dit onderzoek wordt onder een conflict een onenigheid gedurende de samenwerkingsperiode tussen opdrachtgever en opdrachtnemer verstaan. Deze onenigheid moet van een dergelijke ernst zijn, dat de goede relatie tussen de opdrachtgevende en opdrachtnemende partij erdoor verstoord wordt.

1.7 Leeswijzer

Voor een ieder die geen tijd heeft het hele rapport door de lezen, maar op zoek is naar een bepaald deel van het onderzoek is deze leeswijzer opgenomen.

Dit eerste hoofdstuk, de inleiding, komt grotendeels overeen met de vooraf gemaakte onderzoeksopzet. Hierin wordt uiteengezet wat het probleem is en hoe dit onderzoek daar een oplossing voor moet gaan vinden.

Hoofdstuk 2 omhelst het theoretisch kader. In dit hoofdstuk wordt begonnen met het uitwerken van de contractvorm waar het in dit onderzoek om draait: de prestatiecontracten. Na deze uitwerking wordt de contractvorm gekoppeld aan de transactiekostenbenadering.

In hoofdstuk 3 wordt een beeld gegeven van de zoektocht naar de conflictorzaken. Hiervoor wordt uitgebreid ingegaan op de interviews die bij een elftal corporaties af zijn genomen en de gegevens die daaruit voort zijn gekomen.

De oplossingsrichtingen voor de in hoofdstuk 3 gesignaleerde conflictorzaken worden in hoofdstuk 4 aangereikt, waarna in hoofdstuk 5 de conclusies getrokken worden en aanbevelingen gegeven worden.

Na de bronvermelding volgt uiteindelijk een bijlage, waarin de interviewresultaten staan uitgewerkt.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een theoretisch kader opgesteld om beter inzicht in het probleem te krijgen. Begonnen wordt met een uiteenzetting over prestatiecontracten en dan vooral de werkwijze en de verschillen die erin bestaan. Hierbij wordt tevens bepaald hoe in de rest van het onderzoek met deze verschillen omgegaan wordt. In paragraaf 2.2. wordt de theorie van de prestatiecontracten vervolgens gekoppeld aan de transactiekostenbenadering (TCE, TransactionCost Economics).

2.1 Prestatiecontracten

In het projectkader is een beeld geschetst van het ontstaan en de belangrijkste eigenschappen van prestatiecontracten. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de werkwijze met prestatiecontracten en de verschillen die hierbij bestaan.

Dat er verschillende opvattingen bestaan over de toepassing van prestatiecontracten is niet verwonderlijk. Het gebruik ervan is nog in opkomst en de corporaties die ermee werken moeten allen voor zich bepalen wat het beste past bij de eigen organisatie. Daarnaast is er een aantal adviserende organisaties die de corporaties begeleiden en adviseren bij de invoering van en het daadwerkelijke werken met de prestatiecontracten. Deze adviserende instanties hebben allen een eigen visie op de contractvorm, hetgeen gevolgen heeft bij de implementatie in de corporatie.

Deze verschillende opvattingen hebben er mede toe geleid dat ook de benaming per instelling en corporatie verschilt. Waar de werkwijze oorspronkelijk *prestatiegericht* genoemd werd, is dit door een aantal partijen veranderd in *resultaatgericht*. Hoewel (sommige) corporaties bewust voor één van beide benamingen kiezen, is er geen vaststaand onderscheid in de werkwijze. Binnen dit onderzoek wordt geen onderscheid gemaakt tussen de beide termen.

In een publicatie over prestatiegericht onderhoud maakt Straub (2004) een onderverdeling tussen een tweetal versies van het prestatiegerichte werken¹. Gekozen is deze verdeling te gebruiken als uitgangspunt voor dit theoretisch kader. Hieronder staan dan ook de beide varianten beschreven, met kort de traditionele werkwijze ter vergelijking.

Deze varianten en bijbehorende eigenschappen kunnen gezien worden als standaard werkwijzen. Naar inzicht van de corporatie (en onderhoudsbedrijf) kan geschoven worden met de verschillende eigenschappen. Tevens kan een volgorde opgemerkt worden, vanuit de traditionele werkwijze kan de eerst besproken prestatiegerichte methode gezien worden als opstap naar de tweede.

¹ Er staat, naast de traditionele werkwijze, een drietal versies van prestatiegericht werken genoemd. Over één van deze versies staat echter vermeld dat deze niet geschikt is voor woningcorporaties. Deze wordt daarom in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

Allereerst kort de *traditionele* werkwijze. Hierbij gaat het nog om inspanningsgerichte opdrachten, de rol van het onderhoudsbedrijf beperkt zich dan ook tot de uitvoering. In de traditionele variant is het werk, afgezien van de garantie, afgerond bij oplevering. Door meerdere onderhoudsbedrijven een offerte te laten maken probeert men met deze variant de laagst mogelijke prijs te bedingen.

Dan de eerste prestatiegerichte methode, door Straub (2004) bestempeld als *prijs- en prestatieafspraken onderhoudswerkzaamheden*. Bij deze vorm gaat het al om prestatieafspraken, zij het nog voor de periode van één onderhoudsinterval. De invulling van het contract vindt veelal nog plaats op basis van standaard werkzaamheden en eenheidsprijzen, met daaraan gekoppeld de prestatie eisen. De opdrachtnemer is veelal betrokken bij de nulmeting en het opstellen van het onderhoudsscenario, dit met het gevolg dat ook de risico's op dit vlak gedeeld worden. Voornaamste doelen van deze vorm zijn naast kostenbesparing en kwaliteitswinst het opdoen van ervaring met het werken met prestatiecontracten en het opbouwen van wederzijds vertrouwen. De meeste projecten die momenteel als prestatieproject in zijn gericht, werken volgens deze methode.

Tot slot de tweede prestatiegerichte en, volgens de theorie, uiteindelijke vorm; *samenwerkingsvorm onderhoud lange termijn*. Bij deze streefvorm worden overeenkomsten afgesloten voor de gehele (verwachte) levensduur van het te exploiteren complex of anders tenminste voor meerdere onderhoudsintervallen. De afspraken die worden gemaakt, zijn hierbij gericht op het prestatie- en prijsniveau op de lange termijn. Na elk onderhoudsinterval is er mogelijkheid tot bijsturing of in extreme gevallen beëindiging. De risico's bij deze samenwerkingsvorm liggen bij de opdrachtnemer¹. De bijkomende voordelen van deze streefvorm ten opzichte van de tussenvorm zijn de mogelijkheden tot procesverbetering en ontwikkeling van innovatieve oplossingen.

In tabel 1 zijn de belangrijkste eigenschappen van de hierboven beschreven varianten samengevat. Hierbij wordt nogmaals benadrukt dat het geen vaste vormen zijn. De corporaties vullen, in samenspraak met de onderhoudsbedrijven, naar eigen inzicht de contracten in. Deze contracten kunnen een combinatie zijn van verschillende beschreven varianten.

Wanneer naar de verschillen tussen de varianten gekeken wordt, lijken er twee kenmerken te zijn die daadwerkelijk van groot belang zijn voor het verloop van het project; de looptijd van de samenwerking en de risicoverdeling. In variant A is de looptijd één onderhoudsinterval en worden de risico's gedurende deze looptijd gedeeld door de opdrachtnemer en de opdrachtgever samen. Bij variant B is daarentegen sprake van een looptijd van meerdere onderhoudsintervallen of zelfs van de totale levensduur van het object. Daarnaast is bij deze variant de opdrachtnemer geheel verantwoordelijk voor de risico's.

¹ Hierbij dient opgemerkt te worden dat hier enkele grenzen aan zitten. Een voorbeeld is de door de opdrachtgever verstrekte informatie. Hiervoor blijft deze te allen tijde zelf verantwoordelijk. Hoewel de opdrachtnemer dus veel risico's op zich neemt, is er geen sprake van een 100% verantwoordelijkheid.

Tabel 1: Kenmerken van procesmodellen (Straub, 2004)

	Traditioneel aanbesteden	Prijs- en prestatieafspraken	Langetermijnsamenwerking onderhoud
Doelstellingen opdrachtgever	Inkopen op prijs of op basis van economisch meest voordelige aanbidding	Kwaliteitsverhoging, directe kostenbesparingen, budgetzekerheid, opbouwen van duurzame relaties	Gebruikmaken van kennis en kunde opdrachtnemer kostenbesparingen
Risicodragers	Opdrachtgever	Opdrachtgever en opdrachtnemer	opdrachtnemer
Soort opdracht en overeenkomst(en)	Inspanningsgerichte, gedetailleerde opdracht (onderhoudsovereenkomst)	Resultaatverplichting Raamovereenkomst eenheidsprijzen Standaardwerkzaamheden Prestatieopdracht per onderhoudsinterval	Resultaatverplichting Raamovereenkomst eenheidsprijzen Standaardwerkzaamheden Samenwerkingsovereenkomst project Prestatieopdracht per onderhoudsinterval
Looptijd	Eén werk	Prestatieopdracht: één onderhoudsinterval	Samenwerkingsovereenkomst: onderhoudsscenario (aantal onderhoudsintervallen)
Rol onderhoudsbedrijf	Leveren van uitvoeringscapaciteit	Meedenken en uitvoeren	Adviseren en uitvoeren
Prestaties	Beschrijvende eisen Werkzaamheden Bestek	Prestatie-indicatoren en prestatie-eisen	Maatgevende prestatie-indicatoren en prestatie-eisen
Prijsaanbidding	Vaste prijs	Eenheidsprijzen standaardwerkzaamheden	Deels eenheidsprijzen standaardwerkzaamheden
Uitvoering nulmeting	Opdrachtgever	Opdrachtnemer en opdrachtgever	Opdrachtnemer
Opstellen planning en begroting		Opdrachtnemer: activiteitenplan(nen)	Opdrachtnemer: onderhoudsscenario's
Keuze werkzaamheden	Opdrachtgever	Opdrachtgever en opdrachtnemer	Opdrachtnemer
Toezicht opdrachtgever	Toezicht op werk	Toezicht op proces	Toezicht op proces
Periodieke controle	Ad hoc opdracht	Prestatiekeuringen opdrachtgever	Prestatiemetingen opdrachtnemer

Met het gegeven dat dit de kenmerkende verschillen zijn tussen verschillende prestatiecontacten kan het als een leidraad dienen om individuele contracten aan te koppelen. Om deze koppeling overzichtelijk te maken, worden de kenmerken in een tabel gezet waardoor een viertal kwadranten ontstaan waarin de contractvormen vervolgens worden ingedeeld.

Tabel 2: Kwadranten prestatiecontract

	Één onderhoudsinterval	Meerdere onderhoudsintervallen
Gedeeld risico	I	II
Risico bij opdrachtnemer	III	IV

Hoewel enkel de kwadranten I (variant A) en IV (variant B) voorkomen in de eerder gebruikte onderverdeling van Straub (2004), zijn ook de opties II en III niet uit te sluiten. Dit zijn echter, naar bevinding van Straub, minder voorkomende situaties.

Dat in deze opdeling slechts met een tweetal kenmerken rekening wordt gehouden terwijl tabel 1 er een twaalfstal noemt doet weinig af aan de nauwkeurigheid ervan; een aantal weggelaten kenmerken is sterk verbonden aan de risicoverdeling en/of looptijd¹, bij anderen zijn de verschillen tussen de varianten te verwaarlozen.

Deze indeling in kwadranten wordt in hoofdstuk 3 gebruikt om de werkwijzen van de geïnterviewde corporaties aan te koppelen. Aan de hand van deze koppeling is het mogelijk optredende conflictorenzaken aan een standaard werkwijze te verbinden en wordt, door naar een ander kwadrant te kijken, mogelijkwerwijs direct een aanzet gegeven tot een oplossingsrichting.

2.2 Transactiekostenbenadering

Na de uiteenzetting over prestatiecontracten en de verschillende varianten ervan wordt in deze paragraaf de transactiekostenbenadering (TCE) besproken. Hierbij wordt van de belangrijkste kenmerken van deze theorie direct bepaald wat de relatie is met de prestatiecontracten. Mogelijk geeft deze benadering een andere kijk op de varianten en de voorkeur voor een kwadrant, hierbij vooral lettende op de mogelijk optredende problemen in de verschillende kwadranten.

TCE is een belangrijke stroom binnen de economische organisatie-theorieën, waaronder naast TCE ook de property rights-theorie en de agency-theorie gerekend worden. Volgens Moerland (in: van Dam, 1989) kunnen met behulp van deze economische organisatie-theorieën allerlei contractuele arrangementen en veranderingen daarin zinvol worden bestudeerd. Dorée (1996) voegt hier aan toe dat de concepten van de transactiekostenbenadering een goede basis lijken te vormen voor het vergelijken van verschillende contracttypen vanuit een economische invalshoek.

¹ Enige toelichting hierbij behoeft het punt 'risicoverdeling'. Dat de risico's in variant B bij de opdrachtnemer liggen wordt mede veroorzaakt doordat deze zelf activiteiten als de nulmeting en het opstellen van het onderhoudsplan uitvoert. Bij variant A gebeurt dit samen, zodat de partijen hier ook gezamenlijk verantwoordelijk voor zijn.

Transactiekosten zijn de kosten van het coördineren van activiteiten (Bekkes, 1989), of zoals van den Berg (2006) het omschrijft, de kosten van het onderhandelen over en het bekrachtigen van overeenkomsten. Door naast de productiekosten ook deze transactiekosten in kaart te brengen kan een weloverwogen keuze gemaakt worden tussen verschillende contractvormen.

Over de economische organisatietheorieën en TCE is al veel geschreven. Een vraag van Coase uit 1937 wordt gezien als centrale coördinatievraag van de economische organisatietheorieën: *als we in onze economische opvattingen de markt zo'n belangrijke rol toekennen, waarom regelen we dan niet al onze zaken via de markt?* (Dorée, 1996). Werk van Williamson (1975, 1985) wordt erkend als baanbrekend betreffende TCE en geeft een duidelijk beeld van de werking van en de ideeën achter de theorie. Ook in verschillende Nederlandse proefschriften wordt TCE gebruikt als een theoretisch kader, zodoende staat de theorie in werken van onder andere Bokkes (1989) en Dorée (1996) uitgewerkt. Voor dit onderzoek wordt de beschrijving van de TCE beperkt tot de belangrijkste kenmerken en eigenschappen van de theorie, voor een uitgebreider beeld kunnen bovengenoemde bronnen geraadpleegd worden.

In de komende subparagrafen wordt ingegaan op deze belangrijkste kenmerken, te weten: gedragsposities, onzekerheden, de fundamentele transformatie, ex-post problemen en safeguards. Voor alle vijf de kenmerken wordt begonnen met de theorie, waarna in de blauwe kaders in wordt gegaan op de betekenis van het stuk theorie voor de (verschillende typen) prestatiecontracten.

2.2.1 Gedragsposities

TCE gaat uit van twee gedragsposities, te weten begrensde rationaliteit en opportunisme. Onder rationaliteit wordt hierbij verstaan dat een individu in staat is alle voor- en nadelen van alternatieven tegen elkaar af te wegen om zodoende een optimale keuze te maken (Bokkes, 1989). TCE gaat uit van de beperkte rationaliteit, dit houdt in dat er rekening mee wordt gehouden dat actoren in een bepaalde tijd slechts een beperkte hoeveelheid informatie kunnen opnemen en verwerken en bovendien niet in staat zijn om, gegeven die informatie, optimale keuzes te maken. Binnen projecten houdt dit in dat het vergaren van informatie en het genereren van alternatieven wordt beëindigd als de verwachte baten daarvan de verwachte kosten niet goedmaken (Bokkes, 1989).

Opportunisme kan beschreven worden als zelfzucht; actoren kunnen trachten voordeel uit onvoorziene situaties te halen, zelfs als dat de belangen van anderen zou schaden (Dorée, 1996). Binnen TCE wordt ervan uit gegaan dat *sommige* actoren zich opportunistisch zullen gedragen als de kans zich voordoet en dat men daar rekening mee moet houden bij het afsluiten van transacties (Bokkes, 1989).

Dorée (1996) noemt een viertal eigenschappen van een transactie die van invloed zijn op de effecten van begrensde rationaliteit en opportunisme;

- mate van onzekerheid;
- frequentie;
- transactiegebonden investeringen;
- duur van de transactie.

Dorée (1996) veronderstelt hierbij dat naarmate de transactie meer onzekerheden kent, de gebonden investeringen groter zijn en de transactie langer duurt, de transactierisico's groter zullen zijn en de transactiekosten zullen oplopen. De invloed van de frequentie is tweeledig, enerzijds zullen bij een groter aantal transacties de totale transactiekosten oplopen, anderzijds kunnen door schaalvoordelen en leereffecten de productie- en transactiekosten per eenheid afnemen.

Gedragsopties & prestatiecontracten I

Evenals in de hierop volgende subparagrafen wordt nagegaan wat de theorie betekent voor het onderwerp van de scriptie: prestatiecontracten. In deze subparagraaf gaat het over een tweetal uitgangspunten van TCE, beperkte rationaliteit en opportunisme. Voor de eerste hiervan is de link naar de prestatiecontracten (en de bijbehorende problemen) snel gemaakt: zoals alle contracten kunnen óók prestatiecontracten nooit perfect zijn. Daarnaast weet de opdrachtgever bijvoorbeeld nooit zeker of de opdrachtnemende partij wel over de juiste kwaliteiten beschikt en wel met de juiste insteek het project ingaat.

Opportunistisch gedrag is iets dat volgens de filosofie achter de prestatiegerichte werkwijze niet voor zou moeten komen, het gaat immers om een samenwerkingsrelatie met gemeenschappelijke doelen in plaats van een traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer relatie (Hoofdbedrijfschap Afbouw en Onderhoud, 2003). Ondanks deze nobele gedachte zullen er echter altijd partijen zijn die naar opportunistisch gedrag neigen. Een mogelijkheid waar dit opportunisme op kan treden is bij het opstellen van het onderhoudsplan. Wanneer dit door het onderhoudsbedrijf gedaan wordt (kwadranten III en IV) kan deze, voor zover de corporatie het toelaat, meer werkzaamheden uitvoeren dan noodzakelijk is, enkel om de omzet te verhogen. Een ander moment dat opportunisme de kop op kan steken, is wanneer sprake is van onenigheid tussen de beide partijen. Op het moment dat een dergelijke onenigheid ontstaat, kunnen de partijen plotseling alle goede bedoelingen overboord gooien en kan het opportunistische getouwtrek alsnog beginnen. Bij de corporatie-interviews is het dan ook erg interessant, hoe de rol van opportunisme ervaren wordt binnen het prestatiegerichte werken.

Om de beide gedragseigenschappen te koppelen aan de opgestelde kwadranten (tabel 2) worden de invloedsfactoren van Dorée gebruikt.

Van de genoemde invloedsfactoren; mate van onzekerheid, frequentie, transactiegebonden investeringen en de duur van de transactie, lijkt vooral de laatste interessant bij vergelijking van de verschillende kwadranten. De theorie geeft aan dat een langdurige transactie (kwadranten II en IV) meer ruimte biedt voor imperfecties in het contract en opportunistisch gedrag. De mogelijkheid tot bijsturen of zelfs beëindigen tussen de onderhoudsintervallen door, beperkt echter dit risico.

Gedragsopties & prestatiecontracten II

Deze ingebouwde bijstuuroptie lijkt ook het gevaar van de toenemende mate van onzekerheid weg te nemen. Wanneer iets anders blijkt te lopen dan vooraf werd aangenomen, kan dit voor een volgende interval worden bijgesteld.

