

# De relatie maakt de prestatie!

Maar niet zonder contract

Dr.ir. Wendy van der Valk

*Universiteit Tilburg*

NEVI Contractmanagementdag 2015

# Ja, de relatie is belangrijk...



# Maar het contract dan?





**Kaasmarkt. Purmerend.**  
 Uitg.: R. Rozekrans. Foto: J. H. C. Coppens. Purmerend.  
*Men vindt gy dit geen moete print.  
 En dan nog wil wat Purmerend  
 gy zult wil by je agm denken  
 Wie zou my dit ansele skonen  
 gy moet n maar niet over kijven  
 Want it sal mijn naam in eijgen whijven  
 Nijn naam dus spedig naar quorden  
 En het antwoord met de post verorden*

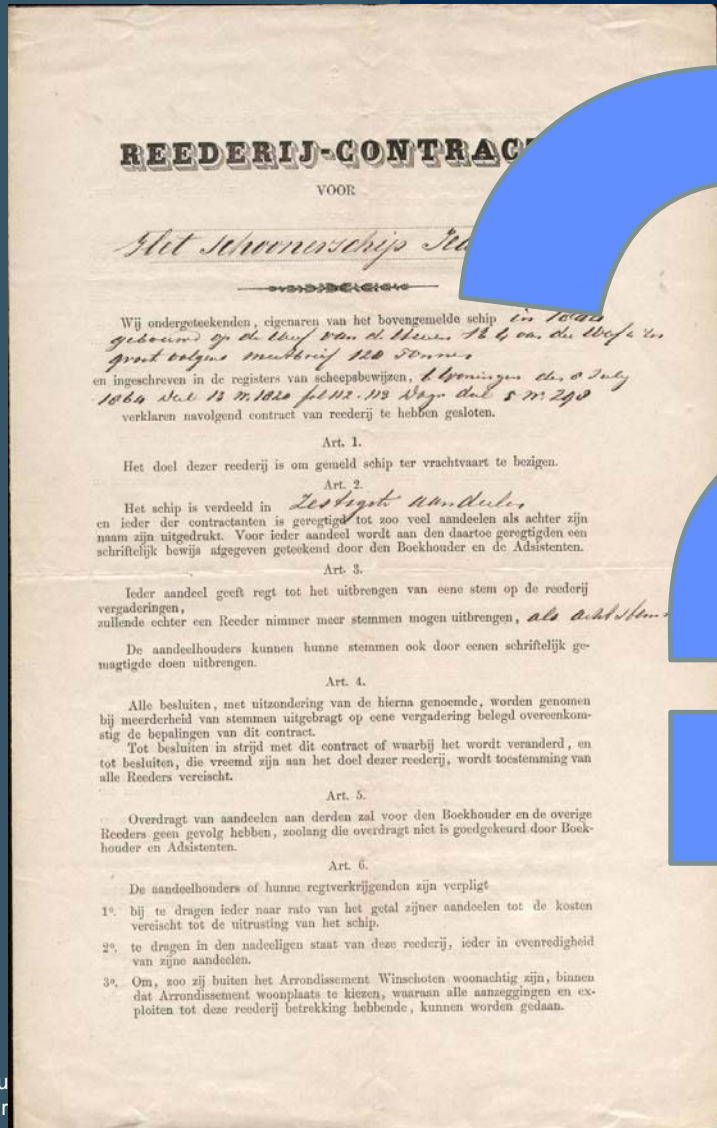
1.14 14.1.22.1.14.10 1.10.



# Wat is er gebeurd?

Van:

Naar:



# Contract management

Het proces van systematisch en efficiënt besturen van de contractcreatie tot en met executie en het analyseren met als doel het maximaliseren van de operationele en financiële leveranciersprestatie en reductie van de risico's (NEVI)

Contractmanagement is onderdeel van contractgebruik en verwijst naar het monitoren van gedrag of prestaties van de leverancier tijdens de uitvoering:

- >Omvat ook het afdwingen van contractuele verplichtingen (“enforcement”)
- >Wordt voorafgegaan door contractontwerp

# Trends in contracten

- Vergoeden van gemaakte kosten
- Jaren '80: eenheidsprijzen en vaste vergoedingen
- Toenemende aandacht voor aanspreekbaarheid leveranciers:
  - > outputs (“eenheden dienstverlening”);
  - > kwaliteit; en:
  - > uitkomsten (resultaten, effecten, dingen die bereikt worden).
- Jaren '90: opkomst van prestatiecontracten

# Bekende voorbeelden

## Power by the hour



## Performance-based logistics







# Wanneer is een contract een prestatiecontract (PBC)?

Een contract is een prestatiecontract (PBC) als:

- de leverancier ...
  - > ... wordt betaald op basis van de prestaties die men levert
  - > ... wordt beoordeeld op de mate waarin men er in slaagt een bijdrage te leveren aan de doelstellingen van de opdrachtgever
- de leverancier èn opdrachtgever ...
  - > ... ieder hun KPIs hebben en elkaar beoordelen op behaald resultaat
  - > ... veel aandacht besteden aan de wijze van samenwerken en communiceren

# Verschillen met andere contracttypen?

Wanneer we PBCs contrasteren met contracten op basis van een vaste vergoeding (VV) of contracten op basis van verrekenbare kosten (VK) zien we dat:

- Alle contracttypen een termijn van maximaal 5 jaar hebben; het zijn veelal de VV en VK contracten die evt. een langere horizon hebben
- PBCs vertegenwoordigen gemiddeld grotere uitgaven dan VVs en VKs
- PBCs zijn veelal maatwerkcontracten
- Het opstellen van PBCs lijkt meer een gezamenlijke aangelegenheid dan het opstellen van VVs en VKs

# Verschillen met andere contracttypen?

Wanneer we PBCs contrasteren met contracten op basis van een vaste vergoeding (VV) of contracten op basis van verrekenbare kosten (VK) zien we dat:

- Leveranciers in PBCs meer vrijheid hebben om te bepalen hoe en met welke middelen ze de dienstverlening willen inrichten
- De besturing/ aansturing van PBCs veel gedetailleerder is vastgelegd dan dat het geval is bij VVs en VKs
- PBCs worden gekenmerkt door een hogere mate van innovatie en daarvan afgeleide resultaten (bv. snellere of goedkopere dienstverlening)

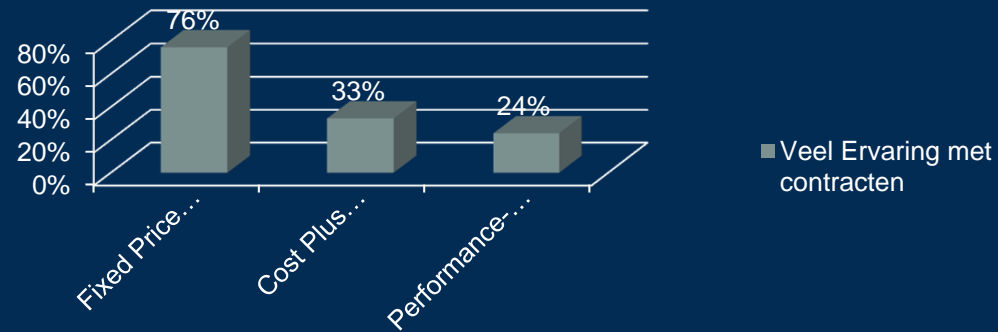


## Nog een belangrijk verschil met andere contracttypen

De mate van onderling vertrouwen en wederzijdse betrokkenheid zijn gemiddeld hoger bij PBCs!

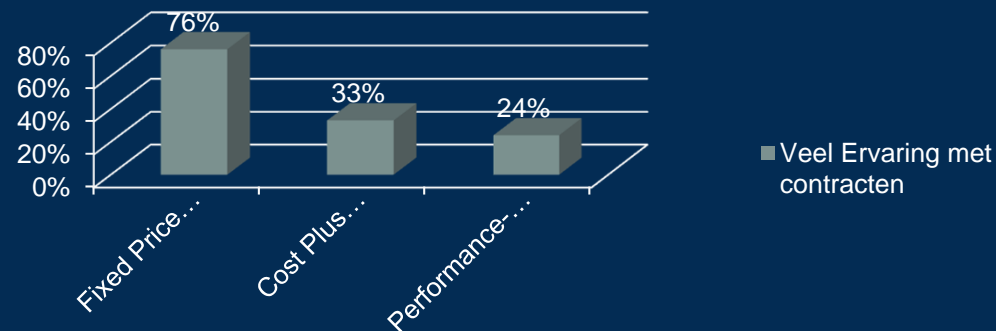
# Waarom dan niet altijd PBCs?

## Ervaring van inkopers met de drie contracttypen



# Waarom dan niet altijd PBCs?

## Ervaring van inkopers met de drie contracttypen



- Uitbesteders vrezen dat leverancier de regie overneemt
- Uitbesteders hebben nog onvoldoende ervaring/ volwassenheid om PBCs goed te kunnen gebruiken
- Basis voor prestatiemeting en –beoordeling is niet eenvoudig te bepalen → kan bijv. leiden tot disputen over het resultaat in relatie tot het contract
- Prestatiecontracten zijn moeizaam te implementeren, omdat ze een andere wijze van aansturen vergen

# Contractontwerp: 3 elementen

- Specificatie:
- Beloningsstructuur:
- Betalingsafspraken



# Contractontwerp: 3 elementen

- Specificatie:
  - > Type spec (input, throughput, output, outcome)
  - > Mate van detail
- Beloningsstructuur:
  - > Koppelen aan gedragingen/ prestaties:
    - Vaste vergoeding
    - Variabele vergoeding
    - Deels vast, deels variabel
- Betalingsafspraken
  - > Volledig vooraf/ achteraf, periodieke stortingen, etc

## Maar dan...?

- Kwaliteit slechts ogenschijnlijk gegarandeerd
- Afspraken simpeler dan gedacht
  - > Matig gedefinieerde service levels
  - > Vage verwachtingen
  - > Foutieve uitgangspunten
- Contract volgt op eenmalige onderhandeling
- Prestatiematen onderling soms niet gelinkt
- Prestatiemeting vaak retrospectief

# Maar dan...contractmanagement!

- Drie functies van contracten:
  - > Als beschermmiddel (safeguard)
    - Behartigen van belangen
  - > Als coördinatiemiddel
    - Afstemmen taken en verantwoordelijkheden over grenzen van organisaties heen
  - > Als aanpassingsmechanisme
    - Accommoderen van veranderingen

Deze functies beïnvloeden contractmanagement!