Aangezien niet vaststaat wat de verhouding is tussen de looptijd van het contract en de transactiegebonden investeringen, kan hierover niets gezegd worden.

Verbanden tussen de gekozen risicoverdeling (de andere afhankelijke in de kwadranten) en de invloedsfactoren zijn niet eenduidig aan te wijzen. Dit betekent dat, aan de hand van TCE, geen duidelijke koppeling gemaakt worden tussen de gekozen risicoverdeling en de kans op opportunistisch gedrag en/of de gevolgen van de gebonden rationaliteit.

2.2.2 Onzekerheden

In voorgaande subparagraaf werd al duidelijk dat TCE uitdrukkelijk rekening houdt met het bestaan van onzekerheden. Binnen projecten bestaan zowel voor als na contractsluiting (ex-ante en ex-post, zie volgende subparagraaf) onzekerheden. Ex-ante bestaat de onzekerheid of de te contracteren partij wel de meest geschikte is, ex-post gaat het over onvoorziene omstandigheden en de vraag naar het al dan niet nakomen van het contract door de contractpartij (Dorée, 1996).

Dorée (1996) onderscheidt een viertal onzekerheden voor de opdrachtgever:

- onzekerheden betreffende de geschiktheid van de opdrachtnemer;
- onzekerheden betreffende de volkomenheid van het contract;
- onzekerheden betreffende onvoorziene gebeurtenissen;
- onzekerheden betreffende het gedrag van de opdrachtnemer (opportunisme).

Het verband tussen de verschillende onzekerheden wordt goed omschreven door Bokkes (1989), die aanhaalt dat een groot deel van de kosten ex-ante gemaakt worden met het oog op het beheersen van de ex-post kosten (onzekerheden). Ook Dorée (1996) gaat op deze afhankelijkheid in, als voorbeeld wordt gegeven dat een inschikkelijke (geschikte) opdrachtnemer de risico's betreffende de contractuele onvolkomenheden en onvoorziene gebeurtenissen verkleint.

Onzekerheden & prestatiecontracten I

Evenals bij de vorige subparagraaf is ook deze theorie van toepassing voor het werken met prestatiecontracten. Per genoemde onzekerheid wordt nagegaan wat deze voor invloed heeft op de verschillende kwadranten.

Onzekerheden & prestatiecontracten II

Allereerst de geschiktheid van de aannemer. Hierbij is het belangrijk te bedenken dat de opdrachtnemer bij prestatiegericht werken veelal niet enkel op prijs wordt geselecteerd, maar vooral ook op kennis en kunde. De kans op een ongeschikte aannemer is zodoende al kleiner dan bij een traditionele werkwijze. Tussen de verschillende kwadranten lijkt verder geen verschil te bestaan op dit vlak.

De onzekerheden betreffende de onvolkomenheid van het contract geeft ook geen duidelijk onderscheid tussen de kwadranten, er van uitgaande dat bij de langere samenwerkingscontracten tussen de intervallen door bijgestuurd kan worden.

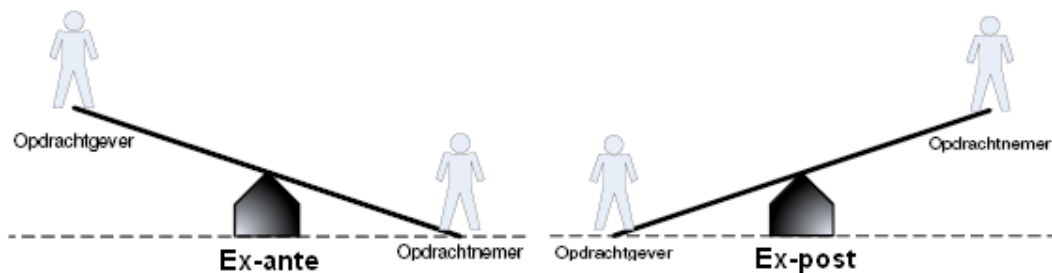
Wat betreft de onvoorziene gebeurtenissen is de risicoverdeling van groot belang. Bij de kwadranten I en II zijn de risico's gedeeld en is de consequentiedrager afhankelijk van hoe de verdeling is opgebouwd.

Bij de kwadranten III en IV is het zo dat de opdrachtnemer alle risico's draagt en dus ook op moet draaien voor de onvoorziene gebeurtenissen. Hierbij komt wel weer naar voren dat er grenzen zitten aan deze 100% risicoverdeling, zoals al aangegeven in de voetnoot op pagina 17. Daarbij komt nog dat de wet bepaalt (6:258 BW), dat de rechter bevoegd is een overeenkomst aan te passen naar aanleiding van onvoorziene omstandigheden. Ook op dit vlak is de opdrachtgever dus nooit geheel vrij van risico's.

De onzekerheden betreffende opportunistisch gedrag zijn bij de vorige paragraaf al aan bod gekomen.

2.2.3 Fundamentele transformatie

De relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer verandert met het tekenen van de contracten. Deze verandering is een belangrijk gegeven binnen TCE en wordt aangeduid als de fundamentele transformatie. De situatie voor contractsluiting wordt aangeduid als ex-ante. In deze fase is sprake van effectieve competitie en kan de opdrachtgever de markt inschakelen om contractvoorwaarden af te dwingen, de opdrachtgever is in deze situatie in het voordeel (figuur 3).



Figuur 3: Ex-ante en ex-post (Veldink, 2006)

Ex-post zijn de rollen omgedraaid, de opdrachtgever is aan het contract gebonden en contractbreuk is veelal geen reële optie. Wanneer het nodig is te heronderhandelen (hetgeen goed mogelijk is door de imperfectie van het contract in verband met de begrensde rationaliteit) kan de opdrachtnemer dit in de één op één situatie in zijn voordeel uitspelen. Dit laatste hangt samen met het eerder besproken opportunisme (Dorée, 1996).

Fundamentele transformatie & prestatiecontracten

De fundamentele transformatie zegt in feite dat voor het sluiten van het contract de opdrachtgever de kans heeft zich opportunistisch te gedragen en dat deze mogelijkheid na het ondertekenen van het contract bij de opdrachtnemer ligt. Op de combinatie opportunistisch gedrag – prestatiecontracten is in het eerste kader al ingegaan. Hier bleek al dat, als de beide partijen volgens de juiste filosofie werken, er geen sprake kan zijn van opportunistisch gedrag en dat het verschil ex-ante – ex-post zodoende te verwaarlozen zou moeten zijn.

Bij de kwadranten II en IV is er daarnaast een tweezijdige intentie tot een langdurige samenwerking, waarbij beide partijen zich moeten blijven bewijzen om deze intentie ook daadwerkelijk om te zetten in contractverlenging. Wanneer de onderhandelingspositie uitgebuit wordt zal de andere partij na datzelfde onderhoudsinterval de relatie verbreken. Dit maakt het wel erg onaantrekkelijk de ex-ante of ex-post situatie uit te buiten.

De risicoverdeling heeft geen directe relatie met de fundamentele transformatie.

2.2.4 Problemen ex-post

In voorgaande tekst werd al duidelijk dat rekening moet worden gehouden met het ontstaan van problemen in de looptijd van het contract. Dit mede doordat de contracten, uitgaande van de beperkte rationaliteit, nooit perfect kunnen zijn. Bokkes (1989) geeft een vijftal oorzaken voor het ontstaan van meningsverschillen:

- onvoorziene omstandigheden;
- interpretatieverschillen;
- opportunistisch gedrag;
- niet kunnen voldoen aan het contract;
- het niet kunnen controleren van het resultaat.

Bokkes (1989) maakt hierbij onderscheid tussen de eerste en de andere vier oorzaken, waar het risico van de laatste vier punten contractueel ingeperkt kan worden, ligt het eerste punt buiten de directe invloedssfeer van de contractpartijen. Dorée (1996) voegt hieraan toe dat echter ook de vier laatste oorzaken onvoorzien zijn, gezien de beperkte rationaliteit is het niet mogelijk deze oorzaken volledig uit te sluiten.

Wanneer het tot een dergelijk meningsverschil komt en dit zorgt voor een verandering in de kosten en opbrengsten van de transactie zijn er voor de contractpartijen een drietal alternatieven (Brokkes, 1989):

- het huidige contract handhaven, met acceptatie van de (negatieve) gevolgen;
- het contract beëindigen;
- het contract aanpassen aan de nieuwe situatie.

Hierbij geniet de laatste optie duidelijk de voorkeur, pas als de beide partijen absoluut geen overeenstemming kunnen bereiken over het aanpassen van het contract komen de eerste twee opties aan bod.

Problemen ex-post & prestatiecontracten

De oorzaken van de meningsverschillen zoals beschreven in deze subparagraaf zijn grotendeels al aan bod gekomen in voorgaande koppelingskaders. Onvoorziene omstandigheden en opportunistisch gedrag zijn in dezelfde termen al voorbij gekomen. Interpretatieverschillen en het niet kunnen controleren van het resultaat worden veroorzaakt door imperfecties in het contract (al dan niet in combinatie met opportunisme) en zijn zodoende ook al besproken. Tot slot het punt 'niet kunnen voldoen aan het contract'. Hoewel aan deze probleemoorzaak meerdere oorzaken ten grondslag kunnen liggen, lijkt het niet dat de kans erop verschilt per kwadrant.

Wat betreft de alternatieve opties om een meningsverschil met gevolgen voor de opbrengsten bij beide of één der partijen op te lossen, geniet het aanpassen van het contract (in de meeste gevallen) de voorkeur. Gezien het samenwerkende karakter van de prestatiecontracten zou dit mogelijk moeten zijn. Wanneer dit niet mogelijk blijkt te zijn moet voor een andere optie gekozen worden. In de kwadranten II en IV zal in dit geval de optie handhaving, ondanks de (niet al te grote) negatieve gevolgen, eerder gekozen worden dan in de kwadranten I en III.

2.2.5 Safeguards

Voor beide partijen is het van belang de onzekerheden en risico's zoals hiervoor besproken te beperken. In het eerder genoemde werk van Dorée (1996) staan hiervoor een viertal methodes, safeguards genoemd.

- realign incentive (belonings- en strafprocedures);
- gespecialiseerde organisatiestructuren die conflicten kunnen beslechten;
- regelmatigheid in handelsverkeer die continuïteitsintenties signaleren/ondersteunen;
- inwinnen van meer informatie.

Bij het eerste punt gaat het om het koppelen van bonussen en malussen aan een gebeurtenis en/of gedrag. Wanneer een gebeurtenis of gedrag een positieve bijdrage heeft op het bereiken van de doelstelling volgt er een beloning, is er sprake van een negatieve bijdrage dan volgt er een straf. Een probleem bij het toepassen van deze safeguard is de meetbaarheid van de gebeurtenissen en het gedrag.

Bij de tweede safeguard gaat het om (het toevoegen van) een bevoegde partij die in het geval van een geschil naar redelijkheid en inzicht een oordeel velt over het conflict. Uiteindelijk gaat het hierbij om de rechter, met als tussenvorm geschillencommissies.

Als derde de regelmatigheid in het handelsverkeer: wanneer opdrachtnemende partij kans ziet in de toekomst nog meer werk van dezelfde opdrachtgever te kunnen krijgen zal deze minder snel geneigd zijn opportunistisch gedrag te vertonen. Dit verschijnsel staat bekend als het Over Projecten Heen (OPH) mechanisme.

De laatste genoemde manier om de risico's te beperken is het inwinnen van meer informatie. Deze methode is afgeleid van de definitie die Dorée (1996) gebruikt voor onzekerheden, die zegt dat onzekerheden veroorzaakt worden door een gebrek aan informatie. Hierbij moet wel rekening worden gehouden met de beperkte rationaliteit, er zit een grens aan de hoeveelheid informatie die ingewonnen kan worden.

Safeguards & prestatiecontracten

Tot slot de koppeling van de safeguards aan het prestatiegericht werken en de verschillende kwadranten. Een safeguard die erg verschilt per kwadrant is het OPH mechanisme. Waar in de kwadranten I en III slechts één onderhoudsinterval beoogd wordt, gaat men bij de kwadranten II en IV nadrukkelijk uit van een langere samenwerking. Van deze beoogde lange samenwerking kan aan worden genomen dat dit voor beide partijen een motivatie zal zijn de andere partij tevreden te houden.

De laatste safeguard, het inwinnen van meer informatie, kan gekoppeld worden aan de risicoverdeling. Door alle werkzaamheden en risico's op de opdrachtnemer af te schuiven (kwadrant III en IV) kan deze informatie mislopen die de opdrachtgever wel mee zou hebben genomen. Het is daardoor mogelijk dat bij het opstellen van de onderhoudsscenario's verkeerde aannames worden gedaan. Hier staat tegenover dat het juist de bedoeling is dat de opdrachtnemer dusdanig deskundig is dat het deze informatie zelf aan het object afleest.

Wanneer deze safeguard aan de looptijd gekoppeld wordt, dan is het zo dat de opdrachtnemer na verloop van tijd meer kennis van het te onderhouden object krijgt en hiermee het aantal onzekerheden af ziet nemen. Het wegvallen van deze risico's zou ook voor de opdrachtgever een positief effect op de (eenheids-)prijs moeten betekenen.

Voor de eerste twee safeguards zijn geen significante verschillen tussen de kwadranten aan te wijzen.

2.3 Samenvatting

In dit hoofdstuk is, op basis van de theorie, een beeld geschetst van de prestatiecontracten zoals ze door de corporaties worden toegepast. Belangrijke bevinding hierbij is dat de contractvorm nog volop in ontwikkeling is en dat er zodoende geen vaste werkwijze bestaat.

Op basis van twee kenmerkende verschillen tussen de werkwijzen, de looptijd en de risicoverdeling, is vervolgens een viertal kwadranten opgesteld (tabel 3). Deze indeling in kwadranten wordt in de loop van het onderzoek gebruikt om afzonderlijke contracten/werkwijzen in te delen en zo te kunnen vergelijken. Wanneer mogelijk worden de uiteindelijk conflictorzaken en/of oplossingsrichtingen aan kwadranten verbonden.

Tabel 3: Kwadranten prestatiecontract (herhaling)

	Één onderhoudsinterval	Meerdere onderhoudsintervallen
Gedeeld risico	I	II
Risico bij opdrachtnemer	III	IV

De koppeling van de (verschillende varianten van) prestatiecontracten aan de transactiekostenbenadering heeft een tweetal belangrijke gegevens opgeleverd. Allereerst de opmerkelijkheid dat de vergelijking van de vier kwadranten op basis van de transactiekostenbenadering tot weinig uitlopende resultaten leidt. Dit geeft vooral aan dat, hoewel er onderling duidelijke verschillen zijn, de vier varianten relatief dicht bij elkaar zitten. Een vergelijking tussen één van de varianten en de traditionele werkwijze zou bijvoorbeeld een aanzienlijk groter verschil opleveren.

Het tweede belangrijke punt betreft het al dan niet voorkomen van opportunisme. Opportunisme wordt, zeker in de bouw, gezien als iets dat (op de achtergrond) altijd meespeelt binnen projecten en niet of nauwelijks te voorkomen is. In theorie biedt een prestatiegerichte samenwerking geen plaats voor opportunistisch gedrag. Een interessant punt in de loop van dit onderzoek is dan ook na te gaan of het opportunisme daadwerkelijk voorkomen wordt door het gebruik van prestatiecontracten.

3 Conflictoorzaken

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de eerste onderzoeksvraag *‘Wat zijn de belangrijkste conflictoorzaken bij het gebruik van prestatiecontracten?’*. Om antwoord op deze vraag te krijgen, is een elftal interviews afgenomen bij corporaties die ervaring hebben met het werken met de prestatiecontracten.

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de corporaties die deel hebben genomen aan het onderzoek en worden enkele basisgegevens van de corporaties besproken. In paragraaf 3.2 wordt ingegaan op de kenmerken van de prestatiecontracten zoals deze door de corporaties toe worden gepast. Dit wordt gedaan aan de hand van de indeling in kwadranten zoals dit in hoofdstuk 2 gedaan is. In paragraaf 3.3 worden de problemen en conflicten die bij de verschillende corporaties voor zijn gekomen besproken. Dit wordt mede gekoppeld aan de indeling zoals deze in paragraaf 3.2 gemaakt is. Tot slot wordt ingegaan op de toekomstvisies van de geïnterviewden voor het werken met prestatiecontracten. Dit laatste hoeft niet gebaseerd te zijn op voorgekomen probleemsituaties. Voor de compleetheid is in bijlage 1 een overzicht gemaakt van de resultaten van de corporatie-interviews.

3.1 De corporaties

Zoals aangegeven zijn er gesprekken geweest bij een elftal corporaties. In deze paragraaf worden de corporaties besproken en wordt ingegaan op de ontwikkeling van de prestatiegerichte werkwijze bij de corporaties.

3.1.1 Basisgegevens

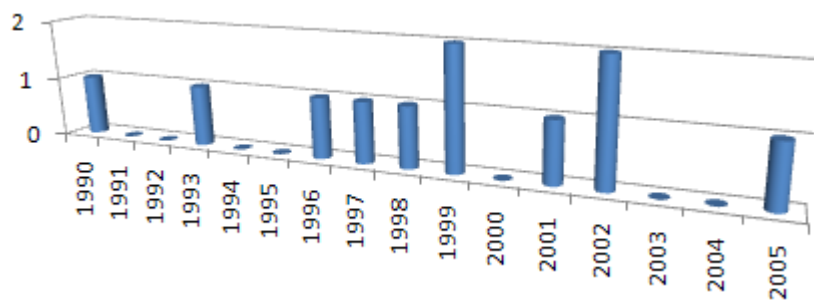
Allereerst een opsomming van de corporaties die deel hebben genomen aan het onderzoek: Betuws wonen te Culemborg, Deltawonen te Zwolle, Mitros te Utrecht, de Nieuwe Unie te Rotterdam, Portaal Eemland te Amersfoort, Staedion te Den Haag, Vivare te Arnhem, Viveste te Houten, Woondiensten Enkhuizen te Enkhuizen, de Woonplaats te Enschede en Ymere te Amsterdam. In de loop van het verhaal worden de corporaties niet bij naam genoemd maar worden letters gebruikt zoals weergegeven in bijlage 1. Dit is gedaan in verband met de bescherming van vertrouwelijke gegevens.

De geïnterviewde corporaties beschikken gezamenlijk over 225.500 verhuurbare eenheden (vhe's), uitgaande van de aantallen van voor de lopende fusietrajecten waarin een aantal van de geïnterviewde corporaties zich momenteel bevinden. Dit betekent een gemiddeld aantal van 20.500 vhe's per corporatie.

Vergelijking met het landelijke gemiddelde van 5.636 vhe's per corporatie (Aedes, 2006) geeft al aan dat de geïnterviewde corporaties geen precieze vertegenwoordiging zijn van de landelijke situatie. Gezien de te verwachten kennis en ervaring is echter bewust gekozen enkele grote corporaties in het onderzoek mee te nemen. Overigens zijn ook een aantal kleinere corporaties geïnterviewd (2.500 vhe's) om ook hier optredende problemen te traceren.

3.1.2 Ontwikkeling & doelstelling

Het proces van het ontstaan van de prestatiecontracten bij de corporaties kent veel verschillen maar ook veel overeenkomsten. Een opmerkelijke overeenkomst is dat het merendeel van de geïnterviewde corporaties door een externe partij begeleid is bij de invoering van de contractvorm, bij negen van de elf corporaties was dit het geval. Deze begeleiding is vanuit verschillende organisaties gekomen, zoals PWC, TNO, OTB Delft en, als meest voorkomende, het VAC (Verf Advies Centrum). Een opvallend verschil tussen de corporaties zit in de beweegredenen om prestatiegericht te gaan werken. Naast de kosten, die bij alle corporaties een rol speelden, zijn verscheidene andere redenen aan bod gekomen. Hierop wordt verderop ingegaan. Ook de periode waarin besloten is prestatiegericht te gaan werken verschilt. Zoals in figuur 4 te zien is stammen de eerste initiatieven uit 1990, terwijl de laatste corporatie pas in 2005 gestart is. Opvallend hierbij is dat de corporaties die het eerste begonnen zijn met de prestatiecontracten tevens de corporaties zijn die 'afwijken' in de werkwijze. Uit de hier opvolgende subparagraaf blijkt dat corporatie A, gestart in 1993 de enige corporatie is in kwadrant I, terwijl corporatie G, gestart in 1990, in kwadrant III uitkomt.



Figuur 4: Aantal startende corporaties per jaartal

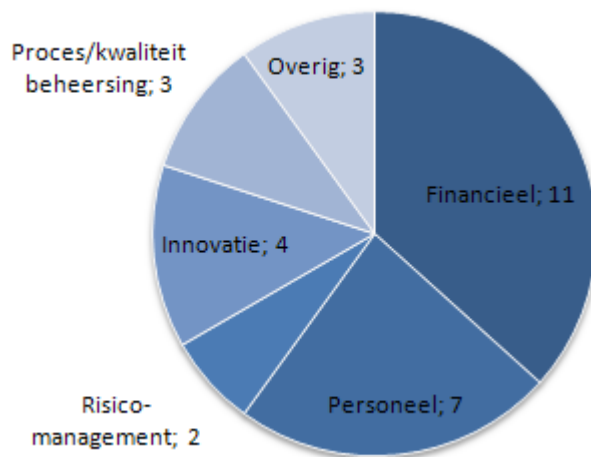
Wat betreft de doelstellingen van de corporaties om prestatiegericht te gaan werken, is er zoals aangegeven één grote overeenkomst: de financiën. Waar de ene corporatie spreekt over budgetzekerheid, heeft de ander het over lagere 'life cycle costs'. Wel blijkt dat alle corporaties beseffen, dat de financiële voordelen pas op lange termijn te behalen zijn. Enkele corporaties gaven zelfs aan dat het te veel focussen op de financiële kant en het op korte termijn resultaten verwachten het falen van de samenwerking in de hand werkt.

Een ander veelgenoemde reden is een personele. Enkele corporaties spreken over het ontzorgen van de eigen organisatie, anderen hebben het over het probleem dat het steeds moeilijker wordt genoeg en geschikt personeel te vinden. Een hiermee samenhangend argument om prestatiegericht te gaan werken is het beter gebruik kunnen maken van de kennis en kunde van de opdrachtnemer (zodat de corporatie deze kennis zelf niet in huis hoeft te hebben).

Andere voorgekomen argumenten zijn het bespreekbaar en beheersbaar maken van de risico's, de wens tot innovatie, zowel procesmatig als technisch, het beperken van de overlast

naar de bewoners, een betere proces- en kwaliteitsbeheersing en het uitstekende vertrouwen in het onderhoudsbedrijf (die de werkwijze voorstelde).

In figuur 5 staat het aantal corporaties weergegeven dat een bepaalde doelstelling voor ogen had. Dit moet op worden gevat als het aantal, van de elf corporaties, dat aangaf het punt als doelstelling te hebben gehad bij het opzetten van prestatiegericht werken.



Figuur 5: Doelstellingen prestatiegericht werken

Er is op dit vlak geen duidelijke link tussen een bepaalde doelstelling en de kwadranten zoals deze in hoofdstuk 2 bepaald zijn.

3.2 De contracten

In deze paragraaf worden de contracten zoals deze door de verschillende corporaties gebruikt worden beschreven. In hoofdstuk 2 is al naar voren gekomen dat de samenwerkingstermijn en de risicoverdeling bepalende factoren zijn voor een project en de mogelijk optredende problemen. Met deze twee zaken wordt dan ook begonnen. Tot slot wordt in deze paragraaf ingegaan op de selectie van het onderhoudsbedrijf.

3.2.1 Samenwerkingstermijn

In hoofdstuk twee is voor de duur van de samenwerking op basis van de theorie een tweetal opties gecreëerd. De eerste optie is een looptijd van één onderhoudsinterval. Bij optie twee wordt een samenwerking afgesloten voor een langere periode, in ieder geval meerdere intervallen, maar vaak zelfs de gehele levensduur. Bij deze tweede optie is er wel de mogelijkheid de samenwerkingsvoorwaarden tussentijds bij te stellen of de samenwerking te beëindigen.

Op basis van de uitkomsten van de interviews is besloten deze indeling te preciseren. De tweede optie was een samenwerking voor meerdere onderhoudsintervallen. Dit wordt veranderd naar 'een intentie tot langdurige samenwerking'. De andere optie was een samenwerking voor één onderhoudsinterval. Dit wordt vervangen door projecten waarbij

vooraf *niet* de intentie is uitgesproken (en vastgelegd) om een langdurige samenwerking aan te gaan. De reden voor deze aanpassing wordt duidelijk in het vervolg van deze sub-paragraaf.

Uit de interviews is gebleken dat het gros van de corporaties, negen van de elf, werkt met een intentieverklaring voor een langere termijn, vaak zelfs voor de gehele exploitatieperiode of voor een onbepaalde tijd. Onderling verschil blijkt wel te bestaan in de duur van de daadwerkelijke prestatieopdracht die af wordt gesloten. Het merendeel (zes corporaties) houdt het bij één interval, twee partijen sluiten direct een prestatieopdracht af voor twee intervallen. Hierbij is het wel zo dat tussen deze intervallen ook weer de mogelijkheid bestaat afscheid van elkaar te nemen, in de praktijk is het verschil tussen deze varianten dan ook klein. Tot slot is er één corporatie die werkt met contracten van een jaar, die telkens stilzwijgend worden verlengd. Aangezien deze jaarcontracten gekoppeld worden aan een langetermijnsamenwerking en de filosofie erachter overeenkomstig is, wordt de vorm tot deze groep gerekend.

Twee van de elf corporaties gaan niet uit van een dergelijk lange termijn. De contracten die bij deze beide corporaties af worden gesloten gelden echter niet voor één, maar voor twee onderhoudsintervallen. Eén van de beide corporaties (A) geeft daarnaast aan wel te willen continueren na de contractsduur, maar dat hierover geen afspraken zijn gemaakt (aangezien er vanuit wordt gegaan dat ook de opdrachtnemende partij zal willen continueren neigt deze variant naar een langetermijnsamenwerking). Bij de andere corporatie (G) wordt aangegeven ‘nog geen idee’ te hebben wat er na het aflopen van het contract gaat gebeuren.

Duidelijk is dat veruit het grootste deel van de geïnterviewde corporaties uitgaat van een langetermijnsamenwerking, en zich dus, afhankelijk van de risicoverdeling, bevindt in kwadrant II of IV. Daarbij komt dat één van de twee andere partijen tegen een langetermijnsamenwerking aanzit. In tabel 4 staan deze resultaten nogmaals weergegeven, waarbij de term ‘intervalsamenwerking’ is gekozen voor de projecten zonder intentie voor de langere termijn.

Tabel 4: Samenwerkingstermijn

Intervalsamenwerking	Langetermijnsamenwerking
2	9

De precieze indeling in de kwadranten is zoals gezegd afhankelijk van de risicoverdeling. Hier wordt in de volgende subparagraaf op ingegaan.

3.2.2 Risicoverdeling

Net als bij de samenwerkingstermijn kiezen de meeste corporaties ook voor een onderling vergelijkbare risicoverdeling. Van de elf zijn er tien corporaties die aangeven dat alle risico's (in principe) bij de opdrachtnemer liggen. Bij deze samenwerkingen is de opdrachtnemer dan ook zelf verantwoordelijk voor een correcte nulmeting en een goed onderhoudsscenario. Er is één

corporatie (A) die door het samen doorlopen van de ontwerpfase mede risicodragers is. Deze methode heeft veel weg van een bouwteam, wanneer achteraf blijkt dat in de nulmeting of het onderhoudsplan fouten zitten, dan wordt de schade gedeeld.

Door het tiental corporaties dat de risico's van zich afzet wordt wel aangegeven dat bepaalde risico's van de opdrachtnemer over worden genomen. Dit gebeurt wanneer de corporatie het idee heeft dat de opdrachtnemer de risico's te hoog en dus te duur inschaalt. Het overnemen van risico's wordt in veel gevallen gedaan door het stellen van lagere prestatie-eisen.

Wanneer niet op deze manier met de risico's geschoven wordt, liggen deze dus geheel bij de opdrachtnemer¹.

Wanneer deze gegevens gecombineerd worden met die over de samenwerkingstermijn kunnen de corporaties in worden gedeeld in de in hoofdstuk 2 opgestelde kwadranten. In tabel 5 is het aantal corporaties per kwadrant weergegeven, met erachter de letters zoals deze in bijlage 1 voor de corporaties gebruikt zijn.

Tabel 5: Werkwijze corporaties

	Intervalsamenwerking	Langetermijn-samenwerking
Gedeeld risico	1(A)	0
Risico bij opdrachtnemer	1(G)	9

Duidelijk is dat het grootste deel van de geïnterviewde corporaties werkt volgens het principe van langetermijnsamenwerking met de risico's bij de opdrachtnemer. Wanneer naar de onderverdeling van Straub (2004) zoals besproken in hoofdstuk 2 gekeken wordt, zou dit betekenen dat de werkwijze van de meeste corporaties vergelijkbaar is met variant B (*'Langetermijnsamenwerking onderhoud'* in tabel 1).

Dit is een opvallend gegeven aangezien Straub (2004) in zijn werk aangeeft dat variant A (*'prijs en prestatieafstraken'* in tabel 1, vergelijkbaar met kwadrant I) de meest voorkomende variant is. Variant B (kwadrant IV) is hierbij de uiteindelijke vorm, waar naartoe gewerkt kan worden. Dat het gros van de geïnterviewde corporaties al volgens een methode, vergelijkbaar met variant B werkt, wekt de indruk dat de geïnterviewde groep relatief gevorderd is wat betreft de toepassing van prestatiecontracten².

¹ Binnen de groep van tien corporaties die alle risico's bij de opdrachtgever neerleggen, is er een aantal die enkele eisen stellen met betrekking tot bijvoorbeeld materiaalgebruik of de onderhoudsfrequentie. Hoewel deze corporaties daarmee ook weer bepaalde verantwoordelijkheden naar zich toetrekken (en daarmee tussen de beide opties inzitten), is besloten deze in de kwadranten III en IV in te delen.

² Dit is achteraf gezien een verklaarbare situatie aangezien bij de zoektocht naar corporaties voor de interviews nadrukkelijk gezocht is naar corporaties met ervaring met de werkwijze.

De onderverdeling in tabel 5 wordt meegenomen naar de volgende paragraaf om te bepalen of de optredende conflictorzaken gekoppeld kunnen worden aan een bepaald kwadrant. Wat deze koppeling betreft, is het jammer dat er geen evenwichtiger verdeling is geconstateerd. Wanneer de ene corporatie in kwadrant I of III nu een bepaald type probleem blijkt te hebben, is het weinig betrouwbaar om dit als algemeen geldend voor het kwadrant te beschouwen.

3.2.3 Selectie onderhoudsbedrijf

Hoewel niet meegenomen in de onderverdeling in kwadranten is de manier waarop de opdrachtnemer geselecteerd wordt ook interessant. Het is mogelijk dat een bepaalde selectiemethode en/of criterium een conflict in de hand speelt, of juist voorkomt.

Wanneer naar de verschillende selectiemethodes gekeken wordt, is er één corporatie die direct opvalt. Corporatie G, de enige in kwadrant III, werkt met één opdrachtnemer die de gehele woningvoorraad voor zijn rekening neemt. Deze opdrachtnemer is puur op vertrouwen gekozen nadat men al jarenlang traditioneel samen had gewerkt.

Naast deze corporatie is er één corporatie (I) die de prestatiegerichte projecten tot op heden op traditionele wijze aan heeft besteed: op prijs. Onderhand wordt hier anders over gedacht en vervolgprojecten zullen anders aan worden gepakt. Gekeken zal worden naar zaken als visie en werkwijze van de onderhoudsbedrijven.

De overige negen corporaties geven aan met een vaste lijst van onderhoudsbedrijven te werken (in één geval is men momenteel bezig een dergelijke lijst op te stellen). De selectiecriteria om voor een dergelijke lijst in aanmerking te komen, zijn vergelijkbaar: het onderhoudsbedrijf dient aan te geven prestatiegericht te kunnen werken. Hierbij wordt niet enkel naar de kunde van de schilders gekeken, maar veelal ook naar zaken als bedrijfscultuur en solvabiliteit. Een aantal corporaties heeft hierbij de eis dat het onderhoudsbedrijf beschikt over het VGO-Keur¹.

De manier waarop het werk tussen de geselecteerde onderhoudsbedrijven verdeeld wordt, is niet bij elk van deze negen corporaties gelijk. Zo zijn er corporaties die de beschikbare complexen in gelijke delen tussen de onderhoudsbedrijven verdelen². Anderen gaan per complex na welk onderhoudsbedrijf het meest geschikt is voor de klus. In een enkel geval wordt, op bijna traditionele wijze, nog op prijs geselecteerd. In bijlage 1 staat mede weergegeven hoe dit per corporatie verschilt.

¹ Het VGO-Keur is een keurmerk voor onderhoudsbedrijven die hebben aangetoond te voldoen aan de eisen op het gebied van resultaatgericht vastgoedonderhoud. Deze eisen zijn niet alleen gericht op technische kwaliteit, maar ook klanttevredenheid, competentiescan en financiële zekerheid (SCTV, 2007).

² Bij de corporaties waar dit gebeurt wordt gewerkt met projectorverscheidende eenheidsprijzen. Deze zijn in de meeste gevallen voor alle geselecteerde onderhoudsbedrijven gelijk.

3.3 De conflicten

In deze paragraaf wordt dan daadwerkelijk de eerste onderzoeksvraag beantwoord: *‘wat zijn de belangrijkste conflictoorzaken bij het gebruik van prestatiecontracten?’*. Hiervoor wordt een uiteenzetting gemaakt van de conflictoorzaken zoals deze door de geïnterviewde corporaties benoemd zijn. Dit wordt gedaan aan de hand van de oorzaken volgens Bokkes (1989) zoals deze in hoofdstuk 2 aan bod zijn gekomen.

3.3.1 Onvoorziene omstandigheden

Deze eerste oorzaaktype kan erg breed op worden gevat, waarbij tevens overlap kan ontstaan met andere types. Voorop staat dat, naar aan mag worden genomen, elk optredend probleem of conflict voor de opdrachtnemer een onvoorziene omstandigheid is.

Besloten is dit type problemen af te bakenen tot conflicten die ontstaan door toedoen van een oorzaak die de opdrachtnemer (indien verantwoordelijk, hetgeen bij tien van de elf corporaties het geval is) redelijkerwijs niet aan had kunnen zien komen. Gebreken aan het object die tijdens de nulmeting ontdekt hadden kunnen worden en problemen ontstaan door (een) verkeerd onderhoud(-splan) vallen hier zodoende niet onder.

Waar wel aan gedacht moet worden is bijvoorbeeld schade door invloeden van buitenaf als brand en molest of extreme prijsstijgingen van grondstoffen¹. Over veel van dergelijke zaken zal vermelding staan in de algemene voorwaarden waaronder gewerkt wordt. Daarnaast kan, zoals aan bod gekomen in hoofdstuk 2, beroep worden gedaan op artikel 6:258 van het Burgerlijk Wetboek. Hierin staat bepaald dat de rechter een overeenkomst kan aanpassen in het geval van een onvoorziene omstandigheid.

In de afgenomen interviews is dit type probleemoorzaak niet naar voren gekomen.

3.3.2 Interpretatieverschillen

Interpretatieverschillen kunnen optreden wanneer zaken niet eenduidig in het contract staan. Een andere mogelijkheid is dat een partij opportunistisch gedrag vertoont en onduidelijkheden in het contract ‘opspoort’ om daar de andere partij ‘op te pakken’. Dit wordt echter gerekend onder ‘opportunistisch gedrag’.

Ook van dit type probleemoorzaak wordt unaniem aangegeven dat het nog niet tot problemen of conflicten heeft geleid. Eén corporatie (I) geeft aan deze probleemoorzaak op installatiegebied te hebben gehad, hierbij bestond onduidelijkheid over de gestelde prestatie-eisen. Op het gebied van gevelonderhoud echter geven de corporaties aan geen last te hebben van dit probleemtype.

Op dit punt wordt door enkele corporaties aangegeven dat het samenwerkende karakter van de contractvorm naar voren komt. Waar partijen bij een traditionele werkwijze geneigd zijn de negatieve gevolgen bij interpretatieverschillen bij de andere partij neer te leggen, zijn deze

¹ Denk hierbij aan de explosieve stijging van de staalprijzen enkele jaren geleden.

binnen een prestatiegericht project eerder geneigd het samen op te lossen. Dit mede door de wederzijdse afhankelijkheid. Hieraan zit natuurlijk wel een grens, wanneer de gevolgen voor één of beide partijen te groot zijn, kan alsnog een conflict ontstaan.

3.3.3 Opportunistisch gedrag

Opportunistisch gedrag is een veelgehoord probleem binnen de bouwwereld dat echter bij het gebruik van prestatiecontracten niet voor zou moeten komen. Hierover is in hoofdstuk 2 al het nodige gezegd.

Wat betreft de uitkomsten van de interviews kan een kort antwoord gegeven worden: aan wordt gegeven dat van opportunistisch gedrag inderdaad geen sprake is.

Hierbij wordt als voornaamste reden gegeven dat een opdrachtnemer zich wel drie keer bedenkt voordat deze de geboden continuïteit op het spel zet. Vooral wanneer een opdrachtnemer meerdere complexen voor een corporatie in onderhoud heeft, weegt een opportunistisch te behalen winst nooit op tegen de daarmee verspeelde continuïteit.

Het volledig uitblijven van opportunistisch gedrag is opmerkelijk te noemen. Hoewel het, zoals aangegeven, niet samengaat met een goedlopend prestatiecontract, werd toch aangenomen dat het de oorzaak zou zijn van tenminste enkele conflictsituaties. Hoewel de geselecteerde groep corporaties van invloed zal zijn op de verkregen gegevens, geeft dit resultaat toch ook wel de kracht van de prestatiecontracten aan.

3.3.4 Niet kunnen voldoen aan het contract

Dit vierde probleemtype gaat over problemen die veroorzaakt worden door het simpelweg niet kunnen voldoen aan de bepalingen in het contract. Dit kan op technisch vlak zijn, maar ook op bijvoorbeeld financieel vlak kunnen dergelijke problemen zich voordoen.

In tegenstelling tot de eerste drie types geeft een drietal geïnterviewden aan wel ervaring te hebben met dit type probleem. Per corporatie wordt het specifieke probleemproject kort toegelicht.

Corporatie A: hierbij gaat het om de enige corporatie in kwadrant I. Belangrijk hierbij is dat deze corporatie altijd in samenwerking met de opdrachtnemer de nulmeting uitvoert en tot een onderhoudsplan komt. Op één project na. Als experiment werd besloten een project in de markt te zetten zoals dit bij veel andere corporaties ook gebeurt: de opdrachtnemer de nulmeting en het onderhoudsplan laten verzorgen en deze hiervoor dus ook de verantwoordelijkheid geven. Dat dit mis ging bleek al uit de prijsverschillen tussen de vijf inschrijvende onderhoudsbedrijven. Hier zat een factor drie verschil tussen. Uiteindelijk is het project gegund aan de goedkoopste partij, waarna het weinig verrassend was dat deze partij

niet aan het contract kon voldoen¹. Blijkbaar waren de onderhoudsbedrijven toch niet in staat zelf een realistisch onderhoudsplan op te stellen.

Corporatie C: dit betreft een corporatie in kwadrant IV. Het onderhoudsbedrijf heeft bij dit project een aantal inschattingfouten gemaakt. Men dacht met enkele kleine handelingen de contractstermijn te kunnen doorstaan. Dit bleek niet het geval te zijn doordat de basiskwaliteit toch minder bleek te zijn dan aangenomen was. Zodoende was het voor deze corporatie onmogelijk alsnog aan de prestatie-eisen te voldoen, men had het graag nog bij willen stellen, maar was hiervoor te klein (dit had een faillissement betekend).

Corporatie F: dit geval is vergelijkbaar met het probleemproject van corporatie C. Ook hier was er een onderhoudsbedrijf dat dacht het eind van de termijn met enkel schilderwerk te kunnen halen. Dit bleek ook hier een verkeerde inschatting te zijn. De corporatie heeft nog mogelijkheden gegeven tot herstel, maar het bleef onvoldoende. Uiteindelijk is afscheid genomen van dit bedrijf. Hierbij werd aangegeven dat dit bedrijf niet voldoende ontwikkeld was van een traditioneel ingesteld schildersbedrijf naar een bedrijf dat daadwerkelijk prestatiegericht kan werken.

Dit probleemtype is zodoende bij een drietal corporaties voorgekomen en kan, zoals is gebleken, het einde betekenen van een goede samenwerkingsrelatie tussen de partijen. Bij de drie projecten werd het probleem, het niet kunnen voldoen aan het contract, feitelijk veroorzaakt door een achterliggend probleem: verkeerde inschattingen (onkunde) van de opdrachtnemende partij².

Een groot aantal corporaties gaf verder aan dat het 'wel eens' voorkomt dat een bepaalde prestatie-eis niet wordt behaald. In deze gevallen neemt de opdrachtnemer echter telkens zijn verantwoordelijkheid en lost het probleem op voordat een conflict kan ontstaan. Dergelijke gevallen worden zodoende niet als zijnde conflict meegenomen in dit onderzoek. Ook hierbij wordt overigens weer aangegeven dat de geboden continuïteit belangrijk is, de opdrachtnemer wil niet het risico lopen zijn werk kwijt te raken.

3.3.5 Niet kunnen controleren van het resultaat

Dit probleemtype is voorgekomen bij corporatie J. Door een technisch (ondergrond-) probleem gaf de glansmeter een erg lage waarde aan terwijl het schilderwerk er prima uit zag. Hierbij is in overleg besloten geen directe actie te ondernemen. Van een daadwerkelijk conflict was dan ook geen sprake.

¹ Hierbij dient wel vermeld te worden dat dit probleem onderling op is gelost, het contract is ontbonden, waarna de beide partijen samen aan een betere contractvorm zijn gaan werken.

² Hierbij is het nog maar de vraag in hoeverre een dergelijk probleem volledig aan de opdrachtnemende partij te wijten valt. Het is de opdrachtgever die de andere (onkundige) partij selecteert, en gezien het samenwerkende karakter van de contractvorm lijkt het mede een taak van de opdrachtgever dit te voorkomen.

Bij corporatie D wordt het probleem op een totaal andere manier aangekaart. Bij de huidige werkwijze waarbij uit wordt gegaan van technische eisen is het niet mogelijk al deze eisen daadwerkelijk te controleren. Dit omdat het er simpelweg teveel zijn. Ook in dit geval gaat het (nog) niet om een conflict maar meer om een praktisch probleem. Deze corporatie is bezig van de technische prestatie-eisen over te gaan op functionele eisen.

3.3.6 Overige oorzaken

Naast de bovengenoemde conflicten en problemen zijn er tijdens de corporatie-interviews enkele zaken aan bod gekomen die niet onder één van de types uit de theorie te plaatsen zijn. Deze worden hier apart behandeld.

Corporatie A heeft te maken gehad met een procedurele oorzaak van een probleemproject. Bij een complex dat van een traditionele naar de prestatiegerichte werkwijze ging, is 'in de haast' vergeten alle onderdelen van het contract aan te passen aan de nieuwe werkwijze. Dit project was zodoende bij voorbaat al gedoemd te mislukken. Uiteindelijk is in onderling overleg besloten het contract te ontbinden en een nieuwe overeenkomst op te stellen.

Corporatie K heeft op een gegeven moment afscheid genomen van één van de vaste onderhoudsbedrijven. De onderhoudsbedrijven waarmee deze corporatie werkt hebben de vrijheid zelf de eenheidsprijzen aan te passen, met als maximum verhoging de landelijke indexering. Op één onderhoudsbedrijf na bleven alle bedrijven telkens ruim onder deze indexering doordat er, dankzij de prestatiegerichte werkwijze, efficiënt gewerkt kon worden. Van het onderhoudsbedrijf dat telkens de maximale indexering toepaste is afscheid genomen. Hoewel er geen daadwerkelijk conflict is geweest, wordt dit toch genoemd als probleemsituatie.

Tot slot corporatie H, waar men geen conflicten kent met de opdrachtnemers maar tegen interne problemen aanloopt. In de overgang naar een prestatiegerichte werkwijze blijken zaken als de andere manier van werken en veranderende geldstromen voor interne strubbelingen te zorgen. Ook hier geen daadwerkelijke conflictsituatie, maar wel een noemenswaardige aandachtspunt.

3.4 Toekomstvisie

Naast de problemen waar de corporaties tegenaan zijn gelopen, is tijdens de interviews ook ingegaan op de toekomstvisie van de geïnterviewde. Hierbij is gekeken naar punten waar de werkwijze verbeterd kan worden, zonder dat hieraan een conflict ten grondslag ligt.

Op dit punt kwamen veel uitlopende zaken naar voren. Hiervoor kan bijlage 1 geraadpleegd worden. Er was echter een tweetal punten dat vaak naar voren kwam als belangrijk voor de toekomst. Deze beide punten worden hier besproken.

3.4.1 Integrale aanpak

Een belangrijke mogelijkheid, die door meerdere corporaties aan wordt gegeven voor nog meer te behalen voordelen met de prestatiegerichte werkwijze, is het integraal aanpakken van

het onderhoud. Deze integrale aanpak van het onderhoud kan op een tweetal manieren opgevat worden. De eerste manier is om de verschillende onderhoudswerkzaamheden integraal uit te voeren. Hierbij moet gedacht worden aan het combineren van bijvoorbeeld het schilderwerk en de dakdekking in één contract. Een uiteindelijke situatie kan zijn dat het gehele casco onderhoud gezamenlijk uit wordt besteed. Voordelen die hierbij genoemd worden zijn het nog efficiënter kunnen werken van onderhoudsbedrijven en het nog verder ontzorgen van de eigen organisatie. Problemen die op dit punt gezien worden zijn het vinden van een bedrijf dat al deze disciplines beheerst en dat het lastig kan zijn de verschillende componenten, met daarbij verschillende onzekerheden, in één contract te gieten.

Een andere vorm van integrale aanpak is het koppelen van het onderhoud aan renovatie of zelfs nieuwbouwprojecten. Hierbij wordt de partij die het werk uitvoert direct verantwoordelijk voor het onderhoud gedurende een lange periode. Het idee hierachter is dat al vanuit de nieuwbouw (of renovatie) na wordt gedacht over de gehele levensduur van het object. Door op dit punt in het proces duurder, maar hoogwaardiger materiaal te gebruiken, is het mogelijk in de loop van de levensduur op het onderhoud te besparen. Andersom kan dit ook het gebruik van overbodig dure materialen voorkomen. Bijkomend voordeel is dat de bouwende partij een extra motivatie heeft goed werk te leveren. Een probleem op dit vlak is, evenals bij het voorgaande punt, het vinden van een opdrachtnemende partij. Onderhoudsbedrijven zijn veelal niet in staat nieuwbouw te leveren en aannemers richten zich maar zelden op onderhoud. Ook het combineren van de componenten, met daarbij het formuleren van de bijbehorende prestatie-eisen is hier een aandachtspunt.

3.4.2 Duurzaamheid

Een tweede punt dat bij meerdere corporaties gezien wordt als mogelijkheid voor de toekomst, is de koppeling van de prestatiegerichte werkwijze aan duurzaamheid. Dat het begrip 'duurzaamheid' leeft, blijkt ook uit de boodschap van een tweetal sprekers (Blom, 2008 en Bouw, 2008) op een SBR seminar over prestatiegericht werken. In deze presentaties is de koppeling van de prestatiegerichte werkwijze aan duurzaamheid vanuit twee oogpunten beschouwd.

Er zijn meerdere manieren waarop een prestatiegerichte samenwerking tot een duurzame oplossing kan leiden. Een eerste voordeel is dat een prestatiegerichte samenwerking veelal leidt tot een verlenging van de onderhoudsintervallen. Dit met als logisch gevolg een, op den duur, lagere milieubelasting. Daarnaast biedt een prestatiegerichte samenwerking, in verhouding tot een traditioneel project, veel ruimte voor innovatieve oplossingen. Deze ruimte stimuleert de toepassing van duurzame materialen en technieken.

Het voordeel van de koppeling is voor corporaties tweezijdig. Naast de financiële winst die behaald kan worden, toont een corporatie door duurzaamheid na te streven tevens zijn maatschappelijke betrokkenheid.

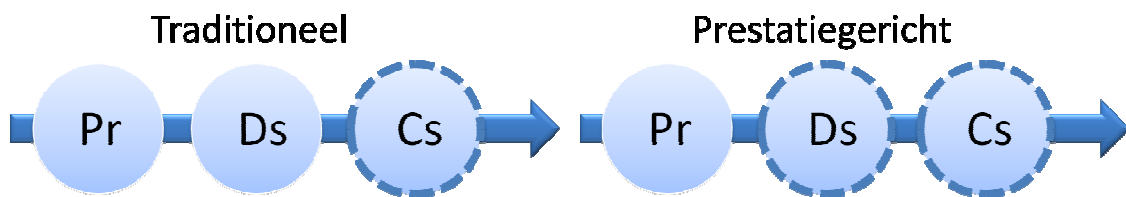
3.5 Analyse

Uit voorgaande paragraaf blijkt dat het aantal daadwerkelijke conflictgevallen bij de geïnterviewde corporaties gering is. Het is dan ook geen verrassing dat de geïnterviewden erg te spreken zijn over het prestatiegerichte werken. Het enige probleemtype waarbij wel serieuze conflicten naar boven zijn gekomen, is het niet kunnen voldoen aan het contract. Op dit type problemen wordt hieronder nader ingegaan.

3.5.1 Bekwaamheid opdrachtnemer

In de voorgaande paragraaf is onder de noemer ‘niet kunnen voldoen aan het contract’ een drietal conflicten beschreven. Hoewel voorgekomen bij drie verschillende corporaties, met onderling verschillende werkwijzen, hebben de conflicten een vrijwel identieke oorzaak: het door het onderhoudsbedrijf opgestelde onderhoudsplan blijkt na verloop van tijd niet geschikt om aan de gestelde prestatie-eisen te voldoen.

Dat de desbetreffende onderhoudsbedrijven niet in staat zijn geweest een deugdelijk onderhoudsplan op te stellen, is niet verwonderlijk wanneer naar de uit te voeren werkzaamheden gekeken wordt. Van oudsher werken onderhoudsbedrijven volgens het traditionele model, wat inhoudt dat enkel de uitvoering voor rekening van het onderhoudsbedrijf komt (figuur 6). Het gevolg hiervan is dat onderhoudsbedrijven volledig ingesteld zijn op het uitvoeren van deze werkzaamheden.



Figuur 6: Bouwproces: traditioneel en prestatiegericht (herhaling)

In de eerste twee hoofdstukken van deze scriptie is al uiteengezet dat de opdrachtnemende partij bij een prestatiegerichte werkwijze meer werkzaamheden uit moet gaan voeren. Globaal kan gezegd worden dat het hierbij gaat om de ontwerpactiviteiten (Ds-fase, figuur 6).

Om het verschil in werkzaamheden te verduidelijken, is in tabel 6 een overzicht gemaakt van de activiteiten van de opdrachtnemer. Links de activiteiten bij een traditioneel project, rechts die voor een prestatiegerichte samenwerking. In beide gevallen gaat het over een algemene lijst van werkzaamheden, die per project kan verschillen.

Tabel 6: Werkzaamheden opdrachtnemer, traditioneel en prestatiegericht (Vrij naar: Straub, 2005)

Traditioneel	Prestatiegericht (kwadrant IV)
Verzamelen projectinformatie Opstellen offerte	Verzamelen projectinformatie Uitvoeren projectopname en opstellen kostenraming Uitvoeren nulmeting Opstellen onderhoudsscenario's en activiteiten plannen
Opstellen projectplan en projectplanning Uitvoeren werk Opleveren werk	Opstellen projectplan en projectplanning Uitvoeren werk Opleveren werk Uitvoeren periodieke prestatiemetingen

Duidelijk is dat het grootste verschil zit in het eerste deel van de werkzaamheden, de Ds-fase. Waar de activiteiten zich bij een traditionele samenwerking beperken tot het verzamelen van de projectinformatie en het opstellen van een offerte, vereist een prestatiegericht project veel meer van de opdrachtnemende partij. Het moge duidelijk zijn, dat het voor een onderhoudsbedrijf dat jarenlang traditioneel gewerkt heeft, geen zaak is van 'het er even bij doen'.

Rekening houdend met deze veranderende taken is het weinig verwonderlijk dat een aantal opdrachtnemers fouten heeft gemaakt met het opstellen van de onderhoudsscenario's.

3.5.2 Bekwaamheid opdrachtgever

Hoewel uit de corporatie-interviews conflicten naar voren zijn gekomen die veroorzaakt zijn door onkundige opdrachtnemers, is besloten ook in te gaan op het belang van een kundige opdrachtgever.

Dat de omschakeling van traditioneel naar prestatiegericht ook voor de opdrachtgever lastig kan zijn, komt al naar voren in de laatste alinea van paragraaf 3.3 In deze alinea staat beschreven dat corporatie H interne problemen ondervindt bij de omschakeling naar een prestatiegerichte werkwijze. Ook bij andere geïnterviewde corporaties werd aangegeven dat de interne verandering een belangrijk aandachtspunt is.

In tabel 7 wordt een zelfde overzicht gegeven als in tabel 6, maar nu voor de opdrachtgevende partij. Net als in tabel 6 zijn gezamenlijke activiteiten als het afsluiten van het contract en het afhandelen van het project niet in de tabel opgenomen. Ook deze gezamenlijke activiteiten krijgen, in een prestatiegerichte samenwerking, een compleet andere invulling.

Tabel 7: Werkzaamheden opdrachtgever, traditioneel en prestatiegericht (Vrij naar: Straub, 2005)

Traditioneel	Prestatiegericht (kwadrant IV)
Budgetteren Samenstellen onderhoudsproject Schrijven bestek Offertes aanvragen & beoordelen	Budgetteren Samenstellen onderhoudsproject Bepalen prestatie-eisen
Uitvoeren toezicht op werk Uitvoeren opleveringskeuring	Uitvoeren toezicht op proces Beoordelen oplevering Beoordelen prestatiemetingen

Evenals voor de opdrachtnemer verandert ook het takenpakket van de opdrachtgever aanzienlijk bij een omslag van traditioneel naar prestatiegericht werken. Ook voor de corporaties geldt dat het onderhoud jarenlang traditioneel weg is gezet en de organisaties daar ook naar ingericht zijn.

Dat niet alleen de opdrachtnemer, maar ook de opdrachtgever ‘klaar’ moet zijn voor prestatiegericht werken, komt tevens naar voren in een stelling waarover gediscussieerd is tijdens het eerder genoemde SBR seminar over prestatiegericht werken: *“Om PGS (Prestatie Gericht Samenwerken) van de grond te krijgen, is naast een VGO-Keur voor opdrachtnemers ook een VGO-Keur voor opdrachtgevers nodig”* (SBR, 2008).

3.5.3 Belangrijkste conflict oorzaak

“People are the root of succes and failure” (Blockley, 2000)

Uit voorgaande tekst komt de belangrijkste conflict oorzaak duidelijk naar voren. Wanneer een prestatiegericht project op een mislukking uitloopt, kan de oorzaak daarvan veelal gevonden worden in de onkunde van één van, of beide partijen. Deze onkunde is het gevolg van de sterk veranderde takenpakketten, blijkbaar is het voor zowel corporaties als voor onderhoudsbedrijven erg lastig zich aan te passen aan de veranderende werkzaamheden.

De keuze voor deze conflict oorzaak heeft als gevolg dat het opportunisme niet verder mee wordt genomen in het oplossingsgerichte hoofdstuk. Bij de aanbevelingen voor vervolgonderzoek wordt hier echter nog op teruggekomen.

3.5.4 Koppeling aan kwadranten

Hoewel in paragraaf 3.3 niet expliciet genoemd, kon al wel opgemerkt worden dat de naar voren gekomen conflict oorzaak niet aan een bepaald kwadrant gebonden is. Daar de conflict oorzaak zowel in kwadrant I als in kwadrant IV voor is gekomen, wordt verondersteld dat het probleem in alle vier de kwadranten speelt.

Deze constatering houdt in dat voor alle vier de kwadranten een oplossingsrichting gewenst is en dat deze niet meer gezocht kan worden in de keus voor een ander kwadrant. Mede daarom, maar ook vanwege het probleemtype, is besloten in het oplossingsgerichte deel van het onderzoek geen onderscheid te maken tussen de verschillende kwadranten.

Naast de, niet aanwezig gebleken, link met de kwadranten, is ook gekeken of de conflict oorzaak verbonden is aan bijvoorbeeld de grootte of de doelstellingen van de corporaties. Het enige verband dat hierbij naar voren is gekomen, is dat de conflicten enkel voor zijn gekomen bij corporaties die relatief lang (voor 2000) prestatiegericht werken. Dit verband lijkt echter het gevolg te zijn van de langere periode met kans op conflicten en is dus niet relevant.

3.6 Samenvatting

In deze laatste paragraaf van hoofdstuk 3 wordt teruggekeken op de gegevens die verkregen zijn uit de interviews. Hierbij wordt de eerste deelvraag beantwoord: *‘Wat zijn de belangrijkste conflict oorzaken bij het gebruik van prestatiecontracten?’*.

In paragraaf 3.3 is gebleken dat de conflicten, bij de geïnterviewde corporaties, vooral veroorzaakt worden door het niet kunnen voldoen aan het contract. Bij de uitwerking van deze probleem oorzaak in de loop van het hoofdstuk wordt vervolgens duidelijk dat dit niet zozeer te wijten is aan het contracttype, maar veroorzaakt wordt door onkunde bij zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers.

In het oplossingsgerichte hoofdstuk dat hier op volgt wordt zodoende een oplossingsrichting gegeven om deze ‘onkunde’ bij toekomstige prestatiegerichte projecten te voorkomen. Hierbij wordt, vanwege de algemene geldigheid van het probleem, geen onderscheid meer gemaakt tussen de verschillende kwadranten.

4 Oplossingsrichtingen

Nu duidelijk is wat de zwakke plek is van het prestatiegericht werken, kan bepaald worden wat er veranderd moet worden om toekomstige conflicten te voorkomen. Dit komt overeen met fase B uit het onderzoeksmodel (1.4) en de tweede deelvraag uit de vraagstelling (1.5): *‘Hoe kunnen deze conflicten bij toekomstige projecten voorkomen worden?’*.

In hoofdstuk 3 is gebleken, dat de onkunde van zowel de opdrachtnemer als de opdrachtgever het grootste gevaar is. Aangezien besloten is het probleem vanuit het oogpunt van de opdrachtgever te benaderen, zijn er een drietal vragen waarop antwoord gegeven moet worden:

- Wanneer is een corporatie geschikt voor prestatiegericht werken?
- Hoe dient een traditioneel werkende corporatie het veranderingsproces naar prestatiegericht werken in te zetten?
- Hoe weet een corporatie of het onderhoudsbedrijf geschikt is voor prestatiegericht werken?

Op deze vragen wordt in een tweetal paragrafen ingegaan. In 4.1 wordt begonnen met het beantwoorden van de eerste twee vragen. De derde vraag, gericht op de geschiktheid van de opdrachtnemer, wordt in 4.2 besproken. Belangrijk hierbij is dat het gaat om een oplossingsrichting, het daadwerkelijk oplossen van deze vraagstukken vergt meerdere uitgebreide onderzoeken.

Voordat daadwerkelijk op de vragen in wordt gegaan, eerst kort iets over de omschakeling van traditioneel naar prestatiegericht werken. Hierbij is het duidelijk niet het geval dat op vrijdagmiddag het gehele gevelschilderwerk traditioneel weg wordt gezet en dat dit de maandagochtend erop voor de volle 100% prestatiegericht gebeurt. Deze omschakeling is een proces dat jaren duurt en ook niet het gehele woningbezit hoeft te omvatten. Wanneer in dit hoofdstuk zodoende over de omschakeling wordt gesproken, gaat het over het inzetten van het veranderingsproces.

4.1 Geschiktheid corporatie

In deze paragraaf wordt een beeld geschetst van hetgeen een corporatie kan doen om na te gaan of deze geschikt is voor prestatiegericht werken. Tevens wordt ingegaan op het veranderingsproces dat ingezet kan worden, op het moment dat de corporatie besluit de stap te gaan maken.

4.1.1 Wanneer is een corporatie geschikt?

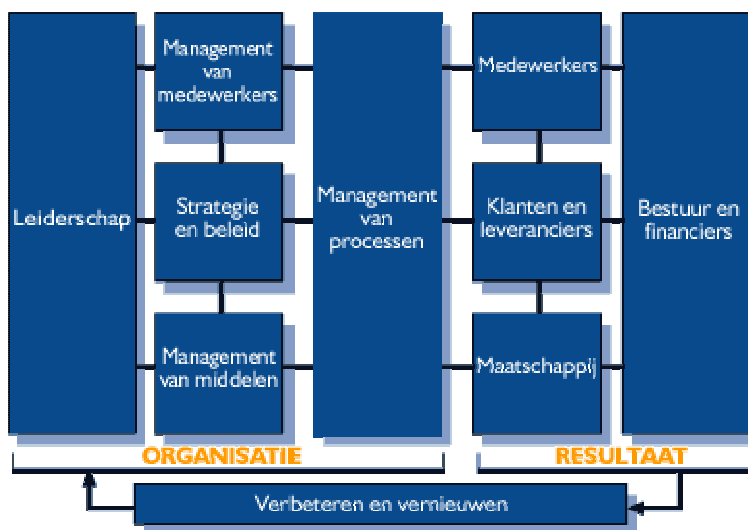
In hoofdstuk 3 is uitgebreid aan bod gekomen dat een prestatiegericht werkende corporatie compleet andere werkzaamheden uit dient te voeren dan een traditioneel werkende corporatie. Aangezien corporaties jarenlang traditioneel gewerkt hebben en de organisatie daar ook naar in hebben gericht, kan niet zonder meer aan worden genomen dat een corporatie geschikt is voor een prestatiegericht aanpak.

Bij de vraag of een corporatie geschikt is om prestatiegericht te gaan werken draait het niet alleen om zaken als aanwezige kennis en kunde, maar ook om bijvoorbeeld de interne procesbeheersing en de betrokkenheid van de medewerkers. Een hulpmiddel dat corporaties kan helpen op dit vlak een beeld te vormen van de stand van zaken binnen de eigen organisatie is het INK-managementmodel (Schenkelaars, 2000).

INK-managementmodel

Het INK-managementmodel is de Nederlandse afgeleide van het EFQM Excellence Model, in 1989 ontwikkeld namens veertien grote Europese bedrijven waaronder Philips en KLM. Met behulp van dit model kan een organisatie bepalen waar deze staat en wat de sterke punten en de verbetermogelijkheden zijn.

Aan de hand van een negental aandachtsgebieden (figuur 7) wordt de positie van de organisatie bepaald. In het vijftal punten in het organisatiedeel, wordt gekeken naar de manier waarop gewerkt wordt en de inrichting van de organisatie. De vier blokken in het resultaatgedeelte gaan in op hetgeen bereikt is door de organisatie.



Figuur 7: Aandachtsgebieden INK-managementmodel

Aan de hand van scorelijsten wordt voor de negen aandachtsgebieden afzonderlijk bepaald waar de organisatie staat. Deze negen deelscores kunnen uiteindelijk gecombineerd worden tot een totaalscore voor de organisatie. Het INK-managementmodel kent een vijftal fases waarin een organisatie zich kan bevinden:

- Fase I: Activiteit georiënteerd;
- Fase II: Proces georiënteerd;
- Fase III: Systeem georiënteerd;
- Fase IV: Keten georiënteerd;
- Fase V: Excelleren en transformeren.

Deze fasen zijn oplopend in ‘volwassenheid’. In de eerste fase draait het om het uitvoeren van de werkzaamheden op de manier waarop dit binnen de organisatie altijd is gedaan. Hierbij wordt door de werknemers veelal niet verder gekeken dan de eigen werksituatie en worden problemen pas opgelost op het moment dat er klachten over ontstaan. In de vervolgfases komt het proces en de mogelijke verbeterpunten daarin steeds meer centraal te staan. In fase II begint dit met het proces binnen de organisatie zelf, waarna het doorgroeit naar de gehele keten (fase IV en V). Samenhangend met deze procesverbetering gaat in de vervolgfases steeds meer aandacht uit naar zaken als klantgerichtheid, innovatie, lange termijn denken en het voorkomen van problemen.

Om een gefundeerd advies te kunnen geven voor een fase, waarin een corporatie zich moet bevinden voordat deze geschikt is voor een omschakeling naar prestatiegericht werken, moet nader onderzoek worden gedaan. De verwachting is dat fase III (of hoger) voldoet, maar een corporatie in fase I of II is niet zonder meer ongeschikt voor een omschakeling naar de prestatiegerichte werkwijze. De omschakeling zal bij een dergelijke corporatie echter moeizamer verlopen en meer tijd vergen.

Ook zonder dat het advies voor een minimale fase er is, lijkt het voor corporaties aan te raden het model te gebruiken binnen de organisatie. Het maakt de kwaliteiten en gebreken van de organisatie bespreekbaar en aan de hand van dit bewustzijn krijgt de corporatie zelf een goed beeld van de mogelijkheden die er zijn om het prestatiegerichte werken in te voeren.

4.1.2 Hoe wordt een corporatie geschikt?

In hoofdstuk 3 is al opgemerkt dat veel corporaties niet klaar zijn voor de omschakeling naar een prestatiegerichte aanpak. Het ligt dan ook voor de hand dat de uitkomsten van het INK-managementmodel, of een andere test, veelal weinig positief zullen zijn. Op dit punt ontstaat de vraag hoe een corporatie zich dan moet ontwikkelen, om wel geschikt te worden voor de omschakeling.

De afgelopen jaren is veel informatie verschenen over hoe een corporatie zijn onderhoud weg kan zetten op basis van prestatiecontracten. Naast het eerder genoemde werk van SBR, wordt de werkwijze ook door onder andere TNO (Keus, jaartal onbekend) en het VAC (Verf Advies Centrum, 2007) in documenten en cursussen beschreven. Een punt dat hierbij niet of nauwelijks beschreven wordt, is de manier waarop een corporatie geschikt wordt voor de werkwijze. Zoals Smits (2008) aangeeft: *“de manier van werken wordt wel beschreven, maar het veranderingsproces niet”*.

Om een beeld te schetsen van de mogelijkheden op dit vlak wordt eerst nogmaals kort gekeken naar het INK-managementmodel, waarna het achtfasenproces van Kotter (1997) besproken wordt.

INK-managementmodel

Een eerste aanzet op dit punt wordt gegeven in het al besproken INK-managementmodel. Door het toepassen van het model binnen de corporatie, wordt duidelijk waar de zwakke punten in de organisatie zitten. Door op de tekortschietende onderdelen (aandachtspunten) te verbeteren, kan de gewenste fase voor de organisatie behaald worden. Dit verbeteringsproces wordt in figuur 7 aangegeven met de ‘verbeteren en vernieuwen’ lus.

Het INK geeft een vijftal eigenschappen aan die kenmerkend zijn voor een succesvolle, verbeterende organisatie:

- Leiderschap met lef;
- Resultaatgerichtheid;
- Continu verbeteren;
- Transparantie;
- Samenwerking.

Hoewel het INK-managementmodel de mogelijkheid tot verbeteringen aangeeft, gaat het niet dieper in op het veranderingsproces. Voor dit proces wordt gekeken naar werk van Kotter.

Achtfasenproces van Kotter

Kotter (1997) schrijft over veranderingen binnen organisaties. Hij geeft hierbij aan dat zijn generatie opgegroeid is met het motto *“als het niet kapot is, repareer het dan niet”*. Naast het gegeven dat deze generatie nog goed vertegenwoordigd is binnen de corporaties, heeft deze insteek ervoor gezorgd dat er weinig ervaring is met het doorvoeren van grote veranderingen in organisaties. Mede daarom geeft Kotter dan ook aan dat een ingrijpende verandering niet gemakkelijk tot stand komt.

Om een ingrijpende verandering gestructureerd aan te kunnen pakken, heeft Kotter een stappenplan opgesteld. Dit is gedaan op basis van een analyse van veel voorkomende fouten in dergelijke veranderingsprocessen. Dit stappenplan beschrijft een achttal fasen, die doorlopen kunnen worden, om tot een geslaagde verandering in de organisatie te komen.

1. Urgentiebesef vestigen;
2. De leidende coalitie vormen;
3. Een visie en strategie ontwikkelen;
4. De veranderingsvisie communiceren;
5. Een breed draagvlak voor de verandering creëren;
6. korte termijn successen genereren;
7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen;
8. Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur.

De stappen in dit plan spreken grotendeels voor zich, kort toegelicht wordt stap 3: *‘een visie en strategie ontwikkelen’*. Deze stap bestaat uit twee substappen, die sterk van elkaar afhankelijk zijn. Allereerst de ontwikkeling van de visie. Hierbij gaat het er mede om te bepalen welk type prestatiecontract het meest geschikt is voor de corporatie, waarbij onder andere gekeken wordt naar de looptijd en de risicoverdeling zoals aan bod gekomen in hoofdstuk 2. Een ander punt dat hierbij naar voren komt, is de keus voor welk vastgoed prestatiegerichtte opdrachten te verstrekken en bij welk vastgoed (voorlopig) traditioneel te blijven werken. Globaal kan het ‘visie gedeelte’ van deze stap vergeleken worden met hetgeen beschreven staat in de documenten van SBR, TNO en VAC zoals aangehaald in de tweede alinea van deze subparagraaf.

Het tweede deel van stap 3 betreft de ontwikkeling van een strategie. Hierbij gaat het om een strategie om de opgestelde visie in de corporatie te implementeren. Belangrijk hierbij is dat een oplossing gezocht moet worden voor de veranderende interne werkzaamheden: welke taken vallen weg, welke mensen moeten om worden geschoold, enzovoort. Op dit punt komt ook de wederzijdse afhankelijkheid tussen visie en strategie naar voren. Bij het opstellen van de visie moet rekening gehouden worden met de haalbaarheid van de implementatie (strategie), een te ambitieus veranderingsplan kan de uitvoering bemoeilijken of zelfs doen mislukken.

Terugkoppelend naar het INK-managementmodel, kan het achtfasenmodel door alle corporaties gebruikt worden. Waar een corporatie in een hoge INK-fase de verandering kan focussen op de invoering van de prestatiegerichtte werkwijze, zal een corporatie in de lagere INK-fases dit moeten combineren met het professionaliseren van de organisatie. Voor een corporatie in deze INK-fases zal het zodoende een veel ingrijpender veranderingsproces zijn, waarbij goed af moet worden gevraagd of de omschakeling een reële kans op succes heeft.

Met dit tweetal modellen is een handvat gegeven dat door corporaties gebruikt kan worden op het moment dat het idee bestaat prestatiegericht te gaan werken. Misschien wel het belangrijkste hierbij is het besef dat de verandering meer inhoudt dan enkel het herschrijven van de contracten. Zoals aangegeven gaat het echter niet alleen om de eigen werkwijze en organisatie, ook de opdrachtnemer moet klaar zijn voor het prestatiegerichtte werken. Hier wordt in de volgende paragraaf op ingegaan.

4.2 Geschiktheid onderhoudsbedrijf

Niet alleen de corporatie zelf, maar ook het onderhoudsbedrijf moet geschikt zijn voor de prestatiegerichtte werkwijze. Hoewel de keuze voor een onderhoudsbedrijf aan bod komt op het moment dat een corporatie het besproken achtfasenproces van Kotter doorloopt, wordt het in deze paragraaf nog apart toegelicht. Hiervoor wordt een indicatie gegeven waar een corporatie op kan letten bij de selectieprocedure. Aan bod komen het VGO-Keur, een zelf op te stellen lijst met selectiecriteria en het belang van samenwerking.

VGO-Keur

Het VGO-Keur is al voorbij gekomen in de paragraaf over de selectie van onderhoudsbedrijven door de geïnterviewde corporaties. Het keurmerk wordt beheerd door het SCTV (Stichting Certificering Technisch Vastgoedbeheer), die ontstaan is op initiatief van SBR en INTRON, in samenwerking met de werkgeversvereniging WVB Vastgoed Onderhoudsbedrijven.

“Het VGO-Keur is bedoeld voor onderhoudsbedrijven die hebben aangetoond te voldoen aan de eisen op het gebied van resultaatgericht vastgoedonderhoud. De kwaliteitscriteria die voor het keurmerk belangrijk zijn hebben niet alleen een relatie met de gerealiseerde technische kwaliteit, maar ook met klanttevredenheid, competentiescan en financiële zekerheid. In de competentiescan zijn kennis en organisatie criteria opgenomen. Van



Figuur 8: VGO-keur

onderhoudsbedrijven met VGO-Keur mag een proactieve houding worden verwacht, niet alleen tijdens projecten, maar vooral als standaard onderdeel van het bedrijfsproces” (SCTV, 2007).

Op basis van deze tekst uit de Erkenningsregeling “Keurmerk VastGoedOnderhoud” lijken bedrijven die over het VGO-Keur beschikken een prima partner te zijn. Dit wordt ook bevestigd door de corporaties die met VGO-bedrijven samenwerken en de geïnterviewde experts. Er kleven echter ook enkele nadelen aan het VGO-Keur.

Een eerste nadeel is het kleine aantal bedrijven dat over het keurmerk beschikt. Momenteel zijn er landelijk 29 onderhoudsbedrijven die het keurmerk mogen voeren. Wanneer per regio gekeken wordt, blijkt dat er in veel gevallen slechts één, of zelfs helemaal geen VGO-bedrijf zit. Het gebrek aan een keuze tussen meerdere onderhoudsbedrijven werkt voor corporaties niet uitnodigend om met de werkwijze te beginnen. Het lijkt er ook niet op dat het aantal VGO-bedrijven de komende jaren sterk toe zal nemen. Mede oorzaak hiervan is, dat een onderhoudsbedrijf de nodige kennis en ervaring moet hebben met de werkwijze, om in aanmerking te komen voor het keurmerk. Het verkrijgen van deze kennis en ervaring is, in de huidige markt, moeilijk te bewerkstelligen (kip – ei).

Naast het kleine aantal gecertificeerde bedrijven, kan een VGO-Keur afschrikkend werken naar corporaties toe. Op het moment dat een corporatie begint met het prestatiegericht werken, heeft deze nog geen ervaring met de werkwijze. Corporaties kunnen een zeer deskundige tegenpartij op zo’n moment als een (opportunistisch) gevaar zien en op zoek gaan naar een onderhoudsbedrijf op ‘gelijke sterkte’.

Al met al is het VGO een prima keurmerk, dat garant staat voor een kundige opdrachtnemer. Omdat er echter een aantal redenen zijn voor corporaties om niet met een VGO-bedrijf te kunnen, of te willen werken, wordt verder gekeken naar andere mogelijkheden tot selectie.

Eigen criteria

Omdat het selecteren van een VGO-bedrijf niet voor elke corporatie mogelijk of wenselijk is, wordt gekeken naar criteria, waaromheen een corporatie zijn eigen selectiebeleid kan opstellen. In publicaties van SBR (Straub, 2005) en TNO (Keus, jaartal onbekend) wordt een idee gegeven van criteria waaruit een dergelijke selectie op kan worden gebouwd (tabel 8).

Tabel 8: Voorbeeld selectiecriteria SBR & TNO

<i>SBR</i>	<i>TNO</i>
▪ <i>Omvang van het bedrijf</i> ▪ <i>Financiële positie</i> ▪ <i>Solvabiliteit en liquiditeit</i> ▪ <i>Geografische locatie(s)</i> ▪ <i>Organisatiestructuur en –cultuur</i> ▪ <i>Onafhankelijkheid en plaats in de bedrijfskolom</i> ▪ <i>Aanwezigheid van een kwaliteitszorgsysteem</i> ▪ <i>Aanwezigheid van technische kunde en kennis</i> ▪ <i>Mogelijkheden voor gegevensuitwisseling</i> ▪ <i>Prijs op korte en lange termijn</i> ▪ <i>Milieubeleid</i> ▪ <i>Opgedane ervaringen en referenties</i>	▪ <i>Ervaringen met bedrijven</i> ▪ <i>Financiële kerngetallen</i> ▪ <i>Tevredenheid</i> ○ <i>Bewoners</i> ○ <i>Klanten</i> ○ <i>Leveranciers</i> ○ <i>Medewerkers</i> ▪ <i>Referenties van eerder uitgevoerde prestatiegerichte projecten</i> ▪ <i>Aantoonbaar beheerste processen (certificaten)</i> ▪ <i>Benodigde kwalificatie van medewerkers</i> ▪ <i>Eenheidsprijzen voor diverse bewerkingen</i> ▪ <i>Opbouw van het uurloon</i>

Veel van de criteria in tabel 8 zijn voorbij gekomen tijdens de corporatie-interviews. Ook tijdens de interviews viel al op dat, hoewel de financiën een belangrijke rol spelen, er toch vooral ook op kwaliteit geselecteerd wordt.

Door als corporatie zijnde eigen criteria op te stellen, kan een onderhoudsbedrijf geselecteerd worden dat perfect aansluit bij de structuur, werkwijze en doelstellingen van de corporatie. Bij het opstellen van een dergelijke lijst kan een selectie gemaakt worden van punten uit tabel 8. Naar eigen inzicht kan de corporatie invulling geven aan de gekozen punten. Uiteraard is het voor een corporatie ook mogelijk eigen punten aan te dragen en de lijst met criteria daarmee uit te breiden.

Samenwerking

Een punt dat in zowel de lijst van SBR, als die van TNO niet voorkomt, maar van groot belang is voor een goedlopend project, is samenwerking. Met samenwerking wordt hierbij voornamelijk bedoeld op het belang van een goede relatie tussen de opdrachtgevende en de opdrachtnemende partij. Er moet *vertrouwen* zijn.

Het belang van een goede samenwerking (vertrouwen) is in het theoretisch kader al veelvuldig naar voren gekomen en vervolgens bij de corporatie-interviews nog eens onderstreept. Bij de selectie van een opdrachtnemer lijkt een ‘goede klik’ tussen de beide partijen dan ook een punt dat zeker meegenomen dient te worden.

Naast het vertrouwen tussen de beide partijen wordt *wederzijdse afhankelijkheid* genoemd als tweede voorwaarde voor een succesvolle samenwerking (Klein Woolthuis, 1999). Binnen de samenwerking moet zodoende altijd sprake zijn van een win-win situatie, te behalen door een gezamenlijk na te streven doel.

“The importance of personal ‘chemistry’

A small structural engineering consulting practice foundered when the ‘chemistry’ between the principal partner and his new colleague did not work. They were too alike. Eventually they parted company and the second partner went to work separately. A new partner came in to the practice who fitted like a glove – the ‘chemistry’ worked incredibly well and the practice flourished unrecognizably from what it had been before” (Blockley, 2000).

4.3 Samenvatting

In dit vierde hoofdstuk is een aantal oplossingsrichtingen gegeven om antwoord te krijgen op de tweede deelvraag: *‘Hoe kunnen deze conflicten bij toekomstige projecten voorkomen worden?’*. Bij *deze conflicten* gaat het, zoals in hoofdstuk 3 is gebleken, om conflicten veroorzaakt door de onkunde van één of beide partijen.

Hierbij is allereerst gekeken naar de geschiktheid / kundigheid van de opdrachtgever, waarbij onder meer het INK-managementmodel en het achtfasenproces van Kotter aan worden gedragen. Deze modellen kunnen corporaties helpen om het veranderingsproces in te zetten en vervolgens succesvol af te ronden. Hierbij gaat speciale aandacht uit naar de term ‘veranderingsproces’. Deze term geeft aan dat de omschakeling van een traditionele naar een prestatiegerichte werkwijze meer inhoudt dan enkel de ingebruikname van een andere contractvorm. Wanneer dit besef er niet is, lijkt de kans op een succesvolle implementatie minimaal.

Wat betreft de kundigheid van de opdrachtnemers is ingegaan op het VGO-Keur en de mogelijkheid tot het zelf samenstellen van een lijst met selectiecriteria. Aan de hand van deze hulpmiddelen kan een corporatie een afgewogen keus maken met welk onderhoudsbedrijf samen te gaan werken.

5 Conclusies en aanbevelingen

Tot slot het afsluitende hoofdstuk met daarin de gebruikelijke conclusies en aanbevelingen, maar ook ruimte voor discussie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusies

Uit het eerste hoofdstuk van deze scriptie blijkt dat de prestatiegerichte werkwijze veel voordelen kan bieden ten opzichte van de traditionele manier van werken, maar dat de praktijk aantoont dat prestatiecontracten ook de nodige problemen met zich mee kunnen brengen. Vanuit deze achtergrond is dit onderzoek opgebouwd, hetgeen geresulteerd heeft in een tweetal onderzoeksvragen: *‘Wat zijn de belangrijkste conflictorzaken bij het gebruik van prestatiecontracten?’* en *‘Hoe kunnen deze conflicten bij toekomstige projecten voorkomen worden?’*. In dit afsluitende hoofdstuk wordt nogmaals ingegaan op deze beide vragen.

Het antwoord op de eerste onderzoeksvraag is verkregen uit een elftal corporatie-interviews. Bij alle elf de corporaties was men erg te spreken over de behaalde resultaten met de prestatiegerichte werkwijze, van veel conflicten was dan ook geen sprake. De problemen die wel naar voren zijn gekomen, zijn niet zozeer te wijten aan de invulling of de werking van de contracten, maar aan de onkunde van de opdrachtgevende en/of de opdrachtnemende partij. Deze onkunde is het gevolg van de veranderende werkzaamheden voor beide partijen bij de overgang van het traditionele werken naar prestatiegericht samenwerken.

Als antwoord op de tweede onderzoeksvraag wordt een oplossing geboden om deze conflictorzaak, de onkunde, in de toekomst te voorkomen. Aangezien uit wordt gegaan van het perspectief van de corporatie, wordt ingegaan op de eigen kundigheid van deze corporaties en de manier waarop kundige opdrachtnemers te selecteren. Voor de eigen kundigheid zijn het INK-managementmodel en het achtfasenproces van Kotter aangedragen. Aan de hand van deze handvatten kan een corporatie de eigen ‘volwassenheid’ bepalen en nagaan hoe de corporatie kan transformeren van een traditioneel naar een prestatiegericht werkende corporatie.

Voor het selectiebeleid is vervolgens een tweetal hulpmiddelen aangereikt. Allereerst het VGO-Keur. Dit is een keurmerk dat garant staat voor een kundige opdrachtnemer met ervaring met de prestatiegerichte werkwijze. Door uiteenlopende redenen is dit keurmerk echter niet voor elke corporatie geschikt of gewenst. Zodoende is aan de hand van selectiecriteria van SBR en TNO ingegaan op de mogelijkheid om een eigen criterialijst op te stellen. Het voordeel hiervan is dat de criteria precies aan de eigen organisatie aangepast kunnen worden.

Zoals bij de samenvatting van hoofdstuk 4 echter al naar voren is gekomen, wordt de waarde van deze hulpmiddelen misschien wel overschaduwd door de waarde van het besef, dat bij de omschakeling van de traditionele werkwijze naar prestatiegericht samenwerken, meer komt kijken dan het opstellen van een serie nieuwe standaardcontracten. Pas als dit besef bestaat, zullen corporaties serieus na gaan denken over het gebruik van de modellen die in dit onderzoek worden aangedragen.

5.2 Aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksresultaten wordt een drietal aanbevelingen gedaan. Evenals de rest van de scriptie zijn deze aanbevelingen gericht op de corporaties. De hier genoemde aanbevelingen kunnen echter ook van waarde zijn voor onderhoudsbedrijven.

5.2.1 Bezint eer ge begint

Dit oud-Hollandse spreekwoord refereert aan de grote gevolgen, die de omschakeling van een traditionele werkwijze naar het gebruik van prestatiecontracten heeft voor corporaties. Het gaat hierbij, zoals in de conclusie al vermeld, niet om een kleine aanpassing in de werkwijze, maar om een gecompliceerd veranderingsproces. Pas als dit besef binnen de organisatie aanwezig is, zal een corporatie na gaan denken over het gebruik van de in deze scriptie aangereikte hulpmiddelen.

5.2.2 Een prestatiecontract is maatwerk

Dit punt kan in verband worden gezien met het voorgaande. Op het moment dat een corporatie zich serieus in de mogelijkheden en moeilijkheden van prestatiecontracten verdiept, zal blijken dat het niet om een panklare oplossing gaat. Op basis van de huidige en de gewenste toekomstige situatie, zal nagedacht moeten worden over onder andere de werkwijze (looptijd, risicoverdeling e.d.) en de mogelijkheid om deze te implementeren. Deze aanbeveling refereert indirect aan het achtpasenproces van Kotter (4.1.2) waarbij de strekking vergelijkbaar is met stap 3: *een visie en strategie ontwikkelen*.

5.2.3 Laat je niet afschikken

Lang niet iedereen is overtuigd van de voordelen die te behalen zijn met het gebruik van prestatiecontracten ten opzichte van traditionele contracten. Sommige mensen denken dat prestatiegericht werken te duur is, anderen hebben totaal geen vertrouwen in de goede wil van onderhoudsbedrijven. Het lijkt dat deze negatieve houding ten opzichte van de contractvorm een grote groep, zowel opdrachtnemers als opdrachtgevers, ervan weerhoudt de stap naar het prestatiegericht werken te maken. Hoewel het overtuigen van deze mensen niet het doel is van dit onderzoek, wordt toch aangegeven dat bij de auteur het idee heerst dat deze vooroordelen onterecht zijn.

5.3 Discussie

Eén van de belangrijkste kenmerken van de in hoofdstuk 2 besproken transactiekostenbenadering is de begrensde rationaliteit. Ook binnen dit onderzoek speelt deze begrensde rationaliteit een rol, het is immers niet mogelijk alle factoren in het onderzoek te betrekken. Een belangrijk discussiepunt is de keus voor het elftal corporaties, daar wordt in deze paragraaf zodoende op ingegaan.

Allereerst het aantal. In totaal is een dertiental personen, werkend bij elf corporaties geïnterviewd. Aan de hand van de gegevens van deze elf corporaties kan niet (statistisch) hard worden gemaakt dat de naar voren gekomen conflict oorzaak algemeen geldend is. Om extra

kracht aan de bevindingen te geven zijn de interviewresultaten wel voorgelegd aan een viertal experts. Deze konden zich allen goed vinden in de benoemde conflict oorzaak.

Ten tweede de keus van de geïnterviewde corporaties. Bij de zoektocht naar corporaties voor de interviews, is bewust gekozen voor corporaties met (veel) ervaring met de prestatiegerichte werkwijze. Dit is gedaan om voldoende input voor het onderzoek te genereren. Nadeel van deze selectiemethode is dat het ertoe geleid heeft dat enkel 'succesvolle' corporaties mee hebben gewerkt aan het onderzoek. Corporaties waarbij het werken met prestatiecontracten op een mislukking uit is gelopen, zullen immers veelal terugrijpen naar de traditionele werkwijze. Dergelijke corporaties zullen zodoende niet als zijnde 'ervaren met de prestatiegerichte werkwijze' naar voren komen.

Tot slot nog een stap dieper: de geïnterviewde personen binnen de corporaties. Dit zijn veelal de personen geweest die (mede) verantwoordelijk zijn voor de invoering van de prestatiegerichte werkwijze en zodoende de rest van de corporatie moeten overtuigen van de voordelen en het behaalde succes. Deze 'leidende coalitie' (uit het achtfasenproces van Kotter) heeft geen baat bij een rapport met negatieve berichtgeving over prestatiecontracten, vooral niet wanneer de corporatie zelf medewerking heeft verleent aan de inhoud. Zodoende is het mogelijk dat het geschetste beeld positiever is dan de werkelijkheid.

Ondanks deze discussiepunten bestaat de overtuiging dat de gegevens uit de interviews betrouwbaar zijn en dat de naar voren gekomen conflict oorzaak daadwerkelijk de belangrijkste is.

5.4 Nader onderzoek

In deze laatste paragraaf wordt tenslotte een viertal richtingen voor vervolgonderzoek aangegeven. De eerste drie zijn interessante punten die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen maar die buiten de kaders van dit onderzoek vallen. De laatste is tenslotte een verdieping van dit onderzoek.

5.4.1 Opportunisme binnen prestatiecontracten

In het theoretisch kader staat beschreven dat opportunisme iets is dat binnen prestatiegerichte samenwerkingen niet voor zou moeten komen. Hierbij wordt echter opgemerkt, dat de verwachting is, dat opportunisme in de praktijk niet uit te bannen is. De geïnterviewde personen vanuit de corporaties gaven op dit punt echter unaniem aan, dat van opportunisme binnen de eigen prestatiegerichte projecten absoluut geen sprake is.

Interessant zou zijn hier nader onderzoek naar te doen. De totale afwezigheid van opportunistisch gedrag lijkt namelijk te mooi om waar te zijn. Is dit een punt waar de geïnterviewden sociaal wenselijk geantwoord hebben, of wellicht worden de opportunistische eigenschappen simpelweg niet door de corporaties opgemerkt?

Het Verf Advies Centrum (2008) is in ieder geval alles behalve overtuigd van de afwezigheid van opportunistisch gedrag bij prestatiegerichte samenwerkingen. De ruimte voor

opportunisme is wellicht kleiner dan bij traditionele projecten, maar waar de mogelijkheid zich voordoet, wordt deze ook binnen prestatiegerichtte projecten wel benut.

5.4.2 Noodzaak in plaats van nut

Als reden om prestatiegericht te gaan werken worden veelal de financiële en procesmatige voordelen genoemd. Hierbij gaat het dus om het 'nut' van prestatiegericht werken. Op dit nut wordt dan ook veelal ingegaan in publicaties over de werkwijze, zo ook dit onderzoek.

Smits (2007) bekijkt het echter van de andere kant: de 'noodzaak'. Hij geeft aan dat de toenemende woningvoorraad en daarnaast de kleiner wordende beroepsbevolking het in de toekomst onmogelijk maakt op de traditionele manier verder te werken. Er moet gezocht worden naar efficiëntere werkwijzen, zoals dus de prestatiegerichtte.

Ditzelfde probleem is tijdens één van de corporatie-interviews aangekaart. Geïnterviewde van corporatie C geeft hierover aan dat een tekort aan personeel er op den duur voor zal gaan zorgen dat het onmogelijk wordt traditioneel te blijven werken.

Een goed inzicht in de toekomstige situatie en te verwachten discrepantie tussen vraag en aanbod van arbeid, kan een goede stimulans zijn voor de ontwikkeling en het gebruik van de prestatiegerichtte werkwijze.

5.4.3 Kip-ei probleem

Tijdens de laatste serie gesprekken is, naast de conflictorzaken, nog een probleem aan bod gekomen dat speelt bij het prestatiegerichtte werken. Hiermee wordt gedoeld op het kip-ei probleem, aangehaald in paragraaf 4.2.

In 4.2 is aan bod gekomen dat het niet voor alle corporaties mogelijk is, een onderhoudsbedrijf te vinden dat prestatiegericht kan werken. Voor deze corporaties is het oninteressant tijd en geld te steken in de eigen ontwikkeling richting prestatiegericht werken. Andersom is het voor onderhoudsbedrijven ook niet interessant te investeren op het moment dat er geen corporaties zijn die open staan voor de werkwijze.

Een voor de hand liggende oplossing lijkt om samen aan de ontwikkeling te gaan werken. Het achtfasenproces van Kotter aanhalend, zou dit betekenen dat de *leidende coalitie* uit stap 2 al bestaat uit personen van beide organisaties. Een dergelijke samenwerking is echter 'makkelijker gezegd dan gedaan' en komt niet zomaar van de grond.

Aan wordt geraden nader onderzoek te doen naar dit probleem en na te gaan hoe deze drempel overwonnen kan worden. Hierbij is samenwerking vanaf het initiatief een mogelijkheid die mee kan worden genomen, maar moet ook zeker gekeken naar andere oplossingsmogelijkheden.

5.4.4 Specifiek stappenplan

In hoofdstuk 4 is het achtfasenproces van Kotter aangedragen als stappenplan om de overgang van traditioneel naar prestatiegericht werken gestructureerd te laten verlopen. In dit onderzoek is dit beperkt tot de 'standaard' stappen die niet specifiek voor de hier geldende omschakeling op zijn gesteld.

Hoewel dit stappenplan een goed hulpmiddel voor corporaties kan zijn, zou een stappenplan specifiek opgesteld voor de omschakeling van traditioneel naar prestatiegericht werken nog beter zijn. Al was het alleen al omdat het aannemelijk lijkt dat corporaties dan eerder geneigd zullen zijn het hulpmiddel te gebruiken.

Een erg belangrijk en misschien wel het moeilijkste punt bij het opstellen van een dergelijk specifiek stappenplan, is de keuze hoe om te gaan met de verschillende uitgangspunten en gewenste situaties van de afzonderlijke corporaties.

6 Bronvermelding

Literatuur

- **Aedes**, 2006. *'Branche in beeld 2006'*. Aedes, Hilversum.
- **Bartels, J.F.** e.a., 1989. *'Enqueteren, het opstellen en gebruiken van vragenlijsten'*. Wolters-Noordhoff, Groningen.
- **Berg, J.H. van den**, 2006. *Turnkey, de kunst van het loslaten'*. Universiteit Twente, Enschede.
- **Blockley, D. en Godfrey, P.**, (2000). *'Doing it differently, systems for rethinking construction'*. Telford Publishing, London.
- **Bokkes, W.Th.M.**, 1989. *'Privatisering belicht vanuit de transactiekostenbenadering'*. Universiteit Twente, Enschede.
- **Borst, C.** e.a., 2006. *'Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud. Stimulans voor innovaties in het onderhoudsbedrijf?'*. Habiforum, Gouda.
- **Coase, R.H.**, 1937. *'The Nature of the Firm'*. *Economica*, 4.
- **Doorewaard, H. en Verschuren, P.**, 2000. *'Het ontwerpen van een onderzoek'*. LEMMA BV, Utrecht.
- **Dorée, A.G.**, 1996. *'Gemeentelijk aanbesteden. Een onderzoek naar de samenwerking tussen diensten gemeentewerken en aannemers in de grond-, weg-, en waterbouwsector'*. Universiteit Twente, Enschede.
- **Hoofdbedrijfchap Afbouw en Onderhoud**, 2003. *Leidraad Resultaatgericht Vastgoedonderhoud*. Fosag en WVB.
- **Klein Woolthuis, R.**, 1999. *'Winnen kan ook samen. Handleiding voor samenwerking'*. Ministerie van Economische Zaken, Den Haag.
- **Kotter, J.P.**, 1997. *'Leiderschap bij verandering'*. Academic service, Den Haag.
- **Kunst, E.** e.a., 2007. *Samenwerken met aannemer bij renovatie én onderhoud. Prestatieafspraken besparen geld*. Aedes magazine 13-14/2007.
- **Meulenberg, M.**, 1990. *'Van vragen tot verslagen, handleiding voor interviewers'*. Coutinho BV, Bussum.
- **Schenkelaars, E.**, 2000. *'Handleiding Positiebepaling ondernemingen, op basis van het INK-managementmodel'*. INK, Den Bosch.
- **SCTV**. 2007. *'Erkenningsregeling "Keurmerk VastgoedOnderhoud"(VGO-Keur)'*. Stichting Certificering Technisch Vastgoedbeheer, Rotterdam.
- **Smits, L.T.M.**, 2007. *'Marktconformiteit in schildersbranche is kostbaar'*.
- **Straub, A.**, 2001. *'Technisch beheer door woningcorporaties in de 21e eeuw; professioneel, klantgericht en duurzaam'*. Delft University Press, Delft.
- **Straub, A.** e.a., 2005. *'Financiële onderbouwing van resultaatgericht samenwerken.'* Onderzoeksinstituut OTB, Delft.
- **Straub, A.** e.a., 2005. *'Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud, Basisinformatie Bouwkundig Onderhoud'*. SBR, Rotterdam.

- **Straub, A.**, 2006. *'Performance-based maintenance agreements by Dutch housing associations'*. 3rd International SCRI Symposium (pp. 457-469). University of Salford, Salford.
- **Veldink, J.K.**, 2006. *'Zeker geen zekerheid?! Een onderzoek naar de mogelijkheden om belemmeringen als gevolg van onzekerheden en risico's ten aanzien van vroeg uitbesteden te verminderen'*. Universiteit Twente, Enschede.
- **Verf Advies Centrum**, 2007. *'Cursusmap Prestatiegericht Schilderwerk versie 1.1.'* Verf Advies Centrum, Alkmaar.
- **Vijverberg, G.A.M.**, 2005. *'Technisch beheer en strategisch voorraadbeleid in de corporatiepraktijk. Uitkomsten van een sectorbrede enquête'*. Habiforum, Gouda.
- **Williamson, O.E.**, 1975. *'Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications'*. The Free Press, New York.
- **Williamson, O.E.**, 1985. *'The economic institutions of capitalism (firms, markets, relational contracting)'*. The Free Press, New York.

Geïnterviewden, oriëntatie:

- **Geest, D. van der.** Van der Geest Schilderwerken en Bouwkundig Onderhoud, Enschede. Directeur. 21-05-2007.
- **Straub, A.** Onderzoeksinstituut OTB, Delft. Onderzoeker. 12-10-2007.

Geïnterviewden, corporaties:

- **Berghenhenegouwen, G.T.** Woondiensten Enkhuizen, Enkhuizen. Hoofd Technische Zaken. 31-01-2008.
- **Ernst, A.H.** Mitros Advies, Utrecht. Adviseur Planmatig Onderhoud. 07-02-2008.
- **Gerritsen, R.** Vivare, Arnhem. Teamleider Klantenservice & Verhuur, voorheen Inkoopadviseur. 13-02-2008.
- **Hordijk, J.** Viveste, Houten. Medewerker Planning & Bedrijfsbureau. 15-02-2008.
- **Kabbaj, A.** Staedion, Den Haag. Adviseur Onderhoud & Milieu. 23-01-2008.
- **Kunst, E.** Portaal Eemland, Amersfoort. Manager Onderhoud. 28-01-2008.
- **Laan, P. van der.** Ymere, Amsterdam. Manager Bureau Onderzoek, Strategie & Aanbesteding. 24-01-2008.
- **Lagerwaard, H.** De Nieuwe Unie, Rotterdam. Specialistisch Adviseur (Schilderwerken). 30-01-2008.
- **Linde, W. van der.** Deltawonen, Zwolle. Procesmanager Dagelijks en Planmatig Onderhoud. 16-01-2008.
- **Lindeboom, E.** Betuwschonen, Culemborg. Projectleider Vastgoed en Ontwikkeling. 06-03-2008.

- **Roetert Steenbruggen, D.** De Woonplaats, Enschede. Beleidsmedewerker Onderhoud en Beheer. 21-01-2008.
- **Spierenburg, R.** Ymere, Amsterdam. Adviseur Installaties. 24-01-2008.
- **Timmermans, C.** Ymere, Amsterdam. Inkoopcoördinatrice. 24-01-2008.

Geïnterviewden, experts:

- **Balluseck, M. von.** Verf Advies Centrum, Alkmaar. Directeur. 07-04-2008.
- **Glorie, J.** Verf Advies Centrum, Alkmaar. Ontwikkeling en Organisatie. 07-04-2008.
- **Smits, L.T.M.** Burgers van der Wal, Doetinchem. Algemeen Directeur. 04-04-2008.
- **Straub, A.** Onderzoeksinstituut OTB, Delft. Onderzoeker. 02-04-2008.

Internet:

- **www.kei-centrum.nl**, Dossier rol corporaties. November 2007.

Presentaties:

- **Blom, I.**, 2008. *‘Duurzaamheidsaspecten onderhoud’*. seminar RVO, BouwRAI. 01-04-2008.
- **Bouw, J.**, 2008. *‘Duurzaam en maatschappelijk verantwoord onderhouden’*. seminar RVO, BouwRAI. 01-04-2008.
- **Keus, D. en Bouma, P.**, jaartal onbekend. *‘Workshop Resultaatgericht Vastgoedonderhoud’*. TNO Bouw en Ondergrond.
- **SBR**, 2008. *‘Stellingen’*. SBR seminar RVO, BouwRAI. 01-04-2008.
- **Straub, A.**, 2008. *‘Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud. Meetbare financiële voordelen’*. SBR seminar RVO, BouwRAI. 01-04-2008.

Bijlage: gegevens corporatie-interviews

In de bijlage staan de resultaten van de corporatie-interviews. Deze tabellen zijn een samenvatting van de afzonderlijke verslagen die van de gesprekken gemaakt zijn.

De letters die voor de verschillende corporaties gebruikt zijn komen overeen met de letters in de rest van het rapport.

<i>De corporatie</i>	Hoeveel prestatiegericht	Ontwikkeling	Doelstelling
A	Jaarlijks onderhoud 27 miljoen. Eigen onderhoudsdienst die 80% van het dagelijks onderhoud uitvoert. Van het geveltimmerwerk wordt 60% prestatiegericht weggezet. Jaarlijks betekent dit vijf á zes nieuwe prestatiecontracten.	Eerste initiatieven vijftien jaar terug in samenwerking met Lamikon. Vervolgens naar eigen ideeën een eigen 'vorm' van prestatiecontracten ontwikkeld.	Hoofddoelstelling is het beheersbaar maken van kwaliteit en kosten. Hiermee samenhangend het gebruik maken van de kennis en kunde van de opdrachtnemer en het beperken van de overlast voor de klanten.
B	De jaarlijkse onderhoudsuitgaven van eenentwintig miljoen, met daarnaast - sterk variabel- tien miljoen voor groot onderhoud (renovatie) projecten. Aangezien men nog maar kort met prestatiegericht contracten werkt is het aandeel hiervan nog erg klein < 5%.	In 2003 begonnen met het zoeken naar een efficiënter en effectiever manier voor het onderhoud. Mee gaan doen met Corpevenista, waarna in 2005 begonnen is met een tweetal projecten. Hiervan is er één begeleid vanuit TNO, en één vanuit het OTB.	Allereerst het verlagen van de onderhoudskosten en het beperken van de risico's. Daarnaast speelt innovatie een grote rol binnen B, men denkt dat prestatiegericht werken hier meer ruimte voor biedt.
C	C zet jaarlijks tussen de 42 en 45 miljoen weg aan onderhoud. 20% daarvan wordt uitgevoerd door een eigen onderhoudsdienst die het dagelijks en mutatieonderhoud uitvoert. Van de overige 80% wordt 60% volgens prestatiecontracten weggezet. Jaarlijks zijn dit 20-25 contracten.	In 1997 is men begonnen met het wegzetten van schilderwerk/gevelonderhoud volgens prestatiecontracten. Woningen met een resterende levensduur langer dan tien jaar komen in aanmerking.	De belangrijkste doelstellingen zijn procesbeheersing en ontzorging van de eigen organisatie (mede omdat er geen goed technisch personeel te vinden is). Hoewel erop focussen slecht is speelt de financiële kant ook een grote rol, hierbij wel nadrukkelijk de lange termijn.
D	D heeft jaarlijks 45 miljoen aan onderhoudsuitgaven. Hiervan is 20 miljoen voor dagelijks en 25 miljoen planmatig. Van deze 25 miljoen is zo'n 40% voor schilderwerk.	De eerste prestatiecontracten voor schilderwerk stammen uit 2002. Het opstellen van de contracten (prestatie-eisen) is in samenwerking gedaan met het VAC, deze zijn zodoende vooral technisch van aard.	De introductie van prestatiecontracten is veroorzaakt door een zoektocht naar efficiëntere samenwerkingsvormen met de leveranciers. Hierbij rekening houdend met de gehele levensduur. Daarnaast was de arbeidsmarkt slecht, zowel kwalitatief als kwantitatief,

		hetgeen de vraag schiep of je de kennis en capaciteit (die traditioneel werken vergen) zelf in huis dienst te hebben.
E	E geeft jaarlijks tien miljoen uit aan onderhoud, waarvan zes planmatig. Hiervan wordt 80% prestatiegericht aanbesteed. Voor het dagelijks onderhoud is er een (landelijk opererende) onderhoudsdienst die zo'n 60-70% van het dagelijks onderhoud op zich neemt.	In 1999 is men begonnen met de prestatiecontracten. In de eerste contracten werd er een erg lange lijst technische eisen opgesteld. Tegenwoordig werkt met veelal met functionele eisen. Ontevreden over de traditionele werkwijze. De prijs was meer gebaseerd op 'honger' van het bedrijf dan op daadwerkelijke kosten. (budgetzekerheid) Daarnaast vond men het overdreven dat een corporatie zoveel technische kennis in huis moet hebben terwijl deze bij het onderhoudsbedrijf aanwezig is (kennis kunde opdrachtnemer). Tot slot het bespreekbaar maken van risico's.
F	De onderhoudsuitgaven van F liggen rond de 24 miljoen. Van de 370 complexen wordt er bij 150 prestatiegericht gewerkt.	Het werken met prestatiecontracten in begonnen in 1998. Er waren enkele organisaties aan het werk met conditiemetingen en langdurige afspraken en dit vond F interessant. ICP heeft de contractvorm voor F uitgewerkt. Het grootste voordeel dat door F wordt genoemd is het beheersbaar maken van het onderhoudsbudget voor de lange termijn.
G	G geeft jaarlijks zo'n drie miljoen uit aan onderhoud. Men heeft een drietal mensen in dienst voor het serviceonderhoud en het plaatsen van keukens. Het schilderwerk is volledig weggezet met één prestatiecontract.	Het eerste prestatiecontract is afgesloten in 1990. In 2002 is deze verlengt met nog eens veertien jaar. Het is niet duidelijk wat i 1990 precies de doelstelling was. Het idee is; budgetzekerheid, ontzorgen en men had vertrouwen in het onderhoudsbedrijf.
H	Het basisoniveau voor onderhoud ligt rond de 25 miljoen. Door een grootschalige inhaalslag is dit momenteel meer, 67 miljoen. Het	Het werken met prestatiecontracten leek een interessante ontwikkeling. Er kan niet precies aan worden gegeven wat de doelstellingen waren, wel dat er

Prestatie zonder frustratie

	aandeel prestatiegerichte werken is nog minimaal. 16 miljoen van het onderhoudsbedrag is voor dagelijks en mutatieonderhoud, hetgeen gedeeltelijk door een eigen onderhoudsdienst wordt weggezet.	Hiermee zijn raamovereenkomst, aanneemovereenkomst, visienotitie en prestatie-indicatoren ontwikkeld. Nu uitbreiding naar meer projecten.	in ieder geval de wens tot innovatie was en men bezig was met de ontwikkeling van de werkwijze.
I	Jaarlijkse onderhoudsuitgaven zijn 35 miljoen, eigen onderhoudsdienst voor de kleinere klussen van het dagelijks onderhoud. Prestatiecontracten op schilderwerk is nog te verwaarlozen op het totale onderhoud.	Begonnen met prestatiecontracten in 2002 op 'uitnodiging' van het OTB. Niet enkel voor schilderwerk. Bij de ontwikkeling begeleid door PWC. Sinds 2002 geen grote uitbreiding aantal projecten.	Beter beheersbaar maken van het onderhoudsproces. Als gevolg hiervan ook goedkoper.
J	De jaarlijkse onderhoudsuitgaven liggen rond de vier en een half miljoen. Het grootste deel wordt uitbesteed maar men heeft nog een tweetal servicemonteurs in dienst. Zo'n 35% van het schilderwerk wordt weggezet volgens prestatiecontracten. Jaarlijks wordt gemiddeld één nieuw prestatiecontract afgesloten.	De eerste contracten stammen uit 1996. Hierbij is ondersteuning geweest door het VAC, zodoende zijn er nu voornamelijk functionele eisen. De bedoeling is de 35% waar mogelijk is uit te bouwen.	Er waren een aantal doelstellingen voor het prestatiegerichte werken. Men wou af van de driehoeksrelatie met bijbehorende moeilijke verantwoordelijkheden. De kennis van het schildersbedrijf diende beter benut te worden. En over de totale levensduur moest het onderhoud goedkoper worden.
K	K heeft een onderhoudspost van twaalf á dertien miljoen, waarvan zeven voor planmatig onderhoud. K is in 2006 ontstaan door een fusie, één van de partijen deed al het gevelschilderwerk prestatiegericht, de ander deed alles nog traditioneel. Dit is tot op heden onveranderd.	Eerste initiatieven in 1999 in samenwerking met VAC, deze visie sloot echter niet aan bij die van K. In 2001 vervolgens samen met Rutges en van Wijk opnieuw. Dit keer met meer succes, onderhand 100% van het gevelschilderwerk prestatiegericht (afdeling C)	Manager was voorstander van modern werken. Voornaamste reden was dat men de kennis van het onderhoudsbedrijf beter wilde benutten, zelf had men weinig technische kennis. Daarnaast wilde men af van de ingewikkelde afhankelijkheden van het traditionele werken, waarna de corporatie altijd voor de gevolgen op moest draaien.

Het contract	Contractduur	Risicoverdeling	Selectie onderhoudsbedrijf
A	A werkt met contracten van vijftien jaar. Voor deze relatief lange termijn is gekozen om een extra prikkel te geven. In tegenstelling tot de andere corporaties heeft A een 'driehoekscontract' met zowel het onderhoudsbedrijf als de leverancier. Hoewel A streeft naar langdurige samenwerkingen is er geen intentieovereenkomst voor langer dan de vijftien jaar.	De nulmeting en het basisplan (onderhoudsplan) wordt door de drie contractpartijen samen opgesteld (corporatie, onderhoudsbedrijf & leverancier), hiervoor geldt een gezamenlijke verantwoordelijkheid. In de uitvoering en daarna is elke partij verantwoordelijk voor de eigen applicatie.	In de voorselectie moet aantoonbaar worden gemaakt dat het onderhoudsbedrijf prestatiegericht kan werken. Hierbij wordt niet enkel gekeken naar de woorden van het management, maar ook kwaliteit op de werkvloer en de borging hiervan. Gekeken wordt naar referentieprojecten en er wordt een bezoek gebracht aan een complex waaraan gewerkt wordt. Opdrachtnemers dienen bekend te zijn met de overeenkomsten zoals gebruikt door A.
B	B werkt met een intentieverklaring van vijftientwintig jaar, waarna de daadwerkelijke opdracht voor één onderhoudsinterval gegeven wordt. Geen langere contracten omdat met de flexibiliteit wil behouden.	Het onderhoudsbedrijf doet de nulmeting en maakt de onderhoudsplannen. Deze is hier zodoende ook volledig verantwoordelijk voor (bij de eerste projecten is hierbij gezamenlijk betaalde begeleiding geweest). B heeft wel de mogelijkheid door het onderhoudsbedrijf (te duur ingeschaalde) risico's naar zich toe te trekken.	Bij de eerste projecten ging de keuze op gevoel. Nu wordt er getoetst op kennis en kunde, ook organisatorisch. Er is een drietal bedrijven geschikt bevonden prestatiegericht te werken, er zijn er nog twee die daarvoor na 'bijscholing' in aanmerking komen.
C	Hoewel er een intentie (gentleman agreement) is om langdurige samenwerkingen te hebben worden de contracten voor een enkel onderhoudsinterval afgesloten. Bij	Het onderhoudsbedrijf is verantwoordelijk voor de nulmeting en een meerjarenplanning. Het VAC kijkt of deze reëel zijn, waarna C deze accepteert. De risico's blijven hierbij bij	C heeft een club van vijftien onderhoudsbedrijven waarvan er elf voldoen aan de criteria om prestatiegericht te mogen werken. De andere vier werken hieraan. Met deze

	goede prestatie wordt de samenwerking gecontinueerd.	het onderhoudsbedrijf liggen. (onderhoudsbedrijf is deskundig)	elf bedrijven is een vaste lijst met eenheidsprijzen opgesteld.
D	D gaat uit van het motto 'kortdurende contracten, langdurige relaties'. Het onderhoudsbedrijf maakt een onderhoudsplan voor twaalf jaar, twee intervallen, maar krijgt een contract voor één interval. Bij goede prestaties wordt gecontinueerd.	De nulmeting en het onderhoudsplan worden door het onderhoudsbedrijf gemaakt. Het VAC controleert deze. De risico's hiervan liggen bij de opdrachtgever.	D werkt met een vaste lijst van 'Preferred suppliers' die altijd in beweging is. Bij aanvang van een project wordt een partij gekozen met de juiste financiële positie als de juiste organisatiestructuur/cultuur.
E	Er is een intentieovereenkomst / raamovereenkomst voor de gehele exploitatietermijn van het complex. De daadwerkelijke opdracht is voor 1 interval. Bij prestatie wordt gecontinueerd.	De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor de nulmeting en de scenario's. Het uiteindelijke scenario wordt in samenspraak vastgesteld, hierbij kan geschoven worden met de aanwezige risico's en de prestatie-eisen op die vlakken.	Er zijn een vijftal onderhoudsbedrijven waaronder de 80% van de woningvoorraad is verdeeld. Dit is in vijf gelijke delen gebeurd. Deze vijf bedrijven zijn niet alleen geselecteerd op het prestatiegericht kunnen werken, maar ook op de meerwaarde die ze erbovenop bieden. De partijen beschikken allen over het VGO keurmerk.
F	F werkt met contracten van veertien jaar, twee intervallen. Bij goed werk en behoud van het complex wordt dit met nog eens veertien jaar verlengt. Na zeven jaar is er onder voorwaarden een tweezijdige optie afscheid te nemen.	De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor de nulmeting en het onderhoudsplan.	F heeft een vaste groep van negen onderhoudsbedrijven, geselecteerd op aanbiedingen en kwaliteit, maar ook interne organisatie. Bij een nieuw project geeft de Planmatig Opzichter aan welk onderhoudsbedrijf het meest geschikt is voor het project. Dit wordt gecheckt door de werkvoorbereider.
G	Gewerkt wordt met een contract van veertien jaar, twee intervallen. Naar langere termijn wordt nog niet gekeken.	De risico's liggen geheel bij de opdrachtnemende partij. Het VAC wordt door de opdrachtgever ingeschakeld voor de nulmeting en de	Het onderhoud is in 1990 puur op vertrouwen gekozen. Men werkte altijd al met dit bedrijf samen. De (eenheids)prijzen worden wel

		controles.	vergeleken met landelijke cijfers.
H	H werkt met een intentie (raamovereenkomst) voor de gehele cyclus, maar met contracten voor enkele intervallen.	Opdrachtnemer stelt scenario's op op basis van de visie van H. In samenwerking wordt hieruit het plan samengesteld. Dit houdt vooral het schuiven met risico's in. Aannemer verantwoordelijk behalve door H opgenomen risico's. Ook nulmeting.	Tot op heden met één onderhoudsbedrijf gewerkt. Aangezien er nu uit wordt gebreid wordt er een longlist opgesteld met in ieder geval het VGO keurmerk. Nog niet duidelijk waarop per project geselecteerd gaat worden.
I	De huidige contracten hebben een duur van twaalf jaar, twee onderhoudsintervallen. Er is intentie te continueren.	Wat betreft de nulmeting zit I nog in dubio. Onderhoudsbedrijf wel verantwoordelijk voor de inhoudelijk technische zaken. Geïnterviewde vindt dat I zelf nog teveel risico's heeft (traditioneel-achtig).	De selectie gebeurde bij de lopende projecten nog hetzelfde als bij traditionele projecten, op prijs. Nu zou het wel anders gebeuren, ook letten op visie en werkwijze van het bedrijf.
J	Het onderhoudsbedrijf maakt een plan voor twaalf of achttien jaar, twee of drie intervallen. Het contract beslaat één interval; zes jaar. Bij goede prestaties wordt gecontinueerd.	Alle risico's liggen bij het onderhoudsbedrijf, zowel voor de nulmeting als het onderhoudsplan. Wanneer de corporatie de risico's te duur ingeschaald vindt wordt hierover gesproken en eventueel geschoven.	Men heeft een viertal bedrijven dat prestatiegericht mag werken. Bij aanvang van een nieuw project wordt op prijs gekozen tussen deze vier. Deze naar traditioneel neigende wijze heeft te maken met het algemene beleid van de corporatie.
K	Men werkt met contracten van een jaar dat telkens stilziggend wordt verlengt. In het contract staan de complexen die aan de opdrachtnemer toebehoren, de eenheidsprijzen zijn in een bijlage opgenomen en de onderhoudsscenario's zijn aparte stukken.	De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor zijn eigen werk. Deze voert zelf de nulmeting uit en maakt de scenario's. Pas als blijkt dat iets totaal buiten de schuld van de opdrachtnemer is gebeurt neemt de corporatie de gevolgen (deels) op zich.	De selectie heeft toentertijd plaats gevonden vooral op basis van een 'proef' onderhoudsscenario. Daarnaast werd bepaald of het onderhoudsbedrijf de juiste visie had. VGO keur bestond nog niet, de geselecteerde bedrijven hebben wel aan de basis gestaan van de ontwikkeling ervan.

<i>De problemen</i>	<i>Probleemoorzaken</i>	<i>Gevolgen</i>	<i>Hoe te voorkomen</i>
A	Twee probleemprojecten. Eén was door een procedurele fout; in de haast is simpelweg het oude traditionele contract in een prestatiecontract gegoten. Bij een tweede project trok de corporatie zich, als experiment, eenmalig terug uit de voorfase (nulmeting en basisplan) om vol op de kennis van de markt te teren. De vijf ingeschreven bedrijven bleken hiertoe toch niet in staat en kwamen met irreële inschrijvingen. Niet bij A voorgekomen, maar mogelijke (elders gesignaleerde) problemen: -Prestatiecontracten die af worden gesloten zonder goed op de hoogte te zijn van het object en elkaars verwachtingen. -In de opstartfase wordt enkel gekeken hoe het gevolg van een probleem opgelost kan worden ipv de oorzaak. -Management dat wel prestatiegericht wil werken, maar het middenkader dat het niet kan / niet wil.	Het eerste project is (in onderling overleg) stopgezet en de partijen zijn samen aan een beter overeenkomstmodel gaan werken. Bij het tweede project kreeg de goedkoopste inschrijving de opdracht. Deze was zo goedkoop door compleet verkeerde aannames, waardoor het bij voorbaat een kansloze samenwerking was.	Uit het eerste probleemproject is een nieuw algemeen overeenkomstmodel voortgekomen. Deze moet dergelijke procedurele fouten voorkomen. Het tweede probleem wordt voorkomen door prestatiecontracten niet meer op de markt te zetten en de opstartfase van de projecten samen te doorlopen (Zoals beschreven in het overeenkomstmodel). Verder wordt aangegeven dat het draait om samenwerken en van elkaar leren. Langetermijndenken in plaats van fouten van elkaar direct hard afstraffen. Het sleutelwoord is 'synergie'.
B	B heeft nog geen conflicten meegemaakt in de korte periode waarin prestatiegericht wordt gewerkt. Wel zijn enkele probleempunten aan het licht gekomen.	nvt	Voor het gebruik van onderaannemers wordt in toekomstige contracten een bepaling opgenomen. Voor het tweede mogelijke probleem wordt intern nog naar een oplossing gezocht.

- In de huidige contracten is het mogelijk dat de opdrachtnemer onderaannemers inschakelt die niet prestatiegericht (kunnen) werken
- B heeft een actief verkoopbeleid. Hoe wordt omgegaan met het verkopen van woningen met een langdurig onderhoudscontract?

C	C heeft sinds de invoering van de prestatiecontracten een tweetal (vergelijkbare) conflicten gehad. Hierbij had het onderhoudsbedrijf verkeerde inschattingen gedaan over de staat van het object. Achteraf bleek dat er veel meer werk in ging zitten om de prestatie-eisen te kunnen behalen.	De conflicten zijn hogerop uitgevochten. Opdrachtnemer probeerde het af te schuiven op een verschil in interpretatie van de eisen. (aan wordt gegeven dat hierbij geen sprake was van opportunistisch gedrag maar dat de opdrachtnemer het simpelweg niet ging trekken het werk te herstellen)	Het heeft geen zin de contracten nog verder dicht te timmeren om interpretatieverschillen te voorkomen. Dit is erg duur, en als het moet is er altijd wel een discussiepunt te vinden (bounded rationality). Een goede samenwerkingsrelatie is meer waard dan tien extra eisen in een contract. Ga voor jezelf na of het onderhoudsbedrijf in staat is aan de prestatie-eisen te voldoen.
D	Aan wordt gegeven dat het werken met prestatiecontracten geen grote problemen oplevert. Als reden hiervoor wordt gegeven dat de opdrachtnemer zich wel 3 keer bedenkt voordat deze de geboden continuïteit op het spel zet. Voor de corporatie is het aan de andere kant erg kostbaar het contract te beëindigen en het aanbestedingsproces opnieuw te doorlopen.	nvt	Ondanks dat zich geen grote problemen voor hebben gedaan zijn er naast de wederzijdse afhankelijkheid wel enkele voorwaarden die van belang zijn. Zo moeten zowel de beide partijen als het vastgoed zelf geschikt zijn voor prestatiecontracten ("een prestatiecontract op een ongeschikt project is als een Fiat Panda in een woestijnrace")
E	Echte conflicten zijn er nog niet opgetreden met het werken met	De opgetreden problemen zijn telkens opgelost voordat er echt een conflict	Geen echte problemen, dus voorkomen is niet aan de orde. Wel wordt

Prestatie zonder frustratie

	prestatiecontracten. Het is wel eens voorgekomen dat een prestatie niet gehaald werd, in deze gevallen nam de opdrachtnemer telkens zijn verantwoordelijkheid en maakte het alsnog in orde. Problemen die bij andere corporaties op worden gemerkt is dat men uit wantrouwen werkt en zodoende geen goede werksituatie heeft en dat de interne kosten vaak niet gemeten worden, hetgeen ervoor zorgt dat de financiële gevolgen niet goed in te schatten zijn.	kon ontstaan.	aangegeven dat de continuïteit die de opdrachtnemer heeft als voorname reden wordt gezien voor het, van zijn kant, niet te laten escaleren van het probleem.
F	Er heeft zich één probleemproject voorgedaan sinds de invoering van prestatiegericht werken. Het betrof een onderhoudsbedrijf dat dacht de eisen met enkel schilderwerk te kunnen halen. Dit bleek een verkeerde inschatting te zijn. Ook in 'herkansing' ging het mis. Het onderhoudsbedrijf bleek nog te traditioneel te denken.	Het contract met het onderhoudsbedrijf is verbroken (na de zeven jaar). Hierbij werd speciaal aangegeven dat de relatie met deze partij altijd goed was, maar dat het schildersbedrijf simpelweg niet in staat was prestatiegericht te werken. Van opportunistisch gedrag was geen sprake.	Na dit project is F nog meer gaan monitoren bij de geselecteerde onderhoudsbedrijven. Niet alleen op planning en kwaliteit, maar ook op zaken als vernieuwing, innovatie en bedrijfscultuur. Zorgen dus dat het onderhoudsbedrijf meer kan dan goed schilderen alleen.
G	Grote conflicten zijn er nog niet geweest. Er komen wel eens problemen voor, zo begon de verf ooit eens na twee jaar al te bladeren. Dit bleek door een discrepantie tussen ondergrond en advies te komen. Dit is toen direct opgelost door onderhoudsbedrijf en leverancier.	nvt	Als reden voor het niet uit de hand lopen van problemen wordt aangegeven dat de samenwerking voor beide partijen erg waardevol is. Er is dus veel bereidheid problemen onderling op te lossen. Daarnaast is er de vertrouwdsheid tussen de partijen, men werkt al vele jaren goed samen.

Er worden wel enkele mogelijke problemen gezien met de innige samenwerking. Zo is de afhankelijkheid van beide partijen erg groot, en is het bedrijfsbeleid afhankelijk van de personen die er zitten, dus geen garantie.			
H	In het tweetal pilotprojecten is met nog niet tegen conflicten aangelopen. Er zijn wel enkele interne aandachtspunten opgedoken (financiering die anders loopt, interne werkwijze) Er worden ook weinig conflicten verwacht.	nvt	nvt
I	Bij prestatiecontracten voor schilderwerk hebben zich nog geen grote problemen voorgedaan. Voorbeeld op installatiegebied; onduidelijkheid over de gestelde prestatie-eisen. Idee van opportunistisch handelen door opdrachtnemer, opdrachtgever geeft toe zelf niet goed genoeg over de eisen na te hebben gedacht. Intern opgelost. Een valkuil is elders opgestelde prestatiecontracten te gebruiken, binnen elke corporatie valt dit anders en zijn er verschillen.	nvt	Over fouten die op andere vlakken dan schilderwerk op zijn gedoken (wel met prestatiecontracten) wordt opgemerkt dat deze mede te wijten zijn aan de onervarenheid binnen de organisatie. Op te lossen door meer kennis in ervaring in huis te halen. Het verder dichttimmeren van het contract wordt hierbij nadrukkelijk afgeraden. Dit gaat niet samen met de filosofie van de prestatiecontracten.
J	Hoewel nooit uit de hand gelopen heeft men een aantal probleemgevallen	(1) Aangezien de verf er niet af kwam heeft de corporatie hier geen groot	De problemen zijn niet zozeer ontstaan door tekortkomingen in de

meegemaakt. Zo was er een project waarbij de glans niet goed meetbaar bleek te zijn. Aangezien het er 'goed uit zag' is hier niks mee gedaan. Bij een ander probleem was de hechting niet goed (1). Er was een project waar houtrot in voorkwam (2) en een project waar de schilder in de winter ging schilderen en hiervoor, op advies van de leverancier, een verfsoort gebruikte die bij voorbaat niet aan de glans kon voldoen (3).	probleem van gemaakt en mocht het onderhoudsbedrijf dit bij de volgende beurt oplossen (met het risico op vervolgproblemen wel voor het onderhoudsbedrijf). Bij probleem (2) heeft het onderhoudsbedrijf het probleem verholpen voordat er een conflict ontstond. Probleem (3) is nog geprobeerd op de corporatie af te schuiven maar is uiteindelijk onderling door onderhoudsbedrijf en leverancier opgelost. Alles dus zonder dus voor de rechter te komen.	overeenkomst maar door de kennis en organisatie van de onderhoudsbedrijven. In deze hoek moet dan ook de oplossing gezocht worden.
K Grote conflicten zijn er nooit geweest met het prestatiegerichte werken. Wel is er afscheid genomen van één van de vier onderhoudsbedrijven. De reden hiervoor was dat dit onderhoudsbedrijf telkens de maximale (landelijke) indexering toepaste, terwijl de andere drie bedrijven telkens lager zaten. Hiervan is het contract niet verlengt. Daarnaast zijn er altijd menselijke fouten. De ervaring is echter dat deze bij de prestatiegerichte werkwijze op worden gelost voordat een conflict kan ontstaan.	Zoals hiernaast gezegd, eenmaal is de samenwerking beëindigd, hierbij was echter niet echt sprake van een conflict of probleem. Voor de rest worden de gevolgen voorkomen doordat de onderhoudsbedrijven de hand in eigen boezem steken. Men wil de continuïteit niet kwijt.	nvt

<i>Toekomstvisie</i>	<i>Toekomstperspectief</i>	<i>Overig</i>
A		Er wordt vooral aangegeven dat men binnen A zeer tevreden is over het prestatiegericht werken.
B	B wil het de gehele levensduur van objecten in de bouw betrekken. Bij het ontwerp dient zodoende rekening gehouden te worden met het onderhoud, de aannemer is dan ook zelf verantwoordelijk hiervoor. Dit in samenhang met twee andere speerpunten van B; innovatie en duurzaamheid.	- In de regio is nog weinig kennis betreft prestatiegericht werken, zowel bij opdrachtnemers als opdrachtgevers. Dit is volgens B een belangrijk verbeterpunt. Waar B nu nog veel kennis uit Delft haalt, wil men dit verschuiven naar de regio. - Bij het vergelijken van traditioneel en prestatiegericht is het erg lastig de kosten in kaart te brengen. Dit mede doordat corporaties vaak geen uren schrijven en er een verschil is in geleverde kwaliteit. - Vooraf was er de interne vrees dat 'alle leuke taken bij het onderhoudsbedrijf zouden komen'. Dit bleek niet het geval, hoewel de taken wel veranderen.
C	- De komende 15 jaar gaan de prestatiecontracten zich groots ontwikkelen. Door steeds grootschaliger toepassing komt er steeds meer kennis over. - Bovenstaande dient gestimuleerd te worden met meer aandacht ervoor in het onderwijs, op alle niveaus. - Traditioneel werken wordt op den duur onmogelijk, dit omdat er teveel	- De geëiste kwaliteit moet haalbaar zijn. Wanneer er teveel gevraagd wordt gaat het mis. Er is altijd wel een partij die beweert het te kunnen ("selectie van een opdrachtnemer voor een prestatiecontract lijkt net op de verkiezingen"). - Als onervaren corporatie moet je vooral niet een SBR-boekje uit de kast trekken en denken het eens te gaan

mensen voor nodig zijn die er (dan) niet meer zijn. - Wellicht is het mogelijk het gehele onderhoud integraal uit te besteden. Dus in 1 contract voor al het onderhoud.	doen. De organisatie moet er klaar voor zijn, zowel opdrachtnemer als opdrachtgever. - Prestatiecontracten koppelen aan duurzaamheid. - Er moet sprake zijn van een win-win situatie, met een samenwerking gebaseerd op vertrouwen. - De corporatie moet betalen voor wat die krijgt, de opdrachtgever uitknijpen loont zich niet. - Gaan werken met prestatiecontracten om snel geld te besparen mislukt gegarandeerd.
D - D gebruik nu nog vooral technische eisen (VAC achtergrond) men is aan het bekijken of dit om kan worden gebogen naar het gebruik van meer functionele eisen (het meten van technische eisen is arbeidsintensief, hier is geen personeel voor).	- Prestatiecontracten worden nog wel eens gezien als wondermiddel om de kosten omlaag te brengen. Wanneer dit de reden is om prestatiegericht te gaan werken gaat het zeker mis. - Ondanks dat prestatiecontracten vallen of staan bij een goede samenwerking moet ook de marktwerking niet uit het oog verloren worden. - Het heeft geen nut alle risico's op de opdrachtnemer af te schuiven, uiteindelijk betaal je toch wel de prijs. - Angst is een belangrijk gegeven bij prestatiecontracten, de angst binnen de organisatie over de gevolgen van het gebruik van prestatiecontracten. - Samenwerking en vertrouwen is
E	- E blijft zich ontwikkelen. Zo is er

	(minimaal) jaarlijks overleg tussen E en het vijftal onderhoudsbedrijven over het verbeteren van de raamovereenkomst. - Toepassing van prestatiecontracten bij renovatie en zelfs nieuwbouwprojecten. Hoe eerder rekening te houden met de gehele levensduur hoe meer winst er te behalen valt. - In verband met bovenstaande; aannemers worden ook wakker en proberen zich in het wereldje te mengen. Deze zullen echter eerst zelf de nodige kennis op moeten doen.	essentieel. - In de voorfase van het traject valt de meeste winst in te behalen, daar moet dan ook de meeste tijd in gaan zitten. - Het belang van continuïteit bij onderhoudsbedrijven wordt zwaar onderschat, als je ze dat kunt bieden dan kan (bijv.) de winstmarge best wat omlaag. - Voor de onderhoudsbedrijven is het van belang meer te bieden dan alleen onderhoud. Men heeft de kennis in huis, en kan zodoende goed advies geven.
F	- F werkt met de NEN2767. Hoewel men niet het idee heeft dat deze veel beter is dan de andere methodes ziet men deze graag tot uniform gebruikte standaard uitgroeien. Het voordeel van deze vorm is dat deze ook geschikt is voor installaties en daken e.d. Door een uniforme standaard te gebruiken kan er efficiënter gewerkt en beter vergeleken worden. - Meer gebruik maken van de digitale mogelijkheden.	- Kwaliteit voor een eerlijke prijs, het onderhoudsbedrijf dus niet uitwringen. - Als extra voor het onderhoudsbedrijf krijgt deze het alleenrecht op extra werk aan het complex (trappenhuisen e.d.) Mits er goede eenheidsprijzen gevraagd worden.
G	- G heeft nog geen idee wat er na de contractperiode gebeurt.	
H	- Steeds meer vanuit de bouw rekening houden met het onderhoud over de gehele levensduur. Nu ook weer een pilotproject mee.	- Prestatiegericht werken vereist een andere manier van werken en een andere kwaliteit van mensen. - Goede samenwerking komt mede door

	- Ook het traditionele werken zal blijven bestaan. Alleen la omdat er niet genoeg (geschikte) bedrijven zijn om prestatiegericht te werken	de wederzijdse afhankelijkheid. Voor beide partijen is het contract te waardevol om te beëindigen. - H werkte al in een bouwteamvorm, de stap naar prestatiegericht werken was zodoende minder groot dan gebruikelijk.
I	- Nog meer gebruik maken van de kennis en kunde van het onderhoudsbedrijf. Wel zelf ook kennis in huis houden maar anders inzetten.	- Doe het alleen als je het goed doet, ga niet met verkapte traditionele contracten werken onder de noemer prestatiecontract - ‘de contracten zouden op één A4’tje moeten passen’ doelend op het niet dicht moeten willen timmeren van het geheel. - Vergelijken traditioneel – prestatiegericht moeilijk mede doordat fouten bij traditionele werkwijze pas bij de volgende onderhoudsbeurt aan het licht komen.
J	- Er wordt nu gewerkt met prestatie-eisen van het VAC, dus erg technisch van aard. Geïnterviewde wil graag naar meer functionele eisen.	- Aan de ‘vriendschappelijke’ relatie met het onderhoudsbedrijf kleven naast de voordelen ook enkele risico’s. Zo kan een bedrijf dat je uitstel geeft om iets op orde te brengen in de tussentijd failliet gaan. -De financiële winst zit voor een groot deel intern, door een grote besparing in uren. - Als corporatie zijnde moet je niet gaan lopen zeuren over niet behaalde

prestatie-eisen als deze toch geen grote gevolgen hebben.

- Het liefste wil J dezelfde schilder persoonlijk op dezelfde plek een onderhoudsbeurt later, zo wordt deze met zijn eigen werk geconfronteerd.
- Een groot deel van de prestatiecontracten zijn direct ingegaan bij nieuwbouw. De problemen treden grotendeels op bij complexen die voorheen traditioneel geschilderd zijn.

K

- Geïnterviewde wil het prestatiegerichte werken graag corporatiebreed invoeren. Hiervoor moeten echter wel alle afdelingen er daadwerkelijk klaar voor zijn.
- Over wordt gegaan op een 6-jarige cyclus voor al het onderhoud. Dit om de bewoners duidelijkheid te geven. De opdrachtnemers zullen rekening moeten houden met deze cyclus.

- Prestatiegericht werken is een visie die je als bedrijf moet hebben. Als e als bedrijf traditioneel in bent gesteld moet je of helemaal om of er helemaal niet aan beginnen.
- Als corporatie kun je nooit zoveel technische kennis in huis hebben en behouden als een onderhoudsbedrijf. Maak dus gebruik van de externe kennis. Zorg wel voor een basisniveau om de juiste vragen te kunnen stellen.
- Van groots belang de juiste bedrijven om je heen te hebben. Dit in combinatie met lange termijn samenwerkingen.
- Er wordt al jaren uit dezelfde pot verf en met dezelfde kwast geschilderd. Ontwikkeling van nieuwe producten en technieken komt niet van de grond.



Bierman Advocaten



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit