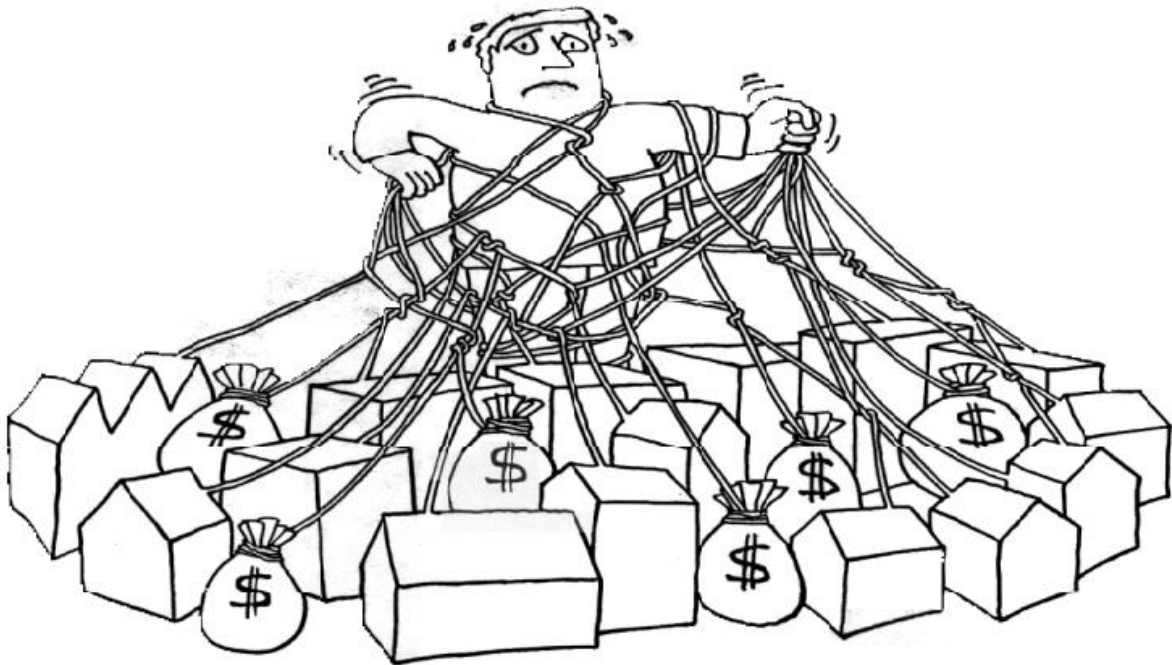


# Professionaliseren van het opdrachtgeverschap

*Naar een weloverwogen keuze op organisatieniveau ten behoeve van een passende samenwerkingsvorm bij het beheer en onderhoud van bestaand vastgoed*



Jiska Schimmelpennink

Master thesis project  
Februari 2015

-*"Make or buy decisions are becoming more and more of a strategic nature"* –  
(in Vosselman, p. 52, 2000)

## COLOFON

<i>Titel document</i>	Professionaliseren van het opdrachtgeverschap – naar een weloverwogen keuze op organisatieniveau ten behoeve van een passende samenwerkingsvorm bij het beheer en onderhoud van bestaande vastgoedportefeuilles	
<i>Locatie, datum</i>	Delft, februari 2015	
<i>Auteur</i>	Jiska Schimmelpennink	
<i>Studentnummer</i>	1329421	
<i>Email</i>	<a href="mailto:j.d.schimmelpennink@gmail.com">j.d.schimmelpennink@gmail.com</a>	
<i>Opleiding</i>	Construction Management Engineering (CME)	
<i>Faculteit</i>	Civiele Techniek en Geowetenschappen (CiTG)	
<i>Universiteit</i>	Technische Universiteit Delft (TU Delft)	
<i>Afstudeercommissie</i>	Prof. Mr. Dr. Monika Chao-Duivis	BK, TU Delft
	Prof. Dr. Ir. Marleen Hermans	BK, TU Delft
	Ir. Leon Hombergen	CT-G, TU Delft
	Ing. Wendy Roodnat	Grontmij Nederland
	Ing. Rien de Lange	Grontmij Nederland
<i>Toelichting</i>	Professionalisering van het opdrachtgeverschap; een inzicht in de belangrijkste factoren die opdrachtgevers mee moeten laten wegen om op organisatieniveau de juiste keuze te maken voor een bepaalde samenwerkingsvorm om de facilitaire diensten (beheer- en onderhoudsdiensten in het bijzonder) van bestaande vastgoedportefeuilles te organiseren	
<i>Kernwoorden</i>	Professioneel opdrachtgeverschap, asset management, facility management, sourcing, innovatieve samenwerkingsvormen, managing agent, maincontracting	

Technische Universiteit Delft  
Faculteit Civiele Techniek  
Stevinweg 1, 2628 CN, Delft  
Tel: 015-2789802  
[www.tudelft.nl](http://www.tudelft.nl)

Grontmij N.V.  
De Holle Bilt 22, 3732 HM, De Bilt  
Tel: 030-2207911  
[www.grontmij.nl](http://www.grontmij.nl)



## VOORWOORD

Dit onderzoek bevat de resultaten van mijn afstudeeronderzoek naar de belangrijkste factoren die organisaties mee moeten laten wegen bij het maken van een juiste keuze op organisatieniveau voor een bepaalde samenwerkingsvorm voor het beheer en onderhoud van bestaande vastgoedportefeuilles vanuit het perspectief van de opdrachtgever in opdracht van de Technische Universiteit Delft. Dit onderzoek is de laatste stap in het verwerven van het 3TU master diploma Construction Management Engineering (CME). Na het afronden van dit onderzoek, laat ik mijn studentenleven achter me, en kijk ik uit naar het begin van mijn professionele carrière.

Mijn afstudeerproject is uitgevoerd tijdens een stage bij Grontmij, welke ik ervaren heb als zeer interessant en leerzaam. Graag zou ik in eerste instantie alle werknemers willen bedanken voor het wegwijs maken op de werkvloer en voor de fijne tijd binnen Grontmij. Ook wil ik graag alle geïnterviewden bedanken voor het delen van hun persoonlijke ervaringen, welke cruciaal zijn geweest voor de uitvoering van het onderzoek. Mijn bijzondere dank gaat uit naar mijn interne begeleider, ing. Wendy Roodnat, voor haar bijdrage tijdens de vele bijeenkomsten, waarin zij mij heeft voorzien van nieuwe ideeën en een kritische beoordeling. Ik heb onze samenwerking als zeer prettig ervaren.

Ook wil ik graag de commissie van de Technische Universiteit Delft bedanken. Prof. mr. dr. Monika Chao-Duivis, Prof. dr. ir. Marleen Hermans en ir. Leon Hombergen, bedankt voor jullie ondersteuning tijdens mijn afstudeerproces. Ik heb veel geleerd van jullie wetenschappelijke kennis en praktijkkennis, wat het enthousiasme over het onderwerp gedurende het hele proces ten goede is gekomen. Naast inhoudelijke kennis, hebben jullie ook bijgedragen aan het ontwikkelen van kennis over mijzelf. Al deze kennis beschouw ik als zeer waardevol voor de toekomst.

Tot slot, maar niet minder belangrijk, zou ik mijn familie en vrienden willen bedanken voor de vele mooie momenten de afgelopen jaren. Natuurlijk wil ik mijn ouders in het bijzonder bedanken voor hun ongelimiteerde vertrouwen in mij en het ondersteunen tijdens mijn tijd in Delft. En mijn vriend Arno Bastiaanse, die tijdens het hele proces altijd klaar stond als klankbord. Al deze bijdragen hebben mij geholpen dit mogelijk te maken!

Delft, februari 2015

Jiska Schimmelpennink

## KORTE SAMENVATTING

### Achtergrond

Ten gevolge van de in de jaren '90 bevestigde bouwfraude en de huidige economische crisis hebben grote publieke opdrachtgevers, zoals Rijkswaterstaat en het Rijksvastgoedbedrijf 'de markt tenzij...' strategie geïntroduceerd. Deze strategie is gericht op het efficiënt en effectief uit de markt te halen wat past bij de behoefte en om de markt te stimuleren tot innovatie. De nadruk van de innovaties ligt op het verbeteren van de relatie tussen de opdrachtgever (OG) en de aannemer (ON). Een belangrijk aspect met betrekking tot het verbeteren van de relatie tussen de OG en de ON is het verbeteren van de coördinatie van de verschillende aspecten van het bouwproces. Een methode om de coördinatie aan de aanbodzijde te verbeteren is het veranderen van de vraagspecificatie van de opdrachtgever.

Een veranderde vraagspecificatie bereikt de OG door de project scope uit te breiden en het marktaandeel te vergroten en deze uitgebreide scope vervolgens op te dragen aan één ON. Door de integratie van verschillende disciplines, fasen en/of vastgoedbeheerniveaus in één contract ontstaan innovatieve prestatiegerichte contracten en daarmee nieuwe samenwerkingsvormen. Zowel in publieke als private organisaties wordt voor het beheer en onderhoud van de vastgoedportefeuilles in toenemende mate gebruik gemaakt van deze nieuwe samenwerkingsvormen. Echter, iedere organisatie is anders, dus een optimale samenwerkingsvorm zal per organisatie verschillen en één ideaal model is een illusie. In de literatuur ontbreekt het echter aan een besluitvormingsmodel voor organisaties om een geschikte samenwerkingsvorm te kiezen.

### Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is bijdragen aan het opstellen van een besluitvormingsmodel voor opdrachtgevers om een geschikte samenwerkingsvorm te kiezen bij het organiseren van de facilitaire diensten, en beheer- en onderhoudsdiensten in het bijzonder, van bestaand vastgoed door;

*het in kaart brengen van de belangrijkste factoren die meegewogen moeten worden bij het maken van een keuze voor een geschikte samenwerkingsvorm*

### Toelichting modellen

In dit onderzoek worden drie typen samenwerkingsvormen behandeld: samenwerken op basis van traditionele wijze (1), samenwerken op basis van een managing agent model (2) en samenwerken op basis van een 'maincontracting' model (3). Deze vormen kunnen ook wel beschouwd worden als basisconcepten.

Er is hoofdzakelijk sprake van twee verschillen tussen deze basisconcepten. In eerste instantie kan er sprake zijn van een interne (bij het traditionele model) of externe (bij het managing agent en maincontracting model) leverancier van de facility management (FM) processen (2). Dit eerste verschil betreft de 'make-or-buy' keuze. In tweede instantie kan er sprake zijn van aparte leveranciers voor losse diensten (wat het geval is bij het traditionele model) of kan er sprake zijn van één leverancier

voor alle diensten (wat het geval is bij het maincontracting model) (1). Dit tweede verschil betreft de keuzes omtrent 'het type relatie' tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

## Theoretisch kader

Om de belangrijkste afwegingen voor opdrachtgevers in kaart te brengen omtrent het maken van een keuze voor een type samenwerkingsvorm is een theoretisch kader opgesteld. Dit kader is gebaseerd op vier bestudeerde theorieën omtrent 'sourcing' (ofwel: inkoop op strategisch niveau). De uit de theorieën volgende factoren, die van invloed kunnen zijn op de bovengenoemde typen keuzen (de 'make or buy' keuze en de keuzes omtrent 'het type relatie'), vormen het theoretische kader. Hieronder wordt per theorie kort toegelicht op welke keuze ze van invloed zijn en welke factoren bepalend zijn.

### De 'competitive strategy' theorie

De 'competitive strategy' heeft betrekking op de 'make-or-buy' keuze en kan onderverdeeld worden in drie perspectieven: het core business perspectief (betreffende de factoren *kerncompetenties, productiekosten, personeelsbestand en flexibiliteit*), het kerncompetentie perspectief (betreffende de factoren *kerncompetenties opdrachtgever en kerncompetenties opdrachtnemer*) en het perspectief van de (publieke) bedrijfscultuur (betreffende de factoren *cultuur en wetgeving*).

### De transactiekosten theorie

De transactiekosten theorie heeft betrekking op de 'make-or-buy' keuze en de keuzes omtrent 'het type relatie'. De 'make-or-buy' keuze hangt af van de factoren *mate van uniekheid, frequentie, mate van complexiteit/onzekerheid, mate van beperkte rationaliteit, aantal leveranciers en mate van schaalvoordelen*. De keuze omtrent 'het type relatie' hangt af van de factoren *volume en mate van uniekheid*.

### Theorie omtrent 'vertrouwen'

De theorie omtrent 'vertrouwen' heeft betrekking op de keuze omtrent 'het type relatie'. De keuze hangt af van een afweging tussen het verlagen van de transactiekosten en het verlagen van de afhankelijkheid ten opzichte van de opdrachtnemer (beïnvloed door de factoren *volume en grootte van de leveranciersorganisatie*).

### De 'agency cost' theorie

De theorie omtrent 'agency' kosten heeft betrekking op de keuzes rondom 'het type relatie'. De keuzes hangen af van de factoren *doel-congruentie, informatie-asymmetrie, risico-aversie van de opdrachtnemer, uitkomstonzekerheid, meetbaarheid, relatieduur en taakprogrammeerbaarheid*.

## Onderzoeksaanpak

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van een comparatieve case study. Hierbij is sprake van drie onderzoekseenheden, namelijk opdrachtgevers die werken op basis van: *het traditionele model (A), het managing agent model (B) en het maincontracting model (C)*. Binnen deze eenheden heeft de

selectie van opdrachtgevers zo breed mogelijk plaats gevonden, dat wil zeggen: zij verschillen op diverse aspecten.

Voor de comparatieve case study wordt gebruik gemaakt van de *hiërarchische methode*, opgebouwd uit twee opeenvolgende stappen: een vergelijking binnen en tussen de onderzoeksgroepen (1) en een vergelijking tussen theorie en praktijk (2), in relatie tot de inrichting van en de argumenten voor het toepassen van de samenwerkingsvormen. Stap één vormt de input voor stap twee.

## Analyse

### Onderzoekseenheden

- *Onderzoekseenheid A* bestaat uit de opdrachtgevers NPO en de TU/Eindhoven (TU/e)
- *Onderzoekseenheid B* is opgebouwd uit de Hight Tech Campus Eindhoven (HTCE), de gemeente Hoorn, de gemeente Nijmegen en Yara Sluiskil benaderd
- *Onderzoekseenheid C* betreft het Rijksvastgoedbedrijf (RVB), Shell, de NS, de gemeente Rotterdam, ABN AMRO en Dow

De HTCE, de gemeente Hoorn, Yara Sluiskil, het RVB, de gemeente Rotterdam en ABN AMRO bevinden zich momenteel in de opstartfase van de implementatie van de nieuwe samenwerkingsvorm. De NPO, TU/e, de gemeente Nijmegen, Shell, de NS en Dow bevinden zich in een verder gevorderd stadium van en hebben al jaren ervaring opgedaan.

### Methodiek analyse

De uitvoering van de analyse van *stap 1* vindt plaats door middel van het toepassen van de analyse methodiek *'grounded theorie'*. In eerste instantie zijn de argumenten gegroepeerd rondom vijf (uit de theorie volgende) thema's rondom de voor- en nadelen van de drie samenwerkingsvormen: flexibiliteit, controle, directe kosten, indirecte kosten en customer services. Argumenten door opdrachtgevers binnen deze thema's zijn vervolgens gestructureerd door dat gezocht wordt naar gemeenschappelijke delers. De uitvoering van de analyse van *stap 2* vindt plaats doordat de in de praktijk genoemde argumenten en in de theorie genoemde factoren (ofwel: het theoretische kader) met elkaar vergeleken en de mate van *'match'* en *'mismatch'* wordt bepaald.

## Omschrijving analyse

### Stap 1

*In relatie tot flexibiliteit worden argumenten op het gebied van capaciteit en (de mogelijkheid tot) financiële flexibiliteit onderscheiden. Binnen het thema controle zijn de gemeenschappelijke delers overdracht / behoud risico's omtrent management, (de mogelijkheid tot) het beheersen van de risico's omtrent onafhankelijkheid en (de mogelijkheid tot) inspraak / transparantie opgesteld. Met betrekking tot directe kosten worden uitspraken rondom efficiëntie door specialisatie, efficiëntie door integratie, volume, schaalvoordelen en risico-aversie door de opdrachtnemer gedaan.*

*Binnen het thema indirecte kosten worden verlaging personeels- en overheadkosten, langere 'due diligence' periode en efficiëntie door focus op eigen core business onderscheiden. In relatie tot customer*

*services wordt het argument het verhogen van klanttevredenheid door: inrichten front office, behoud verantwoordelijkheden relatie gebruiker door opdrachtgever en opname klanttevredenheid in kritieke prestatie indicatoren genoemd.*

## Stap 2

Uit stap twee volgt dus in welke maten en op welke manier de in de theorie genoemde factoren in de praktijk geïnterpreteerd worden. De 'match' tussen factoren in de theorie en in de praktijk genoemde argumenten en de verklaring waarom bepaalde in de praktijk genoemde argumenten niet in de theorie benoemd worden vormen de basis voor het formuleren van de aanbevelingen voor opdrachtgevers in relatie tot welke afwegingen door opdrachtgevers gemaakt zouden moeten worden bij het maken van een keuze voor een samenwerkingsvorm.

## Validatie

Het daadwerkelijk opstellen van een besluitvormingsmodel valt buiten de scope van dit onderzoek. Omdat iedere organisatie een andere uitgangspositie geniet, kan het inrichten van een passende samenwerkingsvorm als maatwerk worden beschouwd. Daarom zijn aanbevelingen voor opdrachtgevers zo abstract mogelijk geformuleerd. De input voor de aanbevelingen, uitspraken van opdrachtgevers omtrent argumenten voor het maken van een keuze voor een bepaalde samenwerkingsvorm, zijn echter wel geverifieerd op geldigheid door diverse opdracht nemende partijen van innovatieve samenwerkingsvormen, namelijk door: Facilicom, Heijmans, AAFM en Royal Haskoning DHV.

## Aanbevelingen en conclusies

Op basis van de resultaten van de analyse stap 1 en stap 2 zijn een tiental aanbevelingen voor opdrachtgevers geformuleerd in de vorm van vragen, die een opdrachtgever zichzelf, voorafgaand aan het maken van een keuze, zou moeten stellen. De conclusies nemen (in deze samenvatting) de vorm aan van een antwoord op deze vragen. Hierbij wordt bepaald welke uitgangspositie van een organisatie, beredeneerd vanuit (één van) de theorie(ën), logischerwijs zou leiden tot welk type samenwerkingsvorm.

### Thema flexibiliteit

- *In hoeverre ben je zelf in staat om een optimale bezetting binnen je organisatie te realiseren en in hoeverre wordt deze optimale bezetting nagestreefd?*

Indien je als organisatie een optimale bezetting nastreeft en zelf in staat bent een optimale bezetting te realiseren zou, beredeneerd volgens de 'competitive strategy' theorie, een keuze voor een traditionele vorm voor de hand liggen, mits een verhoogde mate van kwetsbaarheid van de organisatie niet als problematisch wordt ervaren. Indien je als organisatie een optimale bezetting nastreeft, niet in staat bent een optimale bezetting te realiseren en/of een verhoogde mate van kwetsbaarheid als probleem ervaart, ligt een keuze voor een managing agent of maincontract model meer voor de hand.



## Thema controle

- *In hoeverre ben je in staat risico's voor het facility management zelf beter te beheersen dan marktpartijen en/of wil je risico's in eigen hand houden?*

Indien je als organisatie zelf in staat bent voldoende kennis en competenties omtrent facility management (fm) binnen je organisatie te borgen, indien sprake is van complexe elementen of indien het core business gerelateerde processen betreft, ligt volgens de 'competitive strategy' en de 'agency cost' theorie een keuze voor een traditionele vorm voor de hand. Indien sprake is van onvoldoende fm kennis en competenties ligt de keuze voor een managing agent- of maincontracting vorm meer voor de hand. Echter, indien een organisatie onvoldoende kennis en competenties in huis heeft ten behoeve van een correcte implementatie van maincontracting, of als sprake is van complexe elementen ligt, volgens de 'transactie kosten' theorie, de keuze voor een managing agent vorm meer voor de hand dan een keuze voor maincontracting.

- *In hoeverre ben je in staat de (on)afhankelijkheid van de management partij te borgen?*

Indien je als organisatie zelf onvoldoende in staat bent de (bij maincontracting afgenomen) onafhankelijkheid (doordat de koppeling van uitvoerende en management diensten een kenmerkende eigenschap van maincontracting is) van de opdracht nemende partij te garanderen ligt, beredeneerd vanuit de theorie omtrent 'vertrouwen' en de 'agency cost' theorie, een keuze voor een traditionele of managing agent samenwerkingsvorm voor de hand. Een dergelijke keuze is meer voor de hand liggend omdat bij deze vormen wel sprake is van een scheiding tussen de uitvoerende en management diensten, hetgeen de kans op onafhankelijkheid (door de beperkte kans op het nastreven van eigenbelang) van de leverancier vergroot.

- *In hoeverre ben je in staat om de rol als opdrachtgever van actief om te vormen naar passief?*

Indien een organisatie niet in staat is invulling te geven aan de passieve opdrachtgeversrol (hetgeen een kenmerkende eigenschap is voor maincontracting) zou het, volgens de 'agency cost' theorie, maar in tegenstelling tot de theorie omtrent 'vertrouwen', meer voor de hand liggen dat een organisatie de voorkeur geeft aan de traditionele of managing agent samenwerkingsvorm. Als een organisatie hier namelijk niet toe in staat is, zal sprake zijn van verhoogde indirecte kosten ten gevolge van het behoud van (hoge) kosten voor het zelf monitoren van de prestaties door de opdrachtgever (naast de kosten voor het monitoren door de opdrachtnemer, als onderdeel van de contractsom).

## Thema directe kosten

- *In hoeverre ben je je als opdrachtgever bewust van de gewenste beschikbaarheid van de elementen?*

Indien een opdrachtgever zich niet bewust is van de gewenste beschikbaarheid van de elementen door zijn gebruikers, dan zou het, beredenerend vanuit de 'agency cost' theorie, ten gevolge van een verhoogde kans op risico-avers gedrag van de opdrachtnemer en daarmee op een hogere contractsom, meer voor de hand liggen dat een opdrachtgever kiest voor een traditionele of managing agent samenwerkingsvorm. Indien de gewenste beschikbaarheid niet inzichtelijk is gemaakt en dus geen sprake is van een duidelijke prioritering van de beschikbaarheid van de elementen, zal dit leiden tot een verhoogde contractsom. Dit komt doordat een opdrachtnemer een hoge gewenste beschikbaarheid zal afprijzen door: een niet optimale onderhoud strategie toe te passen of door het

optreden van risico's, ten gevolge van factoren waarop hij geen invloed uit kan oefenen, in rekening zal brengen.

- *In hoeverre ben je je bewust van de mate van volledigheid en betrouwbaarheid van de beschikbare informatie?*

Indien je je als organisatie niet bewust bent van de volledigheid en betrouwbaarheid van de beschikbare informatie van de elementen, dan zou het, beredenerend vanuit de 'agency cost' theorie, ten gevolge van een verhoogde kans op risico-avers gedrag van de opdrachtnemer en daarmee verhoogde contractsom, meer voor de hand liggen dat een opdrachtgever kiest voor een traditionele of managing agent samenwerkingsvorm. De opdrachtnemer is namelijk, om een realistisch aanbod voor het onderhoud te kunnen doen door het inschatten van de benodigde inspanningen, afhankelijk van de door de opdrachtgever geleverde informatie. Indien sprake is van onvoldoende informatie zal dit kunnen leiden tot: een hogere contractsom (doordat het optreden van risico's ten gevolge van onzekere factoren is afgeprijsd), hogere indirecte kosten (doordat achteraf discussie ontstaan).

### Thema indirecte kosten

- *In hoeverre ben je je bewust van de mogelijkheden om en consequenties van het inkrimpen van de organisatie?*

Indien een organisatie de wens heeft om over te gaan tot uitbesteding, zou deze, beredenerend vanuit de 'competitive strategy' theorie, vooraf enkele mogelijk problemen in ogenschouw moeten nemen. Indien binnen een organisatie geen of nauwelijks facility management (fm) personeel aanwezig is, indien sprake is van 'verjaard' fm personeel, of indien voor een organisatie mogelijkheden bestaan omtrent het aanbieden van vervangende functies aan het fm personeel, heeft een organisatie verminderde kans op het ontstaan van problemen en verhoogde indirecte kosten rondom uitbesteding.

Dit geldt ook indien sprake is van draagvlak binnen de organisatie voor de nieuwe samenwerkingsvorm waardoor verminderde kans bestaat op het optreden van het doelbewust verstoren van het onderhoudsproces door medewerkers. Indien een organisatie (door toedoen van één van bovengenoemde oorzaken) wel een verhoogde kans heeft op indirecte kosten zou een keuze voor de traditionele samenwerkingsvorm meer voor de hand liggen.

### Thema customer service

- *In hoeverre ben je als opdrachtgever overtuigd dat verhoogde klanttevredenheid bijdraagt aan de effectiviteit van de bedrijfsprocessen?*

Geen theorie doet uitspraken over klanttevredenheid. Indien een opdrachtgever ervan overtuigd is dat een verhoogde klanttevredenheid bijdraagt aan de effectiviteit van de eigen bedrijfsprocessen ligt een keuze voor de traditionele of managing agent vorm voor de hand als men denkt zelf (al niet ondersteund door de managing agent) beter in staat te zijn tot het inrichten van een optimale klant-leverancier relatie dan dat een opdrachtnemer dit zou zijn. Indien dit niet zo is, ligt een keuze voor het maincontracting model voor de hand.

## Thema overig

- *In hoeverre heb je als organisatie kans op beleidsveranderingen op de middellange tot lange termijn?*

Beredenerend vanuit de 'transactie kosten' theorie zou, indien binnen een organisatie sprake is van interne onzekerheden zoals beleidsveranderingen (welke zouden kunnen leiden tot een gewenste herstructurering van de organisatie), ten gevolge van verhoogde transactiekosten, een keuze voor een traditionele of managing agent samenwerkingsvorm meer voor de hand liggen.

- *In hoeverre ben je als opdrachtgever goed geïnformeerd in relatie tot de kenmerken en consequenties van de foute implementatie van de modellen?*

Indien een opdrachtgever niet goed geïnformeerd is over de eigenschappen en daarmee de mogelijkheden en nadelen van de samenwerkingsvormen zou deze, ten gevolge van een verhoogde kans op tegenvallende prestaties, de implementatie van een nieuwe samenwerkingsvorm niet moeten overwegen.

## SHORT SUMMARY

### The background

As a consequence of the building fraud in the nineties and the present economic crisis, a number of big public commissioning companies, like Rijkswaterstaat and the Rijksvastgoedbedrijf, has introduced the strategy of "the market unless...". This strategy is directed towards the efficient and effective realization of the demand and to stimulate the innovation of the market. The emphasis of the innovations is in the improvement of the relation between the commissioning company and the building contractor. An important aspect of the improvement of this relation is the improvement of the co-ordination of the various aspects of the building process. One method to improve the co-ordination at the offer-side is to change the demand specification of the commissioning company.

A changed demand specification can be achieved by the commissioning company by enlarging the scope and by increasing the market share, and then entrust this enlarged scope to just one building contractor. By integrating various departments, phases and/or real estate supervision levels in only one agreement, there will be innovative, achievement-oriented agreements and, as a consequence, new cooperation forms. In public as well as in private companies these new cooperation forms will be used more and more frequently for the supervision and the maintenance of the real estate portfolio. However, every company is different, so it is impossible to create just one ideal model for all companies. And the best cooperation form will be a unique one for every single company. In literature no model for finding the right cooperation form in decision processes for companies can be found.

### The aim of the investigation

The aim of this investigation is to attribute to the formulation of a decision process model for the commissioning companies to make a decision for the right cooperation form when organizing the general and technical services, and particularly the supervision and service departments, of the (existing) real estate by:

*Mapping the most important factors that have to be taken into account when making a decision for the right cooperation form.*

### Explanation of the models

In this investigation three kinds of cooperation forms will be discussed: cooperation in the traditional way (1), cooperation based on a managing agent model (2), and cooperation based on the 'maincontracting' model. These three models can be considered as the basic concepts.

It is mainly a matter of two differences in these basic projects. Initially it can be a matter of the internal (in the traditional model) or the external (in the managing agent and in the maincontracting model) supplier of the facility management (FM) processes (2). This first difference is about the 'make-or-buy' decision. In the second place it can be a matter of various suppliers for separate services (in the case of the traditional model), or it is about just one supplier for all services (in case of the maincontracting model) (2). This second difference concerns the decisions about 'the kind of relation' between the commissioning company and the building contractor.

## Theoretical scope

In order to map the most important considerations for the decision for a certain cooperation form for the commissioning companies, a theoretical scope has been formulated. This scope is based on four investigated theories regarding sourcing (that means: purchase or strategic level). These factors (coming from the theories) may influence the above mentioned kind of decisions (the 'make or buy' decision and the decisions about the 'kind of relation'). Therefore these factors are the theoretical scope. In the undermentioned part there will be a short explanation which factors are qualifying and may be of influence on which decisions.

### The 'competitive strategy' theory

The 'competitive strategy' relates to the 'make-or-buy' decision and can be divided in three different perspectives: the core business perspective (concerning the factors *most important competences, costs of production, number of employees and flexibility*), the most important competences perspective (concerning the factors *most important competences commissioning companies and most important competences building contractors*) and the perspective of the (public) corporate culture (concerning the factors *culture and legislation*).

### The financial transaction theory

The financial transaction theory relates to the 'make-or-buy' decision, and decisions about the 'type of relation'. The 'make-or-buy' decision depends on the factors *unique, frequency, complexity/uncertainty, rationality, number of suppliers and scale advantage*. The decision about the 'type of relation' depends of the factors *capacity and unique*.

### Theory about 'confidence'

The theory about 'confidence' relates to the decision about the 'type of relation'. This decision depends on the consideration between the reduction of the financial transaction costs and the reduction of the dependence towards the building contractor (influenced by the factors *capacity and volume of the supplier's company*).

### The 'agency cost' theory

The theory about 'agency cost' relates to the decisions about the 'type of relation'. The decisions depend on the factors *purpose-correspondence, information-assymetry, risk-aversion of building contractor, uncertainty about the results, measurable results, life of the relation and the programming of the various assignments*.

### The approach of this investigation

This investigation has been made with use of a comparative case study. This is about three investigation entities, namely commissioning companies which work on the base of: *the traditional model (A), the managing agent model (B) and the maincontracting model (C)*. Within these entities there is a large selection of the commissioning companies, that means: they are different on various aspects.

For the comparative case study the hierarchic method has been used, composed of two successive steps: a comparison within and between the investigation groups (1) and a comparison between theory and practice (2), that relate to the organization of and the arguments for the use of the cooperation forms. Step one is the input for step two.

## Analysis

### Investigation entities

- *Investigation entity A* consists of the commissioning companies NPO and TU/Eindhoven (TU/e)
- *Investigation entity B* consists of the High Tech Campus Eindhoven (HTCE), the city of Hoorn, the city of Nijmegen and Yara Sluiskil
- *Investigation entity C* relates to the Rijksvastgoedbedrijf (RVB), Shell, NS, the city of Rotterdam, ABN AMRO and Dow.

The HTCE, the city of Hoorn, Yara Sluiskil, the RVB, the city of Rotterdam and ABN AMRO are in the start up phase of the application of the new coordination form right now. NPO, TU/e, the city of Nijmegen, Shell, NS and Dow now are in an advanced phase and are highly experienced for many years.

### Methodology of the analysis

The execution of the analysis of *step 1* happens by implementing the methodology of the analysis '*grounded theory*'. Initially the arguments are grouped around five subjects of the advantages and the disadvantages of the three cooperation forms: flexibility, control, direct costs, indirect costs and customer services. Within these subjects, the arguments of the commissioning companies are structured because there has been tried to find the common denominators. The execution of the analysis of *step 2* happens by comparing the arguments which have been mentioned in practice and the factors which have been mentioned in theory. In this way the '*match and the mismatch*' can be determined.

### Description analysis

#### Step 1

*Concerning flexibility we can distinguish arguments of capacity and (the possibility of) financial flexibility. About control we have made common denominators like transmission/maintenance of risks about management, controlling the risks of independence, and participation/transparency. As regards the direct costs some statements about efficiency by specialisation, efficiency by integration, volume, economies of scale and risk-aversion have been made by the building contractors.*

*Concerning the subject indirect costs we can distinguish the reduction of the personnel costs and overheads, a longer 'due diligence' period and efficiency by focus on the own core business. About the customer services the following arguments for increasing the customer satisfaction are mentioned:*

*erect a front office, preservation responsibilities of the relation of the user by the commissioning company and admission of the customer satisfaction in the critical achievement indicators.*

## Step 2

Following the above we can see in which way and to what extent the factors of the theory can be translated in practice. The 'match' between factors of the theory and arguments of the practice and the explanation why some arguments of the practice are not mentioned in the theory, are the base for formulating the recommendation for the commissioning companies about which considerations they should take into account in order to make the decision for the right cooperation form.

## Validation

The real editing of a decision-making model extends beyond the scope of this investigation. Because every company has his own original situation, the draw up of a cooperation form that fits the company is a custom-made solution. That is why the recommendations for the commissioning companies have been formulated as abstractly as possible. The input for the recommendations, being the statements of the commissioning companies about arguments for the decision for a certain cooperation form, have been checked on validity by various building contractors who use innovative cooperation forms. These are Facilicom, Heijmans, AAFM and Royal Haskoning DHV.

## Recommendations and conclusions

On the basis of the analysis step 1 and step 2 about ten recommendations for commissioning companies have been formulated by submitting questions, that the commissioning company should ask itself before deciding. The conclusions, in this summary, are the answers to these questions. In these answers the original situations of a company are determined. And then, after discussing (one of) these theories, you can find out which type of cooperation form is the right one.

## Subject flexibility

- *To what extent you are able to realize an optimal occupation within your company, and to what extent you aspire this optimal occupation?*

If your company does aspire an optimal occupation and you are able to realize this, according to the 'competitive strategy' theory, a decision for the traditional form would be obvious, unless it is no problem for your company if there is a larger vulnerability. If your company does aspire an optimal occupation while you are not able to realize this and/or it is a big problem for your company when there is a larger vulnerability, then it is more obvious to make a decision for the maincontracting model.

## Subject control

- *To what extent you yourself are able to control the risks for the facility management better than market operators and/or do you want to hold it yourself?*

If your company is able to and has enough knowledge/knowhow of facility management (fm) ; if there are difficult elements; or if it concerns core business related processes, then (according to the 'competitive strategy' and the 'agency cost theory') it is obvious to make a decision for the traditional form. If there is not enough knowhow of facility management then a decision for the

managing agent or the maincontracting model should be made. However, if a company does not have enough knowledge and competences for a correct implementation of maincontracting, or if there are very difficult elements, then (according to the 'transaction costs' theory) a decision for a managing agent model is more obvious than a decision for maincontracting.

➤ *To what extent you are able to ensure the (in)dependence of the management party?*

If your company is not able to ensure the independence of the building contractor (because the link of the executive and management services is a characteristic quality of maincontracting), then the decision for a traditional or managing agent cooperation form is obvious. This because of the theory about 'confidence' and the 'agency cost' theory. This decision is more obvious because there is a division between the executing and the management services, which increases the possibility of independence of the supplier (because of the limited possibility of pursuing self-interest).

➤ *To what extent you are able to transform the role of the commissioning company from active to passive?*

If your company is not able to execute the role of the passive commissioning company (which is a characteristic quality of maincontracting) it would be more obvious to make a decision for the traditional or the managing agent cooperation form. This is according to the 'agency cost' theory but contrary to the theory about 'confidence'. This decision is obvious because, if a company is not able to do this, there will be increased indirect costs as a result of the still remaining (high) costs for self controlling of the achievements from the commissioning company (beside the costs for controlling by the building contractor, being part of the contract amount).

### Subject direct costs

➤ *To what extent you (as the commissioning company) are aware of the desired availability of the elements?*

If a commissioning company is not aware of the desired availability of the elements, by his users, then it would be more obvious to make a decision for a traditional or a managing agent cooperation form. This, well-reasoned from the 'agency cost' theory, as a result of the risk averse behaviour of the building contractor (and then a higher contract amount). If the desired availability has not been made clear, and if there is no clear priority of the availability of the elements then this will lead to a higher contract amount. This is because a building contractor will mark down a highly desired availability by: applying a not optimal maintenance strategy, or by charging the appearing of risks, as a result of factors which they cannot influence.

➤ *To what extent you are aware of the completeness and the reliability of the available information?*

If your company is not aware of the completeness and the reliability of the available information about the elements, then it would be more obvious that a commissioning company makes a decision for a traditional or a managing agent cooperation form. This is because of the 'agency cost' theory, as a result of the increased risk averse behaviour of the building contractor and, as a result of this, a higher contract amount. In order to make a realistic offer for the maintenance (by estimating the efforts) it so happens that the building contractor is dependant on the information from the commissioning company. If there is no sufficient information this may lead to: a higher contract



amount (because of the risks as a result of the uncertain factors; this will lead to a mark down). And higher indirect costs because of quarrel afterwards.

### Subject indirect costs

- *To what extent you are aware of the possibilities and consequences of the cut down of the company?*

If the company wishes to outsource, they would have to take some possible problems into account before outsourcing (according to the 'competitive strategy' theory). If there is no or hardly any facility management (fm) staff in the company; if there is an aged fm staff; or if there are possibilities to offer a substitute to the fm staff, then the company will have a reduced chance of problems or higher indirect costs in case of outsourcing. This is also the case if the company wants a new cooperation form. Because then there is less chance of upsetting the maintenance process by the staff. If a company does have a chance that indirect costs would occur, then a decision for the traditional cooperation form would be obvious.

### Subject customer service

- *To what extent you (as the commissioning company) are convinced that increased customer satisfaction contributes to the effectiveness of its processes?*

No theory views about customer satisfaction. If a commissioning company is convinced that an increased customer satisfaction contributes to the effectiveness of its processes then a decision for the traditional or the managing agent form is obvious (whether supported by the managing agent or not). This: in case the company is convinced that they themselves are more able to arrange an optimal customer-supplier relation than the building contractor can. If this is not the case than the decision for the maincontracting model is more obvious.

### Subject other

- *To what extent there is a chance of changing your policy at the medium-long till long term?*

Thinking from the 'transaction cost' theory it would be more obvious to make a decision for a traditional or a managing agent cooperation form. This is the case if there are some domestic uncertainties like policy changes (which could lead to an undesirable restructure of the company), as a result of the increased transaction costs.

- *To what extent you (as the commissioning company) are well informed about the qualities and the consequences of the wrong implementation of the models?*

If a commissioning company is not correctly informed about the qualities and the possibilities and disadvantages of the cooperation forms, they should not consider the implementation of a new cooperation form. Because if they would do so there could be an increased risk of disappointing achievements.

## INHOUDSOPGAVE

COLOFON.....	i
VOORWOORD.....	ii
KORTE SAMENVATTING .....	iii
SHORT SUMMARY.....	x
INHOUDSOPGAVE.....	xvi
FIGURENLIJST.....	xix
TABELLENLIJST .....	xx
AFKORTINGEN .....	xxi
1. INLEIDING .....	22
1.1 Achtergrond: ontwikkelingen Nederlandse bouwsector .....	22
1.1.1 Bouwfraude.....	22
1.1.2 Geïntegreerde contracten bestaand publiek vastgoed.....	23
1.1.3 Geïntegreerde contracten bestaand bedrijfstvastgoed.....	24
1.2 Afbakening.....	25
1.3 Probleemstelling .....	26
1.4 Het onderzoeksontwerp.....	26
1.4.1 Het conceptueel model .....	28
1.4.2 Het technische model.....	31
1.5 Relevantie.....	31
1.5.1 Wetenschappelijke relevantie.....	31
1.5.2 Praktische relevantie .....	32
1.6 Leeswijzer .....	32
1.7 Grontmij.....	33
2. ONDERHOUD .....	34
2.1 Ontwikkelingen organiseren onderhoud.....	35
2.1.1 Ontwikkelingen inkoopstrategieën .....	35
2.1.2 Ontwikkelingen visie beheer en onderhoud.....	44
2.1.3 Ontwikkelingen Facility Management .....	45
2.2 Typen onderhoud.....	45
2.2.1 Instandhouding .....	45
2.2.2 Onderhoudsstrategie.....	46
2.2.3 Planbaar onderhoud.....	47

2.3 Eigenschappen onderhoud .....	47
2.4 Coördinerende processen onderhoud .....	48
2.4.1 Strategisch.....	50
2.4.2 Tactisch .....	50
2.4.3 Operationeel .....	50
3. SOURCING.....	52
3.1 De 'competitive strategy' .....	54
3.1.1 Het 'oude' paradigma: het core business perspectief.....	54
3.1.2 Het nieuwe paradigma: kerncompetenties .....	55
3.1.3 Bedrijfsklimaat in (publieke) organisaties.....	57
3.1.4 Samenvattend .....	58
3.2 De transactiekosten theorie .....	58
3.2.1 Toelichting en aannames.....	58
3.2.2 De 'make-or-buy' beslissing.....	61
3.2.3 De globale beheersstructuur.....	62
3.2.4 Samenvattend .....	64
3.3 Vertrouwen.....	64
3.3.1 Toelichting en aannames.....	65
3.3.2 De globale beheersstructuur.....	65
3.3.3 Samenvattend .....	66
3.4 De 'agency cost' theorie .....	67
3.4.1 Toelichting en aannames.....	67
3.4.2 De gedetailleerde beheersstructuur .....	68
3.4.3 Samenvattend .....	70
3.5 Samenvatting .....	71
4. Samenwerkingsvormen.....	73
4.1 Managing agent .....	75
4.1.1 Kenmerken.....	75
4.1.2 Voor- en nadelen.....	78
4.2 Maincontract .....	81
4.2.1 Kenmerken.....	81
4.2.2 Voor- en nadelen.....	84
4.2.3 Vijf thema's .....	86
5. Opzet empirisch onderzoek.....	88

5.1 Empirische onderzoeksvragen.....	88
5.2 Onderzoeksontwerp & analytische onderzoeksvragen.....	88
5.3 Het selecteren van de casus .....	89
5.4 Keuze van studie-objecten op basis van variabele Y.....	90
5.5 Onderzoeksmethode.....	91
5.5.1 Validatie.....	92
5.5.2 Geïnterviewden.....	93
5.5.3 Methode data analyse: 'grounded theory' .....	93
6. Resultaten, analyse en aanbevelingen.....	95
6.1 Casus.....	95
6.1.1 Casus traditioneel.....	95
6.1.2 Casus managing agent .....	95
6.1.3 Casus Maincontracting .....	97
6.2 De resultaten .....	101
6.2.1 Leeswijzer.....	101
6.2.2 Ogenscheinlijke kenmerken samenwerkingsvormen.....	102
6.2.3 Argumenten keuze samenwerkingsvormen .....	109
6.2.4 Argumenten 'bij nader inzien'.....	132
6.3 Analyse .....	138
6.3.1 Leeswijzer.....	138
6.3.2 Niet erkende argumenten.....	145
6.4 Samenvatting en conclusies.....	147
6.5 Aanbevelingen .....	152
Literatuurlijst.....	158
Bijlage 1: Tabellen "Wat / Hoe" .....	161
Bijlage 2: Wat en hoe is er georganiseerd?.....	164
Bijlage 3: Tabel "Waarom" argumenten (deelvraag 1) .....	170
Bijlage 4: Tabel "Match/Mismatch" Theorie .....	171
Bijlage 5: Enkele juridische opmerkingen .....	1
Bijlage 6: Lijst gesloten vragen .....	5
Bijlage 7: Waarom?.....	13

## FIGURENLIJST

Figuur 1 Typen onderzoek (bron: Verschuren & Doorewaard, 2010) .....	27
Figuur 2 Conceptueel framework .....	29
Figuur 3 Onderzoekskader .....	29
Figuur 4 De evolutie van inkoop (bron: Jung, 2009, p. 11) .....	36
Figuur 5 Visualisatie Asset management (bron: van Natter, 2010) .....	40
Figuur 6 Verdergaande bundeling van diensten en beheerniveaus.....	44
Figuur 7 Typen onderhoud(bron: der Schaar, 1987, p. 14).....	46
Figuur 8 Schematisch principe FM model (bron: NEN-EN 15221-1, p. 15) .....	49
Figuur 9 Factoren, 'make-or-buy' beslissing en te maken keuze volgens 'core business' theorie.....	55
Figuur 10 Factoren, 'make-or-buy' beslissing en te maken keuze volgens 'kerncompetentie' theorie	56
Figuur 11 Factoren, 'make-or-buy' beslissing en te maken keuze volgens 'kerncompetentie' theorie	57
Figuur 12 Factoren, 'make-or-buy' beslissing en te maken keuze volgens 'transactiekosten' theorie'	61
Figuur 13 Beslissingen en keuzen, met onderlinge relatie m.b.t. de globale beheersstructuur .....	62
Figuur 14 Contractmodellen (bron: Schoemaker, 2011, p. 60) .....	63
Figuur 15 Factoren, beslissingen m.b.t. globale beheersstructuur en te maken keuze volgens 'transactiekosten' theorie .....	64
Figuur 16 Factoren, beslissingen omtrent globale beheersstructuur volgens 'vertrouwen' theorie....	65
Figuur 17 Factoren, beslissingen omtrent globale beheersstructuur volgens 'transactiekosten' theorie .....	66
Figuur 18 Factoren, beslissingen omtrent globale/gedetailleerde beheersstructuur volgens 'agency cost' theorie .....	69
Figuur 19 Samenwerken o.b.v. Managing Agent, het principe (bron: Atkin&Brooks,2000, p.103) .....	76
Figuur 20 de verdeling van verantwoordelijkheden (bron: Fuchs, Royal Haskoning DHV) .....	77
Figuur 21 Samenwerken obv Maincontracting, het principe (bron: Atkin&Brooks,2000, p.103).....	82
Figuur 22 Comparatieve case studies .....	89

## TABELLENLIJST

Tabel 1 Mogelijke voordelen ofwel doelen bij het uitbesteden van FM diensten.....	38
Tabel 2 Mogelijke nadelen bij het uitbesteden van FM diensten .....	38
Tabel 3 Karakteristieken aanleg versus onderhoud samengevat (Schoemaker, 2011, p. 27) .....	48
Tabel 4 Verdeling verantwoordelijkheden beheeractiviteiten NEN 15221-1 (CEN, 2006, pp. 17-18) ..	51
Tabel 5 Uitbestedingsvormen .....	70
Tabel 6 Samenvatting theorieën, beslissingen en factoren .....	72

## AFKORTINGEN

ACT	Agency cost theorie
B&O	Beheer en onderhoud
CS	Competitive Strategy
FM	Facility Management
IFM	Integrated Facility Management
KPI	Kritieke Prestatie Indicator
MA	Managing Agent
MaCo	Managing Contractor
MC	Maincontract
MS	Multiple Sourcing
MSS	Multi Service Supplier
OG	Opdrachtgever
RVB	Rijksvastgoedbedrijf
RWS	Rijkswaterstaat
SLA	Service Level Agreement
SS	Single Sourcing
SSS	Single Service Supplier
TCE	Transactiekosten theorie
TFM	Total Facilities Management

## 1. INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat er onderzocht wordt en waarom er onderzoek wordt gedaan. In paragraaf 1.1 wordt het onderwerp kort geïntroduceerd. In paragraaf 1.2 wordt de achtergrond en de bredere context van het probleem omschreven door hoofdzakelijk in te gaan op de ontwikkelingen in de bouwsector. Vervolgens wordt, in de aanloop naar de formulering van het onderzoeksprobleem, in paragraaf 1.3 ingezoomd op een bepaald aspect binnen deze ontwikkelingen. In paragraaf 1.4 wordt het onderzoeksprobleem opgesteld. In paragraaf 1.5 wordt de opzet het onderzoeksmodel beschreven, waarin het onderzoeksdoel, de onderzoeksvragen, de onderzoeksstrategie en het onderzoeksmateriaal aan bod zullen komen. In paragraaf 1.6 wordt geprobeerd de relevantie van het onderzoek aan te tonen. In paragraaf 1.7 wordt de organisatie, waar het onderzoek is uitgevoerd, geïntroduceerd. En tot slot, in paragraaf 1.8, wordt een leeswijzer voor het rapport weergegeven, waarin de structuur van het rapport verduidelijkt wordt.

### 1.1 Achtergrond: ontwikkelingen Nederlandse bouwsector

#### 1.1.1 Bouwfraude

Ruim een decennium geleden berichtte de media uitvoerig over grootschalige bouwschandalen. In 2001 zendt televisieprogramma Zembla een aflevering uit waarin klokkenluider Ad Bos de Nederlandse bouwsector ervan beschuldigt een cultuur te zijn met beperkte concurrentie, claims en integriteitsproblemen. Deze uitzending is aanleiding geweest voor grote politieke onrust en discussies. Om de reële vermoedens van de onregelmatigheden in de bouwsector te bevestigen is, in 2002, onder leiding van een tijdelijke commissie bouwfraude vanuit de Tweede Kamer, de Parlementaire Enquête Bouwnijverheid uitgevoerd (Vulperhorst, 2005, p. 25). De Enquête bevestigt de vermoedens en meldt onder meer dat er sprake is van kartelvorming en een systeem van marktverdeling en prijsvorming. Bovendien is gebleken dat de overheid op grote schaal is benadeeld. (Vulperhorst, 2005, p. 45). Volgens de commissie wordt er te weinig samengewerkt en is de bouw onvoldoende gericht op innovatie (Vulperhorst, 2005, p. 193). Het gefragmenteerde karakter van de sector, het werken op projectbasis en de scheiding tussen ontwerp en uitvoering werden beschouwd als barrières voor verbeteringen (Chao-Duivis&Wamelink, 2013, p. 11).

In de afgelopen jaren hebben publieke instanties, in samenwerking met private instanties, verschillende initiatieven genomen om innovaties in de bouwsector te stimuleren. Van de oprichting van innovatiegerichte onderzoeksprogramma's zoals de Regieraad Bouw en PSI Bouw, tot Europese kaderprogramma's (Chao-Duivis&Wamelink, 2013, p.14, Pries, 2008, p. 21). De nadruk van de innovaties ligt op het verbeteren van de relatie tussen de opdrachtgever en de aannemer. Een belangrijk aspect met betrekking tot het verbeteren van de relatie tussen de opdrachtgever en de aannemer is het verbeteren van de coördinatie van de verschillende aspecten van het bouwproces.

Een methode om de coördinatie aan de aanbodzijde te verbeteren is het veranderen van de vraagspecificatie van de opdrachtgever. Een veranderde vraagspecificatie bereikt de OG door de project scope uit te breiden en het marktaandeel te vergroten (Luijten et al., 2005) en deze uitgebreide scope vervolgens op te dragen aan één opdrachtnemer. De project scope kan uitgebreid worden door verschillende vormen van integratie, waaronder horizontale en verticale integratie. De Lange (2014)



definieert horizontale integratie als het integreren van meer disciplines in één contract. Verticale integratie definieert hij als het integreren van verschillende fasen in één contract. Volgens de Lange (2014) kan er tot slot (bij het beheer van bestaande objecten) nog een derde dimensie van integratie aan toegevoegd worden: het combineren van taken van de verschillende niveaus van vastgoedbeheer in één contract. De drie niveaus van vastgoedbeheer zijn van laag naar hoog: operationeel, tactisch en strategisch (Van Driel, 2003, p. 25-27).

Door de integratie van verschillende disciplines, fasen en/of vastgoedbeheerniveaus in één contract ontstaan innovatieve prestatiegerichte contracten. Vaak is het zo dat de vraagspecificatie van een geïntegreerd contract zich onderscheidt van de vraagspecificatie van een traditioneel contract door het feit dat een geïntegreerd contract functionele specificaties omschrijft in plaats van inspanningsverplichtingen bij een traditioneel contract. Functionele specificaties zijn kwalitatief en beschrijven een gebouw in termen van 'het moet geschikt zijn voor'. De kwalitatieve functionele eisen worden kwantitatief doordat binnen het contract een vertaling naar technische prestatie-eisen is gemaakt. Technische prestatie-eisen beschrijven het te onderhouden gebouw in gekwantificeerde eigenschappen die eenduidig te meten zijn (Borst&Straub, 2007, p.24). Straub (2001, p. 119) verstaat onder een prestatie-eis "*een eis die aangeeft hoe een bepaalde eigenschap objectief gemeten, beproefd of berekend moet worden en welke waarde die eigenschap moet hebben*".

Het meest ultieme geval van integratie is het zogenaamde Design, Build, Finance, Maintain and Operate (DBFMO) contractmodel, waarbij de verantwoordelijkheid voor de ontwerp-, bouw- en onderhoudsfase bij één verantwoordelijke groep van partijen geplaatst wordt: het consortium ([www.rgd.nl](http://www.rgd.nl)). Om voorgaande gewenste veranderingen naar nieuwe vormen van samenwerken door te voeren, zijn innovatieve visies en ideologieën ontwikkeld en is de implementatie van nieuwe beleidsvormen in gang gezet. De grote publieke opdrachtgevers Rijkswaterstaat en de Rijksgebouwendienst bijvoorbeeld, hebben de 'de markt, tenzij...' strategie geïntroduceerd, waarmee geprobeerd wordt meer verantwoordelijkheid van de publieke naar de private sector te verplaatsen. Verder zijn opdrachtgever en opdrachtnemer in toenemende mate gaan samenwerken in Publiek Private Samenwerking (PPS) en zijn innovatieve prestatie gerichte contracten, zoals het DBFMO contract, geïntroduceerd. Volgens Dorée (2002, p. 25) is het de intentie van opdrachtgevers, zoals RWS, op deze manier efficiënt en effectief uit de markt te halen wat past bij de behoefte en om de markt te stimuleren tot innovatie. Of dit realiteit is zal nog uit praktijkervaringen nu en in de toekomst moeten blijken.

### 1.1.2 Geïntegreerde contracten bestaand publiek vastgoed

Het DBFMO contract is een voorbeeld van een geïntegreerd contract, geschikt voor nieuwbouw projecten. De trend richting geïntegreerde contracten bij publieke opdrachtgevers is echter ook zichtbaar voor het onderhoud van bestaande objecten. In 2008 heeft de Rijksgebouwendienst (RgD) het geïntegreerde contract geïntroduceerd bij het uitbesteden van het management van de 'harde' facilitaire diensten van haar bestaande gebouwen onder de term 'maincontract' (RgD, 2011, p. 5). Rothery en Robertson (1995, in Kooymans, 2000, p.3) verstaan onder uitbesteden het "*inhuren van een extern agentschap om een functie te uit te voeren, welke eerder door het bedrijf zelf werd uitgevoerd*". Onder 'harde' diensten van een gebouw worden door de RgD (2011, p. 9) verstaan: de services, voortkomend uit gebouw- en bedrijfsinstallaties en het bouwkundig onderhoud. De RgD

definieert het maincontract als: *"het aangaan van geïntegreerde prestatiecontracten met één verantwoordelijke partij. Die partij is verantwoordelijk voor de (coördinatie van het) onderhoud en de kwaliteit van de producten, geleverd door de onderaannemers"* (RgD, 2011, p. 17).

Een DBFMO contract en maincontracting (MC) verschillen volgens het Rijksvastgoedbedrijf (www.rgd.nl) op meerdere punten. In eerste instantie betreft het bij MC alleen de onderhoudsfase in plaats van alle fases van de bouwcyclus. Bovendien krijgt bij MC één partij alle taken met de daarbij behorende verantwoordelijkheid, in plaats van een consortium. Verder kan bij MC, naast het onderhoud van één groot gebouw, ook het onderhoud van verschillende kleine gebouwen gecombineerd worden in één contract. In een DBFMO contract wordt slechts het onderhoud van één groot gebouw opgenomen. Tot slot vindt bij het gebruik van MC de financiering van het beheer en onderhoud plaats door middel van een rechtstreekse betaling van de opdrachtgever aan de maincontractor op basis van de geleverde prestaties. Investerings voor projecten echter, worden gedaan door de opdrachtgever. Bij een DBFMO contract financiert het consortium het project en betaalt de opdrachtgever het consortium periodiek een vergoeding, gedurende de hele contractperiode, op basis van geleverde prestaties (Rekenkamer, 2013, p. 4). Investerings worden dus voorgeschoten door het consortium.

### 1.1.3 Geïntegreerde contracten bestaand bedrijfstvastgoed

Geïntegreerde contracten voor het uitbesteden van het facility management (FM) van bestaande gebouwen en de daarbij gebruikte term 'maincontract' bestaan al langer dan de introductie van maincontracting (MC) door het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) in 2008. MC wordt in Nederland binnen de private sector namelijk al jaren toegepast. Dit blijkt ook uit de hoeveelheid (Nederlandse) literatuur omtrent FM en daarmee MC van vóór 2008. FM, volgens de International Facility Management Association (IFMA), is de praktijk van het coördineren van de fysieke werkplek, inclusief de mensen en het werk van de organisatie, waarbij de principes van business administration, architectuur en gedrags- en engineeringwetenschappen geïntegreerd worden (Cigolini et al., 2009, p. 226).

Indien de definitie van MC van het RVB vergeleken wordt met definities van MC binnen de literatuur van FM valt één ding op. Vanuit het perspectief van FM definiëren Janssen en Rietema (1997, p. 6) MC als *"een verzamelnaam voor allerlei contractvormen, waarbij een significante hoeveelheid en diversiteit aan facilitaire producten/diensten op een integrale wijze wordt ondergebracht in een contract, waarin de aanbieder risico kan dragen over de te behalen resultaten"*. (Janssen&Rietema, 1997, p.6). Een andere wetenschappelijk gebruikte term voor MC vanuit het FM perspectief is 'total facilities management' (TFM) (Atkin&Brooks, 2000, p. 111). Atkins en Brooks (2000, pp. 111-112) beschrijven dat er sprake is van TFM als organisaties de volledige verantwoordelijkheid voor het managen van hun faciliteiten aan één organisatie doorschuiven voor een vaste prijs.

Uit voorgaande definities blijkt dat het verschil tussen MC bij publiek vastgoed en bedrijfstvastgoed is dat (momenteel) MC bij publiek vastgoed (in Nederland) zich alleen richt op het management van 'harde' facilitaire diensten, terwijl MC bij bedrijfstvastgoed zich niet per definitie en uitsluitend op het management van 'harde' facilitaire diensten richt, zoals het onderhoud aan (W- en E-) installaties, maar soms (ook) op 'zachte' facilitaire diensten, zoals schoonmaak.

## 1.2 Afbakening

De professionalisering van het opdrachtgeverschap met betrekking tot het organiseren van de facilitaire diensten, en de beheer- en onderhoudsdiensten in het bijzonder, van bestaande vastgoedportefeuilles is het centrale thema van dit onderzoek. Dit onderzoek richt zich zowel op publieke opdrachtgevers (zoals het Rijksvastgoedbedrijf), als op semi-publieke opdrachtgevers (zoals Delta) als op private opdrachtgevers (zoals Shell). NEN-EN 25221-1 (CEN, 2006, p. 10) definieert facilitaire diensten als de *“levering van ondersteuning van primaire processen van een organisatie, geleverd door een interne of externe dienstverlening”*. Dorée (2002, p. 25) stelt dat het moderne ofwel professionele opdrachtgeverschap een afspiegeling is van de moderne overheid. Dorée schetst de moderne overheid als een *“overheid die bedrijfsmatig en efficiënt werkt, die de markt zoveel mogelijk betreft, en die de ontwikkeling, innovatie en de groei van economische sectoren stimuleert”*. Met bedrijfsmatig werken wordt bedoeld *“het gebruik maken van private organisatie besturingsmodellen”*. In hoofdstuk drie zal een kanttekening geplaatst worden in relatie tot het voorgaande vooruitstrevende gedachtengoed van Dorée.

Verder stelt Dorée met betrekking tot het vormgeven van het professionele opdrachtgeverschap het volgende: *“de grens tussen overheid en markt moet opnieuw gedefinieerd worden en er moet geschoven worden met taken, activiteiten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Voor de organisatie vergt dit een herdefinitie van het takenpakket en benodigd instrumentarium”* (Dorée, 2002, p. 25). Dorée concludeert dat *“het kenmerkende van het moderne opdrachtgeverschap ligt in de wijze waarop de opdrachtgever de relatie naar de markt definieert”* (Dorée, 2002, p. 25).

Organisaties kunnen op veel verschillende manieren de relatie naar de markt definiëren door te kiezen voor uiteenlopende samenwerkingsvormen. In dit onderzoek worden drie typen samenwerkingsvormen behandeld: samenwerken op basis van traditionele wijze (1), samenwerken op basis van een ‘maincontractor’ ofwel hoofdaannemer (2) en samenwerken op basis van een managing agent (3). Deze drie vormen zijn geselecteerd omdat met het gebruik van deze vormen de markt op zeer uiteenlopende wijze wordt ingezet. Deze vormen kunnen ook wel beschouwd worden als basisconcepten. Binnen deze basisconcepten zijn oneindig veel varianten mogelijk. Er is hoofdzakelijk sprake van twee verschillen tussen deze concepten, welke voortkomen uit de in paragraaf 1.1 en paragraaf 1.2 genoemde ontwikkelingen. In eerste instantie kan er sprake zijn van aparte leveranciers voor losse diensten (wat het geval is bij het traditionele en managing agent model) of kan er sprake zijn van één leverancier voor alle diensten (wat het geval is bij het maincontracting model) (1) (Cigolini et al., 2009, p. 227). In tweede instantie kan er sprake zijn van een interne (bij het traditionele model) of externe (bij het managing agent en maincontracting model) leverancier van de facility management (FM) processen (2) (CEN, 2006, p. 8).

Zowel in publieke als private organisaties wordt voor het beheer en onderhoud van de vastgoedportefeuilles gebruik gemaakt van de drie hiervoor genoemde modellen. Iedere organisatie is anders, dus een passend model zal per organisatie verschillen en één ideaal model is een illusie. In de literatuur ontbreekt het echter aan een besluitvormingsmodel voor organisaties om een geschikte samenwerkingsvorm te kiezen. Cigolini et al. (2008, p. 226) stellen dat uit de literatuur volgt dat facility management een nieuw vakgebied is, waarvoor een tweeledige behoefte bestaat, namelijk behoefte aan: een kader, vooral in combinatie met uitbesteding (1) en gestructureerde benaderingen en organisatie modellen (2).

Maar ook Ventovuori (2007, p. 1) constateert in zijn onderzoek, een gebrek aan een theoretisch kader met betrekking tot de ontwikkeling van sourcingsstrategieën voor FM. Hij stelt dat eerder onderzoek is gedaan naar de essentiële componenten van sourcingsstrategieën, zoals outsourcing beslissingen, het bundelen van services en de selectie van een type relatie. Maar dat het ontbreekt aan een koppeling tussen deze losse elementen en dat de consequenties van zulke beslissingen voor organisaties niet in kaart zijn gebracht. Ventovuori stelt het volgende: *“There is a gap between theory and management practice, as only a few organizations have planned sourcing strategies for FM services”* (Lehtonen&Salonen, 2006, pp. 65-78).

### 1.3 Probleemstelling

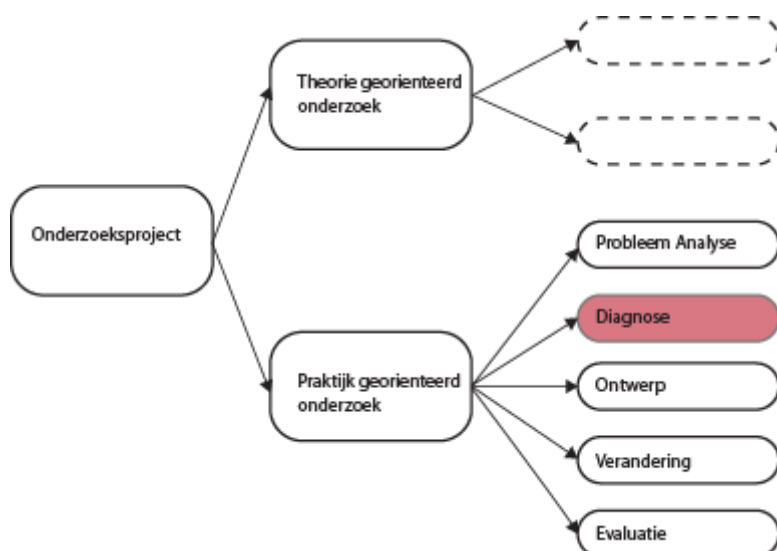
Uit het voorgaande kan de volgende *probleemstelling* geformuleerd worden:

*Het ontbreekt in de literatuur aan een besluitvormingsmodel voor opdrachtgevers om een geschikte samenwerkingsvorm te kiezen bij het organiseren van de facilitaire diensten (in het bijzonder de beheer- en onderhoudsdiensten) van bestaand vastgoed.*

### 1.4 Het onderzoeksontwerp

Er kunnen twee typen onderzoek onderscheiden worden: onderzoek gebaseerd op theorie of praktisch georiënteerd onderzoek. Een theoretisch onderzoek is gericht op het ontwikkelen van nieuwe theorieën, terwijl een praktisch onderzoek zich focust op het oplossen van een probleem in de praktijk (Verschuren&Doorewaard, 2010, p. 33). Dit onderzoek is een onderzoek, gericht op de praktijk; onderzoeksresultaten zijn bedoeld om bij te dragen aan het opstellen van een besluitvormingsmodel voor opdrachtgevers om een geschikte samenwerkingsvorm te kiezen bij het uitbesteden van facilitaire diensten, en de beheer- en onderhoudsdiensten in het bijzonder, van bestaand vastgoed.

Het interventie cyclus model is gebruikt om een praktisch georiënteerd onderzoek op te zetten. De cyclus beschrijft vijf stappen: probleem identificatie; diagnose van de oorzaken; ontwerp van een plan; interventie en het monitoren van implementatie; en de evaluatie van resultaten (Verschuren&Doorewaard, 2010, pp. 47-48). De probleemstelling van dit onderzoek betreft het gebrek in de literatuur aan een besluitvormingsmodel voor opdrachtgevers om een geschikte samenwerkingsvorm te kiezen voor het beheer en onderhoud van de bestaande vastgoedportefeuille. Dit onderzoek richt zich op de tweede stap, de diagnose; en het is de intentie van de auteur om bij te dragen aan de derde stap: het ontwerp. Als de opdrachtgever besluit om een bepaalde samenwerkingsvorm te implementeren, moet de organisatie zelf stap vier en vijf uitvoeren. Stap drie, vier en vijf worden, ten gevolge van de scope- en tijdlimiet van dit onderzoeksproject, niet behandeld. Figuur 1 geeft de verschillende typen onderzoek weer.



Figuur 1 Typen onderzoek (bron: Verschuren & Doorewaard, 2010)

*Diagnose: het identificeren van de huidige status en ambitie*

Om te kunnen bijdragen aan het opstellen van een besluitvormingsmodel voor opdrachtgevers is het nodig een analyse te maken van de te nemen beslissingen bij de keuze voor de samenwerkingsvorm en de belangrijkste factoren, die bij het nemen van deze beslissingen moeten worden meegenomen, volgens de theorie. Vervolgens wordt een analyse gemaakt worden van de gemaakte keuzes van opdrachtgevers en de belangrijkste factoren die daaraan hebben bijgedragen in de praktijk. Er wordt dus geanalyseerd welke 'smaken' van welk(e) type(n) van de drie geselecteerde samenwerkingsvormen worden toegepast door organisatie(s) en waarom zij voor deze vorm(en) gekozen hebben. Ook wordt in de praktijk bekeken of er sprake is (geweest) van een discrepantie tussen de huidige en de gewenste situatie door een (recente) verandering van samenwerkingsvorm. Tot slot wordt geanalyseerd of er sprake is van een discrepantie tussen de mee te nemen factoren volgens de theorie en de meegenomen factoren in de praktijk. Deze eventuele discrepantie zal leiden tot aanbevelingen bij het opstellen van een besluitvormingsmodel. Figuur 3 onder 'onderzoekskader' verduidelijkt het bovenstaande.

Het ontwerpen van een onderzoeksproject betreft het opzetten van een conceptueel ontwerp en een technisch ontwerp (Verschuren&Doorwaard, 2010, pp. 16-17). Het conceptuele ontwerp betreft alles wat de ontwerper wil bereiken, terwijl het technische ontwerp laat zien hoe dit bereikt zal worden. Het conceptuele model heeft betrekking op het onderzoeksdoel, de onderzoeksvragen, het onderzoekskader en de definitie en operationalisering van de basisconcepten. Het technische model betreft de onderzoeksmethoden en het onderzoeksmateriaal. Eerst zal het conceptuele ontwerp weergegeven worden, waarna het technische ontwerp behandeld wordt.

### 1.4.1 Het conceptueel model

#### 1.4.1.2 Doelstelling

Vanuit bovenstaande probleemstelling kan de volgende *doelstelling* worden opgesteld:

*Bijdragen aan het opstellen van een besluitvormingsmodel voor opdrachtgevers om een geschikte samenwerkingsvorm te kiezen bij het organiseren van de facilitaire diensten, en beheer- en onderhoudsdiensten in het bijzonder, van bestaand vastgoed door;*

*het in kaart brengen van de belangrijkste factoren die meegewogen moeten worden bij het maken van een keuze voor een geschikte samenwerkingsvorm*

Uit bovenstaande kan dus geconcludeerd worden dat dit onderzoek zich richt op het (voor opdrachtgevers) in kaart brengen van de belangrijkste factoren die meespelen bij het definiëren van de relatie naar de markt voor het organiseren van facilitaire diensten (beheer en onderhoudsdiensten in het bijzonder) van bestaande vastgoedportefeuilles.

#### 1.4.1.3 Onderzoeksvraag

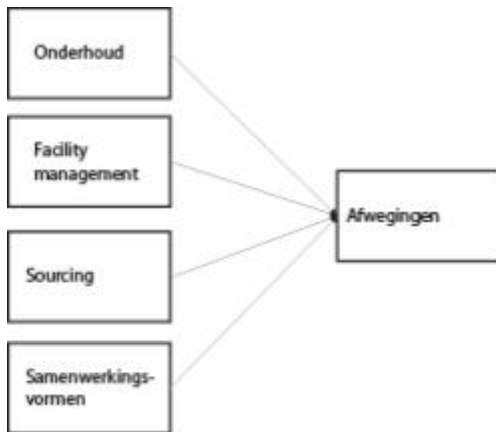
De centrale onderzoeksvraag is er op gericht het onderzoeksdoel te beantwoorden. Gebaseerd op de geformuleerde doelstelling, kan de volgende hoofdvraag opgesteld worden:

*Wat zijn voor opdrachtgevers de belangrijkste factoren die meegenomen moeten worden bij het maken van een keuze voor een samenwerkingsvorm bij het organiseren van de facilitaire diensten (beheer- en onderhoudsdiensten in het bijzonder) van de bestaande vastgoedportefeuille?*

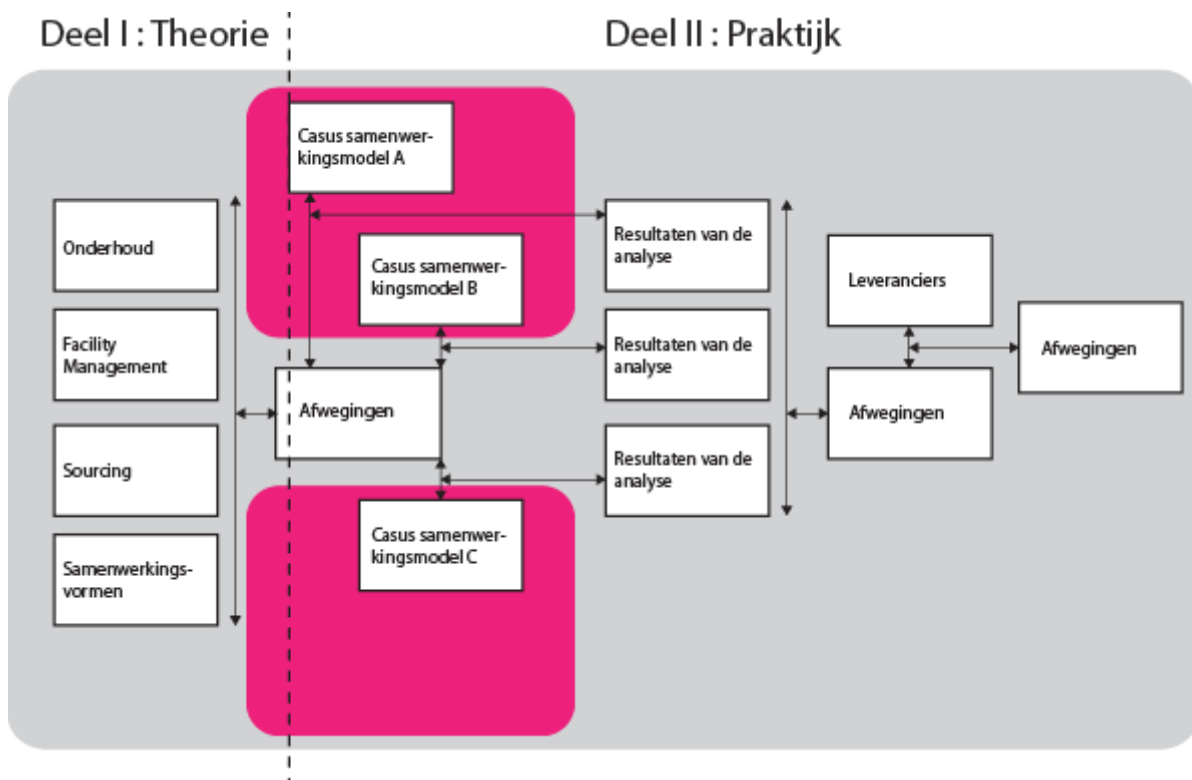
#### 1.4.1.4 Onderzoekskader

Het onderzoekskader geeft de opbouw van het onderzoek weer door te laten zien hoe de verschillende onderdelen van het onderzoek met elkaar verbonden zijn. Vanuit het onderzoeksdoel is terug beredeneerd welke input nodig is om tot het gewenste onderzoeksresultaat te komen. Er zijn enkele basisconcepten, die bestudeerd moeten worden om te kunnen zien welke factoren meegewogen moeten worden bij het maken van een keuze voor een samenwerkingsvorm bij het uitbesteden van facilitaire diensten te komen. Figuur 2 geeft voorgaande schematisch weer. De bevindingen uit de theorie worden vervolgens voorgelegd aan overwegend opdrachtgevers (in figuur 3 aangegeven met de roze vlakken) en enkele marktpartijen en daarna worden deze bevindingen getoetst. Figuur 3 visualiseert het onderzoekskader.

De bestudeerde basisconcepten zijn: onderhoud, facility management, 'sourcing' en de samenwerkingsvormen, die door de markt worden aangeboden.



Figuur 2 Conceptueel framework



Figuur 3 Onderzoekskader

1.4.1.5 Definitie en operationalisering van de basisconcepten

Met het bestuderen van onderstaande basisconcepten is het de intentie om zoveel mogelijk variabelen en de daarbij behorende varianten in kaart te brengen met betrekking tot de inrichting van de uitbestedingrelatie. Bovendien is het de bedoeling om de argumentatie voor de inrichting van de uitbestedingrelatie bij het onderhoud van bestaand vastgoed in kaart te brengen.

Onderhoud

In eerste instantie wordt vanuit de theorie omtrent vastgoedonderhoud globaal ingegaan op de verschillende typen vastgoed onderhoud. Dit is nodig om te kunnen aanduiden wat de indeling van verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden van de samenwerkende partijen is bij de verschillende

(‘smaken van de’) drie typen samenwerkingsvormen, namelijk samenwerken op basis van: de traditionele wijze, maincontracting en de managing agent. Vervolgens wordt bepaald wat de trends en ontwikkelingen zijn in (de verwachtingen van) het onderhoud en daarmee de veranderende organisatie van het onderhoud. Daarna wordt inzichtelijk gemaakt wat de bijzondere kenmerken zijn van het onderhoud in vergelijking met bouwprojecten. Tenslotte wordt in kaart gebracht wat de voordelen en risico’s zijn van deze ontwikkelingen in combinatie met de eigenschappen van onderhoud voor opdrachtgevers.

### *Facility Management*

Onder Facility Management (FM) wordt in dit onderzoek verstaan de “*integratie van processen binnen een organisatie, om overeengekomen diensten te ontwikkelen en in stand te houden, gericht op de ondersteuning en bevordering van de effectiviteit van het primaire proces*” (CEN, 2006, p. 9).

Het FM model volgens de Europese norm NEN-EN 15221-1 (CEN, 2006, p. 15), welke zich specifiek richt op FM, wordt gebruikt om de coördinerende processen van facilitaire diensten op strategisch, tactisch en operationeel niveau in kaart te brengen. Dit is nodig om de verdeling van verantwoordelijkheden van de coördinatie activiteiten aan te kunnen duiden tussen de samenwerkende partijen bij de verschillende (‘smaken van de’) drie typen samenwerkingsvormen.

### *‘Sourcing’*

Vanuit de theorie omtrent sourcing ofwel inkoop wordt er vanuit vier perspectieven of theorieën gekeken naar de door opdrachtgevers te nemen beslissingen (en de daarbij horende mogelijke keuzen) om tot een uitbestedingsrelatie te komen. De behandelde theorieën zijn ‘de competitive strategy’ (1), theorie omtrent vertrouwen (2), de transactiekosten theorie (3) en de ‘agency cost’ theorie (4). Zoals verderop zal blijken zijn er volgens de sourcingstheorie drie categorieën beslissingen te onderscheiden: de ‘make-or-buy’ (1), de ‘globale beheersstructuur’ (2) en de ‘gedetailleerde beheersstructuur’ (3). Categorie twee en drie kunnen, zoals zal blijken, nog verder onderverdeeld worden in beslissingen. De te nemen keuze bij al deze beslissingen wordt beïnvloed door uiteenlopende factoren, welke eveneens zullen volgen uit de theorieën.

### *Samenwerkingsvormen*

Vanuit de markt worden verschillende concepten aangeboden voor het onderhoud van bestaand vastgoed. Zoals weergegeven zijn hierin drie basisconcepten te onderscheiden, namelijk samenwerken op basis van: traditionele wijze, maincontracting en een managing agent. De in de literatuur genoemde kenmerken, de verschillende ‘smaken’ ofwel varianten en de voor- en nadelen van deze basisconcepten worden uiteen gezet. De voor- en nadelen uit de literatuur worden aangevuld met verwachtingen ofwel voorspellingen van de auteur met betrekking tot de door opdrachtgevers te noemen argumenten.

#### *1.4.1.6 Deelvragen*

Omdat de onderzoeksvraag niet in één keer beantwoord kan worden, zal de hoofdvraag verdeeld worden in verschillende deelvragen. Deze deelvragen zijn bedoeld om het onderzoeksontwerp te leiden en zijn in overeenstemming met het onderzoekskader. Voorgenoemde basisconcepten vormen de input voor de deelvragen van het onderzoek. De volgende deelvragen kunnen geformuleerd worden:



a. *WAT is er mogelijk uitbesteed?*

- Wat zijn de ontwikkelingen binnen de organisatie van vastgoedonderhoud in Nederland?
- Welke typen onderhoud kunnen onderscheiden worden?
- Wat zijn de eigenschappen van onderhoud?
- Welke coördinerende processen zijn nodig voor onderhoud volgens facility management?

Met de output van de theorie omtrent 'onderhoud' en 'facility management' wordt verwacht antwoord te kunnen geven op de vraag 'wat is er mogelijk uitbesteed?' Eveneens wordt er met het beantwoorden van de eerste en derde vraag al een voorzet gegeven voor het beantwoorden van de 'waarom' is er mogelijk uitbesteed'

b. *HOE is er mogelijk uitbesteed?*

- Welke beslissingen moeten er bij het inrichten van een uitbestedingrelatie gemaakt worden?
- Welke keuzen zijn mogelijk bij bovengenoemde beslissingen?

Met de output van de theorie omtrent 'sourcing' wordt geprobeerd antwoord te geven op de vraag 'hoe is er mogelijk uitbesteed?'

c. *WAAROM is er mogelijk op een bepaalde manier uitbesteed?*

- Welke factoren zijn mogelijk van invloed op bovengenoemde beslissingen?

Met de output van de theorie rondom 'sourcing' zal door middel van het in kaart brengen van de verschillende factoren volgens de verschillende theorieën omtrent 'sourcing' geprobeerd worden antwoord te geven op de vraag 'waarom is er mogelijk op een bepaalde manier uitbesteed?'

d. *Hoe zien de geselecteerde samenwerkingsvormen eruit?*

- Wat zijn de kenmerken van de betreffende samenwerkingsvormen?
- Wat zijn de voor- en nadelen van de betreffende samenwerkingsvormen?

De theorie omtrent 'samenwerkingsvormen' samen met de theorie omtrent 'sourcing' zal de drie basisconcepten ofwel geselecteerde samenwerkingsvormen beschrijven.

## 1.4.2 Het technische model

In navolging op het eerste deel van dit onderzoek, het theoretisch deel, zal in de introductie van het tweede deel van dit onderzoek, het empirische deel, de opzet van het praktijkonderzoek behandeld worden.

## 1.5 Relevantie

### 1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie volgt direct uit de afbakening van de probleemcontext, waarin de bevindingen van Cigolini en Ventovuori met betrekking tot het gebrek aan (een) theoretisch(e) kader(s) omtrent Facility Management (FM) in combinatie met inkoop beschreven zijn. Cigolini omschrijft het gebrek als volgt: *"Findings coming from both the literature and the standardization state of the art show that facility management is a rather new discipline for which there is a twofold need: on the one hand for a comprehensive framework, especially in conjunction with the outsourcing practice; on the other hand, for structured approaches and organizational models, especially in conjunction with multi-service result-oriented contracts"* (Cigolini et al., 2008, p. 226).

Ventovuori (2007, p. 1) erkent een gebrek aan koppeling tussen de losse elementen van inkoop, ofwel de te nemen beslissingen bij inkoop, en erkent dat de consequenties van het nemen van zulke beslissingen voor organisaties niet in kaart zijn gebracht. Verder stelt Ventovuori het volgende: *“There is a gap between theory and management practice, as only a few organizations have planned sourcing strategies for FM services”* (Ventovuori, 2007, p. 1).

In dit onderzoek wordt geprobeerd enigszins bij te dragen aan het voorgenoemde ‘gat’ in de literatuur en het voorgenoemde ‘gat’ tussen de literatuur en de praktijk met betrekking tot (een) theoretisch(e) kader(s) voor Facility Management (FM). Er wordt namelijk geprobeerd bij te dragen aan het opstellen van een besluitvormingskader voor opdrachtgevers om een keuze te kunnen maken voor een passende samenwerkingsvorm voor het organiseren van het FM van hun bestaande vastgoedportefeuilles. En de eerste stap is het in kaart brengen van de factoren die opdrachtgevers moeten meewegen bij het maken van een keuze voor een geschikte vorm.

### 1.5.2 Praktische relevantie

Er is, zoals is gebleken uit de achtergrondinformatie, bij opdrachtgevers sprake van een toenemende behoefte om het onderhoud op een andere manier te organiseren. De markt reageert hierop door verschillende typen innovatieve samenwerkingsvormen aan te bieden. Het omarmen van (één van) deze nieuwe samenwerkingsvormen heeft vaak grote consequenties voor (de inrichting van) de opdrachtgevendende organisatie. Een bewuste keuze voor een bepaalde samenwerkingsvorm is daarom van belang. Er is dus, zoals blijkt uit de wetenschappelijke relevantie, sprake van een gebrek aan enige leidraad om te bepalen welke samenwerkingsvorm het best aansluit bij (de verwachtingen van) de organisatie.

Het onderzoek is praktisch relevant voor zowel publieke, als semi-publieke en private opdrachtgevers, die momenteel zoeken naar een voor hen optimale samenwerkingsvorm voor het organiseren van het onderhoud van de bestaande vastgoedportefeuille. Voor deze partijen kunnen de aanbevelingen omtrent de mee te wegen factoren (gebaseerd op een eventuele discrepantie tussen de theorie en praktijk) bijdragen aan een meer juiste keuze. Eveneens is dit onderzoek relevant voor marktpartijen, die zich bezighouden met de levering van facilitaire management diensten, en die zich door te participeren in nieuwe samenwerkingsvormen meer risico dragend, pro-actief en ondernemend willen opstellen. Voor deze partijen kan een inzicht in de argumenten van opdrachtgevers bij de keuze voor de huidige samenwerkingsvorm (en eventueel aanvullende wensen of ontevredenheden), bijdragen aan het ontwikkelen van (nieuwe) strategieën om zichzelf in de markt te onderscheiden.

### 1.6 Leeswijzer

Het onderzoek is opgebouwd uit twee delen: deel I betreft het theoretisch onderzoek en deel II betreft het praktisch onderzoek. De indeling in onderzoeksvragen wordt zo veel mogelijk gehanteerd voor de structuur van het rapport, zowel voor het theoretische, als voor het praktische deel. Voor het theoretische deel geldt het volgende: in hoofdstuk twee wordt de ‘WAT’ vraag behandeld en in hoofdstuk drie wordt ingegaan op de ‘HOE’ vraag en de ‘WAAROM’ vraag. In hoofdstuk vier worden de geselecteerde samenwerkingsvormen beschreven. Voor het praktische deel geldt het volgende: in hoofdstuk 5 worden, na een omschrijving van de casus, de onderzoeksresultaten besproken door achtereenvolgens (voor de onderzochte samenwerkingsvormen) de resultaten met betrekking tot de

WAT, HOE en WAAROM vraag te bespreken. In hoofdstuk zeven wordt de analyse weergegeven, waarin de bevindingen in de praktijk met betrekking tot de WAAROM vraag worden gespiegeld aan de bevindingen in de theorie.

## 1.7 Grontmij

Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de divisie Bouw & Vastgoed (B&V) van ingenieurs- en adviesbureau Grontmij N.V. Grontmij is met vestigingen in tien landen en 7000 medewerkers wereldwijd een toonaangevend internationaal ingenieurs- en adviesbureau. Grontmij is actief binnen vijf groeimarkten: Energie, Water, Infrastructuur (Grond, Weg, Waterbouw), Bouw & Vastgoed (B&V) en Industrie. Grontmij biedt een breed multi-disciplinair dienstenpakket aan door de volledige projectketen, zodat opdrachtgevers voor alle vraagstukken bij Grontmij als integrerende dienstverlener terecht kunnen. De afdeling Bouw houdt zich onder andere bezig met advieswerk op het gebied van contractmanagement, bouwprojectmanagement en engineering. De afdeling Vastgoed is gefocust op onder andere advieswerk met betrekking tot onderhoudwerkzaamheden en vastgoedmanagement. Momenteel is de divisie zich aan het oriënteren op een mogelijke uitbreiding van de huidige rol van B&V binnen het speelveld van geïntegreerde contracten en samenwerkingsvormen ([www.grontmij.nl](http://www.grontmij.nl)).

## 2. ONDERHOUD



In dit hoofdstuk wordt geprobeerd antwoord te geven op de vraag WAT er mogelijkwerijs wordt uitbesteed door opdrachtgevers. Dit wordt gedaan door in kaart te brengen wat de ontwikkelingen zijn binnen het organiseren van het vastgoedonderhoud in Nederland en wat beheer en onderhoud inhoudt. Ook worden de mogelijke voordelen en risico's voor opdrachtgevers van voorgaande ontwikkelingen binnen het vastgoedonderhoud behandeld. Dit zal als eerste input dienen voor hoofdstuk drie, waarin geprobeerd wordt antwoord te geven op de vraag WAAROM er mogelijkwerijs op een bepaalde manier wordt uitbesteed door opdrachtgevers.

In paragraaf 2.1 worden de ontwikkelingen binnen de organisatie van het vastgoedonderhoud behandeld. In paragraaf 2.2 wordt aangegeven welken typen onderhoud onderscheiden kunnen worden. In paragraaf 2.3 wordt in kaart gebracht wat de eigenschappen van onderhoud zijn. Uit paragraaf 2.4 moet volgen welke processen nodig zijn om het onderhoud te coördineren en tot slot worden in paragraaf 2.5 de mogelijke voordelen en risico's van voorgaande ontwikkelingen in kaart gebracht.

## 2.1 Ontwikkelingen organiseren onderhoud

In de literatuur is sprake van zeer uiteenlopende definities voor de termen 'beheer' en 'onderhoud' of daaraan gerelateerde termen. Deze uiteenlopende definiëring komt voort uit wijdverbreide visies op beheer en onderhoud (B&O) van wetenschappers. Uiteenlopende visies zijn echter ook aanwezig binnen opdrachtgevende organisaties die in de dagelijkse praktijk te maken hebben met het onderhouden van hun vastgoedportefeuilles. En het voorgaande geldt ook voor leveranciers van onderhoud gerelateerde activiteiten. Uiteenlopende visies over het B&O zorgen ervoor dat er tussen opdrachtgevende organisaties grote verschillen bestaan met betrekking tot de organisatie van het beheer en onderhoud van de vastgoedportefeuille.

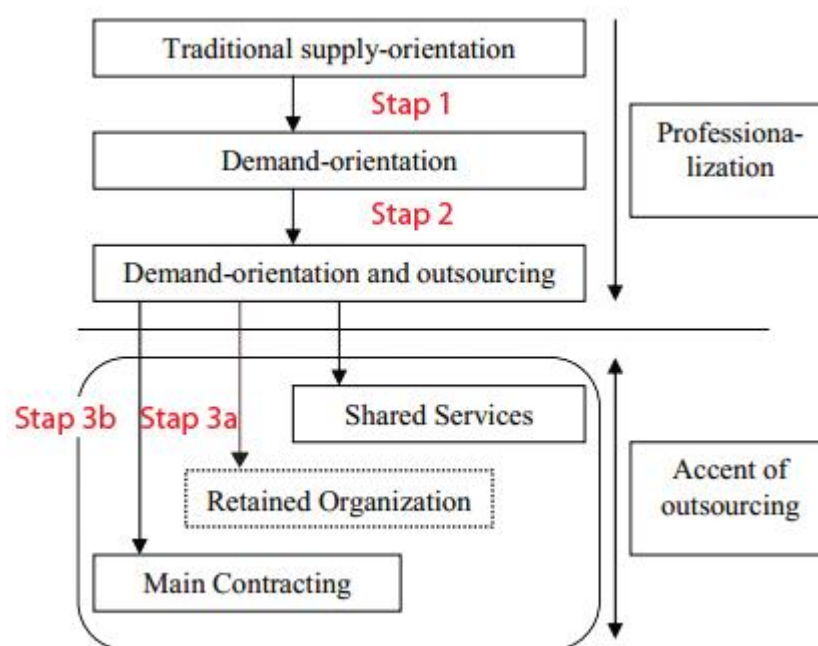
Echter, in het algemeen zijn er, zoals eerder kort beschreven in de inleiding, zowel bij publieke als bij private opdrachtgevers, enkele duidelijke trends en ontwikkelingen zichtbaar in de manier waarop opdrachtgevers hun vastgoedonderhoud organiseren en daarmee in de visies van opdrachtgevers op onderhoud. Met geavanceerde inkoopstrategieën proberen organisaties de best mogelijke diensten en/of producten te krijgen voor de laagst mogelijke prijs.

Eerst worden in paragraaf 2.1.1 de trends en ontwikkelingen in de organisatie van het B&O ofwel de evolutie van 'sourcing' ofwel het inkopen uiteen gezet. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van het model van de Rouw, welke (meer algemeen) is gericht op de evolutie van het in- en outsourcen van Facility Management. De verschillende stappen in het evolutie proces worden gezien als stappen richting het professionaliseren van inkoop (Jung, 2009, pp. 10-11). Vervolgens wordt in paragraaf 2.1.2 ingegaan op de veranderende visie op B&O. Tot slot worden in paragraaf 2.1.3 verdere ontwikkelingen met betrekking tot facility management binnen organisaties besproken.

### 2.1.1 Ontwikkelingen inkoopstrategieën

In het algemeen stellen verschillende auteurs (Jung, 2009, pp. 10-11, Ventovuori 2007, p. 1, Gottfredson et al., 2005, p. 1, Vosselman, 2000, p. 52) dat 'sourcing' ofwel inkoop steeds strategischer van aard wordt. Ventovuori beargumenteert voorgaande door te stellen dat het Facility Management (FM) personeel, in plaats van routinematig inkopen, steeds vaker strategische taken krijgt, welke aansluiten

op de doelen van de organisatie. Gottfredson et al. (2005, p. 1) beweren dat 'sourcing' een strategisch proces wordt voor het organiseren van de waardeketens van organisaties doordat de basis van concurrerend zijn verandert door globalisering, gevoed door snelle technologie innovatie. Hierbij komt de nadruk steeds vaker te liggen op het controleren en maximaliseren van kerncompetenties. Middels onderstaand figuur van Rouw met begeleidende tekst met betrekking tot het professionaliseren van inkoop is getracht aan te tonen dat inkoop strategischer wordt. Hierbij moet aangemerkt worden dat de ontwikkeling richting het ontstaan van 'Shared Services' buiten beschouwing wordt gelaten, omdat dit buiten de scope van dit onderzoek valt.



Figuur 4 De evolutie van inkoop (bron: Jung, 2009, p. 11)

#### *Step 1: naar proactieve 'demand' benadering*

Traditioneel gezien richt een Facility Management (FM) organisatie zich op het zelf leveren of aanbieden van diensten. Door de professionalisering is deze focus veranderd in een proactieve vraag oriëntatie. Er wordt geanalyseerd wat de klant wil en hoe de diensten en producten geleverd kunnen worden. In dit stadium wordt de uitvoering van de diensten dus nog door de FM organisatie zelf gedaan. Er zijn in de huidige praktijk echter bijna geen organisaties meer die de uitvoering van onderhoudsdiensten zelf doen (Jung, 2009, p. 10).

#### *Step 2: naar proactieve 'demand' benadering en 'outsourcing'*

Begin jaren '80 is de terugkeer naar de 'core business' ofwel kerntaken strategie geïntroduceerd. De introductie van de strategie en de crisis eind jaren '80 hebben zowel binnen publieke als private organisaties geleid tot de grootschalige implementatie van deze strategie en de daarbij horende reorganisatie van de facilitaire organisatie. Voorheen decentraal opererende facilitaire eenheden worden geïntegreerd en in een centrale dienst georganiseerd. Facilitaire diensten worden in

toenemende mate uitbesteed aan externe, gespecialiseerde leveranciers (Kooijman&Scheemaker, 1997, pp. 1-2).

Met facilitaire diensten wordt hier bedoeld niet primaire ofwel ondersteunende diensten, zoals onderhoud, catering, beveiliging, en dergelijke. Met uitbesteden wordt hier bedoeld *“het inschakelen van een externe dienstverlener voor het leveren van producten of diensten die bijdragen aan het bereiken van doelstellingen van de uitbestedende partij, zonder daarbij zelf het eigenaarschap te hebben van specifieke kosten en risico's”* (Schoenmaker, 2011, p. 28). De terugkeer naar de core business, het ontstaan van een centrale facilitaire organisatie en de toenemende uitbesteding zouden allen moeten leiden tot een reductie van kosten doordat men zo in staat is grootschalig in te kopen. Hieronder wordt dieper ingegaan op de mogelijke voor- en nadelen van 'outsourcing' ofwel uitbesteding.

### Voordelen 'outsourcing'

Aan uitbesteding kunnen verschillende redenen ofwel verwachte voordelen ten grondslag liggen, terwijl uitbesteding ook risico's met zich meebrengt. In de literatuur worden, met betrekking tot het uitbesteden van FM activiteiten ofwel beheeractiviteiten van faciliteiten verschillende voor- en nadelen genoemd. Volgens een onderzoek naar het uitbestedingsgedrag van FM managers, waarbij gevraagd werd naar de voor-en nadelen van uitbesteding en naar het belang van het betreffende argument (Wagenberg, 1996, p.13) is de belangrijkste drijfveer tot uitbesteding het reduceren van kosten (1). In tweede instantie werd het vergroten van de mate van flexibiliteit (2) aangeduid. De Bruijn (1999, pp. 27-31) voegt hier aan toe het beperken van de eigen activiteiten tot kernactiviteiten (3), het oplossen van capaciteitsproblemen (4), het transparanter maken van de kosten (5), het inhuren van specialistische kennis door het gebrek aan kennis in de eigen organisatie (6), het beperken van investeringen in eigen personeel en/of kapitaalgoederen (7), het gebruik maken van door derden opgebouwde specialistische competenties (8) en tot slot een ander bedrijf doet het beter dan de organisatie zelf (9).

Lennartz en Veeke (2009, p. 11) noemen verder het verkrijgen van actuele kennis op niveau (9) en het verwerken van maximaal één nota voor de dienstverlening (10). Lennartz en Veeke linken echter verscheidene voorgenoemde argumenten aan het argument 'kostenreductie' en stellen dat kostenreductie kan plaatsvinden door: verhoogde transparantie en efficiënte uitvoering, verhoogde flexibiliteit in volume en aard van de dienstverlening en een verbeterd inkooppotentieel. Schoenmaker (2011, p. 28) deelt flexibiliteit op in operationele flexibiliteit (a) en financiële flexibiliteit (b). Verder noemt Schoenmaker in het geval van overheden nog het reduceren van de eigen personeelsomvang (11). Samengevat zijn de mogelijke voordelen en daarmee mogelijke doelen van een organisatie bij het uitbesteden van de beheerdiensten:

- 
- Reduceren kosten
    - a) Verhoogde transparantie en efficiënte uitvoering
    - b) Verhoogde flexibiliteit
      - Flexibiliteit in volume
      - Flexibiliteit in aard
      - Operationele flexibiliteit
      - Financiële flexibiliteit
-

- 
- (flexibiliteit in 'supply base')
  - c) Verbeterd inkooppotentieel
    - Beperken eigen activiteiten tot kernactiviteiten
    - Oplossen capaciteitsproblemen
    - Verhoogde transparantie kosten
    - Beperken investeringen
    - Competenties leverancier
    - Ander bedrijf doet het beter
    - Verkrijgen actuele kennis op niveau
    - Verwerken één nota
    - Reduceren personeelsomvang

---

Tabel 1 Mogelijke voordelen ofwel doelen bij het uitbesteden van FM diensten

#### Nadelen 'outsourcen'

Het belangrijkste tegenargument, aldus Wagenberg (1996, p. 13) is mogelijke sociale weerstand binnen de eigen organisatie (1). Verder noemt hij de bemoeilijkte toegang tot expertise (2) en het behouden van voldoende expertise om controle op de aanbieders uit te kunnen oefenen (3). De Bruijn (1999, pp. 32-35) voegt toe het niet meer kunnen beheersen van activiteiten omdat derden de uitvoering doen (4), het gebrek aan controle op de uitbestede activiteiten (5), leveranciers die niet aan hun verplichtingen voldoen (6), een te 'close' relatie met de leverancier (7), het verdwijnen van expertise uit de organisatie (8) en het geheel of gedeeltematig afhankelijk worden van leveranciers. Aldus kan er uit de literatuur omtrent de 'make or buy' beslissing geconcludeerd worden dat er uiteenlopende argumenten zijn om FM diensten al dan niet uit te besteden. Ventovuori (2007, p. 20) voegt hier ten slotte aan toe: het verlies van kritieke vaardigheden, de ontwikkeling van verkeerde vaardigheden, het decentraliseren van vaardigheden (personeel niet meer in contact met experts) en het risico van het verlies van controle over de leverancier. Samengevat zijn de mogelijke nadelen voor een organisatie bij het uitbesteden van de beheerdiensten:

- 
- Sociale weerstand binnen de eigen organisatie
  - Bemoeilijkte toegang tot expertise
  - Controle over leveranciers
  - Gebrek aan controle op uitbestede activiteiten
  - Leveranciers voldoen niet aan hun verplichtingen
  - Een te 'close' relatie met de leverancier
  - Verdwijnen van expertise uit de organisatie
  - Decentralisatie van expertise
  - Verhoogde afhankelijkheid van leverancier

---

Tabel 2 Mogelijke nadelen bij het uitbesteden van FM diensten

Bovengenoemde voor- en nadelen kunnen voor organisaties een directe aanleiding zijn om voor een bepaalde samenwerkingsvorm te kiezen. De voordelen en risico's worden verder gecategoriseerd en toegelicht aan de hand van verschillende theorieën in hoofdstuk drie 'Sourcing'.



### *Stap 3a: Naar de regie-organisatie*

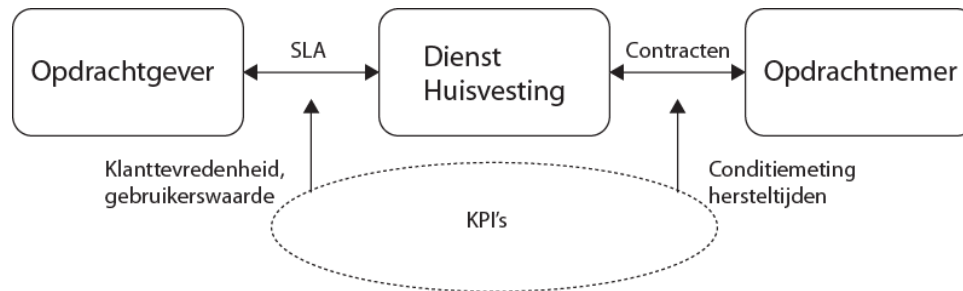
Bij deze ontwikkeling is sprake van een steeds verdergaande verzelfstandiging van facilitaire bedrijfseenheden, waarbij de eenheden min of meer gaan opereren als zelfstandige (economisch autonome) eenheden (Kooijman&Scheemaker, 1997, pp. 1-2), zo dus ook de eenheden die verantwoordelijk zijn voor de organisatie van het onderhoud. In navolging op voorgaande ontwikkeling met betrekking tot toenemende uitbesteding van de uitvoering en deze ontwikkeling richting verzelfstandiging komt de nadruk voor opdrachtgevende organisaties steeds meer op coördinatie te liggen.

Met de centralisatie en verzelfstandiging van de facilitaire eenheid, verantwoordelijk voor het onderhoud, vinden er veranderingen plaats in de coördinatie van de facilitaire diensten, en dus ook van het onderhoud. Er ontstaan in toenemende mate zogenaamde 'horizontale coördinatie' relaties tussen de interne afnemer (klant) en de facilitaire eenheid (Kooijman&Scheemaker, 1997, pp.1-2), waarbij de klant een expliciete rol krijgt om het interne leveranciersmanagement in het gareel te houden (Vosselman, 2000, p. 2). Klanten gaan dus een steeds belangrijker rol spelen bij de coördinatie van de facilitaire diensten.

Een klantgerichte instelling en inzicht in de gemaakte kosten in relatie tot de geleverde prestaties ofwel een juiste prijs-kwaliteit verhouding worden steeds belangrijker. Er worden Service Level Agreements opgesteld (SLA's) tussen de interne klant en interne leveranciers (facilitaire eenheid). *"Overeenkomsten in de vorm van servicecontracten en systemen voor kosten doorbelasting leggen prestaties en tegenprestaties vast tussen aanbieders en afnemers van facilitaire diensten"* (Kooijman&Scheemaker, 1997, p. 1). Outputsturing en resultaatverantwoordelijkheid zijn kenmerkend voor dit besturingsmodel (Scheemaker&Kooijman, 1997, pp. 1-2). Om outputsturing mogelijk te maken is het nodig om met het opstellen van SLA's bepaalde resultaatgebieden te definiëren, zoals het binnenklimaat en de klanttevredenheid en vervolgens deze gebieden te vertalen in meetbare (Kritieke) Prestatie Indicatoren (KPI's) met bijbehorende gewenste normering. Voor onderhoud hebben deze PI's met name betrekking op conditieniveaus en hersteltijden. Maar klanttevredenheid wordt eveneens vaak vertaald in KPI's (MinBiZa, 2013, pp.16-19). Jung (2009, p. 11) stelt dat dit niveau van inkoop gelijk staat aan een hoog niveau van professionalisering, waarbij processen afgestemd zijn, kostenstructuren bekend en transparant zijn, en de behoefte van de klant bekend is.

Asset management (AM) is het vakgebied dat zich bezig houdt met het verkrijgen van een zo hoog mogelijke kwaliteit voor een zo laag mogelijke prijs, tegen schappelijke risico's. Schoenmaker (2011, p. 31) stelt dat in de ISO 55000 wordt gesteld dat AM gedefinieerd kan worden als een gecoördineerde activiteit van een organisatie om waarde te realiseren vanuit 'assets'. Met waarde wordt hier bedoeld het vinden van een juiste balans tussen kosten, risico's, kansen en prestaties. 'Assets' worden hierbij gedefinieerd als een item, ding of eenheid dat mogelijk of daadwerkelijk waarde heeft voor een organisatie. In literatuur omtrent AM, zoals de Britse AM norm PAS55 en de ISO 55000, wordt binnen AM onderscheid gemaakt in drie betrokken actoren: de eigenaar, de beheerder en de onderhouder van de 'assets' (Schoenmaker, 2011, pp.31-32). Echter, zo stelt Schoenmaker (2011, p. 31), dat waar normaal gesproken de eigenaar de opdrachtgever zou zijn, dat *"in het geval van uitbestede onderhoud is de beheerder de opdrachtgever en de onderhouder de opdrachtnemer"*. Tussen eigenaar en beheerder en/of tussen gebruiker en beheerder worden Service Level Agreements (SLA's) opgesteld,

terwijl tussen beheerder en leverancier de SLA's vertaald zijn in Prestatie Indicatoren (PI's). Afbeelding 5 verbeeldt bovengenoemde relaties.



Figuur 5 Visualisatie Asset management (bron: van Natten, 2010)

Met het opstellen van PI's tussen beheerder en leverancier wordt de leverancier (grotendeels) verantwoordelijk en aansprakelijk voor de geleverde prestatie, waarbij een groot deel van de risico's gemitigeerd wordt naar de leverancier. Het is mogelijk dat de te hanteren KPI's beschreven worden door de interne klant en dat deze daarna, waar nodig, worden aangepast door de leverancier. Het kan echter ook zo zijn dat de leverancier gevraagd wordt de KPI's in samenspraak met de opdrachtgever (bij uitbesteding de beheerder ofwel de facilitaire eenheid) te definiëren (MinBiZa, 2013, p. 24). Door het toenemende belang van de tevredenheid van de interne klant en daarmee outputsturing, wordt het onderhoud in toenemende mate door opdrachtgevers uitbesteed op basis van prestatiecontracten in plaats van op voorgeschreven activiteiten. Momenteel zijn echter de meeste onderhoudscontracten nog ingericht op basis van een inspanningsverplichting, terwijl er in toenemende mate behoefte is aan prestatiecontracten (Straub, 2006, pp.9-10). Over de wijze waarop ofwel hoe er uitbesteed kan worden wordt verder ingegaan in het volgende hoofdstuk. In de volgende deelparagraaf wordt verder uitgeweid over prestatiecontracten.

Deze ontwikkeling richting een nog grotere nadruk op een klantgerichte instelling, een juiste prijs-kwaliteit verhouding en outputsturing wijzen erop dat het opdrachtgevendende organisaties met uitbesteding niet langer alleen gaat om kostenbesparing, maar dat men nu van uitbesteding verwacht dat het bijdraagt aan de efficiëntie van de facilitaire diensten en daarmee aan de effectiviteit van de core business. In de literatuur wordt in relatie tot de ontwikkeling richting toenemende uitbesteding en het daarmee toenemende belang tot coördinatie door de opdrachtgevendende organisatie, vaak gesproken over de noodzaak voor hen om zich te richten op een regiefunctie ofwel om zich in te richten als regie-organisatie.

Om het uitbesteden succesvol te maken is een optimale regie op de uitbestedingsrelatie nodig (www.kpmg.com). Oosterhaven (2009, p. 83) bevestigt dit door het volgende te stellen: *"succesvolle outsourcingrelaties worden gekenmerkt door een regiefunctie waarin vraag en aanbod op verschillende niveaus (operationeel, tactisch, strategisch) gemanaged worden"*. In hun onderzoek naar de optimalisering van de gemeentelijke regiefunctie definiëren Pröper et. al (2004, p. 13) regie als *"een bijzondere vorm van sturen, gericht op de afstemming van actoren, hun doelen en handelingen tot een min of meer samenhangend geheel, met het oog op een bepaald resultaat"*. Oosterhaven (2009, p. 83) concludeert dat: *"als een organisatie wil gaan uitbesteden er een behoefte ontstaat aan een werkwijze en instrumentarium om regievorming en een regie-organisatie vorm te geven"*. Dorée (2002, p. 25)

bevestigt dit door te stellen dat de keuze voor een nieuwe samenwerkingsvorm een herdefinitie van het takenpakket en benodigd instrumentarium vergt van de organisatie.

Jung (2009, p. 16) stelt dat het concept van een regie-organisatie is: een intermediaire rol tussen de klant organisatie en de leverancier. Verder, aldus Jung, heeft het betrekking op de scheiding tussen uitvoering en management. In paragraaf 2.4 zal worden uitgeweid over de benodigde coördinatie processen ten behoeve van het regisseren van de uitbestedingsrelatie.

### Prestatiecontracten

Schoenmaker (2011, p. 5) definieert een prestatiecontract als *“een contract waarin de opdrachtgever met prestatie-eisen de gewenste situatie beschrijft, terughoudend is met het voorschrijven van activiteiten, daarbij de opdrachtnemer vrijheid geeft in het ontwerp en de uitvoering van de werkzaamheden, waarin sprake is van een koppeling tussen (geleverde) prestaties en betaling en waarbij de prestatie-eisen over een bepaalde periode gehandhaafd moeten worden”*.

De prestatie gerichte benadering richt zich dus op een aantal door de gebruiker en/of opdrachtgever gewenste prestaties of dienstniveaus. Leveranciers nemen hierbij bepaalde risico's en verantwoordelijkheden over met betrekking tot de kosten en kwaliteit van onderhoudsactiviteiten, voor een langere periode, waar mogelijk. Prestatiecontracten maken het mogelijk om prestaties van leveranciers meetbaar en objectief evalueerbaar te maken (MinBiZa, 2013, p. 9).

De gewenste kwaliteit kan echter alleen geleverd worden als de eisen geheel duidelijk zijn (Borst&Straub, 2007, p. 22). Het succes van prestatiegericht samenwerken hangt af van de meetbaarheid van de resultaten. Door het opstellen van verschillende resultaatgebieden met bijbehorende KPI's wordt dus gemeten in hoeverre doelen worden bereikt. Resultaatgebieden zijn bijvoorbeeld: klanttevredenheid, duurzaam beheer, kosten/kwaliteit, binnenklimaat en innovatie. Per KPI moet een waarde, een manier en frequentie van meting en een afrekening bepaald worden (MinBiZa, 2013, p. 13).

De voordelen van toepassing van prestatiecontracten mogen duidelijk zijn. Men verwacht door gewenste resultaten af te spreken dat de leveranciers optimaal ingezet worden en meer efficiënt en innovatief werken. Aanvullend op voorgenoemde algemene risico's van uitbesteding kunnen ook specifieke risico's bij uitbesteding op basis van prestatiecontracten onderscheiden worden. Cigolini et al. (2009, p. 27) vermeldt dat het meest problematisch bij het gebruik van prestatiecontracten is het weten of de gewenste prestatie bereikt is. Schoenmaker (2011, pp. 8-11) vult Cigolini aan met de volgende risico's met betrekking tot uitbesteding op basis van prestatiecontracten:

- *Verlies van inhoudelijke kennis bij de opdrachtgever*

Het verlies van inhoudelijke kennis bij de opdrachtgever leidt ertoe dat deze opdrachtgever in mindere mate in staat is een passend beleid op te stellen. Indien dit het geval is sluiten de doelstellingen van het onderhoud niet aan op het beleid, hetgeen leidt tot sturingsproblemen. Controle wordt dus bemoeilijkt door gebrek aan inhoudelijke kennis.

- *Scheiding van de rollen 'asset' eigenaar, 'asset' beheerder en leverancier*

De scheiding van de hiervoor genoemde Asset Management rollen vraagt om extra coördinatie inspanningen.

- *Nadruk op afrekenen resultaten leidt tot 'ex-post' conflicten*

De controle van de opdrachtgever op de opdrachtnemer is niet altijd even makkelijk door complexiteit, ambiguïteit en onvolledige autonomie van de opdrachtnemer. Bij de uiteenzetting van de karakteristieken van onderhoud zal naar voren komen dat onderhoud problematisch is in combinatie met prestatiemeting, dat eisen ambigu zijn en dat de opdrachtnemer niet altijd autonoom handelt.

- *Vertrouwensparadox*

Dit punt is gerelateerd aan de aanname in de institutionele economie dat partijen in een transactie opportunistisch kunnen handelen (Williamson, 1985). Hier zal in het volgende hoofdstuk uitgebreider op teruggekomen worden. Het feit dat de leverancier meer kennis heeft dan de beheerder zou de leverancier kunnen gebruiken om eigen belangen na te streven, zodat opdrachtgevende organisaties gaan controleren en strikte contractvoorwaarden gebruiken om zich te verzekeren van een juiste uitvoering van de taken. Dit gaat tegen het principe van prestatiemeting in, die bedoeld is om de autonomie van de leverancier te verzekeren. Het wantrouwen dat van een opdrachtgever uitstraalt op een leverancier zal de relatie benadelen en het wantrouwen in de relatie doen toenemen.

- *Gebruiken onjuiste prestatie indicatoren*

Het is lastig om de juiste prestatie indicatoren (PI's) op te stellen doordat objectiviteit, meetbaarheid en transparantie moeilijk te waarborgen zijn. Hetzelfde geldt voor het laten aansluiten van de PI's op de doelen van de beheerder. Onjuiste PI's zouden leiden tot strategisch gedrag van de leverancier en dragen daarmee niet bij aan de doelen van de beheerder.

- *Verminderde concurrentie door minder beschikbare partijen*

Ten gevolge van de grotere financiële omvang en specifieke eisen om met prestatiecontracten te kunnen werken is het aantal geschikte leveranciers beperkt. Bovendien is niet iedere leverancier in staat tijdig in te spelen op de veranderingen, die in de sector plaatsvinden. Veranderingen zijn het gevolg van de kanteling naar outputfinanciering en daarmee het sturen op resultaat en op diensten in plaats van op inputfinanciering. Dit vraagt om ander gedrag, waarbij factoren zoals interface met de gebruiker, de perceptie van de dienst door de gebruiker en een permanente (cash) flow belangrijker worden. Schoenmaker doet voorgaande uitspraken over de infrastructurele sector, maar omdat de ontwikkelingen naar prestatiecontracten ook in de vastgoedsector plaatsvinden, en de beschreven veranderingen dermate algemeen zijn, geldt hetzelfde voor de vastgoedsector.

- *Langere inwerkperiode nieuwe contractpartij*

Een nieuwe leverancier zal, ten gevolge van de toegenomen complexiteit en specifieke lokale omstandigheden, meer tijd nodig hebben om het object met bijbehorende elementen te leren kennen.

- *Gebrek aan gegevens*

Om een juiste inventarisatie van de risico's te kunnen maken moeten juiste en 'up-to-date' gegevens over de omvang en de conditie van het vastgoed bekend zijn. 'Up-to-date' informatie voor bestaande objecten is niet vanzelfsprekend.

- *Verlies aan beheersing en flexibiliteit*

De opdrachtgever of beheerder heeft minder invloed en flexibiliteit in het omgaan met veranderende omstandigheden door de autonomie van de leverancier. Bovendien is het de vraag of de beheerder deze 'nieuwe' contracten voldoende kan beheersen. Tot slot zullen de gevolgen van het falen van de leverancier groter zijn omdat de scope van de contracten groter is en omdat de beheerder meer op afstand staat en het falen dus pas later ontdekt zal worden.

Voorgaande risico's vormen input voor paragraaf 2.5, waarin de risico's van de ontwikkelingen van het organiseren van het onderhoud in combinatie met de eigenschappen van onderhoud besproken worden.

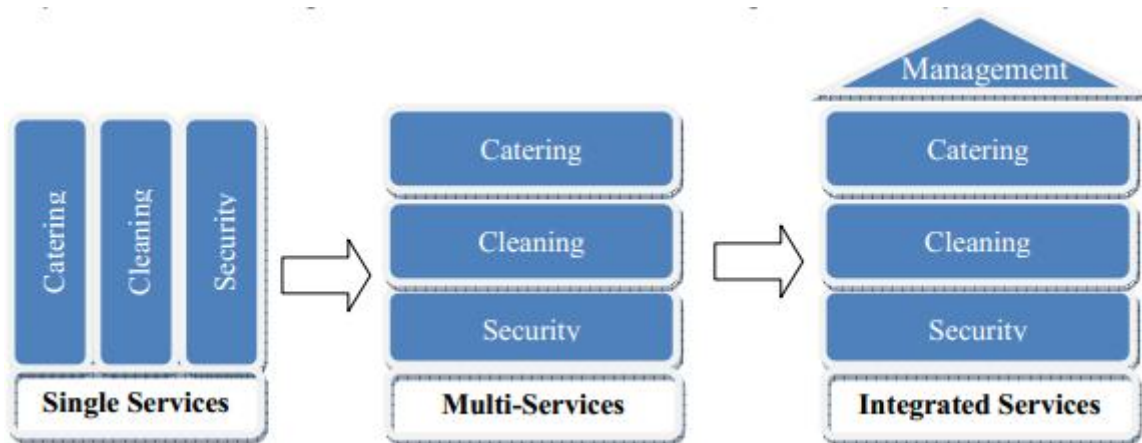
### *Stap 3b: naar geïntegreerde contracten*

Hoewel bij de vorige ontwikkeling, 'naar de regie-organisatie', sprake is van een ver geprofessionaliseerd stadium is er in dat stadium nog steeds vaak sprake van uitbesteding op basis van enkele diensten, wat ook wel uitbesteding op basis van 'single services' wordt genoemd. Voorbeelden van enkele diensten zijn bijvoorbeeld de 'hard services': het onderhoud van werktuigbouwkundige en het onderhoud van elektronische installaties en de 'soft services': beveiliging en schoonmaak (Jung, 2009, p. 11).

De volgende fase betreft de ontwikkeling naar een bundeling van diensten, waardoor, zoals beschreven in de inleiding, 'nieuwe' samenwerkingsvormen ontstaan. In figuur 4, het model van Rouw, worden met 'accent of outsourcing' de opeenvolgende fasen van bundeling van diensten duidelijk zichtbaar. Bij een bundeling van diensten kan in eerste instantie sprake zijn van horizontale integratie, wat ook wel 'multiple services' wordt genoemd. Hierbij is één leverancier verantwoordelijk voor het leveren van meerdere diensten, maar blijft de opdrachtgever, net zoals bij 'single services' verantwoordelijk voor de coördinatie over de 'multiple services'. In de inleiding is beschreven dat vastgoedbeheer ofwel de coördinatie van de diensten van het vastgoedonderhoud op verschillende niveaus (strategisch, tactisch en/of operationeel) ook (geïntegreerd) uitbesteed kan worden. De 'retained organization' ofwel 'de regieorganisatie', waar zowel 'single services' als 'multi services' onder vallen, wordt in de literatuur regelmatig beschreven als 'uitbesteden met de lage knip', waarmee bedoeld wordt dat "de eigen organisatie de klantvraag en het aanbod op strategisch en tactisch niveau 'managet'" (Lennartz&Veeke, 2009, p. 8). De coördinatie wordt bij 'single services' en 'hard services' dus alleen uitbesteed op operationeel niveau.

Men kan echter ook kiezen voor een verdergaande bundeling van diensten door ook de coördinatie over de 'multiple services' heen, ofwel de coördinatie op tactisch niveau, mee te integreren, zodat een geïntegreerde bundel diensten ofwel 'integrated services' ontstaan. Bij maincontracting (MC) is sprake van 'integrated services' voor bestaand vastgoed. Het Rijksvastgoedbedrijf definieert een MC als "het aangaan van geïntegreerde prestatiecontracten met één verantwoordelijke partij. Die partij is verantwoordelijk voor de (coördinatie van het) onderhoud en de kwaliteit van de producten, geleverd door de onderaannemers" (RgD, 2011, p. 17). Zoals is beschreven in de inleiding gaat het bij MC om de bundeling van 'hard services'. MC is een vorm van Total Facilities Management (TFM). Janssen en Rietema (1997, p. 15) stellen dat er sprake is van TFM "als er niet alleen van het uitbesteden van operationele activiteiten sprake is, maar ook tactische taken worden uitbesteed". TFM bestaat dus ook

in een vorm waarbij zowel 'hard services' als 'soft services', op basis van hetzelfde principe als MC, gecombineerd worden in een 'integrated services' model. Onderstaand figuur 6 geeft de ontwikkeling richting verdergaande bundeling van diensten weer.



Figuur 6 Verdergaande bundeling van diensten en beheerniveaus

### Samengevat

Voorgenoemde ontwikkelingen met betrekking tot het steeds strategischer worden van inkoop, volgens het model van Rouw, kunnen als volgt worden samengevat:

- Grotere mate van uitbesteding
- Grotere mate van bewustzijn van de klantvraag (SLA's/KPI's)
- Grotere mate van bewustzijn van de mogelijkheden van de markt
- Grotere mate van integratie van losse disciplines (1) en niveaus van beheer (2) in één contract door uitbreiding project scope

In hoofdstuk drie 'Samenwerkingsvormen' wordt het maincontracting (en breder gezien het total facility management) principe uitgebreider beschreven.

### 2.1.2 Ontwikkelingen visie beheer en onderhoud

Voorgaande ontwikkelingen richting het steeds professioneler ofwel strategischer worden van inkoop hebben invloed op de wijze waarop organisaties het beheer en onderhoud van hun vastgoedportefeuilles organiseren, en daarmee op de visies op en definiëring van beheer en onderhoud. Hieronder wordt hiervan een zeer kort beeld geschetst.

Straub (2006, p. 16) stelt dat onderhoud in bijna alle definities *"of de functievervulling van het object of de oorspronkelijke staat van het object het kernbegrip is"*. Deze stelling geeft duidelijk de twee meest extreme definities en daarmee visies op onderhoud weer, namelijk (dat het doel van) onderhoud zou moeten zijn het in de oorspronkelijke staat houden van het object (1) of het vervullen van de functie van het object (2). In het algemeen is er een verschuiving zichtbaar van het definiëren van onderhoud als *"het geheel van technische en daarmee samenhangende administratieve activiteiten dat gericht is op het onderhouden en aanpassen van de kwaliteit van een object"* (Straub, 2007, p. 4) naar *"het geheel*

van activiteiten dat nodig is voor het beschikbaar houden van de vereiste functie(s) op het afgesproken niveau" (Schoenmaker, 2011, p. 19), waarbij een integrale benadering van vastgoed ontstaat.

Straub (2006, p. 10) stelt dat met een resultaatgerichte benadering van onderhoud het onderhoud beter wordt afgestemd op de doelen en strategie van de opdrachtgever, en dat er rekening wordt gehouden met de functie en het gebruik van het gebouw. In toenemende mate wordt van het beheer van onderhoud verwacht dat het, naast de reductie van kosten, ook bijdraagt aan de effectiviteit van de core business van organisaties door het optimaliseren van waarde. Het beheer kan in toenemende mate dus worden beschouwd als *"activiteiten, gericht op het optimaliseren van de lifecycle kosten van faciliteiten, welke een waarde hebben voor de organisatie"*.

### 2.1.3 Ontwikkelingen Facility Management

Naast voorgenoemde ontwikkelingen van een groeiend klantbelang, de inrichting van regie-organisaties, integrale vastgoedbenadering en strategisch inkopen zijn er ook enkele andere algemene ontwikkelingen zichtbaar met betrekking tot Facility Management binnen organisaties. Deze kunnen voorgaande ontwikkelingen verder stimuleren. Jung (2009, pp. 8-9) onderscheidt de volgende ontwikkelingen:

- *Facility Management Informatie Systeem*

Er is sprake van een sterke vooruitgang binnen de ontwikkelingen van 'Facility Management Informatie Systemen'. Dit is een belangrijk middel om informatie omtrent het gebruik en de prestaties van de te leveren faciliteiten te verzamelen en te analyseren, en daarmee het FM binnen organisaties te optimaliseren. De ontwikkelingen binnen FMIS dragen bij aan het professionaliseren van FM.

- *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*

Over het algemeen wordt sociale verantwoordelijkheid van de gehele organisatie belangrijker, waardoor hogere eisen aan (de kwaliteit van) het vastgoed worden gesteld.

- *Flexibel werken*

Het concept 'flex werken' is al tijden en nog steeds populair binnen organisaties. Dit vergroot het belang van een optimale bezetting van het vastgoed en vraagt om regie.

## 2.2 Typen onderhoud

Inzicht in de verschillende typen onderhoud is nodig om in hoofdstuk drie 'Samenwerkingsvormen' en in het praktijkonderzoek de verdeling van de taken en daarbij behorende verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden te kunnen aangeven. Prestatieborging, zoals besproken in de paragraaf 2.1, vergt een continue instandhoudingsinspanning en noodzakelijke aanpassingen. Instandhouding en aanpassingen zijn de hoofdactiviteiten van onderhoud. Onder instandhouding wordt het (technisch) onderhoud verstaan. Met aanpassingen worden bedoeld verbeteringen, renovaties, herbestedingen en vervangende nieuwbouw (Van der Schaar, 1987, p. 10).

### 2.2.1 Instandhouding

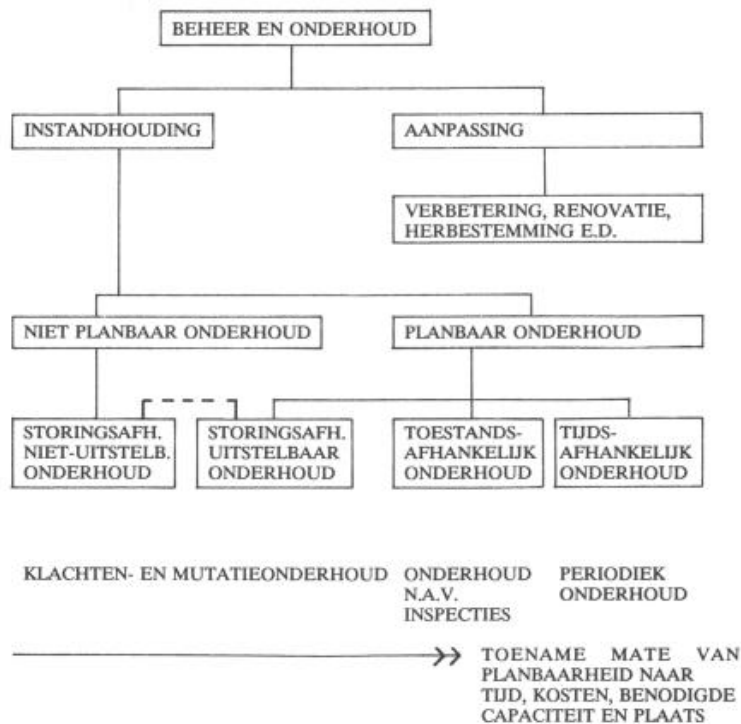
De hoofdactiviteit instandhouding kan opgedeeld worden in meerdere typen activiteiten ofwel typen onderhoud:

- Storingsonderhoud
- Tijdsafhankelijk onderhoud
- Toestandafhankelijk onderhoud

Met storingsonderhoud wordt bedoeld het onderhoud dat wordt uitgevoerd na een klacht van de gebruiker. Tijdsafhankelijk onderhoud is het standaardonderhoud dat plaatsvindt nadat een bepaalde periode is verstreken. Toestandafhankelijk onderhoud vindt plaats nadat bij een toestandinspectie in de praktijk is gebleken dat er noodzaak is tot het uitvoeren van onderhoud. Voorgaande typen onderhoud met betrekking tot de instandhoudingsinspanning kunnen onderverdeeld worden in twee typen onderhoud, namelijk:

- Niet planbaar onderhoud
- Planbaar onderhoud

Onder planbaar onderhoud vallen tijdsafhankelijk onderhoud, toestandafhankelijk onderhoud en het storingsafhankelijk uitstelbaar onderhoud. Onder niet planbaar onderhoud vallen storingsafhankelijk niet uitstelbaar onderhoud (Van der Schaar, 1978, p. 12).



Figuur 7 Typen onderhoud(bron: der Schaar, 1987, p. 14)

### 2.2.2 Onderhoudsstrategie

In de vorige paragraaf is besproken dat met het toenemende gebruik van de resultaatbenadering en bijbehorende functionele specificaties door opdrachtgevers, waarin de gewenste prestaties op basis van beschikbaarheid worden geformuleerd, meer risico's worden overgedragen naar de opdrachtnemer.



Straub (2006, p. 10) stelt in relatie tot het voorgaande het volgende: *“Opdrachtgever en opdrachtnemer maken afspraken over het realiseren van het resultaat en stemmen in de voorbereidingsfase de technische en financiële risico’s af. Daarbij wordt een zo scherp mogelijke afweging gemaakt tussen de hoogte van de kosten en het lopen van een bepaald risico. Het doel is voorspelbaar en beheersbaar onderhoud tegen minimale inspanningen en met minimale maatregelen, wat zou moeten worden bereikt door steeds bewust op het juiste moment die maatregelen te nemen die zeer dure onderhoudsingrepen voorkomen. De opdrachtnemer blijft verantwoordelijk en aansprakelijk voor het afgesproken resultaat gedurende de looptijd van de afgesproken onderhoudsperiode”.*

Met de overdracht van meer verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden naar de opdrachtnemer, zal de opdrachtnemer, om de beschikbaarheid te kunnen garanderen, in toenemende mate willen werken met preventieve onderhoudsstrategieën in plaats van correctieve onderhoudsstrategieën. Met de toepassing van meer preventief onderhoud, ofwel meer tijds- en toestandafhankelijk onderhoud, wordt uitval in toenemende mate voorkomen. Dit zal hoogstwaarschijnlijk wel leiden tot prijsopdrijving, hetgeen tegen de belangen van de opdrachtgever ingaat.

### 2.2.3 Planbaar onderhoud

Voor het planbaar onderhoud wordt door opdrachtgevende organisaties een planning opgesteld op strategisch, tactisch en/of operationeel niveau. Een planning op strategisch niveau geldt vaak voor een periode van 5-25 jaar, een planning op tactisch niveau voor 2-5 jaar, een planning op operationeel niveau voor één jaar. Planningen op strategisch niveau komen bijna niet voor. Planningen op tactisch niveau worden ook wel Meerjaren Onderhoudsplannen (MJOP's) genoemd.

## 2.3 Eigenschappen onderhoud

De onderscheidende karakteristieken van onderhoud ten opzichte van de karakteristieken van aanleg zijn belangrijk omdat de kenmerken van het object zullen bijdragen aan de keuze om activiteiten al dan niet uit te besteden, en aan de keuze voor een bepaalde inrichting van de uitbestedingsrelatie. Schoenmaker (2011, p. 27) beschrijft de verschillen in eigenschappen van aanleg en onderhoud met betrekking tot infrastructuur. De door Schoenmaker vermelde verschillen in eigenschappen voor gebouwen wijken echter niet af van die van infrastructuur.

Onderhoud bezit enkele eigenschappen die voor een hogere mate van onzekerheid zorgen dan bij aanleg het geval is. Deze onzekerheid wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door het feit dat onderhoud, ten gevolge van de lange(re) duur, beschouwd kan worden als een doorgaand proces in plaats van een tijdelijk project, welke een duidelijk begin- en eindpunt heeft. Door de lange duur van onderhoud zijn gebeurtenissen (in de toekomst) moeilijk te voorspellen, zoals de toestand van de onderdelen, de noodzaak tot ingrijpen en de prioritering (van de projecten). De toestand van de gebouwelementen wijzigt namelijk tijdens de looptijd ten gevolge van veroudering, slijtage en externe invloeden. Tegelijkertijd veranderen (mogelijkerwijs) ook de eisen van de opdrachtgevers en/of gebruikers. Dit maakt het lastig voor organisaties om de exacte toestand van de onderdelen vast te stellen, voorafgaand, tijdens en aan het einde van de contractperiode. Dit geldt niet voor aanleg projecten, waar men gebruik kan maken van gedetailleerde standaarden en specificaties. Aanleg vindt namelijk plaats in een korte periode, waardoor de toestand van de onderdelen niet wijzigt, evenals de eisen aan het object.

Bovendien is er bij onderhoud sprake van een grote mate van afhankelijkheid tussen opdrachtgever en leverancier, waarbij wederzijdse betrokkenheid, de aanwezigheid van specifieke kennis en flexibiliteit essentieel zijn. Bij aanleg daarentegen zijn contracten zo opgesteld dat er tijdens de uitvoering zo min mogelijk sprake is van afhankelijkheid tussen opdrachtgever en leverancier. Verder is er bij onderhoud sprake van een onzeker budget en wordt onderhoud vaak uitgesteld als het budget ontoereikend is, terwijl bij aanleg projecten sprake is van een vooraf bepaald budget en vergen wijzigingen in dit budget onderhandelingen. Tot slot verschilt onderhoud van aanleg projecten in het feit dat bij onderhoud het werk wordt uitgevoerd 'met de winkel open', terwijl bij aanleg projecten het werk buiten het normale gebruik van het gebouw om wordt uitgevoerd. Daar komt bij dat het werk bij onderhoud niet altijd gepland is en een (redelijk) snelle respons vergt bij falen, terwijl bij aanleg projecten het werk wordt uitgevoerd volgens planning.

De karakteristieken van onderhoud in vergelijking met de kenmerken van aanleg projecten kunnen als volgt worden samengevat:

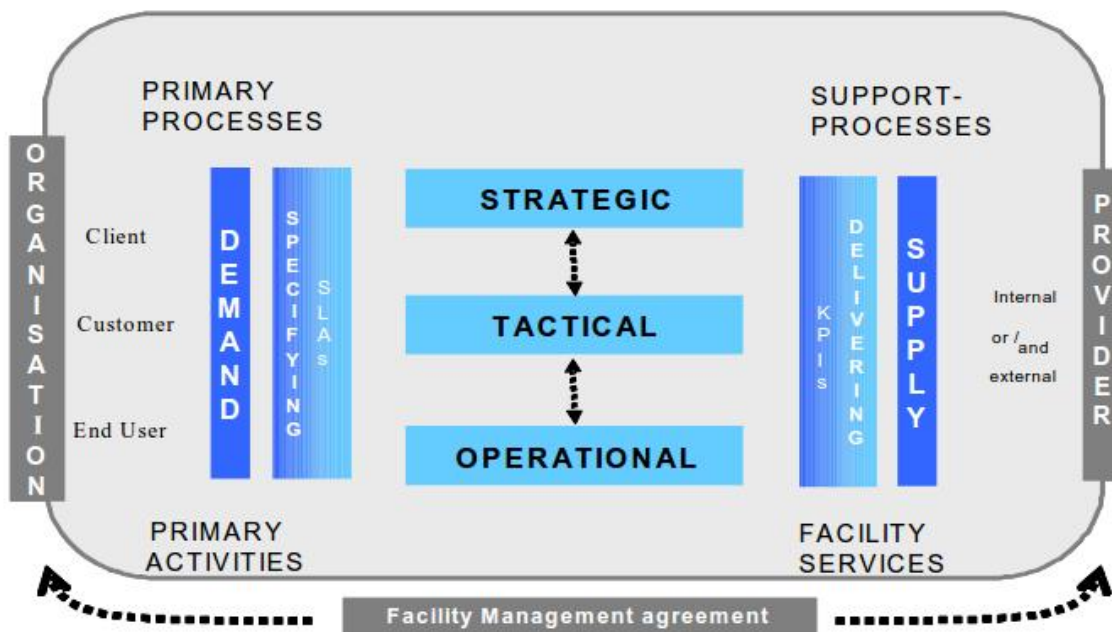
Aanleg	Onderhoud
<i>Termijn</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aanleg kan beschouwd worden als een project met een duidelijk begin- en eindpunt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderhoud kan beschouwd worden als langdurig doorgaand proces</li> </ul>
<i>Toestand van de bouwelementen</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Door de korte aanlegperiode en nieuwe bouwmaterialen verandert de toestand van de bouwelementen niet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>T.g.v. veroudering/slijtage/externe invloeden verandert de toestand van de bouwelementen. Ook de eisen aan de bouwelementen veranderen</li> </ul>
<i>Specificaties</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gedetailleerde standaarden en specificaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De precieze toestand van de bouwelementen is moeilijk te bepalen, voorafgaand, tijdens en aan het einde van de contractperiode</li> </ul>
<i>Afhankelijkheid</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contractindeling zorgt voor zo min mogelijk afhankelijkheid tussen opdrachtgever en leverancier tijdens de uitvoering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grote mate van afhankelijkheid tussen opdrachtgever en leverancier, wederzijdse betrokkenheid, specialistische kennis en flexibiliteit zijn essentieel</li> </ul>
<i>Financiën</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Er is sprake van een vooraf overeengekomen budget. Voor wijzigingen is onderhandeling nodig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budget is onzeker, er is sprake van budgetfluctuaties, onderhoud wordt uitgesteld bij ontoereikend budget</li> </ul>
<i>Werkomstandigheden</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Het werk wordt uitgevoerd buiten het normale gebruik van het gebouw om, het werk wordt uitgevoerd volgens planning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het werk wordt uitgevoerd met 'de winkel open', het werk is niet altijd gepland en vergt een snelle respons bij falen</li> </ul>

Tabel 3 Karakteristieken aanleg versus onderhoud samengevat (Schoenmaker, 2011, p. 27)

## 2.4 Coördinerende processen onderhoud

In paragraaf 2.1 is de volgende stelling van Oosterhaven gegeven: bij uitbesteding is een regiefunctie nodig waarin vraag en aanbod op strategisch, tactisch en operationeel niveau gestuurd worden. Het

vakgebied Facility Management (FM) richt zich specifiek op het inrichten van de regiefunctie binnen een uitbestedingsrelatie. FM is de *"integratie van processen binnen een organisatie om overeengekomen diensten te ontwikkelen en in stand te houden, gericht op de ondersteuning en bevordering van de effectiviteit van het primaire proces"* (CEN, 2006, p. 8). De Europese norm NEN-EN 25221 (CEN, 2006) is een richtinggevend document in het kader van normen op het gebied van FM. Zoals aangegeven in de inleiding wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de norm NEN-EN 52221. Specifiek wordt gebruik gemaakt van het FM model, welke zich richt op *"een beschrijving van de manier waarop FM de primaire processen van een organisatie ondersteunt. Hierin wordt de relatie tussen vraag en aanbod weergegeven"* (CEN, 2006, p. 15). Primaire processen, volgens de NEN-EN 25221-1 (CEN, 2006, p. 10) zijn *"de reeks van activiteiten in de waardeketen, die leidt tot producten en diensten, waarmee een organisatie zich onderscheidt"*. Figuur 8 geeft schematisch het principe van het FM model weer.



Figuur 8 Schematisch principe FM model (bron: NEN-EN 15221-1, p. 15)

Er kan volgens de NEN-EN 15221 (CEN, 2006, p. 15) een onderverdeling gemaakt worden in beheerprocessen op drie niveaus, namelijk processen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. NEN-EN 15221 beschrijft de uit te voeren beheerprocessen per niveau. De NEN-EN 15221 gaat hierbij uit van het gebruik van prestatiecontracten tussen de beheerder en de leverancier(s) van de vastgoedportefeuille van de opdrachtgevende organisatie. Prestatiecontracten zijn dus, omwille van het vastleggen van de gewenste prestaties, opgebouwd uit Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's), voortkomend uit het Service Level Agreements (SLA's) tussen de klant en de beheerder en/of de SLA's tussen de eigenaar en de beheerder. Het redelijk gedetailleerd weergeven van de beheerprocessen is nodig om gedurende het praktijk onderzoek aan te kunnen geven wat bij de toegepaste samenwerkingsvorm de verdeling van verantwoordelijkheden is tussen de betrokken actoren. Hieronder worden de FM activiteiten op operationeel, tactisch en strategisch niveau, volgens de Europese norm NEN15221, weergegeven.

#### 2.4.1 Strategisch

De volgende strategische beheerprocessen kunnen volgens NEN-EN 15221 onderscheiden worden: het vaststellen van een FM strategie in overeenstemming met de organisatie (1), het opstellen van een beleid (2), het initiëren van een risico-analyse met een aangegeven richting voor aanpassingen aan en veranderingen in de organisatie (3), het initiëren van SLA's met bewaking van KPI's (4), het sturen van de invloed van faciliteiten op primaire processen, de externe omgeving en de maatschappij (5), en het bijhouden van relaties met overheden, huurders en verhuurders, strategische partners, verenigingen, enz (6).

#### 2.4.2 Tactisch

Beheerprocessen, volgens de NEN-EN 15221, op tactisch niveau houden in: het invoeren en bewaken van richtlijnen voor strategieën (1), het ontwikkelen van bedrijfsplannen en budgetten (2), het vertalen van de FM doelstelling naar eisen op operationeel niveau (3), het vaststellen van SLA's en het interpreteren van KPI's (prestatie, kwaliteit, risico en waarde) (4), het bewaken en naleven van wetten en voorschriften (5), het sturen van projecten, processen en overeenkomsten (6), het sturen van het FM team (7), het optimaliseren van de benutting van middelen (8), het maken van aanpassingen aan en rapportage over veranderingen (9) en de communicatie met interne of externe dienstverleners op tactisch niveau (10).

#### 2.4.3 Operationeel

Het beheer op operationeel niveau, aldus NEN-EN 15221, betreft: het leveren van diensten overeenkomstig de SLA (1), het bewaken en controleren van dienstverleningsprocessen (2), het bewaken van dienstverleners (3), het ontvangen van verzoeken om dienstverlening bijvoorbeeld via helpdesk (4), het verzamelen van gegevens voor prestatiebeoordeling, feedback en vragen van eindgebruikers (5), het opstellen van een rapportage op tactisch niveau (6), het communiceren met interne of externe dienstverleners op operationeel niveau (7).

Voorgaande processen kunnen in onderstaande tabel worden samengevat. Zoals hierboven vermeld, zal deze tabel worden gebruikt als middel om in hoofdstuk vier te bepalen hoe de verantwoordelijkheden verdeeld zijn. Zoals zal blijken uit hoofdstuk 3, zijn bij de drie samenwerkingsvormen uiteenlopende actoren betrokken. De verdeling van verantwoordelijkheden bij het samenwerken op traditionele wijze vindt plaats tussen de actoren opdrachtgever (OG) en leveranciers (Lev). Bij samenwerken op basis van een managing agent (MA) zijn de actoren OG, MA, Lev en eventueel Maincontractor (MC) en Derden (Der) betrokken. Bij samenwerken op basis van maincontracting zijn dit OG, MC en eventueel Der.

	OG	MC	MA	Lev*	Der**
FM processen op strategisch niveau 1. Vaststellen FM strategie 2. Opstellen beleid 3. Initiëren risico-analyse 4. Initiëren SLA's/bewaking KPI's 5. Sturen op primaire processen 6. Bijhouden relaties					
FM processen op tactisch niveau 1. Invoeren/bewaken richtlijnen strategieën 2. Ontwikkelen bedrijfsplannen/budgetten 3. Vertalen FM doelstellingen naar eisen op operationeel niveau 4. Vaststellen SLA's/interpreteren KPI's 5. Bewaken/naleven wetten/voorschriften 6. Sturen projecten/processen/overeenkomsten 7. Sturen FM team 8. Optimaliseren benutting middelen 9. Maken aanpassingen aan/rapportages over veranderingen 10. Communicatie met interne/externe dienstverleners					
FM processen op operationeel niveau 1. Leveren diensten overeenkomstig SLA 2. Bewaken/controleren dienstverlenersprocessen 3. Bewaken dienstverleners 4. Dienstverlening via helpdesk 5. Verzamelen gegevens voor prestatiebeoordeling 6. Opstellen rapportages op tactisch niveau 7. Communiceren leveranciers op operationeel niveau					

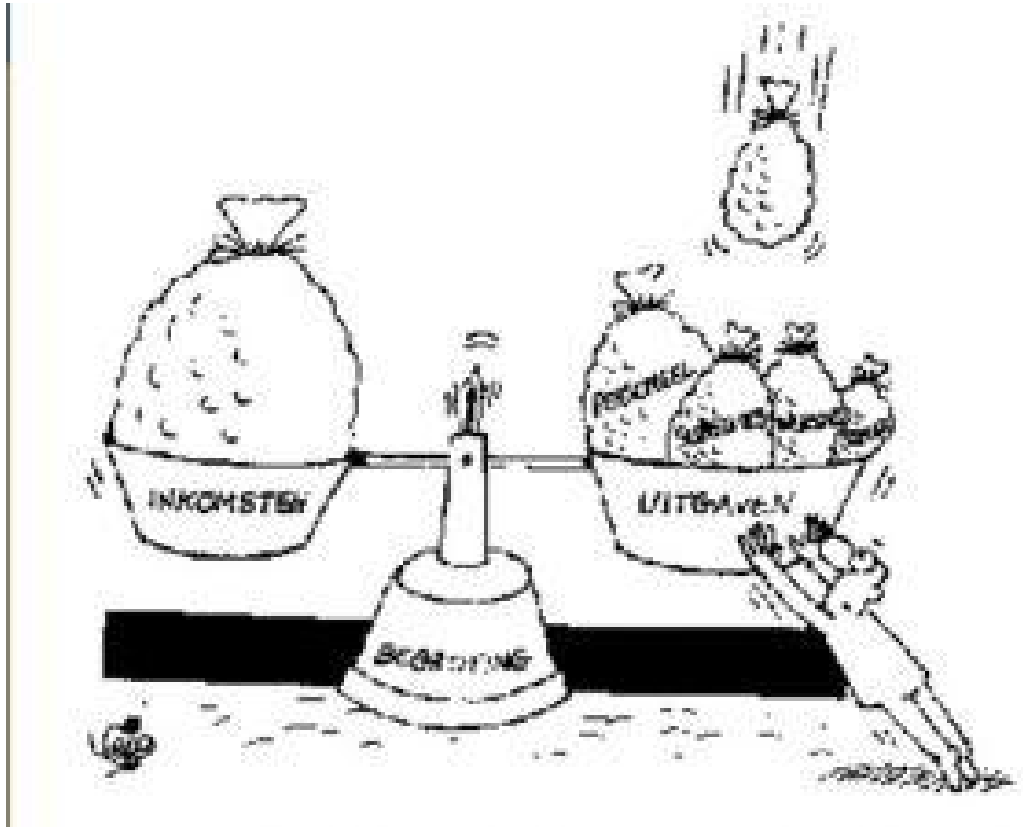
Tabel 4 Verdeling verantwoordelijkheden beheeractiviteiten NEN 15221-1 (CEN, 2006, pp. 17-18)

Verdeling verantwoordelijkheden beheeractiviteiten volgens NEN 15221-1 (CEN, 2006, pp. 17-18)

\* Lev            Leverancier

\*\* Der            Onafhankelijke derden, anders dan leverancier

### 3. SOURCING



*Ventovuori (2007) stelt dat de organisatie van ondersteunende diensten steeds strategischer van aard wordt.*

### *Toegepaste sourcingtheorieën*

Nadat in het vorige hoofdstuk geprobeerd is antwoord te geven op de vraag 'WAT wordt er mogelijk uitbesteed?', wordt ook in dit hoofdstuk de nadruk gelegd op de inrichting van de uitbestedingsrelatie. In dit hoofdstuk wordt geprobeerd antwoord te geven op de tweede en derde theoretische deelvraag, namelijk 'HOE wordt er mogelijk uitbesteed?' en 'WAAROM wordt er mogelijk op die betreffende wijze uitbesteed?' Om antwoord te kunnen geven op deze vragen zijn vier theorieën bestudeerd, namelijk:

1. De 'competitive strategy'
2. De transactiekosten theorie
3. Theorie omtrent vertrouwen
4. De 'agency cost' theorie

Het toepassen van deze theorieën is geïnspireerd op de onderzoeken van twee auteurs (Ventovuori, 2007, De Loeff, 1997), waarbij geprobeerd is een beslissingskader omtrent sourcingsstrategieën voor opdrachtgevers op te zetten. In elke paragraaf wordt één van bovenstaande theorieën behandeld. Per paragraaf wordt voor de desbetreffende theorie eerst kort een toelichting van de theorie met bijbehorende uitgangspunten en aannames weergegeven. Vervolgens wordt met betrekking tot de 'HOE' vraag besproken op welk(e) type(n) beslissing(en) de theorie zich richt. Hierna wordt met betrekking tot de 'WAAROM' vraag beschreven welke factoren en daarmee welke mogelijke afwegingen volgens de theorie van invloed zijn op de eerder genoemde beslissingen. Verder wordt per paragraaf een samenvatting gegeven van de bevindingen van de betreffende theorie. Tot slot wordt in de laatste paragraaf een samenvatting gegeven van alle bevindingen.

### *Structuur*

Om structuur aan te brengen zijn bij het beantwoorden van de 'HOE' vraag de beslissingen opgedeeld in drie niveaus namelijk:

- *Make-or-buy*

De 'make-or-buy' beslissing richt zich op de vraag of een organisatie faciliteiten zelf moet blijven uitvoeren of moet uitbesteden aan marktpartijen.

- *Beslissingen met betrekking tot de globale beheersstructuur*

Met beslissingen met betrekking tot de globale beheersstructuur worden beslissingen bedoeld die betrekking hebben op de inrichting van de samenwerkingsvorm, zoals de verdeling van verantwoordelijkheden en de inrichting van de 'supply base' ofwel het leveranciersbestand.

- *Beslissingen met betrekking tot de gedetailleerde beheersstructuur*

Met beslissingen met betrekking tot de gedetailleerde beheersstructuur worden beslissingen bedoeld die betrekking hebben op de contractinrichting, zoals het type specificatie of het type betalingsmechanisme.

De 'WAAROM' vraag richt zich alleen op de 'make-or-buy' beslissing en op de beslissingen met betrekking tot de inrichting van de globale beheersstructuur. Om structuur aan te brengen worden, bij het beantwoorden van de 'WAAROM' vraag, de gevonden factoren, zoveel mogelijk onderverdeeld in de volgende categorieën:

- De organisatie
- De transactie
- De markt

Paragraaf 2.1 tot en met paragraaf 2.5 richten zich op bovenstaande theorieën. In paragraaf 2.6 worden de verzamelde gegevens samengevat in een 'nieuw' kader, dat als 'template' zal dienen voor deel twee van dit onderzoek, het empirische onderzoek.

*N.B.: Er wordt zo breed mogelijk gekeken naar de theorie om een zo volledig mogelijk beeld te schetsen van de factoren die mogelijk van toepassing zijn bij het maken van keuzen omtrent het al dan niet uitbesteden en het inrichten van de uitbestedingsrelatie. Echter de omschrijving van de theorie impliceert niet volledig te zijn*

### 3.1 De 'competitive strategy'

De Looff (1997, p. 67) beweert dat er verscheidene organisatietheorieën zijn die zich richten op strategieën voor bedrijven om te concurreren op macht, marktaandeel en continuïteit. Deze theorieën samen worden in dit onderzoek aangeduid met 'Competitive Strategy'. Theorieën met betrekking tot de 'competitive strategy' zullen naar verwachting in eerste instantie vooral van toepassing zijn op private organisaties. Echter, zoals aangegeven in de inleiding, wordt ook in toenemende mate van publieke organisaties verwacht dat zij efficiënt te werk gaan, uitgaven transparanter maken en de organisatie inkrimpen. Hierdoor worden deze theorieën omtrent de 'competitive strategy' (hoewel in mindere mate) ook verondersteld van toepassing te zijn op publieke organisaties.

In dit onderzoek worden twee van deze organisatietheorieën toegepast, namelijk: de '*core business*' theorie (1) en de '*kerncompetentie*' theorie (2). Beide theorieën richten zich op de 'make-or-buy' beslissing. De Looff (1997, pp. 67-70) stelt dat beide theorieën in elkaars verlengde liggen, waarbij de core business theorie kan worden opgevat als het oude paradigma, en de kerncompetentie theorie beschouwd kan worden als nieuw paradigma van de 'core business' theorie.

Verder worden bovenstaande theorieën aangevuld met een theorie, die in dit onderzoek wordt aangeduid met de term '*(publiek) bedrijfsklimaat*' (3). Deze theorie richt zich eveneens op de 'make-or-buy' keuze. Het is nodig deze theorie in dit onderzoek mee te nemen omdat er, zoals aangegeven in de introductie, een kanttekening gemaakt moet worden bij het professionaliseren van het (publiek) opdrachtgeverschap. Het professionaliseren van het (publiek) opdrachtgeverschap is eerder omschreven als het meer bedrijfsmatig gaan werken van (publieke) organisaties door in toenemende mate te gaan uitbesteden. De theorie '*(publiek) bedrijfsklimaat*' geeft inzicht in de factoren, die uitbesteding voor (publieke) partijen bemoeilijken en die voortkomen uit de (publieke) organisatiestructuur- en cultuur. Publiek staat in bovengenoemde tekst tussen haakjes omdat er verwacht wordt dat de factoren, voortkomend uit deze theorie, met name van toepassing zullen zijn op publieke partijen. Echter, mogelijk herkennen ook private partijen zich in deze beperkende factoren omtrent de organisatiecultuur.

Hieronder worden de 'core business' theorie, de kerncompetentietheorie en het publieke bedrijfsklimaat kort toegelicht.

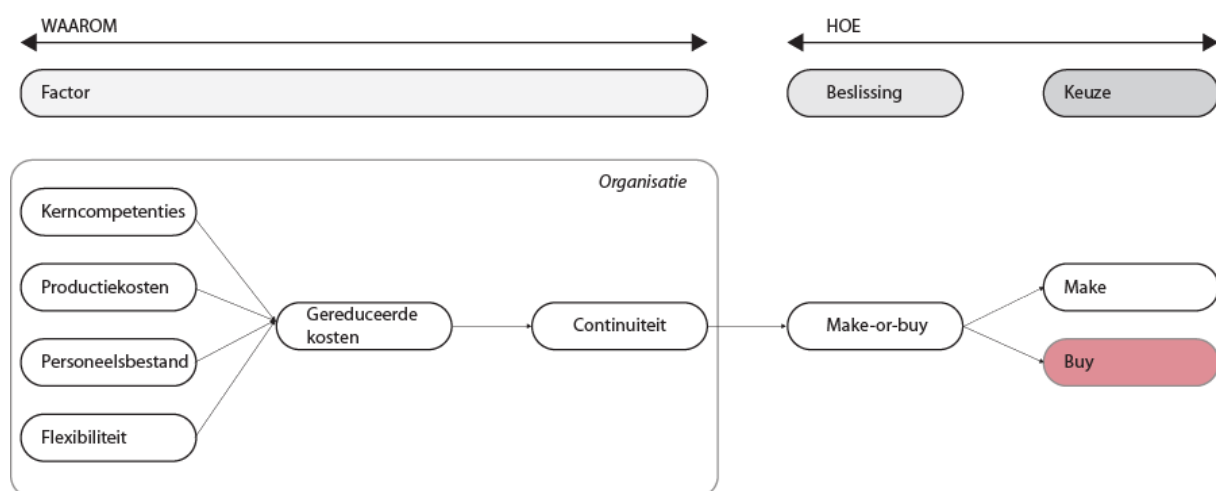
#### 3.1.1 Het 'oude' paradigma: het core business perspectief

Zoals vermeld in hoofdstuk twee ontstond en heerste het core business perspectief (het oude paradigma) in de jaren '80. Binnen dit oude paradigma was het idee dat organisaties zich op de core



business activiteiten ofwel kerntaken van de organisatie zouden moeten richten en dat alle andere, 'non core-business' activiteiten, zouden moeten worden uitbesteed. Onder core business binnen het oude paradigma verstaat men de primaire activiteiten die nodig zijn voor het produceren van het eindproduct, welke de organisatie uiteindelijk de meeste winst en het grootste marktaandeel oplevert. Met non-core business activiteiten worden de secundaire activiteiten ofwel ondersteunende activiteiten van het bedrijfsproces bedoeld. Het oude paradigma motiveert dus het uitbesteden van ondersteunende activiteiten, zoals onderhoud, door te stellen dat ondersteunende activiteiten geen core business activiteiten zijn. Gehele business units die producten of diensten produceren buiten de hoofdfocus van de organisatie om, worden verkocht of geëlimineerd (De Looff, 1997, p. 71).

De Looff (1997, p. 67) stelt dat, binnen dit perspectief, opdrachtgevende organisaties in eerste instantie verwachten dat, door het scheiden van 'core' en 'non-core' activiteiten, zij beter in staat zijn zich te richten op de 'core' activiteiten, waardoor zij meer efficiënt en effectief zouden kunnen werken, wat zou leiden tot competitief voordeel en continuïteit van de organisatie. In tweede instantie wordt er door de opdrachtgevende organisaties vanuit gegaan dat de markt non-core activiteiten goedkoper produceert dan de organisatie zelf, hetgeen tot lagere productiekosten van de non-core activiteiten zou leiden. In derde instantie zouden door uitbesteding de kosten gereduceerd worden doordat het personeelsbestand verkleind wordt en daarmee de flexibiliteit van de organisatie verhoogd wordt (De Looff, 1997, p. 70). Samengevat zien de factoren en hun invloed op de 'make-or-buy' keuze, voortkomend uit de 'core business' theorie er visueel, zoals weergegeven in figuur 9, als volgt uit:



Figuur 9 Factoren, 'make-or-buy' beslissing en te maken keuze volgens 'core business' theorie

Deze theorie gaat uit van een ideale efficiënte marktsituatie, wat in de praktijk, ten gevolge van transactiekosten en andere onzekerheden, niet het geval is (Ellram&Billington, 2001, p. 16). Daarom wordt deze theorie in paragraaf 3.2 aangevuld met een theorie die uitgaat van een niet ideale marktsituatie: de 'transactiekosten theorie'.

### 3.1.2 Het nieuwe paradigma: kerncompetenties

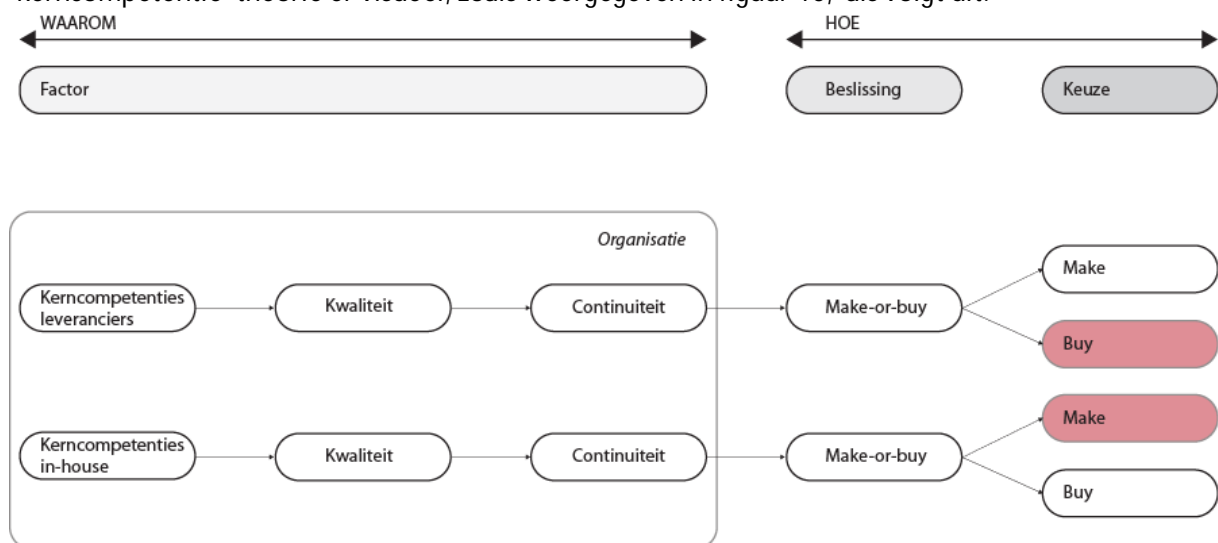
Het oude paradigma is slechts gericht op het reduceren van kosten en zegt niets over het toevoegen van waarde voor de organisatie. Echter, zoals aangegeven in hoofdstuk twee, wensen steeds meer organisaties met de uitbesteding van ondersteunende activiteiten, zoals onderhoud, 'waarde toe te

voegen voor de organisatie'. Om waarde toe te kunnen voegen is sprake van een verschuiving van een korte termijn focus met 'quick wins' ofwel zo laag mogelijke kosten naar een lange termijn focus, waarbij kwaliteit belangrijker wordt.

Binnen het nieuwe paradigma wordt verwacht op twee manieren waarde te kunnen toevoegen voor de organisatie. In eerste instantie door het waarborgen van een juiste prijs-kwaliteit verhouding bij de inkoop van (onderhoud) processen (1). In tweede instantie door het borgen van kerncompetenties binnen de organisatie, ofwel de aanwezigheid van kennis&vaardigen en diensten (van onderhoud), binnen de eigen organisatie (2). Kerncompetenties zijn de activiteiten die voor een organisatie gedurende lange termijn competitief voordeel opleveren. De kerncompetentie theorie kan dus worden opgevat als het nieuwe paradigma van de core business theorie en erkent de strategische rol die ondersteunende diensten kunnen hebben binnen een bedrijfsproces (De Looff, 1997, p. 70).

Prahalad en Hamel (1990) benadrukken het belang van de aanwezigheid van kerncompetenties binnen de eigen organisatie. Zij stellen een strategie voor aan organisaties, waarbij door een focus op de 'in-house' kerncompetenties van activiteiten bijgedragen wordt aan de concurrerende positie en hiermee aan de continuïteit van organisaties. Volgens Prahalad en Hamel zou een organisatie zich namelijk niet alleen moeten richten op de eindproducten en marktaandeel, maar ook op activiteiten en diensten. *"The major value added in most products today comes from direct production or conversion processes. Knowledge bases, skill sets, and service activities are the things that generally can create continuing added value and competitive advantage"*.

Ventovuori (2007, p. 20) benadrukt het belang van het inzetten van kerncompetenties van de markt. Voorgaande stelt dat gespecialiseerde leveranciers een onderscheidend concurrerend voordeel hebben, welke gebaseerd is op grotere schaalvoordelen, lagere koststructuren, gespecialiseerde kennis of sterkere prestatieprikkels. Ventovuori pleit vanuit het kerncompetentie perspectief voor uitbesteding van de ondersteunende activiteiten van organisaties aan gespecialiseerde marktpartijen ten behoeve hun gespecialiseerde kennis. Dit zou bijdragen aan een betere prijs-kwaliteit verhouding. Samengevat zien de factoren en hun invloed op de 'make-or-buy' keuze, voortkomend uit de 'kerncompetentie' theorie er visueel, zoals weergegeven in figuur 10, als volgt uit:



Figuur 10 Factoren, 'make-or-buy' beslissing en te maken keuze volgens 'kerncompetentie' theorie

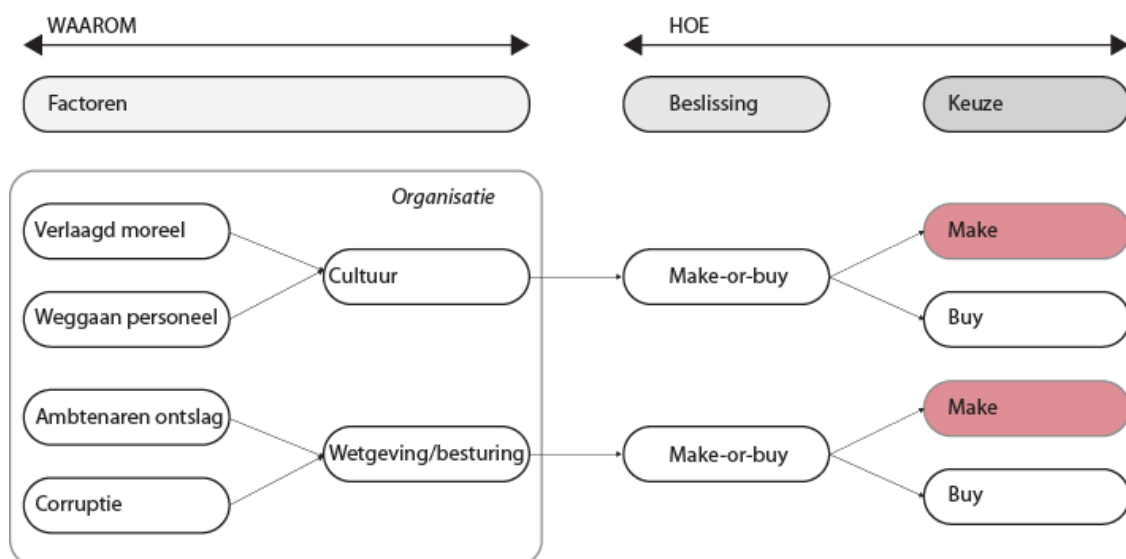
### 3.1.3 Bedrijfsklimaat in (publieke) organisaties

In voorgaande theorieën wordt geen rekening gehouden met de organisatiestructuur of –cultuur van (publieke) organisaties, hetgeen uitbesteding kan bemoeilijken. Met name voor publieke organisaties kan het huidige bestuurlijke systeem een obstakel vormen bij de overgang naar uitbesteding. In hoofdstuk één is al in het kort kritiek gegeven op de stelling van Dorée dat publieke organisaties, voor het professionaliseren van het opdrachtgeverschap, (door middel van uitbesteding) meer bedrijfsmatig te werk zouden moeten gaan. De discussie of een publieke instelling, ondanks het huidige bestuurlijke systeem, zou moeten overgaan tot uitbesteding valt buiten de scope van dit onderzoek.

Er gelden voor werknemers van publieke organisaties namelijk bepaalde constitutionele bepalingen, die deze werknemers beschermen tegen ontslag. Wetgeving kan dus bij uitbesteding als beperkende factor worden beschouwd.

Verder stelt O’Looney (1998, p. 28), in zijn onderzoek naar besluitvormingsstrategieën met betrekking tot het uitbesteden van publieke diensten, dat een beslissing tot het uitbesteden van een overheidsdienst, zal leiden tot een grote breuk met de traditionele organisatiecultuur van publieke instellingen. Terwijl uitbesteding binnen private instellingen slechts een kleine culturele aanpassing vergt. De verstoring van de traditionele organisatiecultuur kan leiden tot ongewenste consequenties, zoals een verlaagd moreel van het personeel en het het weggaan van personeel ten gevolge van baanonzekerheid. Deze factoren kunnen dus zowel binnen publieke als (hoewel in mindere mate) binnen private organisaties beschouwd worden als beperkende factoren bij uitbesteding. Verder kan binnen publieke organisaties de verstoring van de traditionele organisatiecultuur leiden tot een toenemende mate van beïnvloeding door potentiële leveranciers op contractspecificaties, leveranciersselectie en contract beleidsprocessen, ofwel corruptie.

Samengevat zien de factoren en hun invloed op de ‘make-or-buy’ keuze, voortkomend uit de ‘bedrijfscultuur’ theorie er visueel, zoals weergegeven in figuur 11, als volgt uit:



Figuur 11 Factoren, ‘make-or-buy’ beslissing en te maken keuze volgens ‘kerncompetentie’ theorie

### 3.1.4 Samenvattend

Voorgaande theorieën tezamen geven een inzicht in de factoren die (voortkomend uit de visie, missie, strategie en cultuur van organisaties, evenals uit de wetgeving) van invloed kunnen zijn op de 'make-or-buy' beslissing.

Samenvattend, kunnen dus de volgende factoren van invloed zijn op de 'make-or-buy' keuze. De 'competitive strategy' kan opgedeeld worden in 'de core business' theorie en de 'kerncompetentietheorie'. De 'core business' theorie gaat uit van continuïteit ten gevolge van gereduceerde kosten door de focus op de eigen kernactiviteiten, de schaalvoordelen, de mogelijk reductie in personeelsomvang en de flexibiliteit voor de organisatie. De kerncompetentie theorie gaat uit van continuïteit ten gevolge van verbeterde kwaliteit door de aanwezigheid van voldoende kerncompetenties met betrekking tot ondersteunende diensten; en het aantrekken van voldoende kerncompetenties door het inkopen van diensten bij gespecialiseerde leveranciers met specialistische kennis. Voorgaande factoren komen dus alleen voort uit de visies en strategieën van organisaties en vallen daarom in de categorie 'organisatie'. De 'bedrijfscultuur' theorie gaat uit van de negatieve gevolgen van uitbesteding, namelijk het ontstaan van een verlaagd moreel en het weggaan van personeel na uitbesteding. Verder stipt het de complicaties aan van uitbesteding in combinatie met het bestuurlijke systeem van publieke organisaties. Deze factoren vallen allen onder de categorie 'organisaties'.

## 3.2 De transactiekosten theorie

Zoals aangegeven is de transactiekosten theorie (TCE) een aanvulling op de 'core business' theorie uit paragraaf 3.1.1. Daar waar de 'core business' theorie uitgaat van een optimaal efficiënte marktstructuur, erkent de TCE dat hiervan in de praktijk geen sprake is. Hierdoor ontstaan transactiekosten.

Naast het feit dat de TCE theorie zich richt op de make-or-buy keuze, doet het ook een uitspraak over beslissingen met betrekking tot de globale beheersstructuur. Eerst wordt een algeme toelichting op de TCE theorie gegeven, waarna de factoren met betrekking tot de make-or-buy beslissing uitgewerkt worden. Tenslotte worden de beslissingen en factoren met betrekking tot de globale beheersstructuur uitgewerkt.

### 3.2.1 Toelichting en aannames

De transactiekosten theorie (TCE) stelt dat de meest efficiënte inrichting van een uitbestedingsrelatie afhangt van de balans tussen productiekosten en transactiekosten (Williamson, 1985, in Ellram&Billington, 2000, p. 16, in De Looff, 1997, p. 54, in Schoenmaker, 2011, p. 59). Met productiekosten wordt bedoeld de kosten die nodig zijn voor het direct uitvoeren van de taak. Transactiekosten ofwel coördinatiekosten zijn de kosten met betrekking tot het plannen, aanpassen en het controleren voor het voltooien van de taak (Williamson, 1979, in De Looff, 1997, p. 55).

De TCE doet met betrekking tot de transactiekosten en productiekosten enkele aannames. Met betrekking tot de transactiekosten worden aannames gedaan over de kenmerken van transacties en over menselijk gedrag. Met betrekking tot de productiekosten worden aannames gedaan over schaalvoordelen. Hieronder worden voorgenoemde aannames kort toegelicht.

### Kenmerken transacties

De transactiekosten, aldus Williamson (1985, pp. 95-96) hangen af van de kenmerken van transacties ofwel van een drietal factoren: de *bronspecificiteit* (1), de *frequentie* (2) van de transactie en de *interne en externe onzekerheid* (3). Deze factoren worden hieronder achtereenvolgens behandeld.

#### Bronspecificiteit

*Bronspecificiteit* zijn investeringen die speciaal voor de bepaalde transactie moeten plaatsvinden, maar buiten de transactie om geen waarde toevoegen voor de organisatie (Schoenmaker, 2011, p. 57). Loeff noemt bronspecificiteit ookwel 'uniekheid' van de transactie. Deze term wordt ook in dit onderzoek gebruikt. Williamson (1985, pp. 95-96) stelt dat de uniekheid van de transactie afhangt van de factoren '*site specificity*', '*physical asset specificity*', '*human asset specificity*', en '*dedicated assets*'.

Een transactie is erg uniek als deze niet gebruikt kan worden door andere organisaties omdat er sprake is van een *hoge physical asset specificity*, *human asset specificity* en *dedicated assets*. Met *site specificity* worden transacties bedoeld op een bepaalde locatie, die alleen tegen bepaalde kosten getransporteerd kunnen worden. Met *physical asset specificity* wordt bedoeld de behoefte aan specialistisch materiaal om de transactie te voldoen. *Human asset specificity* heeft betrekking op de behoefte aan specialistische kennis om de transactie te voldoen (De Loeff, 1997, p. 57, Ventovuori, 2007, p. 19.). Gebaseerd op de behoefte aan specialistischmateriaal en de behoefte aan specialistische kennis groepeerd Williamson (1975, in De Loeff, 1997, p. 57) de mogelijke transacties in drie categorieën:

- niet specifieke transacties; waarbij geen specialistische kennis of materiaal nodig is
- idiosyncratische transacties; waarbij specialistische kennis of materiaal nodig is
- gemixte transacties; waarbij geen specialistische kennis en materiaal nodig is

#### Frequentie

Bij frequentie wordt onderscheid gemaakt tussen een eenmalige uitwisseling en een terugkerende uitwisseling (John&Weitz, 1988, pp. 337-357). Loeff noemt frequentie ook wel 'schaal'. Het in acht nemen van de frequentie van de transactie is belangrijk omdat bij hogere frequenties vaste kosten verspreid worden over grotere volumes, hetgeen leidt tot schaalvoordelen (Ventovuori, 2007, p. 19).

#### Interne en externe onzekerheid

Binnen de transactiekosten theorie wordt aangenomen dat er sprake is van onzekerheid. Onder onzekerheid vallen externe en interne onzekerheid (Ventovuori, 2007, p. 20) ofwel primaire en secundaire onzekerheid (Schoenmaker, 2011, p. 58). Externe onzekerheid komt voort uit marktomstandigheden, zoals snelle technologische ontwikkelingen (Williamson, 1985, pp. 57-59), en/of veranderingen in de wens van de consument. Interne onzekerheid wordt eerder veroorzaakt door gedragsonzekerheid en kan betrekking hebben op het feit dat de opdrachtgever de verkeerde prestatie-eisen formuleert of niet weet of de gewenste prestatie bereikt is. Dit komt omdat de prestatie moeilijk te meten is ten gevolge van de complexiteit van de transactie (Ventovuori, 2007, p. 20).

### *Menselijk gedrag*

In de transactiekosten theorie worden aannames gedaan met betrekking tot menselijk gedrag, namelijk dat actoren beperkt zijn in hun rationaliteit (a) en dat actoren mogelijk opportunistisch gedrag vertonen (b).

### *Beperkte rationaliteit*

Beperkte rationaliteit verwijst naar het feit dat de intentie van mensen is om rationeel te zijn, maar dat het ze slechts in beperkte mate lukt om alle benodigde informatie te verkrijgen en te verwerken of verwoorden (Schoenmaker, 2011, p. 56). Beperkte rationaliteit wordt beïnvloed door externe en interne onzekerheid. Ten gevolge van deze onzekerheden is het onmogelijk om alle omstandigheden in een contract vast te leggen (Ventovuori, 2007, p. 20).

Volgens Looff hangt de mate van rationaliteit af van de kennis en vaardigheden van de inkoper met betrekking tot;

- het specificeren van eisen
- het selecteren van de geschikte leveranciers
- het opstellen van een passend contract
- het managen en controleren van de leveranciers

### *Opportunisme*

Opportunisme, aldus Williamson (1985, p. 47) is *"het nastreven van eigenbelang en list en bedrog"*. Opportunisme ontstaat doordat de opdrachtgevende organisatie en de leverancier tegenstrijdige belangen hebben. Opportunistisch gedrag wordt, evenals beperkt rationaliteit, veroorzaakt door interne en externe onzekerheid. Doordat niet alles kan worden vastgelegd in het contract ten gevolge van onzekerheid ontstaat een verhoogde kans op opportunistisch gedrag. *"Het is de mogelijkheid tot opportunistisch gedrag die contractering problematisch maakt"*. Verder stelt De Looff (1997, pp. 57-58) dat opportunisme ook dreigt indien er weinig leveranciers beschikbaar in de markt zijn om de dienst te leveren. Indien er veel leveranciers beschikbaar zijn zal opportunisme klein zijn doordat de sterke concurrentie opportunistisch gedrag teniet doet. Het aantal leveranciers wordt onder andere beïnvloed door de mate waarin behoefte is aan specialistische kennis en/of materiaal en de mate waarin behoefte is aan buitensporig grote volumes. Williamson onderscheidt twee situaties, waarin er sprake kan zijn van weinig leveranciers:

- ex ante: gedurende het concurrerend bieden zijn er weinig aanbieders
- ex post: de mate waarin een leverancier in het voordeel is ten op zichte van andere leveranciers, doordat hij, tijdens het leveren van de dienst, waardevolle kennis van de organisatie heeft opgedaan

### *Schaalvoordelen*

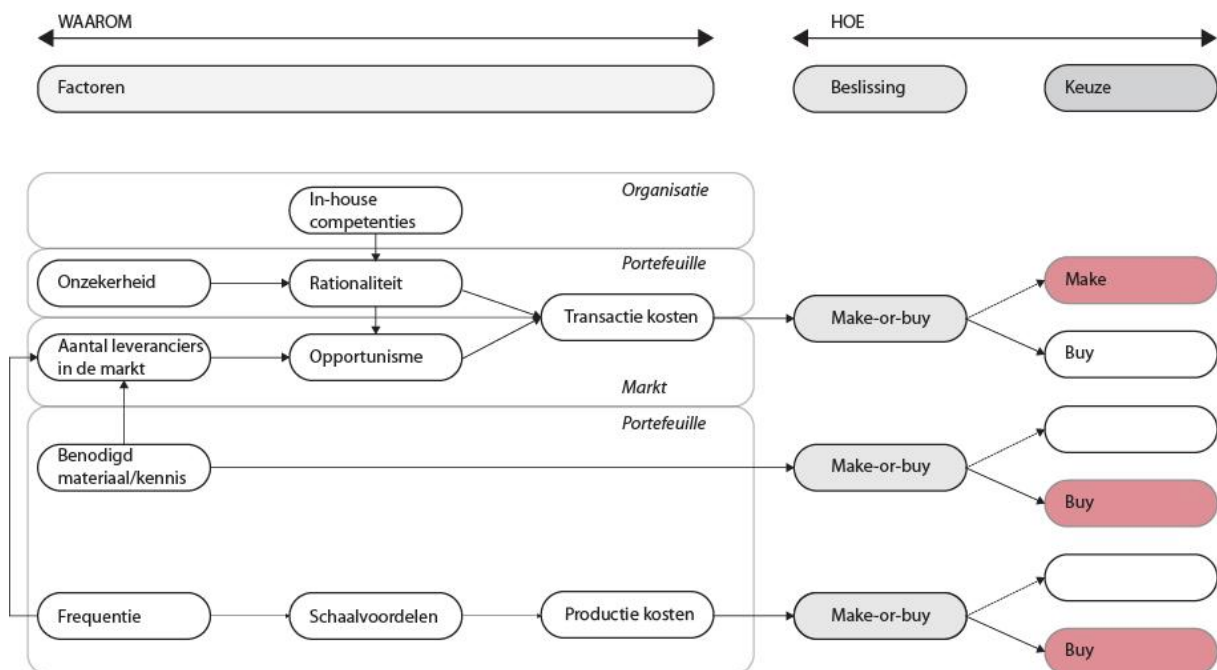
In de transactiekosten theorie worden dus aannames gedaan over het feit dat, indien sprake is van uitbesteding, een leverancier schaalvoordelen heeft, vergeleken met de situatie waarin de opdrachtgever zelf de diensten zou uitvoeren (De Looff, 1997, p. 55). Het feit dat een leverancier schaalvoordelen heeft is echter niet vanzelfsprekend, daar deze aanname slechts geldig is onder bepaalde marktomstandigheden. Het gaat buiten de scope om verder in te gaan op de marktomstandigheden, daarom wordt deze in dit onderzoek niet verder uitgediept.

### 3.2.2 De 'make-or-buy' beslissing

In eerste instantie richt het transactiekosten perspectief zich op de implicaties bij de 'make-or-buy' keuze (Ellram&Billington, 2000, p. 16). Gebaseerd op voorgaande informatie, hangt de waarschijnlijkheid van opportunisme, en daarmee transactiekosten, af van de behoefte aan specifieke kennis/materiaal, de frequentie/het volume, de mate van interne en externe onzekerheid, het aantal leveranciers, en de mate van rationaliteit. De behoefte aan specifieke kennis/materiaal en de frequentie hebben een negatieve invloed op het aantal leveranciers. Het aantal leveranciers heeft weer een negatieve invloed op de transactiekosten. De mate van onzekerheid heeft een negatieve invloed op de mate van rationaliteit. En ook de mate van rationaliteit heeft een negatieve invloed op de transactiekosten. Hogere transactiekosten pleiten tegen uitbesteding. De factor frequentie op zichzelf heeft ten gevolge van schaalvoordelen een negatieve invloed op de productiekosten. Verlaagde productiekosten pleiten voor uitbesteding. Voorgaande kan als volgt worden samengevat:

*"Er moet met name naar de trade-off gekeken worden tussen transactiekosten en productiekosten. Eventuele hogere transactiekosten door hoge asset specificity, frequentie, onzekerheid en complexiteit, een hoge mate van rationaliteit en een klein aantal leveranciers kunnen teniet gedaan worden door lagere productiekosten door schaalvoordelen"* (Schoenmaker, 2011, p. 59)

Een aanvulling op voorgaande is dat de behoefte aan specialistische kennis/materiaal ook een directe aanleiding kan zijn tot uitbesteding. Samengevat zien de factoren en hun invloed op de 'make-or-buy' keuze, voortkomend uit de transactiekosten theorie er visueel, zoals weergegeven in figuur 12, als volgt uit:



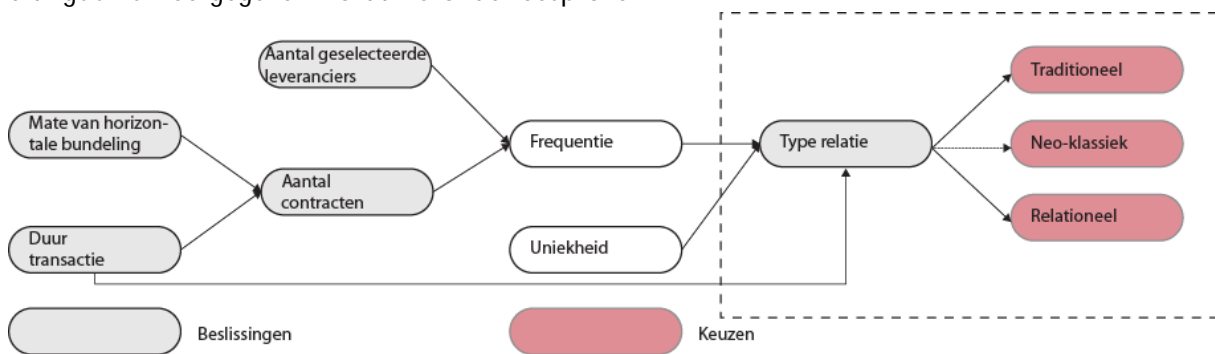
Figuur 12 Factoren, 'make-or-buy' beslissing en te maken keuze volgens 'transactiekosten' theorie'

### 3.2.3 De globale beheersstructuur

Naast de TCE uitspraken over de 'make-or-buy' beslissing worden er in de theorie ook uitspraken gedaan over beslissingen met betrekking tot de globale beheersstructuur. De TCE doet namelijk uitspraken over welk globaal contractmodel een organisatie zou moeten kiezen bij een bepaald type transactie. Dit heeft invloed op de globale beheersstructuur beslissing 'type relatie'. Er is sprake van drie factoren die het toepasselijke contractmodel zouden moeten bepalen: de frequentie (1), de uniekheid (2) en de duur van de transactie (3). De factor frequentie heeft in dit verband iets meer uitleg nodig.

De frequentie ofwel het volume van de transactie wordt bepaald door twee factoren ofwel beslissingen, die een organisatie moet nemen, namelijk: het aantal contracten (1) en het aantal leveranciers (2). Het aantal contracten wordt wederom bepaald door een tweetal beslissingen, te nemen door de organisatie, namelijk: de contractduur (1) en de mate van bundeling van diensten (2). Met het aantal leveranciers wordt hier bedoeld de verdeling van diensten tussen leveranciers. De opdrachtgevende organisatie kan kiezen voor één leverancier of meerdere leveranciers. Door de contractduur te verruimen, diensten te bundelen, en het aantal leveranciers te verminderen zou men (door de vergroting van het volume) volgens de TCE schaalvoordelen bereiken en productiekosten verlagen.

Hieronder worden in figuur 13 de relaties tussen voorgenoemde factoren en te nemen beslissingen met betrekking tot het type relatie gevisualiseerd. De inhoud van het rechter gestippelde vlak dat in dit figuur is weergegeven wordt hieronder besproken.



Figuur 13 Beslissingen en keuzen, met onderlinge relatie m.b.t. de globale beheersstructuur

Williamson (in De Looff, p. 54) onderscheidt drie typen contractmodellen (om transactionele relaties te sturen), namelijk een koopcontract ofwel *klassiek contract* (1), een trilateraal contract waarbij een derde partij (arbiters) geschillen oplossen ofwel een *neo-klassiek contract* (2) en een bilateraal contract, waarbij wederzijdse verplichtingen voor beide partijen vastgelegd zijn ofwel *relationeel contract* (3). Figuur 14 vat de contractmodellen ofwel typen relaties samen.



		Investeringskenmerken		
		<i>Niet-specifiek</i>	<i>Gemengd</i>	<i>Idiosyncratisch</i>
Frequentie	<i>Incidenteel</i>	Marktbestuur (Klassiek contract)	Trilateraal bestuur (Neo-klassiek contract)	
	<i>Regulier</i>		Bilateraal bestuur (Relationeel)	Verenigd bestuur Contract

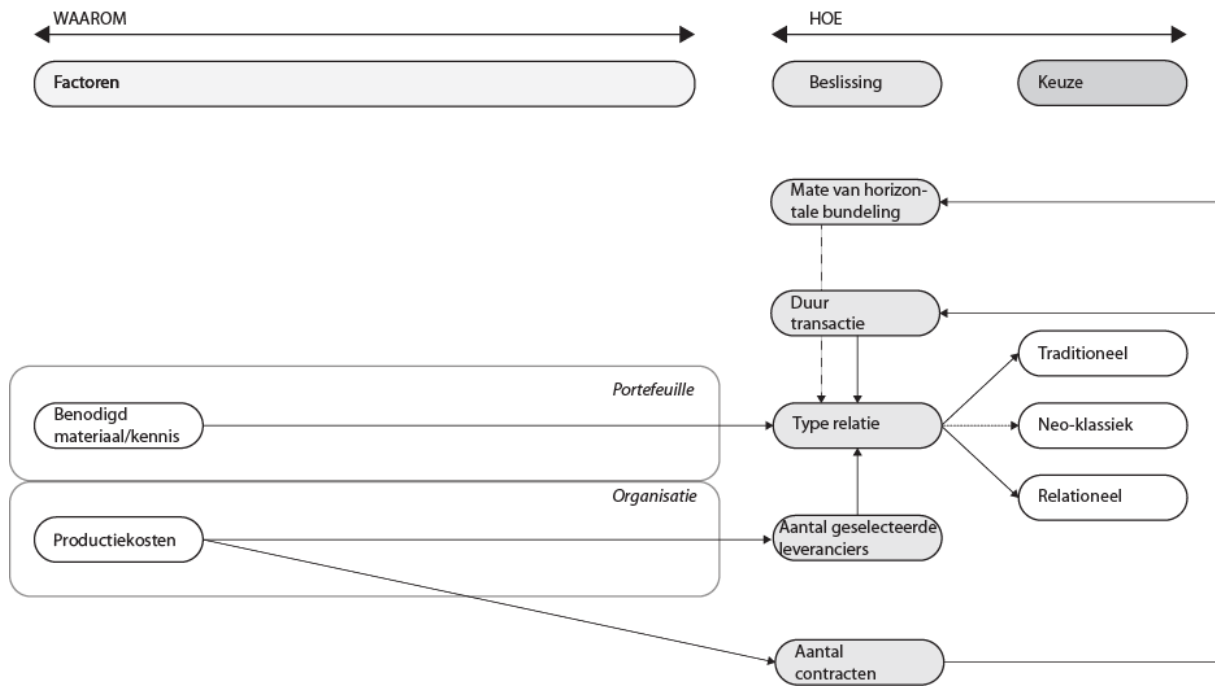
Figuur 14 Contractmodellen (bron: Schoenmaker, 2011, p. 60)

Het *klassiek contract* gaat over de situatie, waarbij geen sprake is van een unieke transactie, (Looff, 1997, p. 54). "Deze vorm is met name bruikbaar voor transacties van korte duur en prijs, kwaliteit en levertijd zijn eenvoudig te specificeren" (Schoenmaker, p. 61).

Het *neo-klassieke contract* gaat over de situatie, waarbij niet alle omstandigheden beschreven zijn. In dit contract is een mogelijkheid tot het oplossen van geschillen opgenomen, zoals het aanstellen van een derde partij die als arbiter optreedt bij het oplossen van conflicten en het evalueren van prestaties (De Looff, 1997, p. 54). Deze vorm wordt gebruikt bij specifieke investeringen, waarbij beide partijen belang hebben bij het completeren van de transactie, maar waarbij de frequentie laag is. Dit laatste maakt het instellen van een specifieke beheersstructuur kostbaar (Schoenmaker, p. 61).

*Relationele contracten* worden toegepast bij transacties van langere duur en hogere frequenties, omdat het instellen van een specifieke beheersstructuur dan economisch haalbaar wordt. Het idee achter een relationeel contract is dat deze bewust incompleet zijn, omdat de langere duur het onmogelijk maakt om alle mogelijke toekomstige situaties precies te beschrijven. Er wordt op deze manier ruimte gelaten voor ex-post onderhandelingen en aanpassingen.

Indien bovenstaande informatie wordt omgevormd tot het tot nu toe gehanteerde visualisatiemodel ziet de onderlinge relatie van factoren, beslissingen en keuzen er als volgt uit:



Figuur 15 Factoren, beslissingen m.b.t. globale beheersstructuur en te maken keuze volgens 'transactiekosten' theorie

### 3.2.4 Samenvattend

De transactiekosten theorie (TCE) geeft inzicht in de factoren die van invloed kunnen zijn op zowel de 'make-or-buy' beslissing als op beslissingen met betrekking tot de globale beheersstructuur. De factoren komen voort uit de kenmerken van de organisatie, de transactie ofwel de portefeuille en de heersende marktomstandigheden.

Allereerst de factoren die van invloed zijn op de 'make-or-buy' keuze. De TCE gaat bij een transactie uit van transactiekosten, veroorzaakt door *hoge uniekheid, frequentie en complexiteit* (van de transactie ofwel portefeuille), *onzekerheid* (van de behoefte van de organisatie), *een hoge mate van rationaliteit* (door onvoldoende competenties bij het personeel van de organisatie) en weinig leveranciers (aanwezig in de markt). Hoge transactiekosten kunnen gecompenseerd worden door lage productiekosten. Deze kunnen ontstaan door mogelijke schaalvoordelen, beïnvloed door de frequentie ofwel het volume van de transactie. De balans tussen de transactiekosten en productiekosten bepaalt of de organisatie niet zou moeten overgaan tot uitbesteding.

Tot slot de factoren die van invloed zijn op de beslissingen met betrekking tot de globale beheersstructuur: het type relatie, het aantal contracten, het aantal leveranciers. Het type relatie wordt beïnvloed door de uniekheid, de frequentie en de duur van de transactie. Het aantal contracten hangt af van (de koppeling van) het gewenste volume (door de koppeling van losse disciplines) en hangt af van de relatieduur. Het aantal leveranciers hangt af van het gewenste volume.

### 3.3 Vertrouwen

Vertrouwen, wordt niet meegenomen in de TCE theorie (Schoenmaker, 2011, p. 62). Williamson veroordeelt dit, omdat, aldus Williamson, "*vertrouwen wel degelijk een rol speelt bij economische*

*transacties*". Schoenmaker (2011, p. 61) beschouwt de factor vertrouwen als aanvulling op de TCE theorie. Definities van vertrouwen in de literatuur lopen uiteen en zijn vaak uitgebreid. Het is niet in het belang van dit onderzoek om diep in te gaan op de definiëring van vertrouwen. Hier volstaat de in Schoenmaker (2011, p. 65) genoemde definitie van Harding, namelijk *"vertrouwen is niets meer dan de verwachting dat de ander betrouwbaar zal handelen"*.

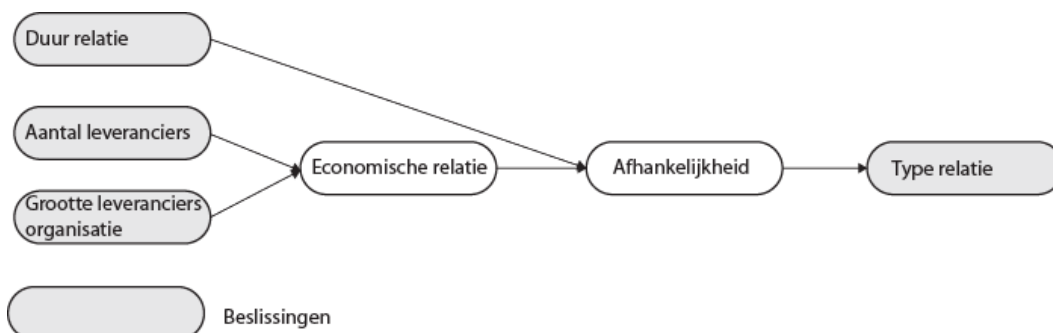
### 3.3.1 Toelichting en aannames

Opportunisme kan voorkomen worden door het verminderen van de ruimte tot (1) en neiging tot (2) opportunistisch gedrag. Het eerste kan voorkomen worden door juridische beperkingen of door het aanpakken van de informatie-asymetrie (zie paragraaf 3.4 'agency cost' theorie) tussen de opdrachtgevende organisatie en de leverancier. Het tweede kan beschouwd worden als het vergroten van de betrouwbaarheid. Schoenmaker (2011, p. 62) verbindt de factor vertrouwen via de factor betrouwbaarheid aan de factor opportunisme door te stellen dat door het verhogen van de betrouwbaarheid de neiging tot opportunistische gedrag kleiner wordt.

### 3.3.2 De globale beheersstructuur

De aspecten wederzijdse afhankelijkheid en een voortdurende relatie kunnen de neiging tot opportunistisch gedrag verkleinen (Schoenmaker, 2011, p. 65). Met wederzijdse afhankelijkheid wordt bedoeld dat het in het belang van beiden partijen is om de relatie in stand te houden.

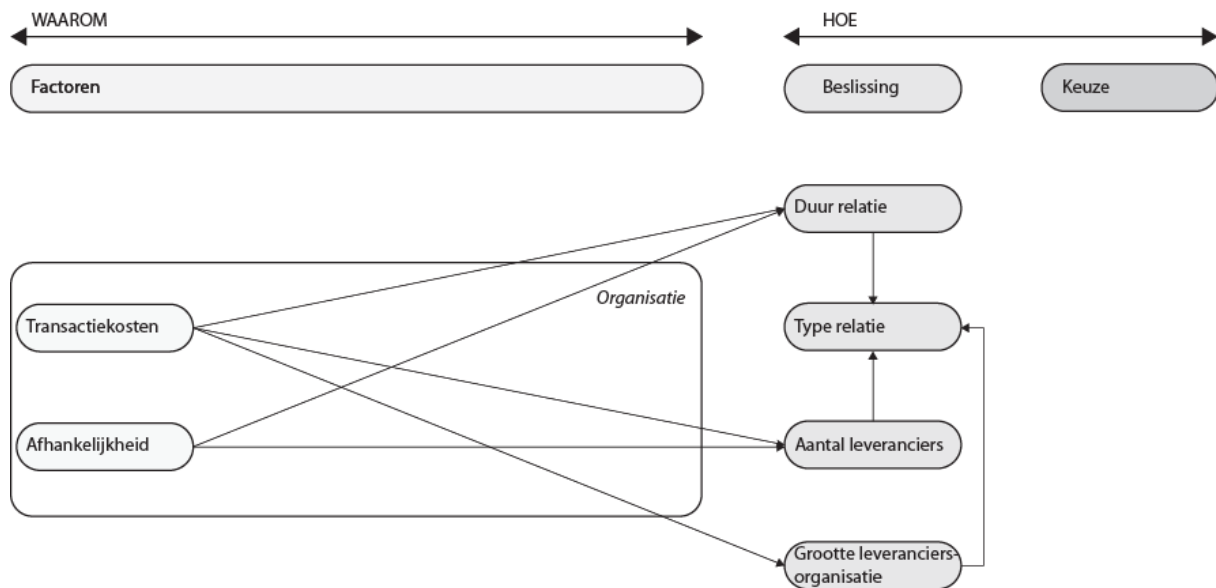
Ventovuori (2007, p.29) erkent in relatie tot het aspect 'voortdurende relatie' de beslissing 'type relatie' (ook genoemd in de TCE theorie) met bijbehorende factor 'duur relatie' en keuze mogelijkheden 'lange termijn' en 'korte termijn' relaties. De duur van de relatie vergroot de afhankelijkheid en daarmee de betrouwbaarheid, hetgeen de neiging tot opportunistisch gedrag verkleint. De Loeff (1997, p. 33) erkent verder in relatie tot wederzijdse afhankelijkheid de beslissing 'economische relatie'. Er is sprake van een sterke economische relatie indien tussen een leverancier en een opdrachtgevende organisatie indien een aanzienlijk deel van het business volume van de leverancier wordt uitbesteed aan de leverancier. Zoals eerder vermeld, vergroot een sterke economische relatie de afhankelijkheid en daarmee de betrouwbaarheid, wat de neiging tot opportunistisch gedrag verkleint. Factoren zijn dan dus 'de grootte van de leveranciersorganisatie' en 'het aantal leveranciers'. Hieronder worden in figuur 16 de relaties tussen voorgenoemde factoren en te nemen beslissingen met betrekking tot het type relatie gevisualiseerd.



Figuur 16 Factoren, beslissingen omtrent globale beheersstructuur volgens 'vertrouwen' theorie

In relatie tot voorgaande moet nog vermeld worden dat 'afhankelijkheid' door opdrachtgevers vaak als negatief ervaren wordt en daarmee op zichzelf als argument kan gelden voor het verkorten van de

relatieduur of het vermeerden van het aantal leveranciers. Samengevat zien de factoren en hun invloed op de 'type relatie' beslissing, voortkomend uit de 'vertrouwen' theorie er visueel, zoals weergegeven in figuur 17, als volgt uit:



Figuur 17 Factoren, beslissingen omtrent globale beheersstructuur volgens 'transactiekosten' theorie

### 3.3.3 Samenvattend

De theorie omtrent vertrouwen geeft inzicht in de factoren die van invloed kunnen zijn op beslissingen met betrekking tot de globale beheersstructuur, en wel de beslissing 'type relatie'. De factoren komen voort uit de kenmerken van de organisatie en de kenmerken van de marktpartijen. Het type relatie wordt beïnvloed door beslissingen omtrent de duur van de relatie, het aantal leveranciers dat de organisatie contracteert (voor één en dezelfde dienst/discipline) en de grootte van de leveranciersorganisatie.

Het meest optimale type relatie hangt af van een afweging van de opdrachtgever tussen het reduceren van de transactiekosten enerzijds, en een afkeer van afhankelijkheid (van de leverancier) anderzijds. De transactiekosten kunnen verminderd worden (en tegelijkertijd wordt de afhankelijkheid groter) door het vergroten van het vertrouwen door het creëren van een sterkere economische relatie (door een grotere leveranciersorganisatie te selecteren) en een sterkere transactionele relatie (groter volume door langere duur relatie, of kleiner aantal leveranciers).

Eenzijds is er dus de wens van de opdrachtgever om de transactiekosten te reduceren door: de wederzijdse afhankelijkheid tussen de opdrachtgever en de leverancier te vergroten, de duur van de relatie te verlengen, en het volume te vergroten. Anderzijds wil een opdrachtgever niet afhankelijk worden van één leverancier.

## 3.4 De 'agency cost' theorie

### 3.4.1 Toelichting en aannames

Schoenmaker (2011, p. 66) stelt dat de transactiekosten theorie (TCE) en 'agency cost' theorie (ACT) dezelfde aannames doen met betrekking tot menselijk gedrag (opportunisten en beperkt rationalisme) en dat bij beiden het nastreven van efficiëntie centraal staat. Waar bij de TCE de transactie centraal staat en het doel het minimaliseren van de transactiekosten is, staat bij de agency cost theorie het contract centraal met als doel het minimaliseren van de 'agency' kosten. Het contract bepaalt de uitbestedingsrelatie tussen een partij die werk overdraagt (de principaal) en de partij die het werk aanneemt (de agent).

De theorie (De Loeff, 1997, p. 63) stelt dat het niet vanzelfsprekend is dat een agent handelt in het belang van de principaal, ten gevolge van:

- *Doel-incongruentie*: er wordt verondersteld dat de agent meer geld wil voor minder moeite, terwijl de principaal zijn winst wil maximaliseren
- *Informatie-asymmetrie*: er wordt verondersteld dat de agent normaal gesproken meer informatie heeft over zijn inspanning dan de principaal en de principaal zal niet in staat zijn deze informatie in zijn geheel of zonder kosten te krijgen
- *Risico-aversie agent*: er treedt een probleem op met betrekking tot de verdeling van risico's, omdat een agent meer risico-avers is dan een (risico-neutrale) principaal (Eisenhardt, 1989, pp. 57-64)\*.

\* Hierbij moet vermeld worden dat een risico-neutrale principaal alleen aannemelijk is als het om een publieke opdrachtgever gaat. Volgens WRR (1999, in Schoenmaker, 2011, p. 67) kan de overheid als risico-neutraal worden beschouwd door haar grote omvang en mogelijkheden om risico's te spreiden.

Ten gevolge van doel-incongruentie, informatie-asymmetrie en risico-aversie moeten agency kosten gemaakt worden. Agency kosten zijn (De Loeff, 1997, p. 62, Schoenmaker, 2011, p. 67) 'monitoringskosten' (1) ofwel de kosten gemaakt door de principaal om de prestatie van de agent te beoordelen, 'bonding kosten' (2), gemaakt door de agent om de principaal te verzekeren van toewijding en 'restverlies' (3) ofwel het overblijvende verlies ten gevolge van het uitvoeren van een taak door een agent.

In de theorie wordt gesteld dat, om de agency kosten te beperken en om de meest efficiënte contractvorm te vinden, gezocht moet worden naar een *juiste mix tussen input- en outputsturing*. Het input-gestuurde ofwel gedragsgeïntendeerde contract en het output-gestuurde ofwel resultaatgeïntendeerde contract zijn de twee meest extreme contracten die hierbij worden onderscheiden (Schoenmaker, 2011, pp. 66-67).

De overtuiging binnen de ACT hierbij is dat door het koppelen van een beloning aan de prestatie van de agent, opportunisten (zoals beschreven in de TCE theorie) wordt verkleind. Met het koppelen van (een deel van) de betaling aan de prestatie van de agent, worden risico's overdragen. Echter, de resultaten van de agent zijn ook afhankelijk van omstandigheden waarop deze geen invloed op heeft. Indien een agent risico-avers is, zal hij niet akkoord gaan met het feit dat hij afhankelijk is van externe factoren en zal hij alleen een beloningsstructuur accepteren, gebaseerd op de eigen inspanning (De Loeff, p. 63). Indien hij toch een beloningsstructuur accepteert, waarbij hij ook afhankelijk is van

externe factoren, zal hij voor deze externe factoren een risico-premie in rekening brengen bij de opdrachtgever.

### 3.4.2 De gedetailleerde beheersstructuur

#### Factoren

Eisenhardt (1989, pp. 57-64) onderscheidt verschillende kenmerken van de principaal-agent relatie en daarmee, naast de eerder genoemde factoren doel-incongruentie, informatie-asymmetrie en risico-aversie, de volgende factoren die van invloed zijn op de keuze voor de meest efficiënte verhouding tussen input- en outputsturing:

- *Uitkomst onzekerheid*  
kan als hoog worden beschouwd als de opdrachtgever (bijvoorbeeld door externe onzekerheidsfactoren zoals een wisselend beleid of technologische ontwikkelingen) niet alle eisen van te voren kan voorspellen. Indien de waarde van uitkomst onzekerheid hoog is, zal een agent een hogere risico vergoeding vragen.
- *De mate van risico-aversie*  
gaat over de mate waarin een agent bereid is risico te nemen, bijvoorbeeld door het accepteren van 'fixed price' contracten. Indien een agent risico-avers is zal deze bij een output specificatie, ten gevolge van onzekerheid en onderlinge afhankelijkheid met andere transacties of actoren, een hogere beloning eisen om zijn risico's af te dekken dan bij inputsturing.
- *Taakprogrammeerbaarheid*  
betreft de mate waarin AM activiteiten uitgevoerd kunnen worden met behulp van voorgeschreven procedures en werkinstructies.
- *De meetbaarheid van de uitkomsten*  
is de mate waarin een principaal de inspanningen van de agent kan meten, evenals de uitkomst van de inspanningen. De Looff (1997, p.66) relateert de meetbaarheid aan de mogelijke lange looptijd van taken (eerder genoemd bij TCE, temporale mismatch), onderlinge verbondenheid van taken (eerder genoemd bij TCE, vervlochtenheid) en problemen met het meten van kwaliteit, hetgeen niet gemeten kan worden in objectieve criteria.
- *Lengte van de relatie*  
Bepaalt of de principaal kan leren over de agent en daarmee in staat zal zijn om de prestatie van de agent makkelijker te beoordelen. Bij een lange termijn relatie wordt de principaal bekend met de rapporten en procedures van de agent en leert de principaal de prestatie van de agent te evalueren.

#### Beslissingen

Om de juiste verhouding tussen input- en outputsturing te bepalen, moeten twee beslissingen genomen worden, namelijk beslissingen met betrekking tot het type:

- *Specificatie*

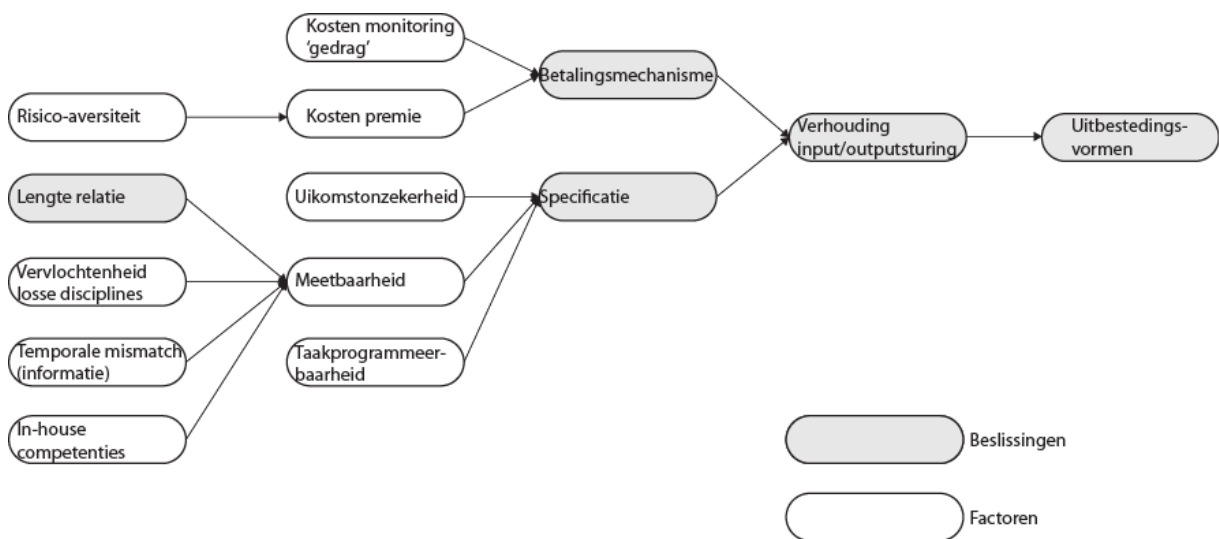
De Looff (1997) maakt onderscheid in het voorschrijven in detail, brede termen of functionele termen.

- *Betalingsmechanisme*

Zoals vermeld, stelt de ACT voor om de beloning van de agent geheel of gedeeltelijk afhankelijk te maken van zijn prestatie om te garanderen dat hij handelt in het belang van de principaal. De Looff (1997) onderscheidt zes typen contracten met uiteenlopende betalingsmechanismen, waarbij sprake is van een wisselende mate van risico-overdracht, namelijk (achtereenvolgens van een kleine- naar een grote mate van risico-overdracht):

1. Tijd en materiaal, waarbij de betaling is gebaseerd op het daadwerkelijke gebruik van personeel en materiaal;
2. Vaste 'fee', waarbij de betaling is gebaseerd op een lump sum ofwel totaal bedrag o.b.v. een vooraf bepaalde inspanning of dienst;
3. Vaste 'fee' plus een variabel element, waarbij de betaling is gebaseerd op voorspelde veranderingen in inspanning of zakelijke omstandigheden;
4. Kosten plus management 'fee', waarbij de betaling is gebaseerd op de gemaakte kosten door de agent plus een percentage;
5. 'Fee' plus regeling, waarbij de betaling is gebaseerd op sommige financiële voordelen die de principaal ervaart of een prestatie van de agent die boven de uitgangswaarde ligt;
6. Het delen van risico en beloning, waarbij de betaling is gebaseerd op hoe goed de principaal gepresteerd.

Samenvattend wordt de juiste verhouding tussen input- en outputsturing dus bepaald door de combinatie van het type specificatie met het type betalingsmechanisme, beïnvloed door de factoren 'mate van risico-aversie', 'meetbaarheid van de prestatie', 'uitkomstonzekerheid', 'taakprogrammeerbaarheid' en 'lengte van de relatie'. De onderlinge relatie tussen bovenstaande beslissingen en factoren kan versimpeld worden weergegeven, zoals in figuur 18.



Figuur 18 Factoren, beslissingen omtrent globale/gedetailleerde beheersstructuur volgens 'agency cost' theorie

In relatie tot bovenstaand figuur stelt Schoenmaker (2011, p. 73) dat, indien de monitoringskosten van het gedrag van de agent lager zijn dan de risicopremiekosten (ten gevolge van de risico-aversie van de agent) bij outputsturing, er het best gekozen kan worden voor een gedragsgeoriënteerd contract. Een voorbeeld van dit soort contract is de kosten-plus beloning. Verder stelt Schoenmaker (2011, p. 73) dat, wanneer er sprake is van monitoringskosten die hoger zijn dan de risicopremiekosten, er het best gekozen kan worden voor een beloning van de agent, gekoppeld aan de gewenste prestatie. Tot slot stelt Schoenmaker dat, indien de gewenste prestatie (ten gevolge van de vervlochtenheid, temporale mismatch, korte relatie en/of slecht meetbare of onjuiste prestatie eisen) moeilijk meetbaar of onzeker is, er het best gedefinieerd kan worden op basis van outputspecificatie (ofwel resultaatindicatoren in minder abstracte termen) (Schoenmaker, 2011, p. 73).

Door het combineren van het type specificatie met het type betalingsmechanisme ontstaan dus verschillende verhoudingen tussen input- en outputsturing en daarmee verschillende uitbestedingsvormen, zoals volgt uit onderstaande tabel 5. De termen tussen haakjes worden voor de volledigheid genoemd, maar vallen buiten de scope van dit onderzoek.

- 
- (Inhuren personeel op regiebasis)
  - Inspanningsgericht uitbesteden ofwel o.b.v. inputspecificatie
    - O.b.v. lumpsum
    - O.b.v. regie
  - Prestatiegericht uitbesteden ofwel o.b.v. outputspecificatie
    - O.b.v. prestatie- en prijsafspraken
    - O.b.v. afkopen onderhoud
    - O.b.v. prestatiegericht samenwerken
  - (Verzelfstandigen van de onderhoudsdienst)
  - (Leasen van installaties)

---

#### Tabel 5 Uitbestedingsvormen

Een andere categorisering van uitbestedingsvormen, welke beter aansluit op de selectie van samenwerkingsvormen, is de volgende (Glas, 2009, p. 13):

- Interne productie en interne coördinatie OFWEL zelf doen,
- Externe productie en interne coördinatie OFWEL samen doen,

'inhuren personeel op regiebasis', 'inspanningsgericht uitbesteden' en 'prestatiegericht uitbesteden o.b.v. prestatie- en prijsafspraken' behoren tot deze categorie

- Externe productie en externe coördinatie OFWEL laten doen,

'Prestatiegericht uitbesteden o.b.v. afkopen onderhoud', 'prestatiegericht uitbesteden o.b.v. prestatiegericht samenwerken', 'verzelfstandiging van de onderhoudsdienst' en 'het leasen van productie installaties' behoren tot deze categorie.

#### 3.4.3 Samenvattend

De agency cost theorie geeft inzicht in de factoren die (voortkomend uit de kenmerken van de organisatie, de kenmerken van onderhoud ofwel de portefeuille en de kenmerken van de markt) van invloed zijn op de beslissingen met betrekking tot de inrichting van de gedetailleerde



beheersstructuur. Deze factoren zijn tevens van invloed op de beslissingen met betrekking tot de inrichting van de globale beheersstructuur, ofwel de uitbestedingsvorm.

De uitbestedingsvorm wordt voor een groot deel bepaald door de verhouding tussen input- en outputsturing. Deze verhouding wordt beïnvloed door de beslissingen omtrent het type specificatie en omtrent het betalingsmechanisme. De beslissing omtrent het type betalingsmechanisme (de mate waarin de betaling van de leverancier aan de prestatie van de leverancier gekoppeld wordt en daarmee de mate van onverdracht van risico's aan de leverancier) wordt beïnvloed door het verschil in kosten van het monitoren van het gedrag van de leverancier en van de kosten, die een leverancier ten gevolge van het overnemen van bepaalde risico's, in de vorm van een risico premie, doorberekent aan de opdrachtgever. De beslissing omtrent het type specificatie wordt beïnvloed door de factoren meetbaarheid van de prestaties, de uitkomst onzekerheid en de taakprogrammeerbaarheid. De factor meetbaarheid wordt beïnvloed door de lengte van de relatie, de mate van vervlochtenheid van de losse disciplines van onderhoud, de mate van temporale mismatch (van informatie) en de mate van juiste en meetbare prestatie-eisen.

### 3.5 Samenvatting

Alle bovenstaande theorieën samenvattend, zeggen deze theorieën iets over de beslissingen en de factoren die van invloed zijn op het inrichten van de uitbestedingsrelatie. Beslissingen zijn onder te verdelen in 'de make-or-buy, beslissingen met betrekking tot de globale beheersstructuur en beslissingen met betrekking tot de gedetailleerde beheersstructuur. Factoren zijn onder te verdelen in factoren die betrekking heb op de organisatie, op de portefeuille en op de markt. De theorieën zijn complementair, wat wil zeggen dat de theorieën samen een zo compleet mogelijk beeld geven van de te nemen beslissingen en de factoren, die van invloed zijn op deze beslissingen. Dat wil dus ook zeggen dat niet elke theorie iets zegt over elk type beslissing en dat er mogelijk overlap en/of tegenstellingen zijn in de uitspraken van de verschillende theorieën. Hetgeen gezegd wordt over de te nemen beslissingen en beïnvloedende factoren wordt hieronder in tabelvorm samengevat.

Type beslissing	Beslissing	Keuze	Type factor	Factor
<i>Competitive strategy</i>				
Make or buy	-	-	Organisatie	Visie Cultuur Wetgeving
<i>Transactiekosten theorie</i>				
Make or buy	-	-	Organisatie	Onzekerheid, competenties (transactiekosten)
Make or buy	-	-	Portefeuille	Benodigde kennis, Volume (productiekosten; schaalvoordelen)
Make or buy	-	-	Markt	Aantal leveranciers (transactiekosten)
Beheers globaal	-	-	Type relatie	Kennis inhouse
Beheers globaal	Aantal leveranciers	Multiple/ single sourcing	Type relatie	Productiekosten (schaalvoordelen)
Beheers globaal	Aantal contracten (disciplines)	Mate bundeling dienst horizontaal	Type relatie	Productiekosten (schaalvoordelen)
Beheers globaal	Duur relatie/ Aantal contracten (tijd)	Mate bundeling dienst verticaal	Type relatie	Productiekosten (schaalvoordelen)
<i>Vertrouwen</i>				
Beheers globaal	Economische relatie	-	Type relatie	Productiekosten (schaalvoordelen), duur relatie afhankelijkheid
<i>Agency cost theorie</i>				
Beheers detail	Specificatie		Type relatie	Onzekerheid, meetbaarheid, risico-aversie, taakprogrammeer- baarheid,
Beheers detail	Betalingsmechanisme		Type relatie	Kosten monitor/ risico-premie

Tabel 6 Samenvatting theorieën, beslissingen en factoren

## 4. Samenwerkingsvormen

In hoofdstuk twee zijn de algemene trends en ontwikkelingen bij het organiseren van het onderhoud van bestaande vastgoedportefeuilles binnen organisaties besproken. Deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat er in de huidige praktijk binnen de leveranciersmarkt van Facility Management (FM) diensten verschillende aanbiedingsvormen zijn ontstaan. Zoals kort besproken in de inleiding zijn voor dit onderzoek drie samenwerkingsvormen geselecteerd. Deze vormen zijn geselecteerd, omdat ze worden beschouwd als basisconcepten, doordat de markt op zeer uiteenlopende wijzen wordt ingezet.

Deze basisconcepten verschillen op twee punten. In eerste instantie kan er sprake zijn van aparte leveranciers voor losse diensten (wat het geval is bij het traditionele en managing agent model) of er kan sprake zijn van één leverancier voor alle diensten (wat het geval is bij maincontracting) (Cigolini et al., 2009, p. 227). In tweede instantie kan er sprake zijn van een interne (bij het traditionele model) of externe (bij het managing agent en maincontracting model) leverancier van de facility management (FM) processen (CEN, 2006, p. 8). Atkin en Brooks (2000, p. 101) bevestigen voorgaande door te stellen dat er in de praktijk van FM dienstverlening drie basisconcepten onderscheiden kunnen worden, namelijk samenwerken op basis van:

- Traditionele wijze
- Managing agent
- Maincontracting

In paragraaf 4.1 en 4.2 worden achtereenvolgens de basisconcepten 'managing agent' en 'maincontracting' behandeld. Per paragraaf wordt één basisconcept behandeld en wordt geprobeerd antwoord te geven op de volgende drie deelvragen: 'Wat zijn de kenmerken van de samenwerkingsvorm?', 'Wat zijn de voor- en nadelen van deze samenwerkingsvorm?' en 'In hoeverre zijn standaardvoorwaarden toepasbaar voor deze samenwerkingsvorm?' Het basisconcept 'traditionele wijze' wordt beschouwd als 0-situatie, waarin de opdrachtgevende organisatie de operationele taken van het onderhoud heeft uitbesteed en zelf verantwoordelijk is voor de uitvoering FM diensten. Omdat de 'traditionele wijze' als 0-situatie wordt beschouwd, wordt er in de paragrafen 4.1 en 4.2 wel een vergelijking gemaakt met de 0-situatie, maar wordt er geen aparte paragraaf aan gewijd.

In eerste instantie worden dus de kenmerken van de basisconcepten besproken. Om de basisconcepten te karakteriseren worden de concepten beschreven op basis van de volgende punten:

- De verdeling van verantwoordelijkheden
- De verdeling van risico's / het geselecteerde betalingsmechanisme / aansprakelijkheden
- Toepasbare standaardvoorwaarden

Aan de hand van de bespreking van deze punten wordt geprobeerd antwoord te geven op de vragen 'wat is er uitbesteed?' en 'hoe is er uitbesteed?' De output van hoofdstuk twee (de te verdelen verantwoordelijkheden) en drie (de mogelijke verdeling van verantwoordelijkheden en risico's) wordt hiervoor gebruikt. Hierbij wordt aangegeven welke 'smaken' ofwel varianten er zijn per basisconcept.

In tweede instantie worden de mogelijke voor- en nadelen van de samenwerkingsvormen beschreven. Er wordt aangegeven 'waarom er mogelijk op deze wijze is uitbesteed'. De output van hoofdstuk drie (de factoren die invloed hebben op de te nemen beslissingen ofwel de argumenten voor het maken van bepaalde keuzen) wordt hiervoor gebruikt. Deze voor- en nadelen worden (tot in bepaalde mate)

verwacht overeen te komen met de door opdrachtgevers in de casus te noemen argumenten, ofwel afwegingen om tot een bepaalde keuze voor een samenwerkingsvorm te komen. De genoemde voor- en nadelen kunnen dus beschouwd worden als verwachting van de auteur op de uitkomsten uit het praktijk onderzoek.

Tot slot wordt per samenwerkingsvorm beschreven welke algemene voorwaarden toepasbaar zijn en op welke manier deze voorwaarden bijdragen aan het inrichten van de uitbestedingsrelatie tussen opdrachtgever en leverancier. Samenvattend, wordt dus met het beantwoorden van voorgaande drie deelvragen geprobeerd antwoord te geven op de derde theoretische vraag: 'Hoe zien de geselecteerde samenwerkingsvormen eruit?'

## 4.1 Managing agent

### 4.1.1 Kenmerken

#### *Het principe*

Atkin en Brooks (2000, p. 103) geven aan dat, indien een organisatie zijn eigen personeel wil behouden, maar zelf niet de expertise of vaardigheden heeft om het personeel effectief en efficiënt te 'managen', men kiest voor een managing agent (MA). De MA wordt in de organisatie gebracht om (het FM personeel van) de faciliteiten te managen, en wordt aangewezen als de vertegenwoordiger van de opdrachtgever. Vaak wordt ervoor gekozen om het personeel van de opdrachtgevende organisatie over te laten nemen door de opdrachtnemende organisatie.

#### *Wat en hoe is er uitbesteed?*

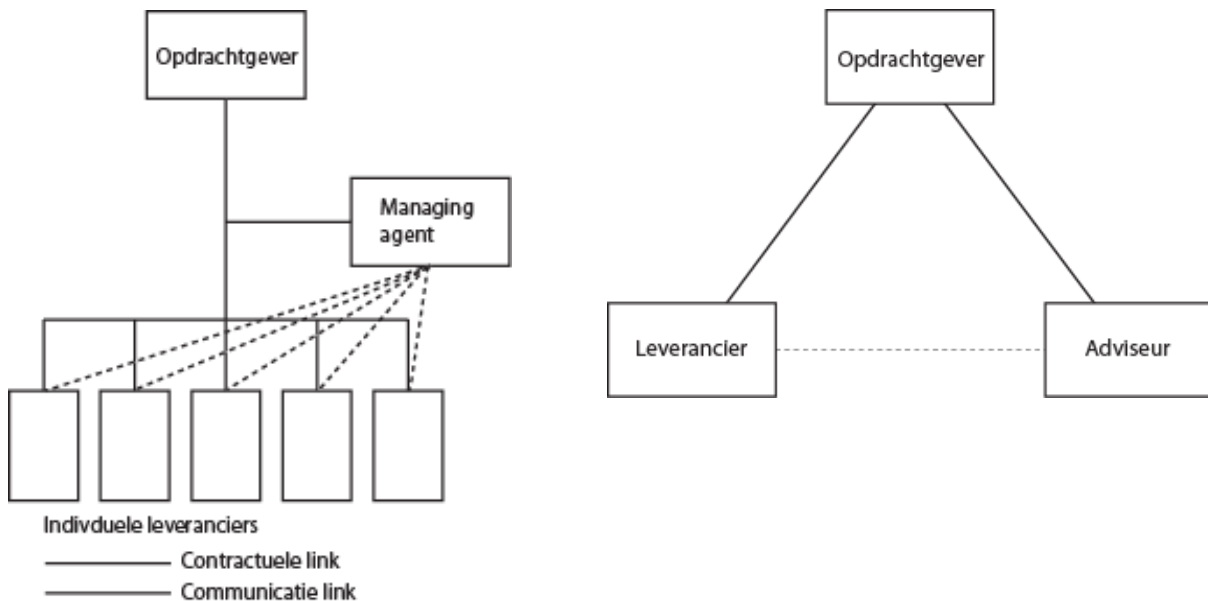
##### Make-or-buy

Met betrekking tot de *make-or-buy* beslissing wordt er bij toepassing van de MA voor gekozen om naast de uitbesteding van operationele management activiteiten, wat bij samenwerken op basis van de traditionele wijze het geval is, ook tactische activiteiten, en soms zelfs ook enkele strategische activiteiten uit te besteden. Hieronder wordt bij 'globale beheersstructuur: verdeling verantwoordelijkheden' aangegeven hoe deze uitbesteede activiteiten verdeeld zijn tussen de drie betrokken actoren: opdrachtgever, MA en leveranciers.

##### Globaal beheersniveau: Contractuele relaties

Gebaseerd op hoofdstuk drie bepalen beslissingen met betrekking tot de *globale beheersstructuur* in grove zin hoe de uitbestedingsrelatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer voor het organiseren van de Facility Management (FM) diensten is ingericht. Bij het MA model is er, volgens de transactiekosten theorie, sprake van een neo-klassiek contract. Dit betekent dat er door de opdrachtgever geen structurele beheersstructuur voor het regisseren van de uitbestedingsrelatie is ingericht. Om deze reden wordt de MA ingeschakeld als hulp bij het regisseren van de uitbestedingsrelatie. De MA vervult hierbij de rol als integrale adviseur op verschillende gebieden: het vertalen van de behoefte van de opdrachtgever naar de gewenste prestaties, de selectie en contractering van leveranciers, het afstemmen van vraag- en leveranciersmanagement, het leveranciersmanagement zelf en de planning van het onderhoud.

Er is dus sprake van de ouderwetse driehoeksrelatie tussen opdrachtgever, leverancier en adviseur, waarbij de MA optreedt als adviseur (in de ouderwetse situatie beter bekend als de rol van 'conflict mediator' bij geschillen tussen opdrachtgever en leverancier) van de opdrachtgever en de leveranciers optreden als uitvoerders van de werken. Contractuele relaties zijn aanwezig tussen de opdrachtgever en MA en tussen de opdrachtgever en leveranciers, terwijl er sprake is van een functionele relatie tussen de MA en leveranciers. Immers de MA stuurt, weliswaar samen met de opdrachtgever, de leveranciers aan, zoals weergegeven in figuur 19.



Figuur 19 Samenwerken o.b.v. Managing Agent, het principe (bron: Atkin&Brooks,2000, p.103)

#### Globaal beheersniveau: Verdeling verantwoordelijkheden

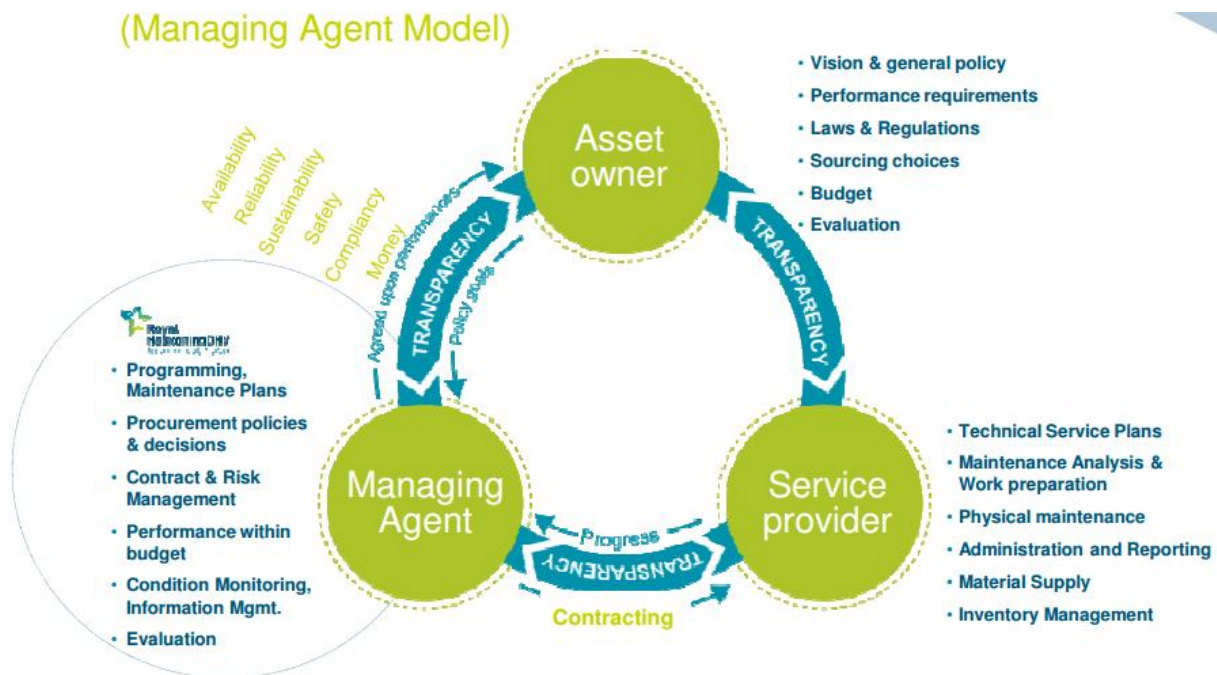
De Managing Agent (MA) ondersteunt de opdrachtgever mogelijk bij het uitvoeren van enkele strategische processen, zoals het vertalen van de doelstellingen van de opdrachtgever naar de Service Level Agreements (SLA's) en Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) om outputsturing van de (gewenste) prestaties van de faciliteiten mogelijk te maken. Het bepalen van de behoefte, ofwel doelstellingen van de opdrachtgever ofwel het vraagmanagement binnen de visie en het algemene beleid van de organisatie, blijft de verantwoordelijkheid van de organisatie zelf. Verder is de MA met name verantwoordelijk voor tactische processen, zoals de selectie van leveranciers ofwel de samenstelling van het leveranciersbestand en het contracteren van de leveranciers namens de opdrachtgever. De MA moet dit wel doen binnen het door de opdrachtgever zelf opgestelde 'sourcingsbeleid'. Maar de MA is ook (al dan niet samen met de opdrachtgever) verantwoordelijk voor het communiceren met de klant ofwel de klant-leverancier relatie, de communicatie met de leveranciers en het beheren van de contracten met klanten en leveranciers. Verder zorgt de MA voor de aansturing van het FM team, welke met name zal bestaan uit eigen personeel van de opdrachtgevende organisatie (Atkin&Brooks, 2000, pp. 103-110).

Tot slot is de MA verantwoordelijk voor management processen op operationeel niveau. Na de selectie van leveranciers, zal de MA zich (al dan niet samen met de opdrachtgever) bezighouden met het

beheren van de contracten met de klanten en de leveranciers door het verzamelen, verifiëren en evalueren van informatie met betrekking tot de door de leveranciers geleverde prestaties. De MA is hiermee verantwoordelijk voor de realisatie van de, binnen de SLA tussen de opdrachtgever en de MA, afgesproken prestaties binnen het afgesproken budget volgens de (al dan niet door de MA zelf opgestelde) onderhoudsplanning.

De opdrachtgever blijft zelf verantwoordelijk voor het vrijmaken van budgetten. Voorstellen tot onderhoudsprojecten zullen door de MA gedaan worden, maar de prioritering van deze projecten blijft de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever. Informatie wordt verkregen door het verzamelen van informatie bij klanten met behulp van een Front Office of klanttevredenheidsonderzoeken en door het verzamelen van informatie bij leveranciers door het (laten) uitvoeren van metingen, aanleveren van kwaliteitrapporten door leveranciers, en auditing (door derden). Vaak wordt voor het beheren van de verzamelde informatie gebruik gemaakt van een digitaal informatiesysteem ofwel een Facility Management Informatie Systeem (FMIS). Vervolgens analyseert de MA de verzamelde informatie en rapporteert hierover aan de opdrachtgever.

Van bovengenoemde processen, die de MA (al dan niet samen met de opdrachtgever) uitvoert zijn de volgende processen optioneel: inkoop, het selecteren van leveranciers, het inrichten van de Back Office, het opstellen van de financiële planning en rapporten en de ruimtelijk planning (Atkin&Brooks, 2000, p. 106). Fuchs (2014) geeft de verdeling van verantwoordelijkheden als volgt weer:



Figuur 20 de verdeling van verantwoordelijkheden (bron: Fuchs, Royal Haskoning DHV)

Globaal beheersniveau: beslissingen

Nadat de Service Level Agreements (SLA's) en Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) zijn vastgesteld, worden dus, namens de opdrachtgever, door de Managing Agent (MA) voor de verschillende losse (onderhouds)disciplines van het regulier onderhoud, (zoals bijvoorbeeld voor het onderhoud van de (W en E) installaties), verschillende partijen geselecteerd en gecontracteerd. De MA stelt hiervoor zelf

(al dan niet samen met de opdrachtgever) een aanbestedingsbeleid op, dat past binnen het 'sourcingsbeleid' van de opdrachtgever.

Atkin en Brooks (2000, p. 105) stellen dat solide relaties tussen de leveranciers nodig zijn om de diensten juist te leveren en de faciliteiten effectief te kunnen laten verlopen en dat het even kan duren voor deze solide relaties ontwikkeld zijn. Het lijkt dan ook logisch dat leveranciers, niet voor korte termijn geselecteerd worden. Verder lijkt het logisch dat, om solide relaties op te bouwen, het in het belang van de MA is om het vertrouwen te vergroten. Dit kan de MA doen door de wederzijdse afhankelijkheid te vergroten. De MA kan dit realiseren door door de scope te vergroten door één leverancier per discipline te selecteren over de hele portefeuille, door de relatieduur te verlengen, of door disciplines te koppelen. Gebaseerd op voorgaande wordt daarom verwacht, mits dit binnen het sourcingsbeleid van de opdrachtgever past, dat de voorkeur gegeven wordt aan lange(re) relaties met leveranciers, single sourcing en losse disciplines. Helemaal omdat Atkin en Brooks (2000, p. 105) stellen dat, indien het aantal aparte contracten stijgt, de administratie kosten toenemen.

#### Gedetailleerd beheersniveau: specificaties en betalingsmechanismen (risico's en aansprakelijkheden)

De Managing Agent (MA) is dus verantwoordelijk voor het op niveau houden van de objecten volgens de overeengekomen Service Level Agreements (SLA's) binnen het overeenkomen budget in overeenstemming met de (meerjaren)onderhoudsplanning. Echter, de mate waarin (indien de MA de rol invult van adviseur) risico's overgedragen kunnen worden op de MA en daarmee de mate waarin de MA aansprakelijk gehouden kan worden voor de geleverde prestaties van de leveranciers, is beperkt. Dit komt doordat, zoals zal blijken uit een toelichting op de algemene voorwaarden 'De Nieuwe Regeling', adviseurs slechts beperkt aansprakelijk gesteld kunnen worden. Uiteraard is het mogelijk dat de MA een andere en/of bredere rol vervult dan slechts een (geïntegreerde) adviseur. Op deze wijze wordt overeen gekomen dat de MA wel aansprakelijk is voor de geleverde prestaties door de leveranciers en de eventuele gaten in de scope tussen de losse disciplines (Atkin&Brooks, 2000, p. 104).

Atkin en Brooks (2000, p. 103) stellen dat de MA beter zal presteren indien prestatie criteria zijn vastgelegd en de MA dus op output gestuurd kan worden. Om de MA te prikkelen tot efficiënt gedrag kunnen er aan het betalingsmechanisme van de MA financiële prikkels gekoppeld worden. Betaling van de MA kan plaatsvinden op basis van drie manieren, namelijk op basis van (een percentage van de) uitvoeringskosten (1), op basis van de tijd die besteed is aan de vervulling van de opdracht ofwel een 'management fee' (2) of op basis van een vast bedrag (3). Voorbeelden van prikkels zijn het opnemen van een variabel element bovenop de vaste 'fee', of een 'fee' plus regeling, waarbij de opdrachtnemer mogelijk extra betaald krijgt door geleverde voordelen aan de opdrachtgevende organisatie, of de levering van een prestatie (door de leverancier) die boven de uitgangswaarde ligt.

#### 4.1.2 Voor- en nadelen

##### *Waarom is er uitbesteed?*

Geïnspireerd op hoofdstuk drie, waarin de factoren die van invloed kunnen zijn op het inrichten van de uitbestedingsrelatie worden beschreven, kunnen voor het samenwerken op basis van een Managing Agent (MA) enkele voordelen en risico's onderscheiden worden.



## Voordelen

### Visie, strategie, missie, cultuur, wetgeving

Ten eerste hoeft de opdrachtgevende organisatie zijn personeelsbestand niet te verkleinen. Dit is, zoals is gebleken uit hoofdstuk drie, om meerdere redenen voordelig. In de eerste plaats omdat op deze manier de (door de jaren heen) opgedane kennis en competenties binnen de organisatie gehandhaafd blijven. Dit gaat decentralisatie van kennis tegen en zal ten goede komen aan de geleverde kwaliteit, doordat men beter in staat is controle te houden over de leveranciers. Het laatste zal bijdragen aan de continuïteit van de organisatie.

Bovendien kan de continuïteit van de organisatie verbeterd worden door het behoud van het personeelsbestand doordat de organisatie, door personeel in te huren in plaats van in dienst te nemen, de flexibiliteit van de organisatie verhoogt. Door inhuur van de MA, hoeft de organisatie, ten gevolge van het gebrek aan competenties binnen de organisatie, zijn personeelsbestand niet uit te breiden of om te scholen, hetgeen de organisatie meer flexibel maakt.

Tot slot is het niet hoeven verkleinen van het personeelsbestand voordelig omdat de interne organisatiecultuur niet verstoord wordt door een verslechterd moreel van het personeel of het weggaan van het personeel, omdat collega's ontslagen worden. Voor publieke organisaties is er het voordeel dat er geen problemen ontstaan omtrent de inrichting van het bestuurlijk systeem van de overheid, wat het ontslaan van ambtenaren bemoeilijkt en corruptie moet tegengaan.

### Continuïteit: gereduceerde kosten

Door inbreng van de expertise van de MA op het gebied van inkoop, de leveranciersmarkt en contractering kunnen de productie- en transactiekosten bij uitbesteding gereduceerd worden. De productiekosten kunnen verlaagd worden, doordat, aldus Atkin en Brooks (2000, p. 103), de aanbesteding van de MA en de leveranciers met name zal plaatsvinden op basis van 'competitive bidding', waarbij leveranciers geselecteerd worden op basis van de laagste prijs, zodat de opdrachtgever waarschijnlijk in staat is de meest gunstige prijs voor de te leveren diensten krijgt. Verder kunnen door de inbreng van de expertise van de MA productiekosten verlaagd worden zodat schaalvoordelen bereikt kunnen worden. Dit kan gerealiseerd worden door op verschillende manieren de scope te vergroten.

De transactiekosten kunnen verlaagd worden doordat (met behulp van de inbreng van de expertise van de MA) de kans op opportunistisch gedrag bij de leveranciers beperkt wordt en rationalisme binnen de organisatie beperkt aanwezig is. Opportunistisch gedrag wordt, zoals is gebleken uit hoofdstuk drie, ten eerste verkleind door kennis van de leveranciersmarkt met aspecten als de grootte van de organisaties, het aantal aanbieders, de aangeboden diensten, de spreiding van de organisatie van de aanbieders, etc. Verder wordt de kans op opportunisme en beperkt rationalisme klein door de inbreng van de competenties van de MA met betrekking tot de meetbaarheid van prestaties. De MA zorgt ervoor dat er (bij de behoefte van de opdrachtgever aansluitende) juiste KPI's en meetbare KPI's worden opgesteld en dat de prestaties juist gemeten worden.

### Continuïteit: verbeterde kwaliteit

Door het voorgaande argument met betrekking tot verbeterde KPI's wordt een betere kwaliteit van de dienstverlening verwacht evenals een kwaliteit die beter aansluit bij de behoefte van de opdrachtgever. Er kan op deze manier optimaal gehoor worden gegeven aan het voor opdrachtgevers steeds belangrijker wordende 'hospitality concept'.

Verder kan er gesproken worden van toegenomen flexibiliteit voor de opdrachtgevende organisatie om de juiste combinatie van contracten te vinden, omdat afspraken met de Managing Agent (MA) los staan van afspraken met leveranciers (Atkin&Brooks, 2000, p. 104). Als er ontevredenheid heerst over een bepaalde leverancier, komen andere contracten niet in gevaar. Daarom wordt verwacht dat de organisatie beter in staat is controle te hebben over de geleverde kwaliteit. Tot slot zou een MA, bij een langere relatie, beschouwd kunnen worden als (opstapje naar) partnership, wat de geleverde kwaliteit waarschijnlijk ten goede zal komen.

### Nadelen

Naast voordelen, zit er ook risico's aan het MA model. Omdat er (nog steeds) sprake is van losse contracten voor de verschillende diensten is het mogelijk dat er gaten optreden tussen de scope van de verschillende contracten, inclusief het contract van de MA. Zoals vermeld, kan de MA hiervoor aansprakelijk gesteld worden (Atkin&Brooks, 2000, p. 104).

Verder verhoogt een opdrachtgevende organisatie zijn risico door zelf de leveranciers (inclusief de MA) op individuele basis of gefragmenteerd te selecteren. De reden hiervoor is dat het bij elkaar plaatsen van een aantal leveranciers voor de eerste keer extra veel vraagt van de MA. Zoals vermeld, zijn er solide relaties nodig tussen de leveranciers om goede diensten te leveren en faciliteiten effectief uit te voeren. Het ontwikkelen van die relaties heeft tijd nodig. Dit vraagt een constante inspanning van de MA om het werk van de verschillende leveranciers zodanig te integreren dat zij een efficiënt team vormen. Zo weinig mogelijk inmenging van opdrachtgevers bij de selectie lijkt dus verstandig. Dit bemoeilijkt de controle van de opdrachtgever over de samenstelling van de supply base, en vraagt om vertrouwen in de MA (Atkin&Brook, 2000, pp. 103-104).

Ten derde kan het zo zijn dat de administratiekosten toenemen als het aantal losse contracten stijgt. Zoals vermeld kunnen risico's gemitigeerd en administratie kosten verlaagd worden door eerst de MA aan te wijzen en te vragen of de MA zorg draagt voor de geschiktheid van de leveranciers. De organisatie moet wel adequate bronnen leveren voor planning en implementatie (Atkin&Brook, 2000, pp. 103-104).

Verder, omdat de disciplines los van elkaar worden aanbesteed, met smalle(re) (output) specificaties, waarbij leveranciers voornamelijk geselecteerd worden op prijs en niet op kwaliteit, zal er weinig innovatie en daarmee weinig efficiëntie uit de markt gehaald worden. Tot slot kunnen, zoals eerder genoemd, indien de MA rol wordt ingevuld als (uitsluitend) adviseur, risico's slechts beperkt worden overgedragen. Een risico-averse opdrachtgever zal hierdoor niet aangetrokken worden dit model in deze vorm toe te passen (Atkin&Brook, 2000, p. 104).

## 4.2 Maincontract

### 4.2.1 Kenmerken

#### *Het principe*

Cigolini et al. (2009, p. 227) en Atkin en Brooks (Ancari&Capaldo, p. 234) maken onderscheid tussen 'verschillende leveranciers voor enkele diensten' ofwel de traditionele resultaatgerichte benadering (waarvan sprake is bij het traditionele model en Managing Agent model) en 'één leverancier voor alle diensten'. Cigolini et al noemen deze laatste wijze ook wel de geïntegreerde 'multi-service' resultaatgerichte benadering. Tot deze benadering behoort maincontracting (MC).

Janssen en Rietema (1997, p. 16) gebruiken de definitie van MC van Feijen, namelijk *"een contractuele vorm van facility management, waarbij ondersteunende diensten worden gebundeld in een flexibel uitbestedingscontract, dat wordt aangeboden door een externe aanbieder"*.

Naast 'harde' diensten (zoals het onderhoud van installaties) is het bij MC dus ook mogelijk om 'zachte' diensten op te nemen in het contract, die eveneens tot doel hebben de 'life cycle cost' van de 'asset' te optimaliseren, zoals schoonmaakactiviteiten, e.d.

Er worden in de literatuur twee vormen van maincontracting onderscheiden, aldus Janssen en Rietema (1997, pp. 34-39):

- *Multi service supplier (MSS)*  
Specialistische dienstverleners bieden ook andere diensten aan als één pakket
- *Total facility supplier*  
Organisaties die alle facilitaire diensten en producten op zich nemen

De vormen verschillen in het al dan niet contracteren van onderaannemers. Volgens Janssen en Rietema sluit een MSS *"een contract af voor facilitaire taken. Hij zal niet alle taken zelf uitvoeren, maar een (groot) aantal activiteiten uitbesteden aan onderaannemers. De MSS blijft echter wel het aanspreekpunt voor alle activiteiten"* (Janssen&Rietma, 1997, p. 16). Atkin en Brooks (2000, pp. 110-111) noemen MC ook wel 'managing contractor', indien de maincontractor ofwel MSS een management partij is.

#### *Wat en hoe is er uitbesteed?*

##### *Make-or-buy*

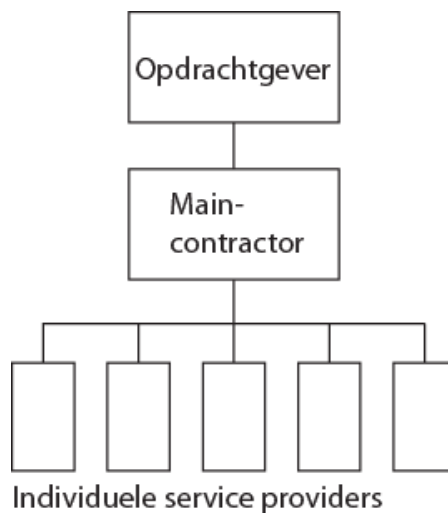
Wat betreft de make-or-buy keuze is er bij de keuze voor het gebruik van maincontracting voor gekozen om naast de managementtaken op operationeel niveau ook activiteiten op tactisch niveau uit te besteden (Janssen&Rietema, 1997, p.36). Strategische activiteiten blijven geheel in handen van de opdrachtgever, hoewel regelmatig door opdrachtgever en maincontractor in de contractuele overgangsfase samen gewerkt wordt aan het opstellen van de juiste KPI's van één of enkele jaren (De Lange, 2014).

##### *Globaal beheersniveau: contractuele relaties*

Wat betreft de globale beheersstructuur van de uitbestedingsrelatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is er, zoals is gebleken uit hoofdstuk drie, volgens de transactiekosten theorie (TCE)

sprake van een zogenaamd relationeel contract, waarbij er een specifieke beheersstructuur is ingericht voor de beheersing van de relatie tussen opdrachtgever en maincontractor. De opdrachtgever zelf is dus regisseur van zijn relatie met de maincontractor. Indien er sprake is van een Multi Service Supplier zal de maincontractor regisseur zijn van de relaties met zijn onderaannemers. Vaak wordt de taak van de hoofdaannemer hoofdzakelijk coördinerend, waarbij hij de onderaannemers monitort, stuurt en op elkaar afstemt. In zijn coördinerende rol houdt de maincontractor zich voornamelijk bezig met het controleren en bewaken van dienstverleners en hun producten en processen.

Er is dus sprake van een contractuele relatie tussen de opdrachtgever en de maincontractor. Indien sprake is van een MSS is er sprake van contractuele relaties en functionele relaties tussen de maincontractor en de onderaannemers, zoals weergegeven in figuur 21. De opdrachtgever heeft dus slechts één contractuele relatie en functionele relatie met één leverancier: de maincontractor (Atkin&Brooks, 2000, pp. 110-111).



Figuur 21 Samenwerken obv Maincontracting, het principe (bron: Atkin&Brooks,2000, p.103)

#### Globaal beheersniveau: verdeling verantwoordelijkheden

De opdrachtgever blijft zelf verantwoordelijk voor de meeste strategische processen. Zoals eerder vermeld, is er wat betreft het vaststellen van Service Level Agreements (SLA's) en het interpreteren van Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) vaak sprake van een (contract)overgangperiode van één of enkele jaren. Gedurende deze periode inventariseert de opdrachtnemer de staat van de en vervolgens stellen opdrachtgever en opdrachtnemer samen KPI's op. De maincontractor is verantwoordelijk voor de meeste tactische processen, zoals de communicatie met de klant en onderaannemers (indien sprake is van een Multi Service Supplier) en de aanbesteding, het selecteren en contracteren van de onderaannemers en het beheren van de contracten met de onderaannemers.

Tot slot is de maincontractor verantwoordelijk voor management processen op operationeel niveau. De maincontractor houdt zich bezig met het beheren van de contracten van de leveranciers door het verzamelen, verifiëren en evalueren van informatie met betrekking tot de door de leveranciers geleverde prestaties. De maincontractor is hiermee verantwoordelijk voor de realisatie van de, binnen de SLA tussen de opdrachtgever en de MC, afgesproken prestaties binnen het afgesproken budget. De

maincontractor is hierbij zelf verantwoordelijk voor (de realisatie van) de onderhoudsplanning, op basis waarvan het benodigde budget is opgesteld. De opdrachtgever schiet de benodigde financiën dus is in feite voor.

Informatie wordt verkregen door het verzamelen van informatie bij klanten met behulp van een Front Office of door klanttevredenheidsonderzoeken en door het verzamelen van informatie bij leveranciers door het (laten) uitvoeren van metingen, door het laten aanleveren van kwaliteitsrapporten door leveranciers, en auditing (door derden). Vaak wordt voor het beheren van de verzamelde informatie gebruik gemaakt van een digitaal informatiesysteem ofwel een Facility Management Informatie Systeem (FMIS). Vervolgens analyseert de MC de verzamelde informatie en rapporteert hierover aan de opdrachtgever.

#### Globaal beheersniveau: beslissingen

Met betrekking tot het organiseren van de inkoop van het maincontract is de opdrachtgever zelf geheel verantwoordelijk. Van het opstellen van een 'sourcingsbeleid' tot het opstellen van een 'aanbestedingsbeleid', van het opstellen van de SLA's en KPI's tot de aanbesteding, selectie en contractering. De opdrachtgever kan hierin wel geadviseerd worden door derde partijen. Zoals vermeld, gaat het bij MC om een relationeel contract tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, waarbij, zoals is gebleken uit hoofdstuk drie, sprake is van een lange termijn relatie en waarbij vertrouwen een belangrijke factor is. Het vertrouwen zou aanwezig moeten zijn door de bij MC gecreëerde wederzijdse afhankelijkheid tussen beide partijen. Er is sprake van een wederzijdse afhankelijkheid door de aanwezigheid van een sterke economische en transactionele relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Deze sterke relatie ontstaat door de vergrote contract scope door de bundeling van de uitvoerende diensten van alle disciplines, inclusief de beheeractiviteiten, de lange relatieduur en de mogelijkheid tot het combineren van meerdere objecten in één contract ofwel 'single sourcing'.

#### Gedetailleerde beheersstructuur

Wat betreft de 'gedetailleerde beheersstructuur' is er met betrekking tot het type specificatie bij Maincontracting (MC) sprake van een output gestuurd contract, waarbij de vraag vaak in brede, functionele ofwel resultaatgerichte termen geformuleerd is. Er is van tevoren tussen opdrachtgever en MC een vaste prijs overeengekomen voor het leveren van het overeengekomen resultaat gedurende een overeengekomen periode. Hiermee is de MC verantwoordelijk voor de betaling van de onderaannemers en includeert hij dit bedrag in zijn 'management fee'.

Een prikkel tot efficiënt gedrag van de MC wordt verkregen doordat de betaling van de MC plaatsvindt op basis van het (bonus/malus) systeem. Indien een overeengekomen prestatie op een bepaalde overeengekomen datum (mijlpaaldatum) bereikt is krijgt de leverancier een bonus (of eigenlijk; hij krijgt betaald), indien dit niet het geval is krijgt hij een malus (of eigenlijk; hij krijgt niet betaald). Op deze manier worden dus in grote mate financiële en technische risico's overgedragen aan de MC. Zoals eerder vermeld, kan er sprake zijn van een overgangperiode van enkele jaren, waarin de leverancier de kans krijgt om te inventariseren of de opgegeven stand van zaken van de objecten door de opdrachtgever klopt, waardoor er nog onderhandelingsruimte blijft. Tijdens deze periode worden risico's slechts in beperkte mate of helemaal niet overgedragen. Daarna worden alle risico's overgedragen aan de hoofdaannemer.

Het is binnen de uitbestedingsrelatie tussen opdrachtgever en hoofdaannemer de verantwoordelijkheid van de hoofdaannemer om aan de opdrachtgever te laten zien dat aan de overeengekomen prestaties is voldaan door hem kwaliteitsrapporten aan te leveren. Om die rapporten te kunnen leveren zal de maincontractor informatie verzamelen bij de leveranciers en de klant en deze informatie verifiëren.

Het is echter de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever om te controleren of de maincontractor zijn werk adequaat heeft uitgevoerd ofwel om, zoals vermeld, de uitbestedingsrelatie te regisseren. De opdrachtgever zal dit doen door het (steekproefgewijs laten) controleren van de producten en processen van de hoofdaannemer. In eerste instantie kan hij dit doen door het verifiëren van de geleverde kwaliteitsrapporten. Hij kan dit echter ook doen door middel van het (door derden laten) uitvoeren van 'audits' of klanttevredenheidsonderzoeken.

#### 4.2.2 Voor- en nadelen

##### *Voordelen*

Ten eerste kan, zoals is gebleken uit hoofdstuk drie, de continuïteit van de organisatie verbeterd worden doordat de organisatie, door personeel in te huren in plaats van in dienst te nemen, de flexibiliteit van de organisatie verhoogt. Door inhuur van de maincontractor, hoeft de organisatie, zijn personeelsbestand niet uit te breiden, hetgeen de organisatie flexibeler maakt.

##### *Continuïteit: kosten*

Ten tweede kunnen met MC schaalvoordelen worden bereikt en dus de productiekosten worden verlaagd doordat de scope op verschillende manieren uitgebreid wordt. De scope wordt uitgebreid door de bundeling van de verschillende losse diensten, de bundeling van de verschillende beheerniveaus en door de lange relatieduur.

Verder is er het voordeel van de mogelijkheid tot overdracht van financiële risico's, daar het blijven voldoen aan de overeengekomen prestaties de verantwoordelijkheid is van de maincontractor en deze hiervoor, bij volledig afgekocht onderhoud, aansprakelijk is en financieel wordt afgerekend indien deze prestaties niet zijn verricht. Op deze manier zouden gaten in de scope voorkomen worden. Bovendien kan de opdrachtgever zien waar het geld door de opdrachtnemer uitgegeven wordt doordat vaak sprake is van een open boeken systeem. Het open boeken systeem is nodig omdat de opdrachtnemer anders kan vragen om een hoger bedrag dan wat nodig is in de praktijk. Bovendien voorkomt het misverstanden over de kosten van bepaalde diensten (Atkin&Brooks, 2000, p. 11).

Ook bestaat het voordeel van de vereenvoudigde administratie doordat de opdrachtgevende organisatie slechts één vacature krijgt, hetgeen de coördinatie versimpelt en de kosten reduceert (Atkin&Brooks, 2000, p. 111).

##### *Continuïteit: kwaliteit*

Bovendien moet het voordeel genoemd worden dat van maincontracting (MC), met het in de markt zetten van een brede output specificatie ofwel resultaatbenadering, verwacht wordt dat de innovatie van de aanbieders verbetert en hiermee ook de efficiëntie van het onderhoud. Er wordt verwacht dat de maincontractor efficiënter te werk kan gaan indien hij zowel de coördinerende als de

uitvoerende taken uitvoert. Op deze manier zou er minder sprake zijn van gaten in de scope tussen de losse disciplines. Voorwaarde is echter wel dat de opdrachtgever in staat is de geleverde prestaties van de opdrachtnemer te meten.

Tot slot wordt er van de meer intieme relatie, gebaseerd op vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid, tussen opdrachtgever en maincontractor, verwacht dat deze bijdraagt aan de optimale inzet van de expertise van de maincontractor voor de specifieke 'assets' van de opdrachtgever. Dit zou ten goede komen aan de geleverde kwaliteit. Immers, continuïteit van de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, en daarmee de continuïteit van zijn organisatie, zou ook voor de maincontractor van het grootste belang zijn.

### *Nadelen*

#### *Strategie/visie/missie/cultuur/wetgeving*

Naast voordelen brengt MC ook risico's met zich mee. Door het uitbesteden van onderhoudsactiviteiten op basis van een maincontract plaats je, naast alle uitvoerende, praktisch alle coördinerende taken buiten de eigen organisatie. Hierdoor zal het personeelsbestand verkleind moeten worden en/of de competenties van het personeel zullen aangepast moeten worden door omscholing. Het is echter de vraag of het huidige personeel geslaagd omgeschoold kan worden en geschikt is voor de gevraagde 'nieuwe' regiefuncties. Nieuwe regiefuncties zijn nodig omdat MC vraagt om de inrichting van een nieuwe beheersstructuur van de organisatie. Het voorgaande is gebleken uit hoofdstuk drie.

Verder bestaat het risico dat door het afstoten van personeel, zoals is gebleken uit hoofdstuk drie, kennis verloren gaat. Hierbij heerst het gevaar dat er decentralisatie van de kennis plaatsvindt doordat ook de coördinerende activiteiten uitbesteed zijn en er dus een grotere afstand ontstaat tussen de opdrachtgevende organisatie en de uitvoering van de werkzaamheden. Voorgaande kan ertoe leiden dat de controle op de leverancier vermindert, wat ten kosten kan gaan van de kwaliteit en de continuïteit.

Bovendien kan, zoals is gebleken uit hoofdstuk drie, het uitzetten van personeel leiden tot verstoring van de cultuur binnen organisaties, wat kan leiden tot een verlaagd moreel bij het personeel. Voor publieke organisaties kunnen tegenstrijdigheden met het bestuurlijk systeem ontstaan.

#### *Continuïteit: Transactiekosten*

De discussies, die voorkwamen bij het werken op basis van de traditionele wijze (door middel van inspanningcontracten), over wat wel of niet tot de overeenkomst behoort zullen met de komst van innovatieve prestatiegerichte contracten waarschijnlijk niet ineens voorbij zijn. Het business model van opdrachtnemers is van ouds en waarschijnlijk nog steeds gericht op het leveren van capaciteit. Tegengestelde belangen zullen er waarschijnlijk nog steeds toe leiden dat er ook bij prestatiegerichte contracten gezocht zal worden naar gaten in de overeenkomst. Voorkomen moet worden dat bij de prestatiegerichte contracten, waarbij de opdrachtnemer verantwoordelijk is voor het totale onderhoud, 'de slager zijn eigen vlees keurt'.

Een ander belangrijk punt is de mogelijk vertrouwensparadox, benoemd in hoofdstuk drie. Het werken met prestatiegerichte contracten benadrukt de autonoomheid van de opdrachtnemer om hem te laten doen waar hij goed in is. Dit vraagt om de bereidheid van de opdrachtgever om zo veel mogelijk te vertrouwen op de maincontractor en zich zo weinig mogelijk met de inhoud te bemoeien. Echter met het werken op basis prestaties, wordt het controleren of de afgesproken prestatie bereikt is, voor de opdrachtgever van groots belang. Bovendien laat het contract ruimte voor inmenging van de opdrachtgever. Indien de opdrachtgever zich teveel bemoeit, gaat het voordeel verloren van het creatieve vermogen van de maincontractor. Verder kan bemoeienis ten koste gaan van het vertrouwen in de opdrachtgever, wat kan leiden tot opportunistische gedrag en een verhoging van de transactiekosten.

Bovendien bestaat er de kans dat bij innovatieve concepten zoals maincontracting weinig leveranciers in de markt aanwezig zijn, wat, zoals aangegeven in hoofdstuk drie, het gevaar van opportunistische gedrag en daarmee de kans op verhoogde transactiekosten doet toenemen.

Verder kan de maincontractor er, bij het uitvoeren van de werken, voor kiezen onderaannemers in te schakelen. Hij wordt dan, zoals vermeld, ook wel een Multi Service Supplier genoemd. Dit doet het aantal raakvlakken toenemen en zorgt voor mogelijke meetproblemen en toenemende administratiekosten voor de maincontractor (immers: de maincontractor is verantwoordelijk voor het leveren van de afgesproken prestatie tegen het afgesproken budget). Dit kan ten koste gaan van de kwaliteit, omdat de maincontractor genoeg opbrengsten voor zichzelf wil overhouden. Bovendien zal ook de maincontractor, net als de MA, in staat moeten zijn gaten in de scope tussen de contracten op te lossen, wat met meer leveranciers lastiger wordt.

Tot slot is, met het plaatsen van een maincontractor tussen de opdrachtgever en de onderaannemers, de relatieketen langer geworden. Hierdoor kan vertraging optreden in het leveren van diensten. Hoewel de onderaannemers gecontracteerd zijn door de maincontractor, zou de organisatie zijn positie moeten beschermen en ervoor moeten zorgen dat het mogelijk is zich te mengen in de selectie van onderaannemers (Atkin&Brooks, 2000, p. 111).

#### 4.2.3 Vijf thema's

In voortgang op de kenmerken van en mogelijke voor- en nadelen voor de drie samenwerkingsvormen kunnen enkele bredere aspecten geformuleerd worden die door organisaties als belangrijk beschouwd kunnen worden bij het maken van een keuze voor een samenwerkingsvorm (Atkin&Brooks, 2000, p.34), namelijk:

- Flexibiliteit
- Controle
- Directe kosten
- Indirecten
- Customer services

Het formuleren van bredere termen is belangrijk om zoveel mogelijk ruimte te laten voor de antwoorden die gegeven zullen worden bij het praktische onderzoeksgedeelte, maar ook om de nodige



structuur aan te brengen in de gegeven antwoorden en in de structuur van dit rapport. Dit zal verder besproken worden in het volgende hoofdstuk.

## 5. Opzet empirisch onderzoek

Dit hoofdstuk beschrijft de opzet van het empirische onderzoeksdeel. Uit paragraaf 5.1 volgen de empirische onderzoeksvragen. In paragraaf 5.2 worden het onderzoeksontwerp en de analytische onderzoeksvragen besproken. In paragraaf 5.3 wordt behandeld hoe de casus geselecteerd zijn. Uit paragraaf 5.4 volgt de keuze van de studie objecten en tot slot wordt in paragraaf 5.5 de onderzoeksmethode behandeld.

### 5.1 Empirische onderzoeksvragen

Nadat het theoretische kader in Deel I van dit onderzoek gevormd is, wordt in Deel II geprobeerd antwoord te geven op de hoofdvraag *'Wat zijn de belangrijkste factoren die opdrachtgevende organisaties moeten meewegen bij het maken van een keuze voor een bepaalde samenwerkingsvorm voor de organisatie van het beheer en onderhoud van het bestaande vastgoed?'* Net als in het theoretische deel zijn ook voor het empirische deel de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- 
1. Wat is er uitbesteed en hoe is er uitbesteed?
  2. Waarom is er op organisatieniveau voor gekozen op een bepaalde manier het onderhoud te organiseren?
  3. Wat is de de 'match' en 'mismatch' van de in de praktijk genoemde argumenten met de in de theorie genoemde factoren die meegenomen zouden moeten worden bij het maken van een keuze voor een bepaalde samenwerkingsvorm (traditioneel, managing agent, maincontracting)?
- 

### 5.2 Onderzoeksontwerp & analytische onderzoeksvragen

Zoals eerder vermeld is dit een praktijkgericht onderzoek, dat zich richt op stap twee van de interventiecyclus: de diagnose. Het empirische onderzoek wordt uitgevoerd door middel van case studies. Volgens Verschuren en Doorewaard (2010, p. 178) is de case study een onderzoeksmethode waarmee geprobeerd wordt om diepgaand en volledig inzicht te krijgen. In dit onderzoek gaat het om het verkrijgen van een diepgaand en volledig inzicht in de factoren die meegewogen moeten worden bij het maken van de keuze voor een bepaalde samenwerkingsvorm. De karakteristieken van case studies zijn (Verschuren&Doorewaard, 2010, p. 178):

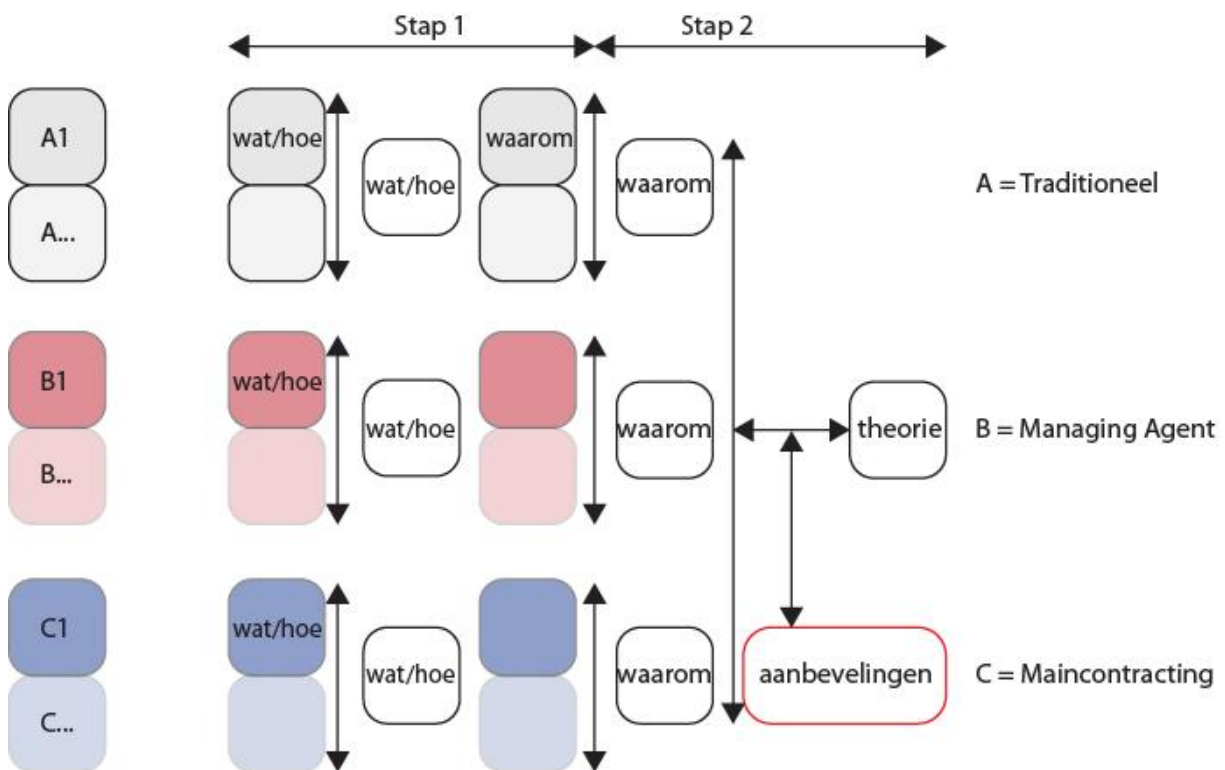
- Een klein aantal onderzoekseenheden
- Intensieve data generatie
- Meer diepte dan breedte
- Een open observatie op locatie
- Kwalitatieve data en onderzoeksmethoden

Een eigenschap van een case study is het bestuderen van relaties binnen een onderzoekseenheid. Met een onderzoekseenheid wordt bedoeld de personen, projecten en objecten, waarover uitspraken zijn gedaan binnen de probleemformulering (Verschuren&Doorewaard, 2010). Voor dit onderzoek is de onderzoekseenheid 'opdrachtgevers', waarover gedetailleerde informatie verkregen moet worden. De onderzoekseenheid opdrachtgevers kan opgedeeld worden in drie onderzoekseenheden, namelijk opdrachtgevers, die werken op basis van:

- Het traditionele model (groep A)
- Het managing agent model (groep B)
- Maincontracting (groep C)

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt een *comparatieve case study*, waarin de drie typen casus (A, B en C) worden vergeleken. Hierbij wordt voor de vergelijking gebruik gemaakt van de *hiërarchische methode*. Dit betekent dat het onderzoeksproject wordt uitgevoerd in twee stadia. Eerst wordt per type casus geanalyseerd (dus bijvoorbeeld: voor alle managing agent casus) wat er is uitbesteed, hoe er is uitbesteed, en waarom er is uitbesteed. Hieruit volgen standaarden en mogelijke variaties. Voorgaande betreft stap 1.

Vervolgens, in stap 2, kunnen de resultaten van het eerste stadium gebruikt worden als input voor een volgende vergelijkende analyse. De resultaten van de 'waarom' vraag in de praktijk worden hierbij vergeleken met de resultaten van de 'waarom' vraag in de theorie. Vanuit deze analyse worden (op basis van een discrepantie tussen de praktijk en de theorie) aanbevelingen opgesteld. In figuur 22 is voorgaande gevisualiseerd.



Figuur 22 Comparatieve case studies

Uit bovenstaande volgt dus, om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, de volgende analytische onderzoeksvraag:

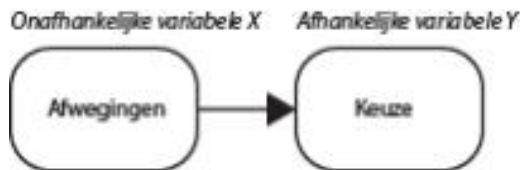
1. Welke afwegingen zijn het belangrijkste voor opdrachtgevers bij het maken van een keuze voor een bepaalde samenwerkingsvorm?

### 5.3 Het selecteren van de casus

Het is bij case studies van groot belang hoe de casus geselecteerd wordt. Bij een case study wordt een strategische 'sample' genomen in plaats van een 'random sample'. Als kleine eenheden geselecteerd

worden is het risico namelijk groter dat er een atypische sample tussen zit, wat grote gevolgen heeft voor de validiteit van de resultaten. Er zijn verschillende methoden om strategisch te samplen. Er zijn in het algemeen twee opties: het selecteren van casus met een minimum of maximum aantal verschillen. Dit komt neer op het selecteren van casus die minimaal of maximaal hetzelfde zijn.

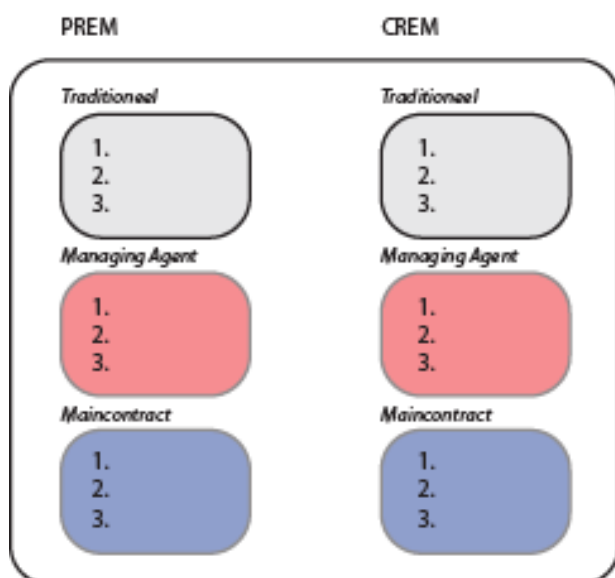
Er is sprake van een causale relatie tussen X (onafhankelijke variabele) en Y (afhankelijke variabele). Hierbij worden casus geselecteerd met grote verschillen tussen zekere aspecten, die nauwkeurig geselecteerd zijn. Variabele Y toont hierin een maximum contrast. Variabele Y is namelijk de keuze voor drie extreme samenwerkingsvormen. De onafhankelijke variabele X zijn de belangrijkste factoren.



#### 5.4 Keuze van studie-objecten op basis van variabele Y

De variabelen Y, die geanalyseerd worden zijn de dus drie vormen van samenwerken, namelijk samenwerken op basis van een traditioneel model (A) een managing agent model (B) model en een maincontracting model (B). De adviezen richten zich op opdrachtgevers. Praktijkervaringen met de 'nieuwe' samenwerkingsvormen maincontract en managing agent zijn bij het Publiek Real Estate Management (PREM) tot nu toe echter beperkt.

Bij het Corporate Real Estate Management (CREM) is echter al voor langere tijd en op grotere schaal ervaring opgedaan met beiden 'nieuwe' samenwerkingsvormen. Daarom kan het interessant zijn om ook de ervaringen bij CREM te analyseren, om zo een meer volledig advies op te kunnen stellen voor het PREM. Om deze reden worden naast PREM casus ook casus met CREM meegenomen in dit onderzoek. Per samenwerkingsvorm worden drie PREM casus en drie CREM casus geselecteerd. Visueel ziet een selectie van de studie-objecten er dus als volgt uit:



### *Diversiteit*

In het algemeen is geprobeerd om zoveel mogelijk diversiteit in de bestudeerde casus aan te brengen. Er is geprobeerd casus van opdrachtgevers met verschillende core-bussines en van verschillende grootte mee te nemen om zoveel mogelijk invalshoeken te creëren. Om geldige conclusies te kunnen trekken is het echter cruciaal om een aantal selectiecriteria op te stellen, waaraan alle casus moeten voldoen. De volgende selectie criteria zijn opgesteld voldoen:

- Casus omvatten ten minste het uitbesteden van 'harde' facilitaire diensten
- Het gaat om (de intentie van) het uitbesteden van facilitaire diensten op portefeuilleniveau
- Het betreft een meerjaren contract (langer dan één jaar)

## 5.5 Onderzoeksmethode

De methoden van het onderzoek zijn tweeledig, namelijk, onderzoek door middel van bureauonderzoek, zoals weergegeven in het theoretische deel (Deel I), en door middel van gesloten vragenlijsten en semi-gestructureerde interviews, voor het empirische deel (Deel II). Bureauonderzoek is uitgevoerd om de te nemen beslissingen en keuzen volgens de theorie te achterhalen.

Voor het empirische deel zijn dus opdrachtgevers van PREM en CREM benaderd, waarbij elke opdrachtgever één casus ofwel één onderzoekseenheid vormt en per opdrachtgever is één persoon benaderd voor zowel het invullen van een gesloten vragenlijst, als het afgeven van een interview. Om antwoord te krijgen op de eerste empirische onderzoeksvraag ofwel 'wat en hoe is er uitbesteed' is gebruik gemaakt van een gesloten vragenlijst en van het semi-gestructureerde interview met de opdrachtgevers. In het interview konden de opdrachtgevers de in de vragenlijst aangegeven antwoorden verder toelichten. In de gesloten vragenlijst zijn vragen gesteld over de organisatie indeling, vastgoedportefeuille, de globale beheersstructuur en de gedetailleerde beheersstructuur. De voorgelegde vragen van de gesloten vragenlijst zijn bijgevoegd in de bijlage. Om antwoord te krijgen op de tweede deelvraag is alleen gebruik gemaakt van het semi-gestructureerde interview. De vragen, gesteld tijdens het interview, komen overeen met de bovengenoemde drie empirische deelvragen, ofwel:

- 
1. Wat is er uitbesteed en hoe is er uitbesteed?
  2. Waarom is er op organisatieniveau voor gekozen op een bepaalde manier uit te besteden?
  - 3.
- 

De tweede empirische vraag, de 'waarom' vraag, richt zich op de make-or-buy keuze en op de globale beheersstructuur.

Om alle interviews binnen een bepaald spectrum te houden dan wel te krijgen, is er, indien met betrekking tot de 'waarom' vraag over bepaalde onderwerpen door de opdrachtgever zelf geen uitspraken gedaan zijn, door de onderzoeker expliciet gevraagd of bepaalde aspecten hebben meegeteld als argument voor de 'make-or-buy' beslissing of beslissingen met betrekking tot de 'globale beheersstructuur'. Deze aspecten betreffen de in de vorige paragraaf genoemde thema's.

Vanuit deze aspecten kunnen de volgende deelvragen voor de derde empirische onderzoeksvraag geformuleerd worden.

- 
- a. Welke argumenten worden door opdrachtgevers genoemd en door leveranciers bevestigd binnen het thema 'flexibiliteit'?
  - b. Welke argumenten worden door opdrachtgevers genoemd en door leveranciers bevestigd binnen het thema 'controle'?
  - c. Welke argumenten worden door opdrachtgevers genoemd en door leveranciers bevestigd binnen het thema 'directe kosten'?
  - d. Welke argumenten worden door opdrachtgevers genoemd en door leveranciers bevestigd binnen het thema 'indirecte kosten'?
  - e. Welke argumenten worden door opdrachtgevers genoemd en door leveranciers bevestigd binnen het thema 'flexibiliteit'?
  - f. Welke argumenten worden bij nader inzien (na negatieve ervaringen met één van de modellen) gebruikt voor het maken van een keuze voor één van de andere samenwerkingsmodellen (A, B en/of C)?
- 

Indien bovenstaande vragen niet gesteld hoefden te worden aan de geïnterviewde, omdat de geïnterviewde het aspect uit zichzelf op bracht als zijnde onderdeel van de afweging, is het aspect onderverdeeld in de categorie '*ja, belangrijk*'. Indien het aspect door de onderzoekers is opgebracht, en de geïnterviewde beaamt het aspect, wordt het aspect beschouwd als '*ja*'. Tenzij de geïnterviewde er expliciet bij vermeldt dat gaat om een belangrijk aspect, dan wordt het aspect aangeduid als '*ja, belangrijk*'. Indien de geïnterviewde aangeeft dat een bepaald aspect niet van toepassing is, wordt het aspect aangeduid als 'nee'.

- 
1. Ja, belangrijk
  2. Ja
  3. Nee
- 

### 5.5.1 Validatie

Om de gevonden argumenten te verifiëren, omdat een indeling in één van bovenstaande categorieën nogal subject kan zijn, zijn, ter validatie, de resultaten voorgelegd aan leveranciers van minstens één van de concepten (managing agent of maincontract). Het gaat hierbij om twee leveranciers van 'hard services' en twee leveranciers van 'soft services'. Alle leveranciers betreffen grote instanties. Eén van de vier leveranciers levert alleen management diensten, namelijk AAFM. Drie van de vier leveranciers leveren naast uitvoerende diensten ook management diensten, namelijk Facilicom, Heijmans en Royal Haskoning DHV. Eén leverancier van soft services voert momenteel projecten uit op basis van het managing agent en maincontract concept, namelijk Facilicom. De andere leverancier voert momenteel meerdere projecten uit op basis van het managing agent concept en het integrated facility management concept, namelijk AAFM. Eén leverancier van 'hard services' voert momenteel meerdere projecten op basis van het maincontracting concept uit, namelijk Heijmans. De andere leverancier van hard services voert momenteel meerdere projecten op basis van het het managing agent concept uit, namelijk Royal Haskoning DHV.

### 5.5.2 Geïnterviewden

De benaderde personen zijn werkzaam binnen de geselecteerde casus ofwel de opdrachtgevende organisaties. Per organisatie is dus één persoon benaderd. Afhankelijk van de organisatiestructuur van de bepaalde organisatie, zijn de benaderde personen werkzaam binnen de afdeling verantwoordelijk voor (de coördinatie van) het beheer en onderhoud en/of voor (de coördinatie van) faciliteiten meer algemeen. Overwegend vormen deze afdelingen business units en is de B&O functie toe te schrijven als lijnmanagement taak. In enkele gevallen zijn de personen werkzaam binnen de afdeling inkoop, welke vaak een aparte afdeling vormt, maar wel nauw samen werkt met de afdeling, verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van de portefeuille. Functie-omschrijvingen variëren hierbij van facility manager, tot facility management leader, inkoop specialist, procurement manager, supply manager, interim manager, hoofd 'beheer & onderhoud' en projectmanager.

Het is van belang, om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, om personen te benaderen, die in staat zijn verklaringen af te leggen over besluiten op organisatieniveau. Daarom is geprobeerd binnen de organisatie een persoon te benaderen, die 'zo hoog mogelijk in de boom zit'. De ervaring is dat dat, gezien de positie van de onderzoeker, niet vanzelfsprekend is. Hoewel titels uiteen lopen, kan er in het algemeen gesteld worden dat de personen allen leidinggevende functies hebben en 'redelijk tot hoog in de boom zitten' binnen de afdeling, waar zij werkzaam zijn. Er wordt rekening gehouden met de 'gekleurdheid' van de geïnterviewden.

### 5.5.3 Methode data analyse: 'grounded theory'

Voor de analyse van de kwalitatieve data, verzameld tijdens het interview, wordt de gefundeerde theorie ofwel de 'grounded theory' gebruikt van Glaser en Straus (2012). De analyse bestaat uit een aantal stappen. In eerste instantie worden de uitkomsten van het interview opgeslagen in documenten. Hierbij is een eerste ordening gemaakt door middel van 'open codering'. Per respondent ofwel informatie eenheid zijn verschillende labels gegeven op basis van de antwoorden. Omdat er gebruik is gemaakt van semi-gestructureerde interviews is er veel informatie verzameld die niet direct relevant is voor het beantwoorden van de hoofdonderzoeksvraag maar die mogelijk wel achtergrondinformatie bevat. Deze informatie is er voor het beantwoorden van de vraag uitgefilterd, maar zal mogelijk wel verwerkt worden voor bijvoorbeeld de casus omschrijving. Voor de onderzoeksvragen 'hoe' en 'wat' wordt, mede omdat deze vraag beantwoord is door invulling van een gesloten vragenlijst, volstaan met de uitvoering van 'stap 1'. In 'resultaten en analyse' wordt in kaart gebracht hoe de koppeling wordt gemaakt met de bevindingen uit de theorie.

De tweede stap is dus van toepassing op de 'waarom' vraag. Deze stap is het toekennen van gemeenschappelijke noemers (binnen de geformuleerde vijf thema's: flexibiliteit, controle, directe kosten, indirecte kosten en customer services). Deze gemeenschappelijk noemers zijn vervolgens binnen een theorie geplaatst. Een zwak punt van dit onderzoek is dat de noemers door de onderzoeker zelf zijn toebedeeld voor categorieën antwoorden. Indien sprake was geweest van een andere onderzoeker, had deze de noemers wellicht anders ingedeeld. Om deze zwakte enigzins te beperken zijn de resultaten van de interviews, de argumenten, voorgelegd aan leveranciers van in ieder geval één van de twee concepten (dus managing agent en/of maincontract). Hoewel het aannemelijk is dat leveranciers argumenten zullen geven ten gunste van de profilering van de door hun geleverde concepten, is dit naar verwachting niet schadelijk voor de resultaten van het onderzoek, omdat

meerdere leveranciers benaderd zijn en de 'gekleurdheid' van de aanbieders op deze manier tegen elkaar wegvallen.



## 6. Resultaten, analyse en aanbevelingen

### 6.1 Casus

#### 6.1.1 Casus traditioneel

##### *A1 NPO*

NPO betreft een publieke organisatie. De organisatie heeft onlangs een herstructurering ondergaan, waarbij alle niet kerntaken zijn uitbesteed. De organisatie is voor haar primaire proces in grote mate afhankelijk van de prestaties van het onderhoud. Bovendien zijn de elementen erg complex. Bij NPO wordt gewerkt op basis van losse contracten per onderhoudsdiscipline (Van der Plas, 2014).

##### *A2 Technische Universiteit Eindhoven*

De Technische Universiteit Eindhoven (TU/e) werkt sinds zes voor het onderhouden van de vastgoedportefeuille op basis van het concept 'ondernemend samenwerken'. Hiermee verwacht de organisatie optimaal bij te dragen aan de primaire processen van de organisatie. Het principe hierachter is dat wordt gewerkt op basis van lossen contracten voor de onderhoudsdisciplines. Het facility management vindt geheel binnen de organisatie plaats. Per onderhoudsdiscipline worden twee medewerkers ingezet, die meerdere rollen invullen: een technisch beheerder (op operationeel niveau) en een contractregisseur. De contractregisseur verzorgt zowel het 'supply' als het 'demand' management door invulling te geven aan de rollen 'contractregie' en 'account manager' (Van Nattum, 2014).

#### 6.1.2 Casus managing agent

##### *B1 High Tech Campus Eindhoven*

Philips is in 1998 begonnen met het plan van oprichting van de High Tech Campus Eindhoven (HTCE). In 2000 is Philips begonnen met het nieuw bouwen of renoveren van vastgoed op het campusterrein. De functie(s) van de gebouwen betrof en betreft nog steeds een mix van kantoor en technische ruimten. In 2012 vindt er een wijziging in de visie van Philips plaats, waarbij besloten wordt dat Philips geen vastgoed meer in eigendom wil hebben. Ten gevolge van deze veranderde visie wordt in 2012 het campusterrein (inclusief gebouwen) verkocht aan het vastgoedbedrijf van private investeerder Marcel Boekhoorn, ofwel de Chalet Group B.V. Sindsdien huurt Philips, samen met andere bedrijven (een deel van een) gebouw(en) inclusief terrein van de Chalet Group B.V.

Daar waar de Chalet Group eigenaar is van de campus, wordt de campus gerund als apart bedrijf, waarbij High Tech Campus Eindhoven management B.V. (HTCE-M) verantwoordelijk beheerder is van de campus. Hierbij regelt HTCE-M alle huisvesting relateerde zaken, waaronder: de contacten met de bedrijven, huurcontracten met de gebruikers, dienstverleners contracten voor het beheer en onderhoud van het terrein en de gebouwen. HTCE-M is opgedeeld in enkele business units (BU), waaronder BU Operations en BU Finance. BU Operations is verantwoordelijk voor de operaties van het beheer en onderhoud van de campus, evenals voor de projecten en de inkoopfunctie. HTCE-M heeft (het grootste deel van) het campus beheer gerelateerde personeel van Philips overgenomen. De gebouwen op het terrein zijn verdeeld in multi-tenant gebouwen, waarin meerdere huurders gevestigd zijn, en single-tenant gebouwen, waarin slechts één huurder gevestigd is. Bij de multi-tenant

gebouwen is de beheerder, HTCE-M, verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud (inclusief de softe facilitaire diensten) van het vastgoed, terwijl bij de single tenant gebouwen de verantwoordelijkheid hiervoor bij de huurder ligt (Arends, 2014).

### *B2 Gemeente Hoorn*

Twaalf jaar geleden had de gemeente Hoorn, nadat het een prominente plek had verworven in de bouwfraudezaak, het vastgoedbeheer ondergebracht bij een extern ingenieursbureau: Bouwkundige Begeleidings Adviesgroep (BBA). Dit kon vergeleken worden met een soort detacheringssysteem. Na een bepaalde periode is, door een mislukte aanbesteding, waarbij BBA de enige inschrijver was, de samenwerking niet voortgezet. Er was toen nog geen volledig inzicht in alle gebouwgebonden installaties en er was sprake van grote onduidelijkheden over de interne verantwoordelijkheden, een ad hoc aanpak en meer dan 120 leveranciers.

Om "rust in de tent" te brengen vond in 2011 voor het beheer van de hele vastgoedportefeuille, bestaande uit 102 gebouwen, een openbare aanbesteding plaats door een externe partij met als doel: het overdragen van de gehele verantwoordelijkheid voor het beheer en onderhoud van het vastgoed, inclusief de budgetverantwoordelijkheid. Het betreft hier dus ook hier alleen (het grootste deel van) de 'hard services'. 'Soft services' kunnen beschouwd worden als verantwoordelijkheid van de gebruiker. RHDHV was als Managing Agent (MA) geselecteerd vanuit elf aanbieders. Gemeente Hoorn heeft zich met betrekking tot het onderhoudsconcept laten inspireren door de gemeente Nijmegen. In eerste instantie was het de taak van de RHDHV om een inventarisatie van alle gebouwgebonden installaties te maken. Nu deze taak na drie jaar volbracht gaat de gemeente verder met het vormgeven van het contract met RHDHV. Tot op heden is nog geen sprake van budgetverantwoordelijkheid van de MA (Plat, 2014).

### *B3 Gemeente Nijmegen*

In 2007/2008 heeft de gemeente Nijmegen, ten gevolge van integriteitskwesties, onder druk van de politiek, besloten over te gaan tot het uitbesteden van de coördinerende taken van het beheer en onderhoud van al haar gemeentelijk vastgoed. Het betreft hier dus alleen (het grootste deel van) de 'hard services'. 'Soft services' kunnen beschouwd worden als verantwoordelijkheid van de gebruiker. In 2008 vond een mislukt aanbesteding plaats, waarbij slechts sprake was van één biedende partij: Royal Haskoning DHV (RHDHV). Ten gevolge van een gebrek aan capaciteit van personeel voor het beheren van de portefeuille kon de gemeente niet meer terug en is de gemeente in 2008 de samenwerking aangegaan met RHDHV voor het beheer van alle 600 objecten, waarvan ongeveer 300 panden. Vanaf toen was sprake van één groot onderhoudscontract met RHDHV voor de hele, sterk gemengde, portefeuille, waarbinnen sprake was van twee deelcontracten:

- Eén maincontract voor 9 panden
- Eén regiecontract voor alle overige panden, waarbij RHDHV optrad als Managing Agent (MA)

Na twee jaar, in 2010, heeft de gemeente besloten het totale onderhoudscontract open te breken en is besloten te stoppen met het maincontract en alle panden onder te brengen in het regiecontract met RHDHV. Sindsdien is de gemeenten nog steeds bezig, al lerende, het (tot op heden nog steeds een regie)contract een optimale vorm te geven (Keereweer, 2014)

#### B4 Yara Sluiskil

Yara is een, oorspronkelijk uit Noorwegen afkomstige, kunstmestproducent, met 23 vestigen binnen Europa. Yara Sluiskil B.V. is de grootste vestiging en productie eenheid binnen Europa. Het industrieterrein, een zogenaamde 'single user site' (Yara is de enige gebruiker), beslaat 15 hectare en kan beschouwd worden als "een compleet dorp". Het primaire proces van Yara Sluiskil is dus het maken van producten, waarbij het onderhouden van terreinen en gebouwen beschouwd wordt als secundair proces, maar desalniettemin nodig voor het veilig en betrouwbaar houden van de 'plant'.

In 2012 is een proefperiode ofwel overgangperiode van een jaar gestart, waarbij door Royal Haskoning DHV (RHDHV) voor een vast bedrag een investarisatie is gemaakt van de status van de objecten op het terrein en waarbij de kosten van het terreinonderhoud in kaart zijn gebracht. In 2013 besluit Yara Sluiskil het volledige beheer over haar faciliteiten van het terrein over te dragen aan Managing Agent Royal Haskoning DHV (RHDHV). RHDHV noemt dit zelf, volgens de Asset Management rolverdeling, de 'beheerdersrol'. Met faciliteiten wordt in dit geval bedoeld 'hard services', waaronder vallen: gebouwen, infrastructuur, groenvoorziening, rail, afvalverwijdering en huisvuil. Met betrekking tot de gebouwen worden alle onderhoudsactiviteiten, inclusief de koel- en verwarmingssystemen van de productiegerelateerde ruimten (de grens tussen kern- en niet kernactiviteiten), bedoeld. Vanaf 1 april 2014 is de overeenkomst tussen Yara Sluiskil en RHDHV tot stand gekomen. Er is hierbij sprake van 2 typen gebouwen, die RHDHV gaat beheren en onderhouden: type 1 gebouwen, waarvan het volume en de kosten bekend zijn, en type 2 gebouwen, waarvoor nog een inventarisatie van het volume en de kosten gemaakt moet worden. Tijdens het eerste jaar verzorgt RHDHV, kosteloos, een inventarisatie van type 2 gebouwen. Na dit eerste jaar worden opnieuw de totale scope en kosten van het contract besproken. Tot op heden staan de contracten met de leveranciers op naam van Yara Sluiskil, maar na het eerste jaar, per 1 januari 2015 wordt RHDHV contracthouder van deze contracten (De Kramer, 2014).

#### 6.1.3 Casus Maincontracting

##### C1 Rijksvastgoedbedrijf

In het verleden waren alle ministeries zelf verantwoordelijk voor hun eigen huisvesting. Vervolgens werden deze verantwoordelijkheden grotendeels gecentraliseerd in het orgaan Rijksgebouwendienst (RgD). Tot kort geleden heerste binnen de RgD de strategie 'de markt, tenzij ...', geïnspireerd op de strategie van Rijkswaterstaat, waarbij het speerpunt was: de markt levert. Het idee was om zoveel mogelijk uit te besteden; wat de markt kan doen, doet de overheid niet meer. In 2009, vond de komst van een nieuwe directeur plaats, Bert Verheugd, die de visie had om maincontracting (MC) over de hele portefeuille uit te rollen. De visie van MC was om dingen slimmer aan de markt over te laten. Er zijn vanaf die tijd vier pilot projecten gestart: JuBi (Veiligheid&Justitie en Binnenlandse Zaken&koningsrelaties, 2014, partij: Heijmans), Belastingdienst (Eindhoven, 2015, partij: Imtech en Rotterdam, 2014, partij: Heijmans), Penitentiare inrichtingen (Arnhem, 2012, Partij: van Wijnen&Cofely, Zoetermeer 2012, partij: Heijmans, en Zwaag, 2012, partij: TBI) en Hoftoren (Ministerie Onderwijs, Cultuur & Wetenschap, 2014, partij: Volkerwessels). Hoewel er tot nu toe al successen zijn bereikt met de pilot projecten, is er momenteel een kanteling zichtbaar.

Vanaf juli 2014 zijn de RgD en de Dienst Vastgoed Defensie (DVD) gefuseerd tot het Rijksvastgoedbedrijf (RVB). "Het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) is de vastgoedorganisatie van het voor de

*Rijksoverheid. RVB is verantwoordelijk voor het beheer en de instandhouding van de grootste en meest diverse portefeuille van Nederland*” ([www.rijksvastgoedbedrijf.nl](http://www.rijksvastgoedbedrijf.nl)). Praktisch alle vastgoed gerelateerde zaken maken onderdeel uit van dit orgaan. Sindsdien is het speerpunt: impact op de markt. *“Hierbij is het toneel voor MC aan het verschuiven. Er is als het ware weer wat coulisse voor gekomen”*. Het is nu niet meer zo dat alles zomaar overboord gezet wordt (Siero, 2014).

### *C2 Shell Nederland*

Shell is één van de meest toonaangevende energiebedrijven ter wereld, dat zich bezig houdt met het winnen van aardgas en aardolie, het verwerken van aardolie en de marketing van de producten ([www.shell.nl](http://www.shell.nl)). Tien jaar geleden had Shell voor het beheer en onderhoud van het vastgoed en de terreinen nog een eigen Technische Dienst (TD). Toen is besloten alle operationele diensten uit te besteden. Zelf doen is niet meer de huidige filosofie, *“wij gaan geen eigen technici meer in dienst nemen”*.

In Nederland heeft Shell vier terreinen (deels) in eigendom met kantoren en laboratoria, namelijk Amsterdam, Den Haag, Rijswijk en Assen. Shell is volledig eigenaar van de locaties Amsterdam en Den Haag en neemt deel aan een joint venture voor de locaties Rijswijk en Assen. Deze terreinen, inclusief vastgoed, beslaan in totaal een oppervlakte van 380 000 m<sup>2</sup>. Verder huurt Shell, ten behoeve van de huisvesting, tegenwoordig veel vastgoed. Tot slot heeft Shell in Nederland nog een ander terrein: Pernis. Dit betreft een raffinaderij.

Binnen Shell is sprake van ‘category management’ met ‘global’ categorieën, waar de categorie ‘Real Estate’ er één van is. De afdeling Real Estate is verantwoordelijk voor het beheren en onderhouden van het vastgoed en de terreinen, en dan alleen voor de ‘hard services’. Er is sprake van een knip tussen ‘hard services’ en ‘soft services’ en ‘beveiliging’. Zowel voor alle ‘hard services’ als voor alle ‘soft services’ van het vastgoed van de eerder genoemde vier terreinen (Amsterdam, Den Haag, Rijswijk en Assen) is bij Shell Nederland momenteel sprake van één contract. In 2012 heeft Shell voor vijf jaar al deze ‘hard services’ (inclusief het facility management) overgedragen aan facility management partij Johnsons Controls in de vorm van een Total Facilities Management contract. Naast het onderhouden van gebouwen doet JC ook de kleine projecten (Van Beelen, 2014).

### *C3 Nederlandse Spoorwegen*

Het vervoeren van mensen en het ontwikkelen van stations behoren tot de kernactiviteiten van de Nederlandse Spoorwegen (NS). Huisvesting wordt hierbij beschouwd als secundair proces. Vijf jaar geleden is het concern ‘Huisvesting’ uitbesteed. De bijbehorende (operationele en tactische) diensten zijn toen voor vijf jaar in de vorm van een Total Facilities Management (TFM) contract overgedragen aan de facility management partij Arcadis Aquamen Facilities Management. Het doel hierbij was het bereiken van *“meer kwaliteit voor minder geld”*. Om de regie te kunnen houden over de uitbesteede diensten heeft de NS toen een demand management organisatie opgezet, die bestaat uit drie personen.

De samenwerking tussen NS en AAFM loopt binnen enkele maanden af. Hoewel de NS de samenwerking met AAFM als succesvol beschouwt, heeft de NS besloten in de nabije toekomst over te gaan op een andere samenwerkingsmodel: het Managing Agent (MA) model. De samenwerking met

AAFM heeft de organisatie gaande weg doen realiseren wat de daadwerkelijke behoefte van de organisatie en de daarbij behorende doelen zijn en hoe de organisatie deze doelen zou willen bereiken. Al gedurende de samenwerking van NS en AAFM heeft NS het initiatief tot verandering genomen. De NS had namelijk naast AAFM ook een 'service manager' in eigen dienst genomen, die verantwoordelijk is voor de klanttevredenheid en het oplossend vermogen, waarbij hij mandaat heeft om oplossingen uit te voeren binnen het budget. Uiteindelijk is het de bedoeling dat, bij invoering van het MA model, er "een paar" service managers in dienst van de NS worden genomen, die de beschikking krijgen over een MA organisatie (Van Velsen, 2014).

#### *C4 Gemeente Rotterdam*

Bij de gemeente Rotterdam is binnen de afdeling Vastgoed de afdeling Technisch Beheer, bestaande uit tien personen, verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van de 2000 gemeentelijke panden. De portefeuille is sterk gemengd.

Het is de intentie van de gemeente om de aankomende tijd het beheer en onderhoud van alle panden zoveel mogelijk onder te brengen in maincontracts. Gebouwen worden hierbij zoveel mogelijk gebundeld naar functie. Zo heeft de gemeente al alle zwembaden ondergebracht in één contract bij Strukton (De Looze, 2014).

#### *C5 ABN AMRO*

ABN AMRO maakt voor haar huisvesting gebruik van zowel huurpanden als van panden, die in eigendom zijn van de bank. De portefeuille is op te splitsen in hoofdkantoren, bankkantoren en twee data centra. De hoofdkantoren zijn in eigendom van de bank, terwijl de bankkantoren voor het grootste deel bestaan uit huurpanden. Het Facilitair Bedrijf (FB) is verantwoordelijk voor het organiseren van alle huisvesting gerelateerde faciliteiten voor de interne klanten; van het aanhuren van panden, tot het beheer en onderhoud en het "services van de koffie". Dit geldt uiteraard alleen voor de panden in eigendom, voor de huurpanden organiseert het FB slechts een deel van deze diensten. Binnen het FB is sprake van een afdeling Facility Management. Op elk pand is een Facility Manager aanwezig, die de leverschiers op basis van regie aanstuurt.

ABN AMRO heeft voor de 'hard services' naast de operationele diensten ook de tactische diensten uitbesteed. De bank heeft voor de 'hard services' twee maincontracts met twee leveranciers: Cofely en Unica. Cofely is verantwoordelijk voor alle hoofdkantoren, een deel van de bankkantoren en de twee data centra. Unica is verantwoordelijk voor de overige bankkantoren (Lampe, 2014).

#### *C6 Dow Terneuzen*

Dow is een internationale producent van kunststoffen en chemicaliën. Dow Benelux bestaat uit zes vestigingen, waar het terrein in Terneuzen er één van is, die tevens de op één na grootste productielocatie van Dow is. Dit onderzoek richt zich op het terrein Terneuzen. Het terrein bestaat uit kantoorgebouwen, Research&Development gebouwen en fabrieken.

Voor 2010 werkte Dow voor alle facilitaire diensten op basis van insourcing, waarbij de coördinatie door Dow zelf werd uitgevoerd, en de uitvoering was uitbesteed. Maar binnen Dow is nooit echt sprake

geweest van FM. In 2010 is Dow begonnen met een total facility management contract (ofwel een maincontract met soft services erbij) met facilities management partij AAFM. Het contract duurde drie jaar, waarbij niet gekozen werd tot verlenging. Gedurende een nieuwe 'tendering' heeft dezelfde partij een verbeterplan met betrekking tot het meetsysteem ingediend en is dezelfde partij opnieuw geselecteerd (Minderhoud, 2014).

## 6.2 De resultaten

In paragraaf 6.2 worden de bevindingen uit het empirische onderzoek besproken. In 'leeswijzer' wordt de structuur van de paragraaf aangeduid. In de daarop volgende deelparagrafen wordt antwoord gegeven op de (in het vorige hoofdstuk genoemde) eerste twee empirische onderzoeksvragen. Ten gevolge van voortschrijdend inzicht is de tweede empirische onderzoeksvraag ('waarom is voor de desbetreffende vorm gekozen?') opgesplitst in twee vragen, zoals hieronder wordt weergegeven bij deelvraag twee en drie.

### 6.2.1 Leeswijzer

Zoals besproken in het vorige hoofdstuk wordt in deze paragraaf antwoord gegeven op de volgende deelvragen:

1. Hoe zijn de samenwerkingsvormen vormgegeven? Ofwel: wat zijn de kenmerken van de samenwerkingsvormen op het eerste gezicht?
2. Waarom is voor desbetreffende vorm gekozen?
  - a. Welke argumenten worden genoemd binnen het thema flexibiliteit?
  - b. Welke argumenten worden genoemd binnen het thema controle?
  - c. Welke argumenten worden genoemd binnen het thema directe kosten?
  - d. Welke argumenten worden genoemd binnen het thema indirecte kosten?
  - e. Welke argumenten worden genoemd binnen het thema customer service?
3. Welke argumenten worden bij nader inzien gebruikt?

In paragraaf 6.2.2 wordt antwoord gegeven op deelvraag één. Hieruit zullen (door middel van een quick-scan van de kenmerken van de samenwerkingsvormen van de onderzochte organisaties) de ogenschijnlijke kenmerken van de onderzochte samenwerkingsvormen blijken. In paragraaf 6.2.3 worden de deelvragen twee en drie beantwoord. Door middel van het beantwoorden van deze deelvragen wordt aangeduid waarom de onderzochte organisaties gekozen hebben voor de betreffende samenwerkingsvorm.

De antwoorden op deelvraag twee en drie worden zoveel mogelijk beschreven aan de hand van de vijf thema's, die in hoofdstuk vier (in de paragrafen gerelateerd aan de voor- en nadelen van de samenwerkingsvormen) beschreven zijn. Deze vijf theoretische thema's zijn namelijk in de praktijk voorgelegd aan de geïnterviewde opdrachtgevers, die onderdeel uitmaken van de drie onderzoeksgroepen: A (traditionele wijze), B (managing agent) en C (maincontracting). De argumenten zijn gelabeld. Per label worden de argumenten, gegeven door de drie typen opdrachtgevers, zoveel mogelijk gebundeld.

Bij het beantwoorden van deelvraag twee worden de oorspronkelijke argumenten genoemd die hebben geleid tot een keuze voor de betreffende samenwerkingsvorm. Bij het beantwoorden van deelvraag drie worden argumenten genoemd die bij nader inzien (na het toepassen van één van de twee innovatieve samenwerkingsvormen) hebben geleid tot de keuze voor een andere samenwerkingsvorm.

In bijlage drie wordt weergegeven welke opdrachtgevers (al dan niet) een argument gegeven hebben binnen een betreffend label (aangegeven met groen en rood). Tevens wordt aangegeven of een

leverancier, ter verificatie, de uitspraken binnen dit label (al dan niet) bevestigd heeft. Indien het een 'bij nader inzien argument' betreft wordt dit in bijlage drie aangegeven met een dikke omkadering.

De antwoorden op deelvraag drie worden gegeven door een beschrijving vanuit de vier onderzochte theorieën. Er wordt beschreven in hoeverre vanuit deze theorie door opdrachtgevers is beredeneerd, waarbij een 'match' en 'mismatch' tussen theorie en praktijk wordt weergegeven. In bijlage vier wordt weergegeven in hoeverre de in de praktijk genoemde argumenten overeen komen met de in de theorie genoemde factoren.

De drie deelvragen zouden moeten leiden tot het beantwoorden van de hoofdonderzoeksvraag in de vorm van tien aanbevelingen voor opdrachtgevers die voor een keuze staan om hun onderhoud op bepaalde wijze te organiseren.

### 6.2.2 Ogenschijnlijke kenmerken samenwerkingsvormen

In deze deelparagraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag één:

*Hoe is de invulling van de drie typen samenwerkingsvormen vormgegeven? Wat zijn de kenmerken van de drie typen samenwerkingsvormen op het eerste gezicht?*

Het antwoord neemt de vorm aan van een beknopte beschrijving van de resultaten, weergegeven in bijlage één en twee. De resultaten volgen uit een quick-scan van de eigenschappen van de door de onderzochte organisaties toegepaste samenwerkingsvormen. De resultaten betreffen de ogenschijnlijke kenmerken van de drie onderzochte typen samenwerkingsvorm (traditioneel, managing agent, maincontracting).

Kenmerken volgen uit de overeenkomsten en verschillen tussen de diverse casus per type samenwerkingsvorm (casus A1, A2, etc.) en op basis van de overeenkomsten en verschillen tussen de drie typen samenwerkingsvormen (onderzoeksgroep A, B en C). De mogelijk kenmerken worden geanalyseerd aan de hand van de volgende eigenschappen: 'interne verantwoordelijkheden management & financiering', 'make-or-buy', 'globale beheersstructuur', en 'gedetailleerde beheersstructuur'. Hieronder wordt per eigenschap beschreven of op basis van een quick-scan gesteld kan worden dat het een ogenschijnlijk kenmerk van een type samenwerkingsvorm betreft.

#### *Interne verantwoordelijkheden management & financiering*

In relatie tot de verdeling van *verantwoordelijkheden voor het vastgoedonderhoud* binnen een organisatie kunnen geen eenduidige overeenkomsten en verschillen opgemerkt worden tussen de (casus van) de typen samenwerkingsvormen. Voor alle onderzochte organisaties geldt namelijk dat verantwoordelijkheden een gecentraliseerde decentrale positie aannemen binnen de organisatie.

Gecentraliseerd in die zin dat één afdeling ofwel de beheerder verantwoordelijk is voor het onderhoud van de totale portefeuille. Doordat verantwoordelijkheden gecentraliseerd zijn is in alle gevallen sprake van een (in)formele relatie tussen beheerder en gebruiker. In sommige gevallen is de relatie geformaliseerd doordat 'service level agreements' tussen beide partijen geformuleerd zijn. Decentraal in die zin dat de verantwoordelijke afdeling geen onderdeel uitmaakt van het lijnmanagement van de



organisatie maar de vorm aanneemt van een business unit binnen de organisatie of onderdeel uitmaakt van een externe beheerorganisatie of van een facilitair bedrijf.

Ook in relatie tot de positionering van *verantwoordelijkheden omtrent inkoop* binnen een organisatie zijn geen eenduidige overeenkomsten en verschillen geconstateerd. De meeste organisaties beschikken (nog steeds) over een eigen inkoopafdeling. Bij deze organisaties maakt de inkoopfunctie niet vanzelfsprekend onderdeel uit van de afdeling, die verantwoordelijk is voor het onderhoud. Soms is de inkoopfunctie een lijnmanagement functie, in andere gevallen heeft de functie een decentrale positie binnen een business unit of externe organisatie. Slechts bij twee organisaties (waarvan één organisatie werkt op basis het managing agent model en de andere organisatie werkt op basis van het maincontracting model) is sprake van een externe inkooporganisatie.

Tot slot zijn met betrekking tot de *verantwoordelijkheden omtrent de financiering* van het onderhoud geen eenduidige overeenkomsten en verschillen opgemerkt. Voor alle onderzochte organisaties geldt dat voor het planmatig onderhoud sprake is van een centrale verantwoordelijkheid (vooral indien het gaat om investeringen boven een bepaald drempelbedrag). Dit houdt in dat autorisatie voor het beschikbaar stellen van budgetten voor het planmatig onderhoud nodig is.

In relatie tot de verantwoordelijkheid voor de financiering van het vaste onderhoud beschikken de (voor het onderhoud) verantwoordelijke afdelingen van alle onderzochte organisaties over jaarbudgetten. De wijze waarop deze budgetten verkregen worden verschilt echter per organisatie, maar niet per type samenwerkingsvorm. Zo kan er bijvoorbeeld sprake zijn van een kostendeekkende huurprijs ofwel een intern verrekensysteem of van een beschikbaarstelling.

#### Deelconclusie

*'Overall' kan (op basis van de quick-scan) de verdeling van verantwoordelijkheden voor het management en de financiering van het onderhoud binnen een organisatie niet als onderscheidend kenmerk voor (één van) de drie samenwerkingsvormen beschouwd worden. Een bepaalde inrichting van een organisatie lijkt dus geen voorwaarde te zijn voor het al dan niet (kunnen) toepassen van een bepaalde samenwerkingsvorm.*

#### *Make-or-buy*

In de relatie tot de 'make-or-buy' keuze is een eenduidig verschil geconstateerd tussen de typen samenwerkingsvormen in de mate waarin facility management processen zijn uitbesteed. Per vorm wordt de relatie tussen opdrachtnemer en opdrachtgever en hiermee de verdeling van verantwoordelijkheden (ofwel de inrichting van de regie-organisatie) tussen beide partijen op een andere manier vormgegeven.

Hieronder wordt door middel van een beknopte beschrijving van de verdeling van verantwoordelijken per samenwerkingsvorm het eerste verschil tussen de typen samenwerkingsvormen aangeduid. Omdat bij het toepassen van de traditionele samenwerkingsvorm alle management processen zijn toebedeeld aan de opdrachtgever is een beschrijving van de verdeling voor deze vorm overbodig.

### Managing agent

Bij toepassing van het managing agent model worden de verantwoordelijkheden voor het management door de opdrachtgever en de managing agent samen gedragen. Beiden partijen vormen samen de regie-organisatie.

Ten behoeve van de inrichting van de regie-organisatie vervult de managing agent zowel de contractmanagersrol als de adviseursrol (Arends, Keereweer, 2014). In zijn rol als contractmanager zorgt hij voor het ontvangen en filteren van de juiste management informatie door middel van: het inrichten van een professionele front office, het (al dan niet) valideren van kwaliteitsrapporten van leveranciers, het meten van de prestaties van de producten en processen van de leveranciers (Arends), en het (laten) uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoeken (Plat, 2014). De managing agent is dus verantwoordelijk voor de relatie met de klant.

Verder beoordeelt de managing agent de prestaties van de leveranciers (conform de overeenkomst) (Arends), verwerkt hij deze informatie in een (al dan niet eigen) facility management informatie systeem, zoals Planon of Facilitor, en stelt hij rapporten op voor de opdrachtgever omtrent de geleverde prestaties (Arends, 2014). Met voorgaande is de managing agent verantwoordelijk voor het leveren van de juiste management informatie aan de opdrachtgever en het (op basis hiervan en op basis van de overeengekomen prestaties) aansturen van de leveranciers. Hij is dus ook verantwoordelijk voor de relatie met de leverancier.

De rol van de opdrachtgever ten behoeve van het inrichten van de regie-organisatie is die van operationeel service manager, in sommige gevallen aangevuld met een contractmanagersrol (Keereweer, 2014). De opdrachtgever is dus eveneens verantwoordelijk voor de relatie met de leveranciers. De opdrachtgever blijft ten alle tijden eindverantwoordelijke voor de relaties met de leverancier en de klant.

Verder zou een opdrachtgever ten alle tijden in staat moeten zijn de processen en producten van de managing agent te beoordelen, ofwel: hij moet met het inrichten van zijn regie-organisatie een borgingsmechanisme inrichten. Enkele onderzochte opdrachtgevendende organisatie geven aan (zelf of door externen) audits (Keereweer, 2014) en klanttevredenheidsonderzoeken uit te (laten) voeren (Arends, Keereweer, 2014) ten behoeve van het beoordelen van de prestaties van de managing agent (Arends, 2014).

### Maincontracting

Door toepassing van het maincontracting model verschuiven de verantwoordelijkheden voor het management (op operationeel niveau en voor een groot deel op tactisch niveau) van de opdrachtgever naar de opdracht nemende partij van de uitvoerende werkzaamheden. Alle (onder 'managing agent') genoemde processen (het meten van de prestaties, het analyseren en verwerken van de informatie, het rapporteren) behoren toe aan de maincontractor.

Door de verschuiving van verantwoordelijkheden wordt de maincontractor bij aanbestedingen verplicht om een onderhouds- en kwaliteitmeetsysteem aan te leveren. Met het systeem wordt door de opdrachtnemer (al dan niet op basis van een certificering) aangegeven op welke wijze en hoe vaak de geleverde prestaties gemeten worden. Op basis van deze metingen (en indien overeengekomen op

basis van (externe) audits), toont de opdrachtnemer aan of aan de overeengekomen prestatie is voldaan. Dit gebeurt bij de onderzochte organisaties overwegend op basis van een 'score card' ofwel een 'dashboard' (van Beelen, van Velzen, Minderhoud, 2014). Het leveren van deze management informatie is onderdeel van het maincontract(som).

Met de verschuiving van verantwoordelijkheden veranderen ook de taken en de daarbij behorende rollen en functies van de beheerorganisatie. Globaal verandert de taak van de beheerorganisatie van het zelf (met de traditionele samenwerkingsvorm) of samen (met de managing agent samenwerkingsvorm ) meten en aansturen van de prestaties naar het sturen op het (door de maincontractor opgestelde) onderhouds- en kwaliteits(meet)systeem bij maincontracting (Siero, 2014).

Het is hierbij van belang dat de beheerorganisatie een controlemechanisme inbouwt, (waarbij bijvoorbeeld een contractbeheers- en toetsplan worden opgesteld (Siero, 2014)), ten behoeve van het toetsen en sturen van de door de leverancier geleverde producten en processen (Siero, De Looze, 2014) en ter voorkoming dat 'de slager zijn eigen vlees keurt' (De Looze, 2014). Met name het sturen op het proces wordt erkend als belangrijk, immers indien de leverancier tussentijds handelt conform hetgeen is overeengekomen, dan zou het eindresultaat automatisch goed zijn (Van Velzen, 2014). Het is dus van groot belang dat de beheerorganisatie weet waarop hij moet sturen. Het is hierbij de taak van de leverancier om zijn opdrachtgever te voorzien van het sturingsinstrumentarium en de benodigde informatie in relatie tot de behaalde resultaten (Verbeek, 2014).

Ten behoeve van het uitvoeren van voorgenoemde nieuwe taak van de beheerorganisatie (het sturen op de producten en processen van de leverancier) ontstaat behoefte aan het inrichten van een professionele demand management organisatie. Dit is een smalle organisatie, bestaande uit meerdere rollen, die sturen op de middellange tot lange termijn. Deze rollen zijn: stakeholders management, budget bewaking, performance management en contractbewaking. Soms worden de rollen uitgevoerd door meerdere personen (Verbeek, 2014). De functies die, in relatie tot de demand organisatie, door de onderzochte maincontracting opdrachtgevers genoemd worden zijn: de contractmanager en de performance manager (ofwel: productmanager) (Van Beelen, Lampe), de 'hard service' manager en de 'soft service' manager (Van Beelen, 2014), en de account manager (Lampe, 2014).

Meestal zijn de taken van de hard service manager en de soft service manager echter ondergebracht bij één werknemer: de service manager. De service manager (ofwel de beheerder van de locatie) vormt dan een schakel tussen de hard services en de soft services (Siero, Van Velzen, De Looze, Lampe, Minderhoud, 2014). Eveneens liggen de taken van de performance manager (ofwel service level manager) en de contractmanager meestal bij één werknemer (Siero, De Looze, Minderhoud, 2014). Soms is er zelfs sprake van een combinatie van de rol van contractmanager en service manager (Keereweer, 2014). Een scheiding van voorgenoemde rollen in twee functies zou echter van belang kunnen zijn (Keereweer, 2014).

Doordat slechts sprake is van enkele functies, die samen meerdere rollen moeten invullen, binnen de in te richten demand organisatie, zijn de benodigde competenties en bijbehorende kennis per functie anders en veelomvattender dan bij functies voor het werken op basis van traditionele wijze. Kortom: er ontstaat behoefte aan 'multi-competent' personeel. De functie 'contractmanager' zou bij het

werken op basis van maincontracting belangrijker worden, omdat hij de verantwoordelijkheid draagt voor het beheren, controleren en managen van de contracten voor het onderhoud van (een deel van) de vastgoedportefeuille (Van Beelen, 2014). Verder zou de functie 'inkoper' belangrijker worden, omdat binnen deze functie bepaald wordt op welke prestaties de organisatie gaat sturen, zo dat deze prestaties aansluiten op de doelen van de organisatie (Van Beelen, De Looze, 2014).

#### Deelconclusie

*Er is sprake van eenduidige verschillen tussen de drie typen samenwerkingsvormen op het gebied van de 'make-or-buy' keuze ofwel het niveau van uitbesteden. Het verschil is het meest duidelijk tussen de traditionele vorm en de overige vormen. Bij de traditionele vorm vallen bijna alle management diensten op operationeel niveau en alle management diensten op tactisch niveau onder de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever.*

*Indien gewerkt wordt op basis van een managing agent is het grootste deel van de management processen op operationeel niveau uitbesteed. Bij maincontracting betreft dit alle processen. Bij zowel de managing agent- als de maincontracting samenwerkingsvorm is het grootste deel van de management processen op tactisch niveau (dus het verzamelen van management informatie, het analyseren hiervan en het rapporteren hierover) verplaatst van de opdrachtgever naar de opdrachtnemer.*

*Bij het managing agent model blijft de (eind)verantwoordelijkheid voor inkoop en financiering (en in de meeste gevallen zelfs voor de management prestaties) echter bij de opdrachtgever liggen, wat bij het maincontracting model niet het geval is. De nadruk lijkt bij het maincontracting model, meer dan bij de andere modellen, op het inrichten van een professionele demand-organisatie te liggen.*

#### *Globale beheersstructuur*

In relatie tot *het aantal leveranciers* valt op dat bij alle onderzochte organisatie die werken op basis van de traditionele vorm gekozen is voor losse contracten voor de diverse disciplines. Voor de onderzochte organisaties met een managing agent vorm wordt in de meeste gevallen in relatie tot de 'hard services' gewerkt op basis van één leverancier voor meerdere disciplines en in één enkel geval op basis één leverancier per discipline. Bij alle onderzochte organisaties met een maincontracting model worden alle 'hard services' en bij enkele organisaties zelfs alle 'hard- en de soft services' gecombineerd in één contract.

In relatie tot *het aantal contracten* wordt bij de organisaties met een traditionele vorm gewerkt op basis van 'single sourcing' (één leverancier per discipline voor de totale portefeuille). In relatie tot voorgaande moet echter erkend worden dat bij één van de onderzochte organisaties de portefeuille slechts uit twee gebouwen bestaat, waardoor geen eenduidige conclusie getrokken kan worden. Voor de onderzochte organisaties met een managing agent of maincontracting model geldt dat in sommige gevallen gekozen is voor 'single sourcing' en in andere gevallen voor 'multiple sourcing' (meerdere leveranciers per discipline voor de totale portefeuille).

Met betrekking tot de *relatieduur* wordt opgemerkt dat door organisaties met een maincontracting model gekozen is voor een langere relatieduur. In elk geval is de relatieduur langer dan acht jaar en in

een enkel geval is zelfs gekozen voor een termijn van vijftien jaar. Verder valt het op dat in relatie tot alle onderzochte organisaties een termijn van vijf jaar het meest voorkomt.

#### Deelconclusie

*In relatie tot de globale beheersstructuur lijkt het (al dan niet) combineren van disciplines in één contract een onderscheidend verschil te zijn tussen het werken op basis van een traditionele samenwerkingsvorm en het werken op basis van maincontracting. Verder lijkt het al dan niet werken op basis van single en/of multiple sourcing geen onderscheidende eigenschap te zijn. Tot slot lijkt het aangaan van een relatie op basis van een zeer lange termijn onderscheidend te zijn voor maincontracting.*

#### *Gedetailleerde beheersstructuur*

Op basis van het door de opdrachtgever gekozen type specificatie en betalingsmechanisme (van de opdrachtnemer) kan beredeneerd worden hoe de risico's bij de verschillende samenwerkingsvormen verdeeld zijn.

#### Traditioneel

Bij een enkele organisatie zijn (doordat gekozen is voor prestatiegerichte contracten) de risico's voor de uitvoering overgedragen naar de opdrachtnemer. Bij de andere organisatie blijven deze risico's bij de opdrachtgever liggen (doordat gekozen is voor contracten op basis van inspanning). Omdat bij het werken op basis van de traditionele samenwerkingsvorm de verantwoordelijkheden voor het management bij de opdrachtgever blijven liggen, behoren de risico's voor de prestaties van het management en hiermee van het (totale) onderhoud toe aan de opdrachtgever, ofwel hij is zelf verantwoordelijk voor de eventuele gaten in de scope.

#### Managing agent

Bij het merendeel van de opdrachtgevers die werken op basis van een managing agent model blijven de risico's voor de uitvoering van het werk bij de opdrachtgever zelf liggen (Arends, Plat, Keereweer, 2014). Hoewel twee opdrachtgevers aangeven in de nabije toekomst over te willen gaan op prestatiegerichte contracten.

Bij twee van de onderzochte organisaties is de managing agent verantwoordelijk gemaakt voor de prestaties van het onderhoud (ofwel: de management prestaties) (Arends, Plat, 2014), in die zin dat kritieke prestatie indicatoren overeengekomen zijn voor het management. Echter, slechts bij één van deze organisaties is de agent risicodragend verantwoordelijk gemaakt, waarbij sprake is van betaling van de agent op basis van een fee en een malus. Bij de derde onderzochte organisatie is de managing agent niet verantwoordelijk gemaakt voor de management prestaties.

Bij de vierde opdrachtgever is sprake van service level agreements (sla's) en kritieke prestatie indicatoren (kpi's) voor de prestaties van het onderhoud tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. In dit geval wordt de managing agent managing contractor genoemd, waarbij de contracten met de leveranciers op naam van de managing contractor staan. Hiermee is hij risicodragend aansprakelijk voor de prestaties van onderhoud, in die zin dat hij ook aansprakelijk is voor problemen bij uitvoerende werkzaamheden en hij betaald krijgt op basis van een jaarlijks vast bedrag en een malus.

Klanttevredenheid maakt onderdeel uit van de kpi's, waardoor een formele klant – leverancier relatie tot stand is gebracht.

### Maincontracting

Bij alle onderzochte maincontracting organisaties is sprake van een risicodragende verantwoordelijkheid over de totale prestatie van het onderhoud, ofwel de maincontractor is aansprakelijk voor de prestaties van het onderhoud en voor eventuele problemen bij de uitvoering. De maincontractor wordt betaald op basis van een vast bedrag, waarvan de financiering van de uitvoering en van de management diensten deel uit maken. Hij is hiermee verantwoordelijk voor de financiering van de leverancier en krijgt een malus indien niet gepresteerd is. Op deze manier is hij verantwoordelijk voor de prestaties van de leveranciers.

### Deelconclusie

*De mate waarin risico's voor de prestaties van het onderhoud bij de opdrachtgever, dan wel de opdrachtnemer liggen, lijken een onderscheidend kenmerk te zijn voor de samenwerkingsvormen. Bij het traditionele model blijven de prestaties voor het (totale) onderhoud bij de opdrachtgever liggen, ofwel hij is verantwoordelijk voor eventuele gaten in de scope. Het risico-dragend verantwoordelijk zijn (van de management partij) voor de prestaties van het onderhoud geldt voor alle maincontracting casus en slechts voor enkele managing agent casus. Voorgaande geldt dus niet als onderscheidend kenmerk voor het managing agent model maar wel als onderscheidend kenmerk voor het maincontracting model. De maincontractor is hierbij eveneens aansprakelijk voor eventuele problemen in de uitvoering van het werk.*

### 6.2.3 Argumenten keuze samenwerkingsvormen

In deze deelparagraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag twee:

*Welke argumenten worden door opdrachtgevers genoemd voor het organiseren van het onderhoud van de bestaande vastgoedportefeuille op basis van de gekozen samenwerkingsvorm (traditioneel (A), managing agent (B), maincontract (C))?*

De argumenten van de onderzoeksgroepen A, B en C zijn gestructureerd op basis van de thema's 'flexibiliteit', 'controle', 'directe kosten', 'indirecte kosten' en 'customer service'. Per thema zijn de argumenten (op basis van de analyse methodiek 'grounded theory') gebundeld tot zogenoemde 'labels'. Per label zijn de argumenten van de drie typen onderzoeksgroepen waar mogelijk gebundeld.

#### *Thema 1 Flexibiliteit*

##### Label 1 Capaciteit (kwantitatief en kwalitatief)

###### *Onderzoeksgroep A, B*

Voor opdrachtgevers met een managing agent model is flexibiliteit in capaciteit (met name in kwalitatieve zin) een argument in die zin dat aangegeven wordt dat, ten behoeve van het onderhouden van de vastgoedportefeuille, behoefte is aan veel specifieke kennis (Arends, Plat, Keereweer, 2014). Dit zou voor gemeenten het gevolg zijn van de diverse samenstelling van de portefeuille (Plat, Keereweer, 2014). De gemeente Nijmegen geeft aan geen eigenaar te willen zijn van deze specialistische kennis (Keereweer, 2014). Een opdrachtgever kan om verscheidene (hieronder genoemde) redenen geen eigenaar willen zijn van specialistische kennis.

Indien een organisatie er namelijk voor zou kiezen om de facility management (fm) diensten zelf uit te blijven voeren, ontstaat bij kleine organisaties de behoefte aan 'multi-tasking' personeel, omdat deze organisaties financieel slechts in staat zijn enkele werknemers in dienst te nemen (Plat). Hiermee zou alle bovengenoemde specifieke kennis ondergebracht moeten kunnen worden bij deze enkele 'multi-tasking' werknemers, hetgeen in de praktijk lastig zou zijn (Arends, Plat, De Kramer, 2014). De praktijk leert namelijk dat, indien een organisatie zelf eigen fm personeel in dienst heeft, werkzaamheden alsnog vaak worden uitbesteed aan externen, omdat deze werkzaamheden te specialistisch van aard zijn (Plat, 2014). Het alsnog uitbesteden leidt tot hogere indirecte kosten.

Naast het feit dat de praktijk van 'multi-tasking' werknemers lastig blijkt te zijn, is een organisatie met 'multi-tasking' werknemers erg kwetsbaar. Want, bij afwezigheid van de desbetreffende werknemers dienen deze werkzaamheden alsnog uitbesteed te worden aan externen (van Nattum, 2014), wat leidt tot meer indirecte kosten (Arends, 2014). In dit verband wordt gesproken van een 'flexibele schil' (van Nattum). Met toepassing van het managing agent model wordt de dynamische behoefte aan de hoeveelheid kennis ingevuld (Arends, Plat, 2014) en de kwetsbaarheid van de organisatie voorkomen (Arends, 2014).

De gemeente Nijmegen geeft aan dat het inhuren van een managing agent zou leiden tot het waarborgen van voldoende kwaliteit en capaciteit van specialistische kennis binnen de organisatie (Keereweer, 2014). De inbreng van fm kennis door het inhuren van een managing agent zou gewenst

(kunnen) zijn op verschillende gebieden, namelijk kennis van: het opstellen van KPI's (Keereweer) (zodat de PI's aansluiten bij het beleid), het opstellen van meerjarenonderhoudsplannen (MJOP's) (Plat, De Kramer, 2014), het beoordelen van het MJOP's (Arends, 2014), aanbesteding (en hiermee kennis van de markt) (Arends, 2014), de selectie van leveranciers (Keereweer), contractering (Arends, 2014), politieke sensibiliteit (Plat, 2014) en het beheren van contracten (Keereweer, 2014). Samengevat: er wordt inbreng van kennis verwacht omtrent de onderhoudsstrategie, inkoop (bij het werken op basis van prestatiegerichte contracten) en contractbeheer.

Naast het nadeel van toegenomen kwetsbaarheid van een organisatie indien een opdrachtgever eigen fm personeel in dienst heeft, is een opdrachtgever verplicht deze werknemers ten alle tijden te blijven voorzien van werkzaamheden, ook als de vraag naar het uitvoeren van de werkzaamheden van de werknemer afneemt (Arends, 2014). Om voorgaande reden kan de opdrachtgever genoodzaakt worden binnen de organisatie nieuwe functies in te richten of zijn personeelsbestand in te krimpen (Arends), wat kan leiden tot meer indirecte kosten. Met het inhuren van een managing agent zou een optimale afstemming van vraag en aanbod bereikt worden doordat het personeel van de managing agent tevens inzetbaar zou zijn binnen andere projecten van de managing agent organisatie (Arends, 2014).

#### *Onderzoeksgroep C*

Bij meerdere maincontracting opdrachtgevers wordt aangegeven dat men, ten gevolge van beleidskeuzen, door middel van toepassing van het maincontracting model voor het onderhouden van de vastgoedportefeuille, streeft naar het verkleinen van de organisatie (Siero, Van Beelen, De Looze, 2014).

#### Bevestiging leverancier(s)

*Een opdracht nemende partij bevestigt het voordeel 'flexibiliteit' bij toepassing van het managing agent model. "Met de inbreng van een managing agent in de opdracht gevende organisatie kunnen waar nodig specialisten ingeschakeld worden. Deze specialisten zijn in dienst bij de managing agent en kunnen hiermee in theorie ook op andere projecten ingezet worden. Op deze manier wordt de vraag en aanbod naar de werkzaamheden van de specialisten beter op elkaar worden afgestemd, wat de opdracht gevende organisatie flexibel maakt" (Verbeek, Facilicom, 2014).*

#### Deelconclusie label 1

*Bij de 'make-or-buy' beslissing zou de behoefte aan flexibiliteit in de beschikbare hoeveelheid kennis (in kwantitatieve (fte) en kwalitatieve (variatie in kennis) zin) door de opdrachtgever bepaald moeten worden. Verder zou de grootte van de organisatie in acht genomen moeten worden om te bepalen of (bij grote organisaties) het in dienst nemen van specialisten een optie is of dat (bij een kleinere organisatie) gewerkt moet worden met generalisten. Tenslotte zou de (mate van gewenste) kwetsbaarheid van de organisatie (door het in dienst hebben van eigen personeel) in acht genomen moeten worden.*

#### Label 2 Financiële flexibiliteit

##### *Onderzoeksgroep B*

Bij gemeenten staan de beschikbare budgetten voor het onderhouden van de portefeuilles, ten gevolge van beleidskeuzen, onder druk. Het feit dat sprake is van onvoldoende budget om het



onderhoud uit te voeren conform het onderhoudsniveau dat idealiter wenselijk is leidt ertoe dat bij de gemeente Hoorn de behoefte ontstaat om zelf de besluitvorming te voeren over investeringen ofwel het al dan niet uitvoeren van het planmatige onderhoud volgens het meerjaren onderhoudsplan (MJOP). De opdrachtgever streeft hierbij dus naar de mogelijkheid tot het ad-hoc bijsturen van het onderhoud, waarbij de managing agent optreedt als adviseur over het uit te voeren onderhoud en waarbij de opdrachtgever de invloed op de prioritering behoudt omtrent investeringen (Plat, 2014). Kortom: er is behoefte aan financiële flexibiliteit.

Ad –hoc bijsturing is volgens de High Tech Campus Eindhoven mogelijk omdat opdrachtgevers bij het managing agent model zelf de contracten met de leveranciers afsluiten (Arends), wat bij maincontracting niet het geval is. Bij maincontracting zou daarom sprake zijn van financiële inflexibiliteit. Bij maincontracting zou namelijk, omwille van het bereiken van de overeengekomen prestatie, de prioritering omtrent investeringen (zoveel mogelijk) bij de maincontractor moeten liggen. Ten gevolge hiervan is bij de opdrachtgevende organisatie voldoende budget nodig zijn om de prestaties ook daadwerkelijk uit te kunnen voeren en voor maincontracting te kiezen (Plat, 2014).

#### *Onderzoeksgroep C*

Het door de gemeente Hoorn opgebrachte (mogelijke) nadeel van maincontracting ‘financiële inflexibiliteit’ is voorgelegd aan onderzoeksgroep C. Hieruit blijkt echter dat ook bij organisaties die het maincontracting model toepassen de behoefte bestaat aan financiële flexibiliteit. Dit insinueert dat het in onderzoeksgroep B opgebrachte argument (ten behoeve van het maken van een keuze tussen het managing agent en maincontracting model) niet geldig zou zijn. Financiële flexibiliteit is gewenst vanuit het oogpunt van (de mogelijke noodzaak tot) bezuinigingen (Siero, De Looze, 2014), of omdat interne separate autorisaties per actie nodig zijn voor het vrijmaken van budgetten (De Kramer, Van Beelen, Minderhoud, 2014) .

Door organisaties uit onderzoeksgroep C wordt financiële inflexibiliteit echter wel erkend als consequentie van maincontracting indien de hele vastgoedportefeuille is uitbesteed op basis van maincontracting (op basis van het totaal afkopen van het onderhoud!) en ten gevolge van de lange duur waarmee maincontracting vaak gepaard gaat. Echter, dit (nadelig beschouwde) effect wordt door organisaties (door te kiezen voor een bepaalde contractinrichting) op verschillende wijzen verkleind.

Financiële flexibiliteit wordt door de onderzochte opdrachtgevers ingebouwd op twee manieren. In eerste instantie doordat de prioritering (eventueel alleen voor projecten boven een bepaald drempelbedrag) van investeringen een taak van de opdrachtgever blijft (in het geval dat de hele vastgoedportefeuille is weggezet op basis van maincontracting) (Van Beelen, De Looze, Minderhoud, 2014) (1). In tweede instantie kan een opdrachtgever ervoor kiezen om slechts een deel van de portefeuille onder te brengen in maincontracting (2) (Keereweer).

In het eerste geval (prioritering blijft een taak van de opdrachtgever) kan een opdrachtgever ervoor kiezen de prioritering van investeringen geheel of of slechts deels taak van de opdrachtgever te laten zijn. Indien een opdrachtgever ervoor kiest de prioritering deels in eigen hand te houden, haalt de opdrachtgever diensten (en hiermee de prioritering van investeringen over deze diensten) uit de scope van het maincontract (De Looze, 2014) (1). Het feit dat een opdrachtgever zich gaat bemoeien met de onderhoudsstrategie kan er echter toe leiden dat de door de opdrachtnemer opgestelde optimale

balans in de toepassing van een correctieve en preventieve onderhoudsstrategie verstoord wordt. Dit kan ertoe leiden dat het onderhoud op termijn inefficiënter en duurder wordt (Lampe) en zo dus indirecte kosten kunnen ontstaan.

In het tweede geval (de opdrachtgever houdt de hele prioritering eigen hand) kan het dus voorkomen dat een opdrachtgever, ten gevolge van een op dat moment ontoereikend budget, besluit de door de maincontractor voorgestelde investeringen niet uit te voeren (2). Een dergelijk besluit kan leiden tot een groter aantal storingen van de elementen, waardoor de opdrachtnemer de overeengekomen beschikbaarheid van de elementen (de prestatie) niet langer kan garanderen. Hiermee komt de aansprakelijkheid van de opdrachtnemer voor de prestaties van het onderhoud te vervallen en worden de risico's weer bij de opdrachtgever geplaatst. Voorgaande kan leiden tot ex-post conflicten (ofwel: discussies achteraf). Ex-post conflicten leiden tot indirecte kosten.

Om ervoor te zorgen dat de opdrachtnemer toch de gewenste prestaties kan leveren kan een opdrachtgever ervoor kiezen extra budget aan de opdrachtnemer toe te kennen, dat nodig is voor het uitvoeren van het extra onderhoud omdat men er niet voor kiest om de elementen te vervangen (De Kramer, Fuchs, 2014). Het toekennen van extra onderhoudsbudget leidt tot indirecte kosten.

Hoewel de aansprakelijkheid voor de prestatie van het onderhoud van de opdrachtnemer zal komen te vervallen, wordt de kans op achteruitgang van de status van de elementen, door het toekennen van het extra onderhoudsbudget, verkleind. Het door de opdrachtgever kunnen beoordelen van de consequenties van het niet uitvoeren van onderhoudswerken (al dan niet met extra onderhoudswerkzaamheden) op het aantal storingen en de achteruitgang van de elementen wordt aangeduid als cruciaal en vormt mogelijk een taak voor de managing agent. Voorgaande bepaalt namelijk de mate waarin van de optimale balans tot correctieve en preventieve strategie is afgeweken en in welke mate inefficiënt onderhoud wordt gepleegd (Arends, 2014).

Tot slot wordt, in relatie tot financiële inflexibiliteit, door een managing agent en een maincontracting opdrachtgever aangegeven dat een argument tot uitbesteding zou zijn minder fluctuaties van de uitgaven van het onderhoud door de toepassing van een meer preventieve onderhoudsstrategie (Plat, 2014) en door het overeengekomen vaste bedrag voor het onderhoud (de Looze, 2014).

#### Bevestiging leverancier(s)

*Heijmans bevestigt dat kleinere publieke instellingen zich laten leiden door de financiële structuur en dat er door hen gezocht wordt naar hoe de financiële structuur zo ingericht zou kunnen worden dat het onderhoud op basis van maincontracting effectief georganiseerd kan worden (Graumans, Heijmans, 2014). Voorgaande verklaart waarom de gemeente Rotterdam voor maincontracting gekozen heeft, maar wel de prioritering van investeringen deels bij zich te houdt.*

*Een andere opdrachtnemer bevestigt dat de prioritering voor projecten bij maincontracting vaak bij opdrachtgevers blijft liggen en dat er achteraf discussies ontstaan omtrent aansprakelijkheid. Uiteindelijk zou de opdrachtgever altijd eindverantwoordelijke blijven, de besluiten nemen en het risico dragen (Fuchs, Royal Haskoning-DHV, 2014).*

## Deelconclusie label 2

*Uit voorgaande kan geconcludeerd worden dat financiële inflexibiliteit dus niet geheel een kenmerk is van maincontracting. De mate van financiële flexibiliteit hangt af van de gekozen contractinrichting. Financiële flexibiliteit zou dus geen geldig argument zijn om te kiezen voor een traditioneel of managing agent model. De voorspelling is dat voorgaande zal worden bevestigd door de uitkomsten van deelvraag drie, waarbij de in de praktijk genoemde argumenten worden vergeleken met de argumenten uit de theorie. Er wordt een 'mismatch' verwacht.*

*De keuze om de prioritering van investeringen bij de opdrachtgever te laten liggen, kan echter afbreuk doen aan het effect van de door de maincontractor geïmplementeerde onderhoudsstrategie en leiden tot verminderde efficiëntie van het onderhoud. Daarom is het noodzakelijk voor de opdrachtgever om de consequenties te kunnen beoordelen van de door de opdrachtgever aangebrachte aanpassingen in het meerjarenonderhoudsplan (of ad-hoc benadering) voor de efficiëntie van het onderhoud. Beter zou het zijn als de opdrachtgever zich van tevoren bewust is van het feit dat bij maincontracting idealiter gezien de prioritering voor de investeringen (zoals bij afkoop van het onderhoud) bij de maincontractor ligt.*

## Thema 2 Controle

### Label 1 Overdracht/behoud risico's uitvoering en management

#### Onderzoeksgroep A

Door één traditionele opdrachtgever wordt aangegeven dat de processen van het vastgoedonderhoud onderdeel uitmaken van of nauw gerelateerd zijn aan de primaire processen van de organisatie (Van der Plas, 2014), waarbij uitval zal leiden tot een verstoring van het bedrijfsproces. Dit maakt vastgoedonderhoud deel van de core business van de organisatie. Door de risico's binnen de eigen organisatie te houden voorkomt de organisatie afhankelijk te worden van andere partijen.

Door een andere traditionele opdrachtgever wordt aangegeven dat de organisatie gericht is op corporate real estate management, waarbij het verwacht met het vastgoed(onderhoud) bij te dragen aan de optimalisatie van de core business processen van de organisatie. Binnen de organisatie is sprake van een kundig facility management team, waardoor de organisatie zelf in staat is het fm effectief uit te voeren (van Nattum, 2014).

#### Onderzoeksgroep B

Door meerdere managing agent opdrachtgevers wordt aangegeven dat men beschikt over een eigen beheerorganisatie (Arends, Plat, Keereweer, 2014), waarbij, voor het onderhouden van de objecten, (al jaren) sprake is van uitbesteding van de uitvoerende werkzaamheden. Maar dat (tot enige tijd geleden), om uiteenlopende redenen, binnen de organisaties zelf geen facility management (fm) personeel meer aanwezig was (Plat, Keereweer, de Kramer), waardoor behoefte is ontstaan aan de inbreng van capaciteit en/of expertise.

Bij de gemeenten Hoorn en Nijmegen was, ten gevolge van integriteitskwesties, de fm organisatie onder politieke druk ontmanteld (Plat, Keereweer, 2014). Bij Yara Sluiskil was de afwezigheid van een fm organisatie een consequentie van de problemen die ervaren werden ten gevolge van het verjaren van het personeel en ten gevolgen van het vasthouden en werven van personeel ten gevolge van ongunstige geografische ligging.

Door de gemeente Nijmegen wordt aangegeven dat men ervan overtuigd is dat de organisatie zelf beter in staat zou zijn tot het uitvoeren van fm dan een marktpartij, maar dat de organisatie dus niet meer bevoegd is om dit zelf te doen, waardoor de organisatie behoefte heeft aan fm capaciteit (Keereweer, 2014).

Bij de gemeente Hoorn en Yara Sluiskil wordt erkend dat met het ontbreken van fm personeel, ten behoeve van het beheersen van de risico's omtrent fm en dus het houden van de controle en regie over de leveranciers, behoefte is ontstaan aan de inbreng van expertise op het gebied van een onderhoudsstrategie, inkoop en management (zoals beschreven onder 'flexibiliteit – capaciteit'). Evenmeer omdat de opdrachtgevers de ambitie hebben in de nabije toekomst steeds meer gebruik te maken van prestatiegerichte contracten, waarvoor expertise nog niet binnen de organisatie aanwezig is (Arends, Plat, de Kramer, 2014).

De High Tech Campus Eindhoven geeft aan dat het vastgoed(onderhoud) behoort tot de core business van de organisatie (Arends, 2014), waarbij de organisatie door inbreng van de expertise van de managing agent verwacht meer efficiëntie te bereiken met het management .

Bij het merendeel van de opdrachtgevers die werken op basis van een managing agent model blijven de risico's voor het management ofwel de prestaties van het onderhoud bij de opdrachtgever liggen (Arends, Plat, Keereweer, 2014). In relatie tot voorgaande zijn de opdrachtgevers zich bewust dat zij eindverantwoordelijke blijven voor het ontstaan van eventuele gaten in de scope en dat zij hierbij afhankelijk zijn van de management informatie en kennis en kunde van de managing agent.

Hierbij wordt aangegeven dat een opdrachtgever ten alle tijden in staat zou moeten zijn de processen en producten van de managing agent te beoordelen; ofwel: hij zou met het inrichten van zijn demand-organisatie een borgingsmechanisme moeten inrichten. Enkele onderzochte opdrachtgevers geven aan (zelf of door externen) audits (Keereweer, 2014) en klanttevredenheidsonderzoeken uit te (laten) voeren (Arends, Keereweer, 2014) ten behoeve van het beoordelen van de prestaties van de leveranciers en de managing agent (Arends, 2014). Het moeten inhuren van externen ten behoeve van controle kan leiden tot indirecte kosten.

Naast het feit dat het ontbreken van een fm organisatie reden zou kunnen zijn voor een opdrachtgever om te kiezen uitbesteding van het fm lijkt het zelf willen dragen van de risico's van het management argument te kunnen zijn om te kiezen voor een traditioneel of managing agent model. Waar het eerste argument wordt bevestigd door leveranciers, wordt het tweede argument echter ontkracht door enkele leveranciers, zoals hieronder beschreven.

#### *Onderzoeksgroep C*

Door de meeste maincontracting opdrachtgevers wordt aangegeven dat facility management (fm) geen onderdeel uitmaakt van de core business processen van de organisatie, waardoor besloten is over te gaan tot uitbesteding van het fm aan leveranciers, waarvan fm de core business is. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat marktpartijen ten gevolge van de aanwezigheid van meer expertise beter in staat zijn tot het uitvoeren van facility management dan de organisatie zelf (van Beelen, van Velzen, Minderhoud, 2014).

Met de overeengekomen prestaties tussen opdrachtgever en opdrachtnemer worden de verantwoordelijkheid voor de onderhoudsstrategie (het management) en uitvoering bij één partij (de maincontractor) geplaatst, waarbij de risico's verplaatst worden naar de partij die verantwoordelijk is voor de uitvoering (de Looze, Minderhoud, 2014).

Indien een opdrachtgevende organisatie er van overtuigd is dat een leverancier beter in staat is de risico's te dragen dan hijzelf en in staat is deze realistisch te beprijzen, zou het overdragen van risico's van de uitvoering en het management een argument kunnen zijn (Siero, van Beelen, de Looze, Minderhoud, 2014).

#### Bevestiging leverancier(s)

*Volgens een opdrachtnemende partij is sprake van twee clusters opdrachtgevers waarop het aanbiedersveld zich ontwikkelt: organisaties die geen en organisaties die wel FM in huis hebben. Voor de tweede groep zou het toepassen van IFM niet geschikt zijn, tenzij hoog in de organisatie besloten is alles uit te besteden (Verbeek, Facilicom, 2014).*

*Verder zou het al dan niet overdragen van risico's niet gerelateerd zijn aan het type samenwerkingsmodel, als wel aan de contractinrichting. "Een leverancier zou altijd zoveel mogelijk 'ownership' moeten nemen voor alle processen en resultaten die aan hem toevertrouwd zijn". Zo kan en zou de opdrachtgever ten alle tijden de managing agent risico-dragend verantwoordelijk kunnen maken voor de (totale) prestatie(s) van het onderhoud en dus voor de afstemming van de diensten en eventuele gaten van de scope door het koppelen van een vast bedrag en een malus aan het gedrag van de managing agent (Verbeek, Facilicom, 2014).*

*De aanbieders van managing agent diensten (ingenieursbureaus en facilitaire partijen) hebben vaak geen uitvoerende capaciteit en moeten daarom alle diensten uitbesteden, hetgeen risicovol is. In de meeste gevallen durven zij geen risico's te dragen voor de onderaannemers (Graumans, Heijmans). De managing agent Royal Haskoning DHV is in zijn rol bij Yara Sluiskil naast verantwoordelijk te zijn voor het management eveneens verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderhoud, waarbij de contracten op naam van de managing agent staan. Daarom wordt de managing agent ook wel een managing contractor genoemd (Fuchs, Royal Haskoning DHV, 2014).*

#### Deelconclusie

*Het is van belang dat een opdrachtgever zich in relatie tot de 'make-or-buy' keuze bewust is in welke mate hij facility management risico's zou willen dragen en in hoeverre hij risico's beter kan dragen dan marktpartijen. Het al dan niet aanwezig zijn van capabel fm personeel binnen de organisatie zou hierbij meegenomen moeten worden. Het overdragen van risico's is echter geen onderscheidend kenmerk tussen het managing agent en maincontracting samenwerkingsmodel. Indien een management partij eveneens verantwoordelijk is voor de uitvoering is sprake van een managing contractor.*

## Label 2 Risico's controle: (on)afhankelijkheid

### *Onderzoeksgroep B*

Door één managing opdrachtgever wordt aangegeven dat de onafhankelijkheid van de managing agent argument is geweest om te kiezen voor dit samenwerkingsmodel (Arends, 2014). Door het toedelen van de uitvoerings- en managementtaken aan verschillende partijen zou er geen sprake zijn van belangenverstrengeling, omdat de managing agent zijn eigen prestaties niet beoordeelt en geen investeringsvoorstellen doet.

### *Onderzoeksgroep C*

Door alle onderzochte maincontracting opdrachtgever wordt, in relatie tot het bovengenoemde argument binnen onderzoeksgroep B, erkend dat door de organisatie bij maincontracting een nieuwe vorm van regie-organisatie (ook wel demand-organisatie genoemd) moet worden ingericht, waarbij de organisatie zich verzekert van een borgingsmechanisme: een mechanisme waarbij de (aangetoonde) prestaties van de maincontractor gecontroleerd worden.

Voorgaande is nodig om het voorgenoemde nadeel van 'afhankelijkheid' bij maincontracting te borgen en te voorkomen dat 'de slager zijn eigen vlees keurt'. Onder 'Hoe/Wat' is beschreven hoe een dergelijke inrichting van een demand-organisatie eruit kan zien. Onder 'Indirecte kosten' wordt beschreven wat een dergelijke aanpassing van de organisatiestructuur of een verkeerde implementatie van voorgaande betekent voor de totale kosten voor het onderhoud.

Naast de beheersing van de risico's voor het management en de controle over het management, kan het nodig zijn om risico's omtrent de gebruiker te beheersen. Dit argument wordt echter genoemd onder 'Indirecte kosten' en 'Customer services'.

### Deelconclusie

*Het is voor een opdrachtgever van belang dat bij een keuze voor het maincontracting model de onafhankelijkheid van de beoordeling van de geleverde prestaties en omtrent de projectvoorstellen gewaarborgd blijft. Men kan hierbij kiezen voor een onafhankelijke management partij (bij het managing agent model) of de inrichting van een gedegen demand-organisatie (bij het maincontracting model).*

## Label 3 Geen inspraak/transparantie

### *Onderzoeksgroep A/B*

#### *Inspraak niveau van specificatie*

Bij het traditioneel en managing agent model vindt de inkoop functie binnen de opdrachtgevende organisatie zelf plaats. Immers, de contracten vallen onder de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever. Hiermee blijft de keuze voor het type contracten en de te selecteren partijen bij de opdrachtgever liggen en heeft de opdrachtgevende organisatie de keuze tot het behoud van een zekere mate van controle.

Met de keuze voor type contract bepaalt de opdrachtgever de mate van gewenste invloed op de invulling van de onderhoudsstrategie, dat wil zeggen veel invloed bij het werken op basis van traditionele contracten (ofwel op basis van specificaties) en weinig invloed bij het werken op basis van prestatiegerichte contracten. Er is sprake van weinig invloed bij prestatiegerichte contracten omdat

specificaties bestaan uit een formulering van de gewenste prestaties waarbij de invulling van de onderhoudsstrategie in grote mate wordt overgelaten aan de leveranciers ten behoeve van inbreng van expertise. Door geen van de traditionele of managing agent opdrachtgevers wordt de mate waarin een opdrachtgever inspraak heeft op de invulling van de onderhoudsstrategie als concreet argument genoemd.

#### *Inspraak supply base*

Met de keuze voor het traditionele of managing agent model zouden opdrachtgevers volgens de theorie in grotere mate beschikken over controle over de samenstelling van de supply base. Immers, de contracten staan op naam van de opdrachtgever. Echter, door geen van de opdrachtgevers wordt beaamd dat controle over het type contracten of over de samenstelling van de supply base een argument is geweest om voor één van deze modellen te kiezen. De HTCE en de gemeente Nijmegen geven aan dat door eerst de managing agent te selecteren, de selectie van leveranciers grotendeels overgelaten wordt aan de managing agent (Arends, Keereweer, 2014). Immers, de specialistische expertise van de managing agent op het gebied van inkoop zou één van de voordelen zijn van de keuze voor een managing agent model.

Enige controle over de selectie van de leveranciers wordt echter wel behouden doordat de selectie plaats vindt binnen het aanbestedingsbeleid van de opdrachtgever en de uiteindelijke besluitvorming door de opdrachtgever plaats vindt, waarbij de managing agent de rol van adviseur aanneemt. Door de gemeenten Nijmegen en de gemeente Hoorn wordt één reden gegeven voor de wens van enige inmenging bij de selectie van leveranciers, namelijk de discussie omtrent het al dan niet selecteren van lokale leveranciers, gerelateerd aan de argumenten 'social return' en 'politieke sensiteit' (Keereweer, Plat, 2014). De gemeente Nijmegen constateert in relatie tot voorgaande dat de managing agent zelf weinig eigen leveranciers heeft aangedragen (Keereweer, 2014).

Het voordeel van toepassing van het managing agent model zou de verhoogde transparantie van financiën kunnen zijn omdat de opdrachtgever zelf verantwoordelijk is voor de financiering van de leveranciers (Keereweer, 2014).

#### *Onderzoeksgroep C*

Zoals omschreven, verschuiven met maincontracting de verantwoordelijkheden van de opdrachtgever naar de opdrachtnemer, in die zin dat zij verantwoordelijk zijn voor de inkoop (van de uitvoerende diensten) en dat zij het onderhouds- en kwaliteitmeetsysteem aan moeten leveren.

Op basis van een brede specificatie bij de aanbesteding, waarbij de opdrachtgever kritieke prestatie indicatoren heeft opgesteld, wordt veel oplossingsruimte bij de opdrachtnemer neergelegd en is de inspraak van de opdrachtgever minimaal.

Voorgaande houdt in dat de opdrachtgevende organisatie met de keuze voor het uitbesteden van het onderhoud op basis van maincontracting zou moeten accepteren dat het zich zo min mogelijk met de inhoud van het onderhoud dan wel inkoop zou moeten bemoeien, hij zou voorgaande niet moeten willen weten (Siero, 2014), en hij zou (prestaties en inkoop) niet op detailniveau moeten willen controleren, anders heeft uitbesteding geen zin (Minderhoud, 2014).

Voor de NS zou het feit dat een opdrachtgever bij maincontracting geen of nauwelijks inzicht heeft in het verdienmodel van de opdrachtnemer ofwel de financiële stromen tussen maincontractor en onderaannemers reden zijn geweest om in de nabije toekomst over te gaan op een managing agent model. Gaandeweg werd door de opdrachtgever geconstateerd dat de leverancier een generalistische organisatie betreft die leunt op raamcontracten met 'preferred suppliers' (Van Velzen, 2014). Dit argument is een bij nader inzien argument en zal verder behandeld worden bij deelvraag twee.

Inspraak in en transparantie van de onderhouds- en inkoopstrategie zou echter een kwestie van contractinrichting zijn in plaats van een kenmerk van maincontracting (Lampe, Verbeek, 2014). Idealiter zou een opdrachtgever de inspraak in en controle van zo beperkt mogelijk moeten houden ten behoeve van het bereiken van de met het gebruik van maincontracting beoogde efficiëntie door de mogelijkheid tot 'lean managen'. Met de mogelijkheid tot 'lean managen' wordt bedoeld dat weinig of minder inspanning nodig zou zijn om het onderhoudsproces vanuit de opdrachtgever te coördineren

Bevestiging leverancier(s)

*AAFM geeft aan dat een reden voor het nauwelijks aandragen van leveranciers door de managing agent kan zijn het garanderen van de onafhankelijkheid positie van de managing agent richting de opdrachtgever om opportunistisch gedrag te voorkomen (Boslooper, AAFM, 2014).*

*Verder geeft een andere opdrachtnemende partij geeft aan dat de mate van inspraak en inzicht in de inkoop(strategie) een kwestie van contractinrichting is (Verbeek, Facilicom, 2014).*

*Tot slot zou volgens een maincontracting leverancier inzicht in de administratie van de maincontractor echter niet vanzelfsprekend zijn (Graumans, Heijmans, 2014)*

Deelconclusie

*Beperkte transparantie en inspraak is geen kenmerk van maincontracting maar idealiter zou een opdrachtgever bij maincontracting niet op detail de prestaties moeten willen controleren van het onderhoud, en zich zo min mogelijk moeten bemoeien met de inkoop- en onderhoudstrategie ten behoeve van het bereiken van efficiëntie in het management van de organisatie en efficiëntie in het onderhoud door de maincontractor. Wel zou hij in staat moeten zijn steekproefgewijs de producten en processen te toetsen en de efficiëntie van de onderhoud- en inkoopstrategie te beoordelen.*

### *Thema 3 Directe kosten*

#### *Label 1 Efficiëntie door specialisatie*

##### *Onderzoeksgroep B*

In relatie tot de directe kosten verwachten opdrachtgevers de contractsom voor de uitvoering te verlagen of op termijn efficiëntie in het management en de uitvoering te realiseren en zo de indirecte kosten te verlagen. Zij verwachten dit te bereiken doordat gespecialiseerde leveranciers (zoveel mogelijk per discipline) voor de uitvoering en het management worden ingeschakeld.

Het merendeel van de opdrachtgevers geeft aan (in de nabije toekomst) te willen gaan werken op basis van prestatiegerichte contracten, waarbij door het inbrengen van een verbeterde



onderhoudsstrategie door de leveranciers een verlaagde contractsom bereikt zou kunnen worden (Arends, Plat, de Kramer, 2014). Verder wordt door een verbeterde inkoopstrategie van de managing agent verwacht dat efficiëntie bereikt wordt (Plat, 2014).

#### Bevestiging leverancier(s)

Een opdrachtnemende partij van management diensten stelt dat door een focus op de managementoplossing (de beheersing van service level agreements en financiën, storingen (back-office)), de sterke kanten van een management partij, efficiëntie bereikt kan worden (Boslooper, AAFM, 2014).

#### Deelconclusie

*Een opdrachtgever moet zich bewust zijn in hoeverre met het inschakelen van een managing agent daadwerkelijk efficiëntie bereikt wordt met de optimale toepassing van het facility management, de inkoopstrategie en al dan niet de (ingekochte) onderhoudsstrategie.*

### Label 2 Efficiëntie door integratie disciplines en management en uitvoering

#### *Onderzoeksgroep C*

Doordat facility management (fm) tot de core business van de leveranciers behoort wordt verwacht dat leveranciers het onderhoud efficiënter kunnen organiseren ofwel zij verwachten meer kwaliteit tegenover minder of dezelfde kosten.

Alle maincontracting opdrachtgevers geven aan zichzelf een betere prijs-kwaliteit verhouding ten doel te hebben gesteld (direct bij de aanbesteding in de overeengekomen contractsom en kritieke prestatie indicatoren (kpi's), of op termijn door een opname van kostenreductie of verbeterde prestaties in de overeengekomen kpi's) (Van Beelen, Lampe, 2014)).

De maincontracting filosofie is: "het slimmer overlaten aan de markt" (Siero, 2014). Efficiëntie van het onderhoud zou bereikt kunnen worden doordat met de overeengekomen prestaties tussen opdrachtgever en opdrachtnemer de verantwoordelijkheid voor de onderhoudsstrategie en uitvoering bij één partij (de maincontractor) komt te liggen, waarbij de risico's verplaatst worden naar de partij die verantwoordelijk is voor de uitvoering (de Looze, Minderhoud, 2014),

Op deze manier zou de maincontractor gemotiveerd en capabel zijn om het onderhoud slim te plannen (Siero, Arends), binnen en tussen disciplines, met een optimale afweging (ofwel: verhouding) tussen preventief en correctief onderhoud (Siero, 2014). Verschillende opdrachtgevers geven aan met maincontracting de toepassing van een meer preventieve onderhoudsstrategie te verwachten, waarbij men minder storingen verwacht (omdat het onderhoud is afgekocht) (Siero, Lampe, 2014).

De prikkel tot het plegen van efficiënt onderhoud en in het zoeken naar een optimum in de onderhoudsstrategie (een correcte balans tussen een correctieve en preventieve onderhoudsstrategie) voor de maincontractor ligt dus opgesloten in de kpi's, immers: indien de maincontractor niet voldoet aan de kpi's wordt hij gekort in zijn betaling ofwel: hij ontvangt een malus. Zo verwachten opdrachtgevers het onderhoud blijvend te verbeteren, ook naar de toekomst toe

(Siero, Lampe, 2014). Wel zou er onder opdrachtgevers een bewustzijn moeten zijn dat eenmalig het 'laaghangende fruit' eruit gehaald zou kunnen worden (van Beelen, 2014).

Voorgaande prikkel tot efficiënt gedrag zou het ontstaan van tegengestelde belangen tussen beide partijen moeten voorkomen en zou ervoor zorgen dat beide partijen streven naar een optimale kwaliteit tegen zo laag mogelijke kosten (de Kramer, 2014). In de praktijk is echter gebleken dat wel degelijk sprake is van tegengestelde belangen, wat zal blijken uit de label vier 'risico-aversie' en thema vier 'indirecte kosten'.

#### Bevestiging leverancier(s)

Een opdrachtnemende partij stelt dat integrale dienstverleners, die de E- en W-diensten koppelen effectief zijn (Boslooper, AAFM, 2014). Een andere opdrachtnemer erkent dat een organisatie die zo weinig mogelijk diensten hoeft in te kopen in staat is efficiëntie te bereiken (Verbeek, Facilicom, 2014).

#### Deelconclusie

*Maincontracting zou idealiter door integratie van disciplines en de integratie van het management en de uitvoering, leiden tot een optimale onderhoudsstrategie en hiermee tot efficiënt onderhoud doordat tegengestelde belangen voorkomen zouden worden. Een langere contractduur zou hierbij leiden tot meer bereidheid tot investeringen aan de kant van de leverancier en daarmee tot een verhoogde kans op het bereiken van efficiënt onderhoud.*

*De beschreven kanttekening in relatie tot tegengestelde belangen zal in thema vier 'indirecte kosten' een nuance aanbrengen in bovengenoemde deelconclusie.*

#### Label 3 Volume (door contractduur- en scope)

##### *Onderzoeksgroep A/B/C*

##### *Voorwaarde efficiëntie: sterke economische relatie*

Voorwaarde voor het realiseren van meer efficiëntie zou het inrichten van een goede (economische) relatie zijn (door wederzijdse afhankelijkheid), door de koppeling van volume, door het overeenkomen van een grotere contract scope of een langere contractduur. Op basis van een sterkere economische relatie zou een leverancier eerder geneigd zijn zich optimaal in te spannen om de overeengekomen prestatie te bereiken (van der Plas, van Nattum, 2014).

Voor publieke partijen, die omwille van de aanbestedingswet moeten voldoen aan hun plicht alle leveranciers gelijke kansen te bieden, is de mogelijkheid tot inrichting van een lange relatie echter niet vanzelfsprekend. Het opgeven van een goede reden voor het aangaan van een lange relatie, zoals het afstemmen van de duur van de relatie op de levensduur van installaties, is hierbij een vereiste (Siero, de Looze, 2014).

#### Bevestiging leverancier(s)

In relatie tot voorgaande stelt een opdrachtnemende partij: "Contracten van vijf jaar zijn kort om een effectieve relatie aan te gaan" (Boslooper, AAFM, 2014). Verder stelt andere partij het volgende: "De kosten voor de maincontractor zijn in de eerste jaren hoog doordat voor bepaalde zaken voorfinanciering nodig is en doordat sprake is van een lineair verdienmodel (Graumans, Heijmans,

2014). In aanvulling hierop erkent een derde partij het volgende: *Er is bereidheid tot investeringen bij de leverancier indien de contractperiode verlengd wordt* (Verbeek, Facilicom, 2014).

#### Deelconclusie

*De langere contractduur en eventueel de omvangrijkere scope, wat kenmerkend lijkt te zijn voor prestatiegerichte contracten, zou idealiter leiden tot meer efficiëntie, door een toename in wederzijdse afhankelijkheid en door een sterkere economische relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.*

#### Label 4 Schaalvoordelen

##### *Onderzoeksgroep C*

Het feit dat een opdrachtgever gebruik kan maken van het schaalvolume, de prijsstelling en de kwaliteit van de opdrachtnemer, die een opdrachtnemer kan genieten door de (grotere) omvang van zijn inkoopportefeuille (in tegenstelling tot de inkoopportefeuille van de opdrachtgever), wordt in enkele van de onderzochte gevallen beschouwd als voordeel van maincontracting (van Beelen, Minderhoud, 2014).

Echter, twee maincontracting opdrachtgevers geven aan dat bovengenoemde schaalvoordelen niet vanzelfsprekend zijn. Zij erkennen dat een opdrachtgever ten alle tijden de afweging moet maken op welke manier schaalvoordelen bereikt kunnen worden: door diensten zelf in te kopen of diensten door derden in te laten kopen (de Looze, Lampe, 2014).

#### Bevestiging leverancier(s)

*Een geplaatste kanttekening door een opdrachtnemende partij is dat zij zo weinig mogelijk werken op basis van 'preferred suppliers' om de onafhankelijke positie van de partij te garanderen* (Boslooper, AAFM). Indien een opdrachtnemer minimaal gebruik maakt van 'preferred suppliers' en voor dezelfde disciplines regelmatig andere leveranciers selecteert (indien hij dus werkt op basis van multiple sourcing), zullen schaalvoordelen minder groot zijn.

#### Deelconclusie

*Hieruit kan geconcludeerd worden dat inzicht nodig is in de mate waarin een maincontractor diensten niet zelf uitvoert en de mate waarin hij daadwerkelijk schaalvoordelen heeft met betrekking tot de inkoop van de diensten die hij zelf niet uitvoert (ofwel: het totale volume) in relatie tot de mate waarin een opdrachtgever zelf schaalvoordelen kan realiseren.*

#### Label 5 Risico-aversie opdrachtnemer

##### *Onderzoeksgroep C*

Gelijke belangen (het creëren van een zo optimaal mogelijke prijs-kwaliteit verhouding) tussen opdrachtgever en opdrachtnemer zijn echter niet vanzelfsprekend. De prikkel voor de opdrachtnemer om een zo hoog mogelijke kwaliteit te behalen (om de kans op het bereiken van de overeengekomen prestatie te vergroten) kan leiden tot een verhoogde mate van risico-avers gedrag van de opdrachtnemer en uiteindelijk tot een verhoging van de contractsom en dus van de directe kosten. Risico-avers gedrag bij de opdrachtnemer kan zich uiten door middel van: het beprizen van de gewenste beschikbaarheid en het inprijzen van (verwachte benodigde) extra management diensten.

*Beprijzen beschikbaarheid (door toepassing preventieve strategie en inprijzen storingen)*

Een door de opdrachtgever gewenste hoge mate van beschikbaarheid van elementen zal door de opdrachtnemer op twee manieren beprijsd worden. In eerste instantie zal de contractsom verhoogd doordat (bij een overeengekomen hogere beschikbaarheid) een opdrachtnemer zoveel mogelijk zal kiezen voor het toepassen van een preventieve onderhoudsstrategie (ofwel: het vroegtijdig vervangen van elementen) om het risico op uitval te minimaliseren en zo de kans op het bereiken van de overeengekomen prestatie te vergroten (Siero, 2014).

Het streven van de opdrachtnemer tot het realiseren van een zo hoog mogelijke kwaliteit ten behoeve van het realiseren van de prestatie, zal dus niet automatisch leiden tot een optimum in de onderhoudsstrategie: een correcte balans tussen een correctieve en preventieve onderhoudsstrategie (waarbij het risico van uitval en de financiële consequenties nauwkeurig zijn afgewogen). Het belang van de opdrachtnemer komt dus niet automatisch overeen met het belang van de opdrachtgever, namelijk een zo hoog mogelijke kwaliteit tegen zo weinig mogelijk kosten.

In tweede instantie zal de opdrachtgever mogelijke storingen inprijzen, indien sprake is van onzekerheid over de status van de elementen op dat moment (ten gevolge aan gebrekkige informatie over de elementen) en in de toekomst (door bijvoorbeeld het gedrag van de gebruiker). Andere factoren die hierbij een rol spelen zijn de leeftijd en de complexiteit van de portefeuille (van Nattum, Siero, 2014).

De mate van volledigheid, nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van de informatie die de opdrachtgever beschikbaar stelt bepaalt de mate waarin de opdrachtnemer in staat is de omvang van de onderhoudsdiensten te bepalen en dus te beprijsen. Een optimale verstrekking van informatie in relatie tot bovengenoemde drie aspecten bepaalt de mate waarin de opdrachtnemer in staat is een realistische prijs te formuleren en daarmee de kans op ex-post conflicten (zoals besproken zal worden onder 'indirecte kosten') en uiteindelijk dus de mate van inefficiënt onderhoud te verkleinen (Keerweer, 2014). Indien geen sprake is van voldoende beschikbare informatie wordt een 'due diligence' ofwel inwerkperiode gebruikt, waarin de nieuwe leverancier naast de oude leverancier functioneert, om de huidige status van de elementen op te stellen. Deze 'due diligence' periode zal leiden tot verhoogde directe kosten. De due diligence periode wordt verder beschreven onder 'indirecte kosten'.

Zoals hierboven vermeld (bij label twee) kan de opdrachtgever gestimuleerd worden tot het toepassen van een optimum door het vastleggen van een directe besparing op het onderhoud in de overeengekomen contractsom of een besparing op termijn door het vastleggen van een besparingen in bepaalde kritieke prestatie indicatoren.

*Bevestiging leverancier(s)*

Een opdrachtnemende partij stelt dat een opdrachtnemer zich altijd moet afvragen waar hij verantwoordelijk voor wordt gesteld en waar hij invloed op kan uitoefenen.

Verder erkent de partij risico-avers gedrag van opdrachtnemers door het volgende te stellen: *"Bij een samenwerking op basis van een geïntegreerd contract dient het informatieniveau erg actueel te zijn.*

*Het is lastig om het informatieniveau hoog te houden omdat onderhoud dynamisch is". Verder erkent hij het volgende: "Bij zaken die niet direct het primaire proces raken worden kritieke prestatie indicatoren opgesteld; hier worden dus prestatiegerichte contracten voor opgesteld. Bij andere zaken niet, omdat ze vaak prijsopdrijvend zijn".*

Tot slot stelt hij: *"Indien er externe invloeden of factoren zijn die de klanttevredenheid kunnen benadelen kan een verminderde prestatie voor AAFM het terugverdienpotentieel beïnvloeden, wat men niet wil. Van marktpartijen kunnen prikkels verwacht worden om verbeteringen door te voeren (ziekteverzuim, klanttevredenheid e.d) maar er dient wel terugverdienpotentieel te zijn. Pas dan ontstaan partnerships"* (Boslooper, AAFM, 2014).

#### Deelconclusie

*Een opdrachtgever zou in staat moeten zijn de gewenste mate van beschikbaarheid weloverwogen te bepalen en de mate van onzekerheid te verkleinen om zo de meest optimale contractsom te realiseren.*

#### *Inprijzing extra management diensten (transactiekosten, kick back fees)*

De High Tech Campus Eindhoven geeft aan dat door de organisatie efficiëntie verwacht wordt doordat een maincontractor geselecteerd is die, naast coördinerende taken, ook uitvoeringstaken realiseert ofwel de (specialistische) leverancier is van het oorspronkelijke product, waardoor een toeslag afgesproken kan worden voor het management en de opdrachtgever bij de bron de goede prijs heeft (Arends, 2014).

Een situatie waarbij de maincontractor, voor het uitvoeren van bepaalde diensten, onderaannemers moet inschakelen kan, ten gevolg van risico-avers gedrag van de opdrachtnemer, leiden tot een hogere contractsom. Dat wil zeggen dat de opdrachtnemer (al dan niet transparant) transactiekosten in rekening brengt voortkomend uit het mogelijkwerwijs optreden van afstemmingsproblemen doordat verschillende disciplines ingehuurd moeten worden (Siero, 2014).

Een mogelijkheid voor het (al dan niet transparant) in rekening brengen van transactiekosten is het (door de maincontractor) dusdanig inrichten van het verdienmodel van de maincontractor dat de maincontractor werkt op basis van een zogenaamde 'kick back fee'. Een 'kick back fee', ook wel bemiddelingskosten (ofwel: bonus) genoemd, volgt uit (verborgen) prijsafspraken tussen de maincontractor en leveranciers (onderaannemers).

Hierbij wordt overeengekomen dat de bemiddelingskosten van de maincontractor risicodragend (geheel) gedekt worden uit een bepaald percentage over de jaaromzet van de leveranciers. Dit percentage wordt rechtstreeks doorberekend in de verkoopprijs, die de opdrachtgever betaalt voor de management diensten. Het is mogelijk dat de opdrachtgever niet op de hoogte is van deze verborgen opslagen en dat deze opslag in rekening gebracht wordt naast de opslag die de opdrachtgever al in rekening wordt gebracht voor de management kosten (als percentage van de uitvoeringskosten) (Verbeek, 2014).

### Bevestiging leverancier(s)

Een opdrachtnemende partij geeft aan dat kick-back fees alomstreden zijn. Verder wordt gesteld: *"Klanten die niet willen dat er gewerkt wordt op basis van verborgen opslagen in contracten kiezen vaak voor het managing agent model"* (Verbeek, Facilicom, 2014).

### Deelconclusie

*Een opdrachtgever zou inzicht moeten hebben in de mate waarin transactiekosten voor extra management inspanningen deel uitmaken van de contractsom om zo de daadwerkelijke mate van efficiëntie van het onderhoud te kunnen bepalen.*

### *Weinig leveranciers: ex-post*

In de theorie wordt beweerd dat een leverancier, doordat hij tijdens het leveren van diensten waardevolle kennis van de opdrachtgevende organisatie heeft opgedaan, ten opzichte van andere leveranciers in het voordeel kan zijn. Een leverancier met veel kennis over de opdrachtgevende organisatie kan in het voordeel werken van de opdrachtgever, doordat sprake zou kunnen zijn van lagere implementatiekosten ofwel 'cost of change', wat leidt tot een meer gunstige aanbieding en dus lagere directe kosten.

Op deze manier wordt echter ook de afhankelijkheidspositie van de leverancier vergroot, waarbij de opdrachtnemer het onderhoud voor zichzelf gunstiger kan inprijsen, wat een negatief effect zou kunnen hebben op de contractsom en dus de directe kosten. Onderstaande punten beschrijven op welke manieren het aspect *weinig leveranciers: ex-post* zich uit.

### *Na 'due diligence' periode*

Zoals beschreven wordt bij maincontracting, om een leverancier de kans te geven over voldoende informatie te beschikken om zo een realistische aanbod te kunnen doen, door de opdrachtgever een 'due diligence' periode ingevoerd. Het invoeren van een dergelijke periode vraagt om een zekere investering van de opdrachtgever ('cost of change'), wat de mate van afhankelijkheid van de opdrachtnemer vergroot.

Immers: de investering verkleint de kans dat een opdrachtgever aan het einde van de 'due diligence' periode het uiteindelijke aanbod van de leverancier afwijst en opnieuw gaat investeren in een nieuwe aanbesteding of in een nieuwe 'due diligence' periode met de nummer twee van de vorige aanbesteding (De Kramer, 2014). De wetenschap hiervan zou de opdrachtnemer kunnen stimuleren tot het uitbrengen van een onrealistisch hoge(re) aanbieding (Siero, 2014). Dit zou voorkomen kunnen worden doordat in de 'business principles' is opgenomen dat de opdrachtgever gunt op basis van de laagste aanbieding, waarbij dus automatisch wordt gegund aan de nummer twee (van Beelen, 2014).

### *Na verloop termijn leveringsperiode*

Dow stelt dat doordat geen sprake was van implementatiekosten de (vorige) maincontracting partij een gunstige aanbieding kon doen (Minderhoud). Dit bevestigt dat een zittende leverancier voordeel heeft en deze dus mogelijk opportunistische gedrag kan vertonen. Voorgaande zal niet plaatsvinden bij publieke instanties in relatie tot hun aanbestedingsplicht (Siero, 2014).

### *(On)afhankelijkheid bij projecten*

Verder zou de mate van afhankelijkheid beïnvloed worden door de gekozen aanbestedingsvorm voor het planmatig onderhoud. Sommige opdrachtgevers laten de maincontractor van het reguliere onderhoud meedoen aan de aanbesteding voor het planmatig onderhoud (Arends, Lampe, 2014). Dit zou op dezelfde manier als 'na verloop termijn leveringsperiode' kunnen leiden tot een verhoogde mate van afhankelijkheid.

Een andere maincontracting opdrachtgever geeft aan dat projecten (al dan niet tot een bepaald drempelbedrag) één op één gegund worden aan de maincontractor van het reguliere onderhoud (Minderhoud, 2014). Het feit dat één partij, de maincontractor, verantwoordelijk is voor het reguliere onderhoud, waarbij het doen van voorstellen voor investeringen behoort tot zijn taken, en waarbij de projecten één op één aan hem gegund worden, verhoogt de afhankelijkheid, wat kan leiden tot opportunistisch gedrag bij de maincontractor. Immers: het streven van een maincontractor (bij niet geheel afgekocht onderhoud) naar een zo hoog mogelijke capaciteit om zoveel mogelijk inkomsten te genereren zou kunnen leiden tot voorstellen van onnodige werkzaamheden in relatie tot het bereiken van de overeengekomen prestatie.

### Bevestiging leverancier(s)

*Een opdrachtnemende partij beaamt dat leveranciers (van 'hard services') nog (steeds) te veel gericht zouden zijn op het creëren van capaciteit ofwel 'meerwerk' in plaats dat zij gericht zouden moeten zijn op behalen van de overeengekomen prestaties (Verbeek, Facilicom, 2014).*

### Deelconclusie

*Een opdrachtgever zou moeten streven naar een optimale verhouding tussen het financiële voordeel, opgedaan door de verminderde 'cost of change' en het financiële nadeel, veroorzaakt door de verhoogde afhankelijkheidspositie van de opdrachtgever. Een opdrachtgevend partij zou hierbij in staat moeten zijn de voorstellen voor het planmatig onderhoud te beoordelen en om een benchmark naar de kosten voor het onderhoud, inclusief de uitvoering voor de projecten te faciliteren.*

### Weinig leveranciers: ex ante

#### *Onderzoeksgroep B/C*

In de theorie wordt beweerd dat een krappe leveranciersmarkt mogelijk zou kunnen leiden tot opportunistisch gedrag van leveranciers, waarbij de kans klein is dat opdrachtgevers een optimale prijs-kwaliteit verhouding kunnen krijgen.

Alle onderzochte opdrachtgevers die gebruik maken van het managing agent model geven echter aan dat bij de aanbesteding sprake was van voldoende inschrijvende partijen (Arends, Plat, Keerewee, 2014r). Hetzelfde geldt voor de leveranciersmarkt van maincontracting (Arends, van Beelen, de Looze), hoewel door opdrachtgevers wordt erkend dat slechts de grote leveranciers zich inschrijven (van Beelen, Minderhoud, 2014), omdat deze, ten gevolge van hun omvang, risico's durven te nemen (Verbeek, 2014).

Er lijkt evenmeer sprake te zijn van een ruime leveranciersmarkt doordat leveranciers van het maincontracting concept eveneens het managing agent concept aanbieden. Dit zou zo zijn omdat

leveranciers van beide concepten kennis van de markt (nodig) hebben (Arends, 2014). In relatie tot de aanwezigheid van een sterk concurrerende zou gesteld kunnen worden dat continuïteit (van het mogen blijven uitvoeren van werkzaamheden voor de opdrachtgever) zou gelden als belangrijkste prikkel voor goed gedrag van de opdrachtnemende partij (Arends, 2014).

Door de (internationale) opdrachtgevers Shell en Dow, beiden strevende naar één leverancier voor alle facility management (fm) diensten wereldwijd, wordt echter wel een krappe leveranciersmarkt ervaren (van Beelen, Minderhoud). Voorgaand is feit is echter, in het licht van dit onderzoek, niet relevant, omdat fm binnen Nederland de focus van dit onderzoek is.

Hoewel door opdrachtgevers een ruimte fm leveranciersmarkt wordt ervaren en continuïteit beschouwd wordt als sterkste prikkel voor goed gedrag van de leveranciers in een sterk concurrerende markt, geven opdrachtgevers aan dat een benchmark één keer in de vijf jaar noodzakelijk zou zijn om ontwikkelingen in de markt te blijven volgen (Arends, van Beelen, 2014). In relatie tot voorgaande wordt aangegeven dat publieke partijen minder profiteren van de prikkel tot continuïteit voor leveranciers omdat voldaan moet worden aan de aanbestedingsplicht (Plat, 2014).

#### Bevestiging leverancier(s)

Door een opdrachtnemer wordt erkend dat een 'aanbestedingsloop' elke drie of vijf jaar een opdrachtgevers de kans biedt om nieuwe partijen met nieuwe ideeën e.d. aan te stellen (Boslooper, AAFM, 2014).

#### Deelconclusie

*Er is sprake van een voldoende ruime leveranciersmarkt, waarbij continuïteit geldt als sterkste prikkel voor goed gedrag van leveranciers, maar een benchmark (één keer in de vijf jaar) naar de kosten is nodig om de ontwikkelingen in de markt te peilen en de meest optimale prijs-kwaliteit verhouding na te streven.*

### Thema 4 Indirecte kosten

#### Label 1 Verlaging personeels- en overheadkosten

##### Onderzoeksgroep A/B

Bij toepassing van het traditionele model bestaan de indirecte kosten uit de kosten van het facility management (fm) personeel, in dienst bij de opdrachtgevende organisatie, en uit de kosten voor het inhuren van externen. Bij het toepassen van het managing agent model bestaan de kosten uit het fm personeel en de kosten voor het inhuren van de managing agent organisatie.

Bij het werken op basis van een managing agent model is sprake van minder personeel, dat in dienst is bij de opdrachtgever. Naast de managing agent organisatie bestaat de regie-organisatie (aan de kant van de opdrachtgever) namelijk uit het personeel, dat op het moment van uitbesteding al in dienst van de opdrachtgever is: meestal enkele ('multi-tasking' competente) werknemers. Zo beschikken bijvoorbeeld alle opdrachtgevende organisaties over een eigen inkoopfunctie voor de uitvoering van de algemenere taken (waar de voorwaarden van de opdrachtgever in de gaten worden gehouden) (Keereweer) en waarbij de expertise van de managing agent voor de meer specifiek taken wordt



ingezet (Arends). Bij het managing agent model is dus, naar verwachting, sprake van lagere kosten voor het personeel en voor het inhuren van experts in vergelijking met traditionele model. Echter, hier komen de kosten voor het inhuren van de agent bij.

Twee managing agent organisaties doen een uitspraak over de vergelijking van de indirecte kosten tussen de twee modellen. De gemeente Nijmegen constateert dat na calculatie is gebleken dat de inrichting van een organisatie met volledig eigen fm personeel, die waar nodig specialistische kennis inhuurt (ofwel: het traditionele model), goedkoper is dan het werken op basis van een managing agent model (Keereweer, 2014). De gemeente Hoorn twijfelt aan bovenstaande uitspraak omdat geconstateerd is dat bij toepassing van het traditionele model veelvuldig gebruik werd gemaakt van het inhuren van specialistische kennis (Plat, 2014).

Zoals besproken in 'flexibiliteit – capaciteit' is de verwachting dat door de inzet van een externe management organisatie de bezettingsgraad van het personeel meer optimaal is, wat het management direct meer efficiënt maakt en zo leidt to minder indirecte kosten. Hiervoor geldt uiteraard de voorwaarde dat de managing agent over voldoende andere projecten beschikt, waarvoor hij zijn personeel kan inzetten. Indien dit niet het geval is kan de managing agent zijn diensten niet scherp inprijzen.

Meerdere managing agent opdrachtgevers hebben zich met de aanname van de managing agent ten doel gesteld de onderhoudsdiensten opnieuw in te kopen. Zo willen zij het aantal leveranciers reduceren en hiermee de inspanning en bijbehorende financiën voor de coordinatie en overhead verminderen. Op deze manier verwachten zij op termijn efficiëntie en verlaagde indirecte kosten voor het onderhoud te realiseren.

#### Deelconclusie

*Een opdrachtgever zou zich bewust moeten zijn van de huidige situatie omtrent het facility management personeel in relatie tot de kwantitatieve en kwalitatieve capaciteit. Voorgaande bepaalt welke samenwerkingsvorm het meest efficiënt is in relatie tot de personeelskosten.*

#### *Onderzoeksgroep C*

De indirecte kosten bij maincontracting bestaan uit de kosten ten behoeve van de inrichting van de regie-organisatie en de kosten voor het facility management (fm) personeel, in dienst bij de opdrachtgevende organisatie.

In relatie tot de kosten voor het fm personeel, hoeft er, ten behoeve van het inrichten van de regie-organisatie, slechts een kleine demand-organisatie te worden ingericht (van Beelen, 2014). Zoals beschreven in 'flexibiliteit-capaciteit' sluit de mogelijkheid tot het inrichten van een kleine demand-organisatie goed aan op het doel van enkele maincontracting organisaties: het verkleinen van de organisatie (Siero, de Looze, 2014). Doordat sprake is van een kleine demand-organisatie zijn de personeelskosten en de uiteindelijke facility management kosten voor de organisatie relatief goedkoop (van Beelen, 2014).

Het inrichten van een kleine demand-organisatie is mogelijk doordat bij maincontracting sprake is van het sturen van prestaties. Het leveren van de management informatie is taak van de maincontractor, waarbij de demand-organisatie op afstand kan sturen door steekproefsgewijs te controleren (toetsen en accepteren).

Voorgaande maakt het voor de demand-organisatie mogelijk bijeenkomsten met het beheerteam op kwartaalbasis plaats te laten vinden, zodat er op een 'leane manier gemanaged wordt', waarbij kostenreductie verwacht wordt (Siero, van Beelen, de Looze, Minderhoud, 2014). Bovendien maakt de 'single line of contact' het mogelijk dat er op een 'leane' manier gecoördineerd kan worden (Minderhoud), wat leidt tot minder overheadkosten (Siero, de Looze, 2014).

Echter, evenals bij het toepassen van het traditionele en managing agent model, hangt de mate waarin een organisatie externen moet inhuren en hiermee de mate waarin sprake is van extra personeelskosten af van de beschikbare competenties van het personeel van de demand-organisatie, en dan met name in relatie tot de functies 'contractmanager' en 'inkopers'. Meerdere onderzochte organisaties hebben aangegeven adviseurs ingehuurd te hebben voor het opstellen van de juiste kritieke prestatie indicatoren en het uiteindelijke contract (Minderhoud, Lampe, 2014)

#### *Kosten ten behoeve van het opnieuw inrichten van de regie-organisatie*

Echter, naast de verwachte gereduceerde kosten doordat een kleinere demand-organisatie mogelijk is, moeten door een opdrachtgever investeringen gedaan worden omtrent het inrichten van de demand-organisatie.

Het is voor een opdrachtgevende organisatie van groot belang om in te schatten hoeveel inspanning en bijbehorende financiën nodig zijn om de oude fm organisatie (hiermee wordt bedoeld: het personeel bij zowel de beheer- als de gebruikersorganisatie) om te vormen tot de nieuwe demand-organisatie, waarbij sommige kennis en vaardigheden overbodig zullen worden en waarbij andere kennis en competenties nodig zijn.

De benodigde hoeveelheid inspanningen en financiën hangen af van: de mate waarin het voor een opdrachtgever mogelijk is om (een deel van) het oude personeel om te scholen (om te kunnen werken met systeemgerichte contractbeheersing) (ofwel: de binnen de organisatie aanwezige competenties) (Siero, 2014), de kosten voor het omscholen, de mate waarin het mogelijk is om vervangende functies te vinden voor het overige fm personeel (Siero), en de mate waarin het mogelijk is gebruik te maken van vervroegde pensioenregelingen (ofwel: de leeftijd van het huidige fm personeel).

Indien geen van voorgaande opties behoren tot de mogelijkheden van de organisatie is de opdrachtgever genoodzaakt een 'sterfhuisconstructie' te hanteren (ofwel: oude functies blijven bestaan naast de nieuwe functies) (van Beelen, 2014). Indien voorgaande het geval is, is een opdrachtgever dus niet in staat de beoogde krimp van de fm organisatie (het bij 'bij flexibiliteit: capaciteit' genoemde argument) te realiseren.

#### Bevestiging leverancier(s):

In relatie tot de kosten voor het opnieuw inrichten van de regie-organisatie bij het maken van een 'make-or-buy' keuze stelt een opdrachtnemer: *"Elke klant zit in een andere situatie; bij de één gaat het*

*bedrijf niet goed; bij de ander hebben ze net gereorganiseerd, de ander gaat fuseren, de ander is stabiel. Bij de één is sprake van een FM organisatie die aan het einde van z'n carrière pad zit; bij de ander zit een jonge FM organisatie. De één heeft nog een stukje in eigen beheer, de ander heeft alles uitbesteed; je moet altijd eerst vragen wat de klant nodig heeft; daar moet je het model op aanpassen" (Verbeek, Facilicom, 2014).*

#### Deelconclusie

*Een opdrachtgever zou zich bewust moeten zijn van de huidige situatie omtrent het facility management personeel in relatie tot de indirecte kosten voortkomend uit het inrichten van de demand-organisatie en de opbrengsten voortkomend uit een verkleind personeelsbestand.*

#### Label 2 Langere 'due diligence' periode

##### *Onderzoeksgroep C*

De vertaling van de prestaties naar de nodige inspanningen door een opdrachtnemer in relatie tot het nauwkeurig en betrouwbaar afprijzen, vergen een verstrekkend niveau van beschikbaarstelling van informatie door de opdrachtgever.

Indien sprake is van onvolledige informatie van de huidige status van de elementen, ontstaat de noodzaak tot het introduceren van een 'due diligence periode'. Hierbij werkt de nieuwe opdrachtnemer naast de oude opdrachtnemer en krijgt hij de kans om de eventuele discrepanties tussen de voorgespiegelde en daadwerkelijke ('as built') status van de elementen te constateren en te beprijzen (Siero, van Beelen, Lampe, Minderhoud, 2014).

Deze periode kan eveneens gebruikt worden om de lopende contracten in kaart te brengen (Minderhoud) en om door de opdrachtgever in samenspraak met de opdrachtnemer de kritieke prestatie indicatoren te bepalen (Lampe, Minderhoud, 2014). Gedurende deze periode wordt de leverancier op basis van zijn inspanningen betaald (de Kramer). Deze kosten kunnen dus als bijkomende kosten beschouwd worden, naast de kosten voor het daadwerkelijke onderhoud. Dit bedrag zou echter weggestreept kunnen worden tegen de kosten die de beheerder per definitie kwijt zou zijn ten gevolge van het ontstaan van een 'onderhoudsdip' in relatie tot het aannemen van een nieuwe leverancier (van Beelen, 2014).

Een complexe portefeuille zou leiden tot een langere 'due diligence' periode (Van der Plas, 2014) en dus tot hogere indirecte kosten. Een opdrachtgever zou een risico analyse moeten maken in relatie tot de due diligence periode (Van Beelen, 2014).

#### Deelconclusie

*Een opdrachtgever zou in staat moeten zijn te inventariseren in hoeverre beschikt over volledige en betrouwbare informatie en de aanwezigheid van complexe elementen.*

### Label 3 Efficiëntie door focus op eigen core business

#### *Onderzoeksgroep B/C*

Door meerdere managing agent en maincontracting opdrachtgevers wordt, door de inschakeling van de managing agent, ontzorging verwacht (zodat men zich beter kan richten op de eigen core business) (Keereweer, Plat, de Kramer, Siero, de Looze, 2014). Indien men bij commerciële instellingen beter in staat is zich te richten op de eigen core business kan meer effectiviteit van het primaire proces en dus een verhoogde kans op continuïteit verwacht worden. Bij publieke instanties zal de beheerder beter in staat zijn zich te richten op het aansturen en beoordelen van de leveranciers, waardoor meer efficiëntie ontstaat (Plat, 2014).

#### Bevestiging leverancier(s)

Een opdrachtnemer stelt in relatie tot een beoogde effectiviteit van de primaire processen door opdrachtgevers dat het meetbaar maken van een door de opdrachtnemer gerealiseerde verhoogde productiviteit van een opdrachtgever lastig is (Bosloop, AAFM, 2014).

#### Deelconclusie

*Een opdrachtgevende organisatie zou een inzicht moeten hebben in de balans tussen de opbrengsten, ten gevolge van een verhoogde effectiviteit van de core business processen, en de kosten voor (de transitie naar) een nieuwe samenwerkingsvorm.*

### *Thema 5 Customer service*

#### *Onderzoeksgroep B/C*

In het algemeen wordt door de meerderderheid van de managing agent opdrachtgevers (Arends, Plat, Keereweer, 2014) en maincontracting opdrachtgevers (de Looze, 2014) gesteld dat zij met de introductie van de modellen verwachten en nastreven dat de klanttevredenheid van hun (interne) gebruikers te verhoogd wordt. Door het toepassen van de volgende drie maatregelen verwachten zij een verbeterde klanttevredenheid en zo toegevoegde waarde voor de (effectiviteit van de) organisatie te creëren:

1. Het inrichten van een front office (bij managing agent en maincontracting opdrachtgevers)
2. Het behoud van de verantwoordelijkheid over de relatie met de gebruiker (bij managing agent opdrachtgevers)
3. Het plaatsen van de verantwoordelijkheid over de relatie met de gebruiker bij de leverancier door opname van de klanttevredenheid in de kritieke prestatie indicatoren (bij managing agent en maincontracting opdrachtgevers)

### Label 1 Front Office

#### *Onderzoeksgroep B/C*

Met uitbesteding op basis van een managing agent of maincontractor wordt verwacht dat een professionele helpdesk ingericht wordt waarbij de gebruiker met zijn klachten, opmerkingen en opdrachten terecht kan (Arends, 2014). Dit zou zorgen voor een systeem waaruit voldoende

management informatie gegenereerd kan worden en de klant beter geholpen wordt (Minderhoud, 2014).

## Label 2 Behoud verantwoordelijkheid over de relatie met de gebruiker

### *Onderzoeksgroep B*

Oprachtgevers van het managing agent model houden overwegend graag zelf de verantwoordelijkheid over (het sturen op) de klanttevredenheid om zo de behoefte van de gebruiker direct te kunnen vertalen in de gewenste prestaties van de elementen (Arends, Keereweer, 2014). Hierbij is de opdrachtgever zelf verantwoordelijk voor het verzamelen van de management informatie, al dan niet op basis van klanttevredenheidsonderzoeken. In één geval is aangegeven dat om de feedback loop voldoende te garanderen frequent overleg volgens een cyclus plaats vindt tussen de opdrachtgever, de grootste groep gebruikers, de managing agent en de de gebouwbeheerder (Keereweer, 2014).

## Label 3 Opname klanttevredenheid in kritieke prestatie indicatoren

### *Onderzoeksgroep B/C*

Indien door de leverancier niet wordt voldaan aan de overeengekomen norm voor de kpi 'klanttevredenheid' volgt bij maincontracting en in bij twee managing agent organisaties geval een negatieve financiële prikkel (Plat, de Kramer, 2014). Op deze manier worden de risico's voor de beoordeling van de gebruiker met betrekking tot het onderhoud verplaatst naar de opdrachtnemer.

### Bevestiging leverancier(s)

Een opdrachtnemer stelt dat bij maincontracting het 'hospitality concept', waarbij het nodig is dat de opdrachtnemer 'in de huid kruipt' van de opdrachtgever, minder kansrijk is dan bij het managing agent model. Dit zou te maken hebben met het type leverancier, dat maincontracting overwegend aanbiedt (oorspronkelijke aannemers) (Boslooper, AAFM, 2014). Voorgaande wordt beaamd door een tweede leverancier (Graumans, Heijmans, 2014). Een andere opdrachtnemer stelt dat het hospitality concept steeds belangrijker wordt voor opdrachtgevers (Verbeek, Facilicom, 2014).

### Deelconclusie

*Een opdrachtgever zou zich moeten afvragen in hoeverre een verhoogde klanttevredenheid bijdraagt aan de effectiviteit van de primaire processen van de organisatie.*

#### 6.2.4 Argumenten 'bij nader inzien'

In deze deelvraag wordt antwoord gegeven op deelvraag drie:

*Welke argumenten worden bij nader inzien (na negatieve ervaringen met één van de modellen) gebruikt bij de keuze voor één van de andere samenwerkingsmodellen (A, B en/of C)?*

Enkele maincontracting leveranciers (de gemeente Nijmegen, de NS, het Rijksvastgoedbedrijf) zijn, ten gevolge van de negatieve ervaringen met toepassing van het maincontracting model, voor het onderhouden van de vastgoedportefeuille, overgegaan op/in voorbereiding om over te gaan op/in twijfel om over te gaan op een ander samenwerkingsmodel. Deze negatieve ervaringen vormen voor deze opdrachtgevers argumenten om te kiezen voor een ander samenwerkingsmodel en worden in dit onderzoek aangeduid met 'bij nader inzien argumenten'.

Sommige argumenten vallen binnen de eerder behandelde labels uit deelvraag één. Andere argumenten krijgen een nieuw label toebedoemd binnen één van de vijf thema's. Per thema wordt aangegeven welke 'bij nader inzien argumenten' genoemd zijn.

#### *Thema 4 Indirecte kosten*

##### Label 1 Verlaging personeels- en overheadkosten

Zoals benoemd bij 'indirecte kosten – personeel- en overheadkosten' dienen, ten behoeve van een omschakeling van de 'oude' naar de 'nieuwe' beheerorganisatie, kosten gemaakt worden. Hiertoe behoren onder andere de kosten die nodig zijn om de functies van het personeel aan de gebruikerskant te behouden.

Het Rijksvastgoedbedrijf geeft aan dat ten tijde van de keuze voor maincontracting deze kosten niet nauwkeurig in kaart zijn gebracht. Momenteel worden deze kosten opnieuw onderzocht. Onder andere hiermee moet bepaald worden in hoeverre het vooraf opgestelde doel (verbetering van kwaliteit tegen dezelfde of gereduceerde kosten) is bereikt. Hierdoor zou de organisatie in staat zijn een goede afweging te kunnen maken of het verantwoord is om de rest van de portefeuille eveneens uit te besteden op basis van maincontracting. Het alternatief zou zijn om weer op basis traditionele wijze te gaan werken (Siero, 2014).

##### Deelconclusie

*Een opdrachtgever zou zich bewust moeten zijn van de noodzaak tot een nauwkeurige en betrouwbare inzage in de kosten ten gevolge van de inrichting van de nieuwe beheerorganisatie.*

##### Label 4 Prestatiegerichte contracten leiden tot 'ex-post' conflicten (discussies achteraf) tussen opdrachtgever en leverancier en op termijn tot inefficiënt onderhoud

Volgens Shell is bij maincontracting sprake van een 'relation based contract' ten gevolge van een grijs gebied voortkomend uit tegengestelde belangen van opdrachtgever en opdrachtnemer. In dit kader zou de term 'partnership' idealistisch zijn (van Beelen, 2014) en zou men zich dus bewust moeten zijn van de tegengestelde belangen van opdrachtgever en opdrachtnemer.

Onder de term 'directe kosten-efficiëntie' is besproken dat het verdienmodel van een opdrachtnemer gebaseerd is op de gerealiseerde efficiëntie. Echter, een combinatie van een lage contractsom in relatie tot kritische prestatie indicatoren omtrent besparingen op termijn, zetten dit verdienmodel onder druk.

Ten gevolge van een onvoldoende vertegenwoordigd belang van de opdrachtnemer lijkt het erop dat de leverancier op andere (ouderwetse) manieren probeert inkomsten te genereren: op basis van capaciteit ofwel 'meerwerk'. Om meerwerk te genereren ontstaan ex-post conflicten tussen opdrachtgever en opdrachtnemer ten gevolge van onvolledige informatie of onvolledige contracten (ten gevolge van onzekere status elementen). Dit leidt op termijn naar een toename van indirecten kosten en inefficiënt onderhoud.

*Onvolledig / foutieve informatie leidt tot discussies omtrent verborgen gebreken en mogelijk extra (indirecte) onderhoudskosten voor de opdrachtgever*

Indien de bij maincontracting geleverde informatie omtrent de elementen (achteraf) onvoldoende compleet, volledig en betrouwbaar blijkt te zijn, bijvoorbeeld ten gevolge van de visuele inspectiemethode, kunnen achteraf discussies tussen opdrachtgever en opdrachtnemer ontstaan over verborgen gebreken en mogelijk extra onderhoudskosten voor de opdrachtgever (Siero, 2014).

Zoals beschreven, verkleint de introductie van een langere inwerkperiode de kans op foutieve informatie en dus de kans op discussies en extra kosten voor het onderhoud. Er kan tijdens deze periode namelijk nog allerlei informatie inzichtelijk worden die invloed heeft op de capaciteit, organisatie en prijs, waardoor een opdrachtnemer beter in staat is een realistische contractsom te bepalen en de kans op discussies achteraf verkleind wordt.

*Onvolledige contract ten gevolge van onzekere status elementen in de toekomst*

Een wijziging in de status van elementen kan ten gevolge van het gedrag van de gebruiker verslechteren. Dit is moeilijk te voorspellen en daarmee niet altijd van tevoren vast te leggen in een contract. Dit vraagt soms om een ad-hoc aanpassing van het meerjarenonderhoudsplan(MJOP) en een ad-hoc benadering van de uitvoering van projecten.

In dit kader wordt door de gemeente Nijmegen erkend dat bij maincontracting, indien een gebrek optreedt, de opdrachtnemer vaak terug verwijst naar het contract om aan te geven dat de uit te voeren handeling geen onderdeel uitmaakt van het contract. Dit kan tot discussies leiden omtrent de vertalingen van de prestaties naar de benodigde inspanningen ofwel werkzaamheden.

Voorgaande leidt mogelijk tot extra onderhoudskosten voor de opdrachtgever doordat deze de kosten voor de handeling alsnog moet betalen. Bovendien kunnen de kosten opgedreven worden doordat indien de gewenste handeling niet of vertraagd wordt uitgevoerd dit leidt tot een ontevreden gebruiker en extra inspanningen voor de opdrachtgever ten behoeve van de communicatie tussen de gebruiker en maincontractor (Keereweer, 2014). Bij het werken op basis van een traditioneel model is voorgaande niet aan de orde, omdat de besluitvorming omtrent prioritering voor investeringen in elk geval bij de opdrachtgever ligt.

### *Mogelijkheid ter voorkoming ex-post conflicten door erkenning belang opdrachtnemer*

Voorgaande toont aan dat de leveranciers andere methoden van verdienen geboden zouden moeten worden door middel van beloning van de prestatie. Het koppelen van een positieve financiële prikkel aan goed gedrag van de leverancier (voor het realiseren van efficiëntie) lijkt echter lastig te implementeren omdat: de toegevoegde waarde van het onderhoud pas op de lange termijn zichtbaar wordt, een betrouwbaar meetsysteem maatwerk vraagt (Minderhoud, 2014) en de financiële targets in doelstelling kunnen gaan prevaleren boven de 'overall' prestatie (de Looze, 2014).

Het toekennen van bonussen voor projecten zou een instrument kunnen zijn om ex-post conflicten te verkleinen. Bij Yara Sluiskil is men zich bewust van het feit dat er door de opdrachtnemer minimaal verdiend wordt op de uitvoering van het reguliere onderhoud. In het bewustzijn van het belang van de opdrachtnemer (het genereren van inkomsten en continuïteit), kan de managing contractor bij Yara Sluiskil extra inkomsten genereren door projecten correct uit te voeren (een oplevering binnen de vooraf overeengekomen tijd- en prijsafpraak).

De betaling van het uitvoeren van projecten vindt plaats op basis van een aparte fee met de mogelijkheid tot het toekennen uitkeren van een bonus bij nakomen van de afspraken. Yara Sluiskil waarborgt de onafhankelijkheid van de opdrachtnemer doordat de bonus gemaximaliseerd is (De kramer). Het ontbreekt bij deze aanpak echter aan een geheel onafhankelijke positie van de leverancier, doordat de leverancier tevens voorstellen doet voor het planmatig onderhoud en hiermee meer eigen werk kan creëren.

Leverancier:

*Een opdrachtnemende partij bevestigt dat veel leveranciers, die van oorsprong bouwbedrijven zijn, veelal gericht zijn op het leveren van capaciteit cq. Inspanningen in plaats van het leveren van prestaties (Verbeek, Facilicom, 2014).*

Deelconclusie

*Een opdrachtgever zou zich bewust moeten zijn van de tegengestelde belangen van de opdrachtgever in relatie tot de opdrachtnemer. Hierbij zou hij zijn rol in het verstrekken van volledige en betrouwbare informatie, het betrekken van de gebruiker bij het formuleren van de prestatie indicatoren, en in het kunnen inleven in het verdienmodel van de opdrachtnemer moeten erkennen.*

### Label 5 Beperkte efficiëntie door verminderde onderhoudsprestaties als gevolg van foutieve kritieke prestatie indicatoren

Zoals besproken onder het thema 'directe kosten' label twee wordt, ten behoeve van verlagen van de onderhoudskosten (op termijn), het realiseren van besparingen onderdeel gemaakt van de kritieke prestatie indicatoren. Verder zou een opdrachtnemer geprikkeld worden deze financiële 'targets' te halen aangezien een negatieve financiële prikkel gekoppeld is aan het niet behalen van deze prestatie. In relatie tot voorgaande wordt door de High Tech Campus Eindhoven geconstateerd dat het sturen op financiële targets door de opdrachtnemer bij maincontracting ter voorkoming van financiële consequenties ten koste gaat van de kwaliteit van het onderhoud (Arends, 2014).



## Deelconclusie

*Een opdrachtgevende partij zou zich bewust moeten zijn van de tegengestelde belangen van de opdrachtgever in relatie tot de opdrachtnemer. Hierbij zou een optimale balans gezocht moeten worden in de weging van prestatie indicatoren omtrent kostenreductie en in relatie tot kwaliteit*

### Label 6 Beperkte efficiëntie door onvoldoende afstemming belangen en taken gebruiker(sorganisatie)

Bij sommige onderzochte opdracht gevende organisaties is sprake van een (in het verleden uitgevoerde) centralisatie van verantwoordelijkheden van een deel van het onderhoud van de totale vastgoedportefeuille (ofwel: het eigenarenonderhoud, vaak gerelateerd aan hard services) in een aparte beheerorganisatie. Hiermee ontstond een scheiding van de (asset management) rollen eigenaar (beheerder), klant (gebruiker) en leveranciers binnen de opdrachtgevende organisatie en een scheiding in de verantwoordelijkheden van het onderhoud. Hiermee behoort het eigenarenonderhoud tot de verantwoordelijkheid van de beheerder en het gebruikersonderhoud tot de verantwoordelijkheid van de gebruiker.

Een scheiding van rollen is het geval bij alle onderzochte publieke organisaties, in het geval van de maincontracting opdrachtgevers dus het Rijksvastgoedbedrijf en de gemeente Rotterdam (Plat, Keereweer, Siero, de Looze, 2014).

Bij het introduceren van maincontracting binnen een dergelijke organisatie kan er, ten gevolge van voorgaande, behoefte ontstaan aan extra managementinspanningen ten behoeve van het afstemmen van de initiële behoefte van de gebruiker (wil de gebruiker met maincontracting werken) en van het afstemmen van de nieuwe verdeling taken en verantwoordelijkheden van deze drie rollen bij maincontracting (zijn de nieuwe taken helder voor de gebruiker).

Verder is het belangrijk dat er sprake is van een constante afstemming van de behoefte van de gebruiker om klanttevredenheid te blijven waarborgen. Ook omdat bij grote organisaties interne communicatie (tussen de beheerders- en gebruikersorganisatie en binnen deze deelorganisaties tussen de verschillende niveaus) niet vanzelfsprekend lijkt te zijn (Siero, 2014).

Ondanks het feit dat risico's bij de maincontractor liggen en klanttevredenheid in alle onderzochte gevallen onderdeel uitmaakt van de kritieke prestatie indicatoren, wat doet denken dat de relatie met de klant eveneens tot de verantwoordelijkheid van de maincontractor behoort, blijkt die afstemming en communicatie in de praktijk de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever te zijn en één van de voorwaarden voor het succesvol kunnen uitvoeren van maincontracting binnen een organisatie (Keereweer, Siero, 2014). Immers: het contract is geldig tussen de beheerder en de maincontractor.

Het niet afstemmen van de (initiële) behoefte en nieuwe taakverdeling kan leiden tot het bewust (obstructie door oud facility management personeel van de gebruiker) of onbewust verstoren van het onderhoudsproces, wat kan leiden tot inefficiënt onderhoud en verval van aansprakelijkheid (van de maincontractor) door verstoring van de (optimale) onderhoudsstrategie van de opdrachtnemer en dus tot meer indirecte kosten. (Siero, Keereweer, 2014). (Continue) afstemming is cruciaal bij het nastreven van efficiënt onderhoud.

Bevestiging leverancier(s)

*Een opdrachtnemende partij benadrukt het belang dat de gebruiker vooraan in het proces van maincontracting betrokken wordt (Graumans).*

Deelconclusie

*Een opdrachtgever zou zich bewust moeten zijn van zijn verantwoordelijkheid voor de relatie met de opdrachtnemer en de hierbij behorende extra management inspanningen en daaruit voortvloeiende financiën. Hierbij zou hij zijn rol als 'mediator' tussen opdrachtgever en opdrachtnemer moeten erkennen, in die zin dat belangen van de gebruiker vertegenwoordigd zijn en blijven en dat de nieuwe verdeling van bevoegheden en verantwoordelijkheden helder is en helder blijft.*

### *Thema 5 Customer service*

Label 4 Beperkte innovatie door onvolledige / foutieve interpretatie informatie en beperkte financiële ruimte onderaannemers

Zowel bij het Rijksvastgoedbedrijf als bij de NS wordt een gebrek aan interpretatie van de verzamelde management informatie door de opdrachtnemer geconstateerd (Siero, van Velzen, 2014). De opdrachtgevers hebben ervaren dat de opdrachtnemer onvoldoende reflectie voert over het eigen onderhoudsproces. Hierbij zou het in de 'plan-do-check-act' cirkel, wat bij kwaliteitmanagement verwacht zou mogen worden, ontbreken aan de uitvoering van de laatste twee stappen, waardoor geen feedback-loop tot stand gebracht wordt (Siero, 2014). Dit zou leiden tot beperkte innovatie binnen het onderhoudsproces.

Beperkte innovatie zou verder gerelateerd zijn aan de verminderde financiële ruimte voor leveranciers (indien sprake is van een generalistische leverancier van management diensten met onderaannemers voor de uitvoerende diensten). Doordat zowel vanuit de opdrachtgever als vanuit de management partij op de kosten gedrukt wordt zouden onderaannemers beperkt worden in hun mogelijkheden en oplossend vermogen (van Velzen, Minderhoud, 2014). De beperkte (financiële) ruimte voor leveranciers zou kunnen leiden tot verminderde prestaties en uiteindelijk dus minder efficiëntie van het onderhoud.

Conclusie

*Een opdrachtgever moet zorgen dat de behoefte vertaald is in 'smart' geformuleerde kritieke prestatie indicatoren, al dan niet voorzien van een financiële prikkel.*

### *Thema 6 Overig*

Label 1 Beleidswijziging

Het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) geeft aan dat de Rijksoverheid weer meer activiteiten zelf wil gaan uitvoeren omdat, ten gevolge van de fusie van afdelingen (tot het RVB), nu ook het uitvoerend personeel van één van de gefuseerde afdelingen tot het RVB bedrijf behoort. Hiervoor moeten opnieuw werkzaamheden gevonden worden, omdat ze op de loonlijst staan (Siero, 2014).

Er is hier sprake van een (voorbeeld van) wisseling van beleid, hetgeen vraagt om een herstructurering van de organisatie. Een lange contractduur, wat kenmerkend is voor maincontracting, maakt het minder goed mogelijk om een dergelijke herstructurering door te voeren, dusdanig dat het bij het nieuwe beleid aansluit.

Deelconclusie

*Een opdrachtgever zou een inschattingen moeten kunnen maken van de kans op het voordoen van beleidswijzigingen op de middellange tot lange termijn in verband met de desbetreffende contractduur van het type samenwerkingsvorm.*

## 6.3 Analyse

In paragraaf 6.3 worden de bevindingen uit de analyse van het onderzoek besproken. In 'leeswijzer' wordt de structuur van de paragraaf aangeduid. In de daarop volgende paragraaf wordt antwoord gegeven op de analytische onderzoeksvragen.

### 6.3.1 Leeswijzer

Zoals besproken in het vorige hoofdstuk wordt in deze paragraaf antwoord gegeven op de analytische deelvragen ('de match' en 'mismatch' tussen theorie en praktijk). Ten gevolge van voorschrijdend inzicht is de analytische onderzoeksvraag opgedeeld, zoals hieronder is weergegeven:

1. *Wat is de 'match' en 'mismatch' tussen de in de praktijk genoemde argumenten en de in de theorie genoemde factoren die meegewogen zouden moeten worden bij het maken van een keuze?*
2. *Welke in de praktijk genoemde argumenten worden door de theorie niet erkend? Wat is hiervoor een mogelijke verklaring?*

Deelvraag één wordt beantwoord door per theorie te analyseren welk van de in de theorie benoemde factoren door opdrachtgevers als argument gebruikt zijn. Indien factoren benoemd zijn is er sprake van een 'match'. Indien factoren niet benoemd zijn is er sprake van een 'mismatch'. In bijlage vier wordt aangegeven binnen welke 'labels' de betreffende factoren genoemd zijn.

Vervolgens wordt geanalyseerd welke door opdrachtgevers genoemde argumenten geen overeenkomsten hebben met één van de theorieën. In dat geval is eveneens sprake van een 'mismatch'.

### *Theorie I Competitive strategy*

#### Core business perspectief

Vanuit het theoretische 'core business' perspectief wordt door een opdracht gevende organisatie efficiëntie verwacht door de reductie van kosten die ontstaat bij de uitbesteding van de non-core business activiteiten. Voorgaande zou op drie manieren bereikt kunnen worden. In eerste instantie doordat opdrachtgevers zich door middel van ontzorging *beter op de eigen core business zou kunnen richten*, hetgeen wordt bevestigd door meerdere opdrachtgevers van het managing agent en maincontracting model.

In tweede instantie doordat de *markt goedkoper zou produceren* dan de opdrachtgever zelf. Dit wordt beaamd door alle maincontracting opdrachtgevers die meer kwaliteit tegen dezelfde of gereduceerde kosten verwachten doordat de integratie van de verschillende onderhoudsdisciplines en van de management- en uitvoeringstaken binnen de scope van het contract logischerwijs zou moeten leiden tot meer efficiëntie. Door diverse managing agent opdrachtgevers wordt aangegeven dat met een keuze voor een managing agent model meer efficiëntie verwacht wordt in de uitvoering van de managementdiensten.

In derde instantie doordat door uitbesteding *het personeelsbestand verkleind wordt* en daarmee de flexibiliteit van de organisatie verhoogd wordt. Door verschillende maincontracting opdrachtgevers

wordt het verkleinen van de organisatie als beleidsdoelstelling en argument genoemd, maar dit wordt in geen geval gelinkt aan een beoogde verhoging van flexibiliteit en hiermee verbeterde continuïteit van de organisatie. Door diverse managing agent opdrachtgevers wordt het verhogen van de flexibiliteit van de organisatie om zo voldoende kennis (kwantitatief en kwalitatief) binnen de organisatie te kunnen waarborgen als argument genoemd.

#### Deelconclusie

*Men verwacht met de uitbesteding van facility management activiteiten efficiëntie te creëren: een verhoogde efficiëntie van de primaire processen (bij het managing agent en maincontracting model), een verhoogde effectiviteit van het onderhoud, een reductie in personeelskosten (bij het maincontracting model), en een optimale bezetting van het personeel (bij het managing model).*

#### Kerncompetenties perspectief

Vanuit het theoretische 'kerncompetentie' perspectief wordt door een opdracht gevende organisatie efficiëntie verwacht door het verhogen van de toegevoegde waarde door bij uitbesteding van facility management activiteiten de volgende aspecten te waarborgen: *een juiste prijs-kwaliteit verhouding* bij inkoop van de processen en het behouden van *kerncompetenties binnen de eigen organisatie*. Tevens vallen binnen dit perspectief de *kerncompetenties van marktpartijen* ten gevolge van schaalvoordelen, koststructuren, gespecialiseerde kennis of sterkere prestatieprikkels.

In relatie tot het belang van een *juiste-prijs kwaliteit verhouding* bij inkoop wordt door diverse managing agent opdrachtgevers aangegeven dat men efficiëntie door een nieuwe inkoopstrategie verwacht. Met de inbreng van een managing agent wordt inbreng van kennis van de markt verwacht. Dit zou een argument zijn om te kiezen voor dit model. Bij enkele maincontracting opdrachtgevers wordt aangegeven dat men ervan uitgaat dat door de maincontractor bij inkoop (van diensten bij onderaannemers) de juiste prijs-kwaliteit verhouding nagestreefd wordt. In dit kader wordt het belang tot behoud van enige controle door de opdrachtgever over de inkoopgegevens van de maincontractor benadrukt. Een juiste prijs-kwaliteit verhouding bij inkoop van diensten van de maincontractor en managing agent zou opdrachtgever bereiken door zich te voorzien van voldoende benchmark mogelijkheden.

Slechts één maincontracting opdrachtgever doet een uitspraak in relatie tot *kerncompetenties binnen de eigen organisatie*. Een opdrachtgever zou zich bewust moeten zijn van de aanwezigheid van de benodigde kerncompetenties binnen de organisatie. Hiermee worden competenties bedoeld, die nodig zijn voor het inrichten van een demand-organisatie ofwel de benodigde beheersstructuur bij maincontracting. Verder wordt door diverse managing agent en maincontracting opdrachtgevers het belang erkend van het behoud van expertise op de inhoudelijke onderhoud processen en inkoop binnen de organisatie ten behoeve van het controleren van de opdrachtnemer .

In relatie tot *kerncompetenties van marktpartijen* wordt door diverse maincontracting opdrachtgevers aangegeven dat het verwachte realiseren van *schaalvoordelen* door het grotere inkoopvolume van de maincontractor dan die van de opdrachtgever een argument is. Verder wordt bij zowel managing agent als maincontracting opdrachtgevers erkend dat men door de *inzet van specialistische partijen* met specialistische kennis van management en/of uitvoeringsactiviteiten verwacht wordt efficiëntie in het onderhoud te realiseren. Tot slot wordt door beide typen opdrachtgevers erkend dat continuïteit

geldt als belangrijkste prikkel voor een opdrachtnemer tot goed gedrag ten gevolge van een voldoende concurrerende markt (ofwel: er zou sprake zijn van een prestatieprikkel).

#### Deelconclusie

*Men verwacht dat met uitbesteding van facility management diensten een juiste prijs-kwaliteitverhouding (gerealiseerd door de opdrachtnemer), schaalvoordelen (bij maincontracting), specialistische kennis / competenties bij opdrachtnemers, en de voldoende concurrerende markt leiden tot meer efficiëntie voor de organisatie. Een opdrachtgever zou zich echter ten alle tijden moeten verzekeren van het feit of er daadwerkelijk sprake is van kennis en competenties omtrent controle op de opdrachtnemer.*

#### Bedrijfsklimaat in (publieke) organisaties

Vanuit het theoretische 'bedrijfsklimaat in (publieke) organisaties' perspectief zou een opdrachtgevende organisatie problemen kunnen ervaren bij het uitbesteden van fm activiteiten in relatie tot het inkrimpen van de organisatie. Problemen kunnen ontstaan tijdens de uitbesteding in relatie tot de (on)mogelijkheid om in te krimpen ten gevolge van wetgeving. Maar problemen kunnen ook ontstaan na uitbesteding ten gevolge van de impact van uitbesteding op de heersende bedrijfscultuur.

Bij managing agent opdrachtgevers wordt aangegeven dat er geen sprake was van problemen bij uitbesteding doordat geen fm personeel meer binnen de organisatie aanwezig was. Bij diverse maincontracting opdrachtgevers wordt aangegeven dat geen problemen werden ervaren bij uitbesteding omdat sprake was van 'verjaard' personeel (waardoor mogelijkheden tot vervroegde pensioenregelingen bestonden) of omdat er een mogelijkheid was tot het aanbieden van vervangende functies aan het personeel. Bij zowel een publieke managing agent als een maincontracting opdrachtgever werden problemen ervaren in het kader van de veranderde bedrijfscultuur, waarbij door het 'oude' fm personeel van de gebruiker obstructie werd gepleegd. In die zin dat onderhoudprocessen doelbewust verstoord werden.

#### Deelconclusie omtrent 'match' en 'mismatch'

*In relatie tot 'match' wordt erkend dat bij uitbesteding problemen (kunnen) ontstaan indien binnen een organisatie al sprake is van (oud) fm personeel, waarvan de oude functies naast de nieuwe organisatie gehandhaafd blijven. Deze problemen ontstaan ten gevolge van een verslechterde bedrijfscultuur. Problemen zouden voorkomen kunnen worden indien vervangende functies voor dit personeel gevonden kunnen worden of indien sprake is van 'verjaard' personeel.*

*Vanuit de 'competitive strategy' theorie beredeneerd is geen sprake van een 'mismatch'.*

#### Theorie II Transactiekosten theorie

Vanuit de 'transactiekosten' theorie zou een beslissing tot uitbesteding en de keuze voor een type contract afhangen van de balans tussen *transactiekosten* (de kosten voor het controleren) en *productiekosten*. De transactiekosten worden beïnvloed door meerdere factoren: *de mate van specificiteit, volume, onzekerheid/complexiteit, de mate van rationaliteit en het aantal leveranciers*. De productiekosten worden beïnvloed door de factor *schaalvoordelen*.

In relatie tot de factor *beperkte rationaliteit* wordt door maincontracting opdrachtgevers aangegeven dat de rol van inkopers steeds belangrijker wordt in relatie tot het specificeren van eisen (ofwel: de aanwezige kennis en competenties in relatie tot voorgaande). Verder zou de rol van contractmanagers belangrijker worden in relatie tot het managen en controleren van de leverancier.

Door managing agent opdrachtgevers wordt erkend dat de managing agent aangenomen is ten behoeve van de inbreng van zijn kennis omtrent het specificeren van eisen, het selecteren van geschikte leveranciers, het opstellen van een passend contract en het managen en controleren van de leverancier. Het kunnen garanderen van in-house kennis en competenties in relatie tot inkoop en controle lijkt hiermee een voorwaarde te zijn voor een succesvolle uitbesteding.

Met betrekking tot de factor '*onzekerheid/complexiteit*' wordt door meerdere opdrachtgevers aangegeven dat, ten gevolge van verschillende factoren, sprake kan zijn van onzekerheden omtrent de status van de elementen nu en in de toekomst. De mate van onzekerheid is gerelateerd aan de mate waarin een opdrachtgever beschikt over volledige en betrouwbare informatie omtrent de status van de elementen. Ten gevolge van deze onzekerheden en de eventuele complexiteit van elementen zou de inwerkperiode ofwel de '*due diligence*' periode voor de opdrachtnemer langer moeten zijn. Immers: een opdrachtnemer zou pas een realistische prijs kunnen opgeven, indien hij voldoende inzicht heeft in de onzekerheden en mate van complexiteit. Dit leidt tot hogere transactiekosten. Daarom zou een opdrachtgever de hoeveelheid beschikbare informatie beschikbaar is en de mate van complexiteit in ogenschouw moeten nemen.

Een relationeel contract, waarbij bewust ruimte wordt overgelaten, ten behoeve van het op termijn kunnen invullen van onzekerheden zou volgens de theorie de kans op discussies tussen opdrachtgever en opdrachtnemer verminderen. Echter, de ex-post conflicten (discussies achteraf tussen opdrachtgever en opdrachtnemer ten gevolge van opportunistisch gedrag), die ontstaan ten gevolge van onzekerheden, tonen het belang van de beschikking over voldoende informatie door de opdrachtgever nogmaals aan.

In relatie tot de factor '*volume*' zou de lange(re) contractduur, die gehandhaafd wordt bij toepassing van het managing agent en maincontracting model, de kosten, die nodig zijn voor de inrichting van de beheersstructuur (benodigd bij het werken op basis van prestatiegerichte contracten), haalbaar maken. Een lange duur zou verder nodig zijn voor de opdrachtnemer om efficiëntie op termijn te kunnen bereiken. Ook omdat sprake is van de langere inwerkperiode. De mogelijkheid tot het aangaan van een langere contractduur zou hierom door een opdrachtgever (bij de keuze voor welke van beide modellen) meegenomen moeten worden. Door de geïnterviewden worden echter geen uitspraken gedaan over het volume van de portefeuille of het vergrote volume dat ontstaat door de koppeling van diensten in relatie tot de keuze voor een managing agent of maincontracting samenwerkingsmodel.

Verder zou, in relatie tot volume, bij toepassing van het managing agent en maincontracting model, het verminderen van het *aantal leveranciers* leiden tot minder aanspreekpunten. Zodoende is er minder behoefte aan controle zodat het personeelsbestand verkleind kan worden en dientengevolge worden de personeels- en overheadkosten verlaagd.

In relatie tot de factor *leveranciersmarkt* wordt door alle managing agent en maincontracting opdrachtgevers erkend dat sprake is van een sterk concurrerende markt (dus van *veel leveranciers ex-ante*), hetgeen de neiging tot opportunistisch gedrag bij leveranciers zou verkleinen. Hierbij zou de prikkel continuïteit volgens meerdere opdrachtgevers gelden als sterkste prikkel. Echter, in relatie tot het *aantal leveranciers ex-post*, wordt door meerdere maincontracting opdrachtgevers (de mogelijkheid tot) opportunistische gedrag door de opdrachtnemer erkend. (De kans op) opportunistisch gedrag zou in eerste instantie beïnvloed worden door de lange 'due diligence' periode. De wetenschap van een opdrachtnemer dat een opdrachtgever een investering (in de lange inwerkperiode) heeft gedaan, zou kunnen leiden tot een onrealistisch hoge aanbidding, na de inwerkperiode.

Verder zou opportunistisch gedrag voort kunnen komen uit de verhoogde afhankelijkheid van de opdrachtnemer in relatie tot projectvoorstellen. Verhoogde afhankelijkheid bij projecten zou ontstaan indien door een opdrachtgever gekozen is voor een bepaalde aanbestedingsmethode (het één op één gunnen van projecten aan de opdrachtnemer). Opportunistische gedrag kan ontstaan als de opdrachtnemer overbodige projectvoorstellen doet.

Tot slot zou opportunistisch gedrag kunnen ontstaan na verloop van de leveringstermijn doordat de opdrachtnemer zich bewust is van het feit dat (door de opgedane kennis) hij een gunstig bod kan doen, waardoor de 'cost of change' voor de opdrachtgever bij een keuze voor hem lager zullen zijn dan in het geval dat hij kiest voor een andere leverancier. Opdrachtgevers in het algemeen en maincontracting opdrachtgevers in het bijzonder zouden zich dus bij het maken van een keuze voor maincontracting bewust moeten zijn van de balans tussen opbrengsten door verminderde 'cost of change' en kosten ten gevolge van de verhoogde afhankelijkheid. Hiervoor zal het uitvoeren van een risicoanalyse nodig zijn. Publieke opdrachtgevers zouden zich bewust moeten zijn van het feit dat zij nauwelijks gebruik kunnen maken van verlaagde 'cost of change', omdat zij gebonden zijn aan regels omtrent aanbesteding. Om deze reden zou ook de prikkel continuïteit in mindere mate van toepassing zijn.

De factor *schaalvoordelen* is al bij behandeling van de 'competitive strategy' theorie besproken.

Deelconclusie omtrent 'match en mismatch'

*In relatie tot 'match' wordt erkend dat bij een keuze tot uitbesteding het van belang is dat: binnen de organisaties voldoende kennis aanwezig is om in te kopen en leveranciers te controleren; dat een lange duur het inrichten van de beheersstructuur en het bereiken van efficiënt onderhoud haalbaar maakt; dat het beschikbaar zijn van voldoende betrouwbare en beschikbare informatie en de complexiteit van de elementen de duur van de inwerkperiode beïnvloedt; dat sprake is van een voldoende sterk concurrerende markt, maar dat de prikkel continuïteit niet altijd even sterk is; dat men kan profiteren van 'cost of change' voordeel, maar dat de balans met de kosten omtrent toegenomen afhankelijkheid moet worden meegewogen.*

*In relatie tot 'mismatch' wordt de factor uniekheid van diensten niet door opdrachtgevers aangeduid als meegewogen factor bij het maken van een keuze. Diensten omtrent vastgoedonderhoud worden over het algemeen niet als uniek beschouwd. Enkele diensten hebben betrekking op (het onderhouden van) unieke systemen, maar de mate waarin unieke systemen (met name gerelateerd aan transport)*



*aanwezig zijn schijnt geen rol te spelen in het maken van een keuze. Dit impliceert dat het geen gegeven is dat hetzij opdrachtgever hetzij opdrachtnemer beter in staat zou zijn tot het maken van (unieke) prijsafspraken.*

#### *Theorie omtrent 'vertrouwen'*

Volgens de theorie omtrent 'vertrouwen' zou een opdrachtgever de relatie kunnen versterken (ofwel de mate van bereikte efficiëntie kunnen verhogen) door: het vertrouwen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer te verbeteren, de mate van informatie-asymmetrie te verkleinen, of door de economische relatie te versterken. De informatie-asymmetrie zou opgeheven kunnen worden door de *hoeveelheid management-informatie* te vergroten. De relatie zou versterkt kunnen worden door de *relatieduur* te verlengen, het *contractvolume* te vergroten, door *het aantal leveranciers* te verminderen of door te kiezen voor een *kleinere opdracht nemende organisatie*.

In eerste instantie wordt, in relatie tot vertrouwen, door meerdere opdrachtgevers aangegeven dat het hebben van vertrouwen in een opdracht nemende partij een randvoorwaarde is voor het aangaan van een relatie. Met betrekking tot de factor *hoeveelheid management-informatie* wordt door maincontracting opdrachtgevers beweerd dat juist het systeem van controle op basis van steekproefsgewijs 'auditen' ervoor zorgt dat de inrichting van een kleine demand-organisatie, waarbij op 'leane' wijze gestuurd wordt, mogelijk is. Voorgaande zou leiden tot gereduceerde personeels- en overheadkosten. Dit zou een argument zijn om te kiezen voor maincontracting.

Wat betreft het versterken van de (economische) relatie wordt door diverse managing agent en maincontracting opdrachtgevers erkend dat de *relatieduur* voorwaarde is om de opdrachtnemer de ruimte (en het vertrouwen) te geven om de beoogde efficiëntie te realiseren. Temeer daar omdat (zoals beschreven in de transactiekosten theorie) de inwerkperiode langer is ten gevolge van het in kaart brengen van onzekerheden en omdat investeringen (in het begin van de periode) van de opdracht nemende partijen verwacht worden. Het *verkleinen van het aantal leveranciers* en hiermee het vergroten van het volume bij maincontracting wordt door opdrachtgevers echter niet in relatie gebracht met vertrouwen en daarmee verbeterde efficiëntie.

Met betrekking tot de *grootte van de opdracht nemende organisatie* wordt echter door maincontracting opdrachtgevers aangegeven dat een grotere opdrachtnemer gewenst is ten behoeve van de toekomstbestendigheid (van de opdracht nemende partij). Bovendien zouden bij een maincontracting aanbesteding slechts de grotere opdrachtnemers zich aanmelden omdat deze beter in staat zouden zijn risico's te dragen en tot het doen van investeringen. In relatie tot het feit dat slechts de grotere opdrachtnemers zich zouden aanmelden, kan verklaard worden waarom het van belang is een groot volume onder te brengen in een maincontract (namelijk ten behoeve van het stimuleren van een sterkere economische relatie en dientengevolge van meer efficiëntie).

#### *Deelconclusie omtrent 'match' en 'mismatch'*

*In relatie tot 'match' bij het maken van een keuze voor uitbesteding is het van belang dat een opdrachtgever het vertrouwen in de relatie (en daarmee de kans op een verbeterde efficiëntie van het onderhoud) kan waarborgen door: te kiezen voor een langere contractduur; te sturen op afstand' (bij*

*maincontracting*); en een groot volume te bundelen in één contract (omdat sprake zou zijn van slechts grote opdrachtnemers als inschrijvende partijen)

Hoewel het bundelen tot een groot volume in één contract besproken is als 'match' is dit slechts een verwachting. Een relatie tussen het aantal leveranciers en verhoogd vertrouwen (en daarmee efficiëntie) kan niet geconcludeerd worden uit de resultaten van de interviews.

### *De 'agency cost' theorie*

Volgens de 'agency cost' theorie ontstaan, ten gevolge van de factoren *doel-incongruentie*, *informatie-asymmetrie* en *risico-aversie* 'agency' kosten: de kosten die de opdrachtgever moet maken om te controleren, de kosten die een leverancier moet maken om de geleverde prestatie aan te tonen, en het restverlies (ten gevolge van slechte implementatie) voor de opdrachtgever. Het principe van de theorie zou zijn dat een leverancier een risico-premie in rekening brengt, indien sprake is van externe factoren waar hij geen invloed op heeft. Naast eerder genoemde factoren zijn de volgende factoren van invloed: *uitkomstonzekerheid*, *mate van risico-aversie*, *taakprogrammeerbaarheid*, *de meetbaarheid van de uitkomsten* en *de lengte van de relatie*.

In relatie tot de factor *tegengestelde belangen* wordt door diverse managing agent en alle maincontracting opdrachtgevers gesteld dat zij streven naar een hogere kwaliteit tegen gereduceerde of dezelfde kosten. Dit zou tevens het belang van de opdrachtnemer zijn doordat kostenreductie onderdeel is gemaakt van de kritieke prestatie indicatoren van de opdrachtnemer en omdat bij de betaling van de leverancier gewerkt wordt met een malus. In veel gevallen wordt de aanwezigheid van tegengestelde belangen dus niet ontkend, maar men denkt door de wijze van implementatie deze tegengestelde belangen te kunnen verkleinen.

Echter, de consequenties, voortkomend uit een onderkenning van tegengestelde belangen en daarmee foutieve implementatie, zijn wel ervaren. De aanwezigheid van tegengestelde belangen leidt hierbij tot opportunistisch gedrag van de leverancier. Voorbeelden hiervan zijn (de benoemde) ex-post conflicten ten gevolge van een grote mate van onzekerheid en afhankelijkheid van de opdrachtnemer. Ex-post conflicten zouden leiden tot een toename van de indirecte kosten. De afhankelijkheid zou leiden tot een toename van directe kosten (na de 'due diligence' periode) en indirecte kosten (bij projecten). Hierbij streven opdrachtnemers naar het creëren van volume in plaats van prestatie. Een opdrachtgever zou zich dus bewust moeten zijn van het belang van een juiste implementatie van het model door (onder andere) tegengestelde belangen te erkennen.

In relatie tot de factor *risico-aversie* van de opdrachtnemer en *uitkomstonzekerheid* van de prestaties van het onderhoud wordt, zoals besproken, door maincontracting opdrachtgevers erkend dat door de invloed van verschillende (externe) factoren de uitkomst van de prestatie van de elementen onzeker is. De lange(re) *lengte van de relatie* bij maincontracting zou hier eveneens debet aan zijn. Opdrachtgevers noemen een drietal factoren die invloed zouden hebben op de mate van onzekerheid: de mate waarin informatie beschikbaar is; de mate waarin sprake is van een gebruiker die invloed uitoefent op de status van de elementen; en de complexiteit van de elementen. In relatie tot de beschikbare informatie en de factor *meetbaarheid* wordt erkend dat door de lange looptijd (van

onderhoud) en de wijze van inspectie (visueel) vaak sprake is van een temporale mismatch van informatie.

Door maincontracting opdrachtgevers wordt, in relatie tot risico-aversie, erkend dat, indien sprake is van een hoge mate van onzekerheid (omtrent voorgenoemde factoren) , dit zal leiden tot een (risico)opslag in de contractsom. Bovendien zou een hoge(re) mate van gewenste beschikbaarheid van de elementen eveneens leiden tot een opslag, omdat een opdrachtnemer een meer preventieve onderhoudsstrategie zal toepassen. Een opdrachtgever zou in staat moeten zijn de invloed van factoren op de mate van onzekerheid zoveel mogelijk te kunnen beïnvloeden en de mate waarin een optimum in de onderhoudsstrategie bereikt is kunnen beoordelen.

Deelconclusie omtrent 'match' en 'mismatch'

*In relatie tot 'match' is het bij het maken van een keuze voor uitbesteding van belang dat een opdrachtgever in staat is een realistische prijs voor het onderhoud te creëren doordat hij beschikt over voldoende volledige en betrouwbare informatie, inzicht heeft in de mate van complexiteit van de elementen en het gedrag van de gebruiker.*

*Verder zou een opdrachtgever inzicht moeten hebben in de gewenste mate van beschikbaarheid van de elementen door de gebruikers en de mate waarin door een opdrachtnemer (op basis van de gewenste beschikbaarheid) de meest optimale onderhoudstrategie wordt toegepast.*

*Tot slot zou een opdrachtgever het bewustzijn van tegengestelde belangen tussen opdrachtgever (het streven naar de beste kwaliteit tegen zo laag mogelijke kosten) en opdrachtnemer (het streven naar de beste kwaliteit) mee moeten nemen bij de implementatie van een innovatief samenwerkingsmodel.*

*Met betrekking tot 'mismatch' wordt de factor taakprogrammeerbaarheid door opdrachtgevers niet in relatie gebracht met het maken van een keuze.*

### 6.3.2 Niet erkende argumenten

Zoals volgt uit bijlage vier zijn enkele door de opdrachtgevers ingebrachte argumenten niet te plaatsen binnen de in de theorie genoemde factoren, ofwel: er is sprake van een 'mismatch'. Het gaat hierbij om de volgende argumenten: *financiële flexibiliteit, foutieve kritieke prestatie indicatoren, inrichting front-office, behoud verantwoordelijkheid klanttevredenheid, opname klanttevredenheid in kritieke prestatie indicatoren en beperkte innovatie.*

Wat hierbij opvalt is dat het allen factoren betreffen die ofwel gerelateerd zijn aan de contractinrichting of implementatie van de nieuwe werkwijze ofwel gerelateerd zijn aan het thema 'customer service'. In het eerste geval (gerelateerd aan contractinrichting of implementatie) worden door opdrachtgevers dus foutieve argumenten gebruikt bij het maken van een keuze voor een samenwerkingsvorm. Dit veronderstelt dat opdrachtgevers verkeerd geïnformeerd zijn over de aspecten die te maken hebben met kenmerken van de samenwerkingsmodellen en de aspecten die te maken hebben met contractinrichting. Een opdrachtgever zou bij het maken van een keuze op de hoogte moeten zijn van de kenmerken van de samenwerkingsvormen

In relatie tot het tweede geval zou het zo kunnen zijn dat de theorie nog niet bewezen acht dat een verhoogde klanttevredenheid bijdraagt verhoogde effectiviteit van de primaire processen van de opdrachtgever, hetgeen het doel van opdrachtgevers is.

Deelconclusie omtrent 'mismatch'

*Het is van belang dat een opdrachtgever bij het maken van een keuze goed geïnformeerd is over de daadwerkelijke kenmerken van de samenwerkingsvormen*

## 6.4 Samenvatting en conclusies

De samenvatting en conclusies worden beschreven vanuit de vijf thema's: flexibiliteit, controle, directe kosten, indirecte kosten en customer service. Per thema wordt besproken welke theorieën uitspraken doen (hoofdstuk 4) binnen dit thema en hoe deze uitspraken geïnterpreteerd worden binnen de praktijk (hoofdstuk 6). Hieruit volgt welke uitgangspositie van een organisatie, beredenerend vanuit deze theorieën, zal leiden tot een keuze voor een bepaald model en dus welke afwegingen opdrachtgevers bij het maken van een keuze zouden moeten maken. In eerste instantie worden afwegingen per thema besproken. In tweede instantie worden afwegingen tussen de thema's besproken. De labels ofwel gegroepede argumenten die niet geldig zijn doordat deze niet zijn beaamd door de leveranciers, worden hieronder niet besproken.

### *Thema flexibiliteit*

#### *Theorie en praktijk (samenvatting)*

In relatie tot het thema flexibiliteit worden binnen de 'competitive strategy' theorie uitspraken gedaan. Uitspraken worden gedaan in relatie tot de 'make-or-buy' keuze, waarbij gepleit wordt voor uitbesteding. Een keuze voor uitbesteding zou kunnen voortkomen uit een verwachting van verhoogde flexibiliteit doordat bij uitbesteding de eigen (facility management) organisatie wordt ingekrompen en een betere afstemming tussen vraag en aanbod bereikt kan worden. Op deze wijze zou een meer optimale inzet van capaciteit (in kwantitatieve en kwalitatieve zin) ontstaan.

#### *Afweging (conclusie)*

- *Indien een opdrachtgever wenst een optimale inzet van capaciteit te realiseren en zelf in staat is tot het tot het realiseren van een optimale inzet van capaciteit dan zou, beredeneerd vanuit de competitive strategy theorie, een keuze voor de traditionele vorm voor de hand liggen. Indien dit niet het geval zou een managing agent of maincontracting model meer voor de hand liggen.*

### *Thema controle*

#### *Theorie en praktijk (samenvatting)*

In relatie tot het thema controle worden binnen de 'competitive strategy' en de theorie omtrent 'vertrouwen' uitspraken gedaan. Uitspraken worden gedaan omtrent de 'make-or-buy' keuze en de keuze omtrent 'het type relatie'.

In eerste instantie worden, vanuit de 'competitive strategy' (vanuit het core business perspectief) uitspraken gedaan in relatie tot de 'make-or-buy' keuze. Beredeneerd vanuit de competitive strategy theorie zou een keuze voor uitbesteding voort kunnen komen uit de verwachting dat een opdracht nemende partij beter in staat is de facility management (fm) risico's te beheersen dan dat de opdrachtgever dat is.

Dit zou voortkomen uit het feit dat fm processen geen deel uitmaken van de core business processen van de opdrachtgever, waardoor onvoldoende fm kennis en bijbehorende competenties binnen de organisatie aanwezig zijn. Van een opdrachtnemer wordt verwacht dat fm tot de core business processen, waardoor hij door inzet van zijn kerncompetenties beter in staat is deze processen te beheersen.

Het feit of fm al dan niet tot de core business processen) (en dus geen kennis of competent personeel aanwezig is) van de organisatie behoort (en hiermee de mate waarin binnen de organisatie sprake is van competent fm personeel) en de mate waarin sprake is van kerncompetenties bij opdracht nemende partijen bepaalt of al dan niet wordt uitbesteed.

Het feit of fm tot de core business processen van de organisaties behoort of indien fm veel raakvlakken heeft met deze processen, bepaalt eveneens of al dan niet wordt uitbesteed. Immers: voor core business processen is een afhankelijkheidspositie in relatie tot de opdrachtnemer niet wenselijk.

In tweede instantie worden vanuit de 'competitive strategy' (vanuit het kerncompetentie perspectief) en vanuit de transactiekosten theorie eveneens uitspraken gedaan over de keuzen rondom 'het type relatie'. Een keuze voor een ander model dan maincontracting zou voortkomen uit het onvermogen van een organisatie om de onafhankelijkheid van de management partij te garanderen, hetgeen mogelijk zou leiden tot opportunistisch gedrag van de opdrachtnemer.

Dit zou het gevolg zijn van de kenmerkende eigenschap van maincontracting (het plaatsen van verantwoordelijkheden voor het management en de uitvoering bij én partij). Het al dan niet aanwezig zijn van voldoende kennis en competenties omtrent inkoop en contractbeheersing zou een voorwaarde zijn voor een succesvolle uitbesteding op basis van maincontracting en bepaalt of wordt uitbesteed op basis van maincontracting.

In derde instantie worden vanuit de 'theorie omtrent vertrouwen' uitspraken gedaan over de keuze rondom 'het type relatie'. Een keuze voor een ander model dan maincontracting zou voortkomen uit het onvermogen van een organisatie om 'op afstand' te kunnen sturen. Het aannemen van een passieve rol door de opdrachtgever, waarbij een opdrachtgever zich in beperkte mate met de inhoud bemoeit, geeft invulling aan de idealiter vorm van maincontracting. Het al dan niet in staat zijn van een organisatie tot het aannemen van een dergelijk rol zou moeten bepalen of al dan niet wordt uitbesteed op basis van maincontracting.

#### *Afwegingen (conclusie)*

- *Indien een opdrachtgever de facility management risico's zelf wil beheersen en/of zelf beter in staat is deze risico's te beheersen dan marktpartijen dan zou, beredeneerd vanuit de 'competitive strategy' theorie, de keuze voor een traditioneel model meer voor de hand liggen*
- *Indien een opdrachtgever niet in staat is de onafhankelijke positie van de opdracht nemende partij te garanderen dan zou, beredeneerd vanuit de 'competitive strategy' theorie, de keuze voor een traditionele of managing agent samenwerkingsvorm meer voor de hand liggen*
- *Indien een opdrachtgever niet in staat is invulling te geven aan de de 'passieve opdrachtgeversrol', dan zou, beredeneerd vanuit de 'theorie omtrent vertrouwen', de keuze voor traditionele of managing agent samenwerkingsvorm meer voor de hand liggen*

#### *Thema directe kosten*

##### *Theorie en praktijk (samenvatting)*

In relatie tot het thema directe kosten worden binnen de 'competitive strategy', de transactiekosten theorie, de theorie omtrent 'vertrouwen' en de 'agency cost' theorie uitspraken gedaan. Uitspraken worden gedaan omtrent de 'make-or-buy' keuze en de keuze omtrent 'het type relatie'.

In eerste instantie worden, vanuit de 'competitive strategy' (vanuit het core business perspectief), uitspraken gedaan in relatie tot de 'make-or-buy' keuze. Beredeneerd vanuit de competitive strategy theorie zou een keuze voor uitbesteding voort kunnen komen uit de verwachting dat een opdracht nemende partij door de integratie van uitvoerende en management processen of door specialisatie in management processen efficiëntie in het onderhoud en daarmee een verlaagde contractsom wordt bereikt (waarbij sprake is van verlaagde productiekosten dan wanneer de opdrachtgever het zelf zou doen). De mate waarin daadwerkelijk sprake is van de economisch meest voordelige aanbidding (ofwel: een realistische en gunstige aanbidding) bepaalt of er uitbesteed wordt.

Verder zou, beredeneerd vanuit de transactiekosten theorie, een keuze tot uitbesteding voort kunnen komen uit de verwachting van schaalvoordelen en verhoogde efficiëntie door een hogere bereidheid tot investeringen (vanuit de theorie omtrent vertrouwen) bij het uitbesteden van een groter volume door de opdrachtgever of de verwachting van schaalvoordelen, doordat verwacht wordt dat de inkoopportefeuille van de opdracht nemende partij groter is dan die van de opdrachtgever. Door voorgaande zou een verlaagde contractsom worden bereikt. Een voorwaarde hierbij is dat er sprake is van een voldoende concurrerende markt. De mate waarin daadwerkelijk sprake is van de economisch meest voordelige aanbidding bepaalt of er uitbesteed wordt.

In tweede instantie zou, beredeneerd vanuit de 'agency cost' theorie, een keuze voor een andere samenwerkingsvorm dan maincontracting voort kunnen komen uit een verhoogde onzekerheid omtrent de status van de elementen (kenmerkend voor onderhoud) en uit doel-incongruentie ofwel tegengestelde belangen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Er is sprake van tegengestelde belangen in die zin dat de opdrachtgever streeft naar de beste prijs-kwaliteit verhouding, waarbij de opdrachtnemer streeft naar het behalen van een optimale prestatie, omdat zijn beloning is afgestemd op de door hem bereikte prestatie. Er is sprake van onzekerheid omtrent de status van de elementen omdat onderhoud een lange termijn proces betreft, waarbij het lastig is de status van de elementen in de toekomst te voorspellen en de informatie omtrent de status up-to-date te houden.

Voorgenoemde onzekerheden en tegengestelde belangen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, kunnen leiden tot opportunistisch gedrag van de opdrachtnemer. In die zin dat de door de opdrachtgever gewenste beschikbaarheid wordt afgeprijsd door de opdrachtnemer. De gewenste beschikbaarheid kan door een opdrachtnemer op twee manieren afgeprijsd worden, namelijk: door te kiezen voor een (voor de opdrachtgever) niet optimale onderhoud strategie (ofwel: geen optimale verhouding tussen correctief en preventief onderhoud), of door het beprijzen van storingen (ofwel: het beprijzen van het optreden van risico's ten gevolge van factoren, waarop de opdrachtnemer geen invloed op uit kan oefenen).

Om voorgaande te voorkomen en zichzelf te verzekeren van het feit dat de voor hem meest optimale onderhoudsstrategie wordt toegepast, is het van belang dat een opdrachtgever beschikt over voldoende betrouwbare en volledige informatie omtrent de status van de elementen en over de gewenste beschikbaarheid van de elementen door zijn gebruikers. De mate waarin de opdrachtgever

beschikt over voldoende informatie en inzicht heeft in de gewenste beschikbaarheid bepaalt of er uitbesteed wordt.

### *Afwegingen (conclusie)*

- *Indien een opdrachtgever, beredenerend vanuit de 'competitive strategy' theorie, de transactiekosten theorie en de 'theorie omtrent vertrouwen', geen inzicht heeft in de mate waarin daadwerkelijk sprake is van de economische meest voordelige aanbieder (ofwel: indien sprake is van onvoldoende benchmark mogelijkheden), zou een keuze voor de handhaving van het oorspronkelijke model voor de hand liggen*
- *Indien een opdrachtgever, beredenerend vanuit de 'agency cost theorie, geen inzicht heeft in de volledigheid en betrouwbaarheid van beschikbare informatie omtrent de elementen, zou een keuze voor een andere vorm dan maincontracting voor de hand liggen*
- *Indien een opdrachtgever, beredenerend vanuit de 'agency cost theorie, geen inzicht heeft in de gewenste beschikbaarheid van zijn gebruiker, zou een keuze voor een andere vorm dan maincontracting voor de hand liggen*

### *Thema indirecte kosten*

#### *Theorie en praktijk (samenvatting)*

In relatie tot het thema indirecte kosten worden, binnen de 'competitive strategy', de transactiekosten theorie en de 'agency cost' theorie, uitspraken gedaan. Uitspraken worden gedaan omtrent de 'make-or-buy' keuze en de keuze omtrent 'het type relatie'.

In eerste instantie worden, vanuit de 'competitive strategy' (vanuit het core business perspectief), uitspraken gedaan in relatie tot de 'make-or-buy' keuze. Beredeneerd vanuit deze theorie zou een keuze voor uitbesteding voort kunnen komen uit de verwachting dat uitbesteding bijdraagt aan ontzorging, zodat de organisatie zich beter zou kunnen richten op de eigen core business processen, wat zou leiden tot een optimalisatie van de effectiviteit van deze processen. Verder zou een keuze om uit te besteden voort kunnen komen uit de wens van organisaties om de (fm) organisatie in te krimpen, waardoor eveneens de indirecte kosten verlaagd worden. De mate waarin uitbesteding daadwerkelijk bijdraagt aan een optimalisatie van de effectiviteit en de mate waarin kosten, in relatie tot het inkrimpen van de organisatie, daadwerkelijk verlaagd worden, bepaalt of er uitbesteed wordt.

In tweede instantie zou, beredenerend vanuit de 'competitive strategy' (vanuit het publiek bedrijfsklimaat perspectief) een keuze om niet uit te besteden voort kunnen komen uit de verwachting van het optreden van mogelijke problemen tijdens (ten gevolge van wetgeving) en na (ten gevolge van het ontstaan van een negatieve bedrijfscultuur) uitbesteding. Problemen kunnen optreden indien sprake is van fm personeel binnen de organisatie, dat niet 'verjaard is' en indien er geen mogelijkheid bestaat tot het aanbieden van alternatieve functies. Verder kunnen problemen ontstaan indien geen sprake is van draagvlak binnen de organisatie voor de implementatie van de nieuwe samenwerkingsvorm of indien sprake is van onvoldoende afstemming. De mate waarin sprake is op een verhoogde kans op het optreden van problemen, gerelateerd aan het inkrimpen van de organisatie, bepaalt of er uitbesteed wordt.

Verder worden, beredeneerd vanuit de 'agency cost' theorie, uitspraken gedaan in relatie tot keuzen omtrent 'het type relatie'. Beredeneerd vanuit deze theorie zou, zoals besproken bij 'directe kosten', een keuze voor een andere vorm dan maincontracting voor de hand liggen, indien een opdrachtgever



beschikt over onvoldoende volledige en betrouwbare informatie of indien het een portefeuille met veel complexe elementen betreft. Om die reden dat, ten gevolge van voorgaande, een langere 'due diligence' periode, en dus extra indirecte kosten, benodigd zijn. De mate waarin sprake is van voldoende informatie en complexe elementen bepaalt of uitbesteed wordt op basis van maincontracting.

In derde instantie worden in de praktijk (bij nader inzien) argumenten (ofwel argumenten die opdrachtgevers na het toepassen van maincontracting doen besluiten over te stappen naar een ander model) genoemd tegen uitbesteding op basis van maincontracting, die verklaard kunnen worden vanuit de theorieën en die erkend worden als in de praktijk (met maincontracting) ervaren problemen door leveranciers. Deze argumenten zijn terug te voeren op tegenvallende resultaten (ofwel een toename in indirecte kosten) ten gevolge van een foute implementatie. Deze argumenten zijn om die reden niet geldig. De mate waarin sprake is van onvoldoende kennis bij opdrachtgevers over de eigenschappen (en daarmee bijbehorende kansen en risico's) bepaalt of een opdrachtgever over zou moeten gaan naar een nieuwe samenwerkingsvorm.

#### *Afwegingen (conclusie)*

- *Indien een opdrachtgever zich onvoldoende bewust is van de daadwerkelijke toename in effectiviteit van de eigen bedrijfsprocessen en afname in indirecte kosten gerelateerd aan het verkleinen van de organisatie, zou, beredeneerd volgens de 'competitive strategy' theorie, zou een keuze voor de traditionele vorm voor de hand liggen*
- *Indien een opdrachtgever zich onvoldoende bewust is van de mogelijkheden om en consequenties van het inkrimpen van de organisatie zou, beredeneerd vanuit de 'competitie strategy' theorie, een keuze voor de traditionele samenwerkingsvorm voor de hand liggen*
- *Indien een opdrachtgever zich onvoldoende bewust is van de eigenschappen (en de daarbij behorende kansen en risico's) van de samenwerkingsvormen zou een opdrachtgever niet moeten kiezen om over te gaan tot implementatie van een nieuwe samenwerkingsvorm*

#### *Thema customer service*

##### *Theorie en praktijk (samenvatting)*

In de onderzochte theorie worden geen uitspraken gedaan rondom klanttevredenheid, gerelateerd aan 'sourcing'. In de praktijk wordt de toegenomen klanttevredenheid ten gevolge van uitbesteding echter wel als argument voor uitbesteding genoemd. De mate waarin een opdrachtgever ervan overtuigd is dat klanttevredenheid bijdraagt aan de effectiviteit van de primaire processen bepaalt of wordt uitbesteed.

#### *Afwegingen (conclusie)*

- *Indien een opdrachtgever ervan overtuigd is dat een verhoogde klanttevredenheid bijdraagt aan de effectiviteit van de bedrijfsprocessen, zou een keuze voor de traditionele vorm voor de hand liggen*

## 6.5 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden, naar aanleiding van het uitgevoerde onderzoek, een aantal aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen hebben betrekking op de belangrijkste factoren op organisatieniveau bij het maken van een keuze voor een samenwerkingsvorm voor het vastgoedonderhoud. De aanbevelingen zijn bedoeld voor toekomstige opdrachtgevers, die zich afvragen welke samenwerkingsvorm het beste aansluit bij de organisatie. Elke organisatie heeft eigen behoeftes, hetgeen de inrichting van een samenwerkingsvorm 'maatwerk' maakt. Dit onderzoek richt zich echter niet op de inrichting van de typen samenwerkingsvormen. Daarom worden aanbevelingen zo abstract mogelijk geformuleerd.

De aanbevelingen vormen het antwoord op de hoofdonderzoeksvraag: *"Wat zijn de belangrijkste factoren voor opdrachtgevende organisaties bij het maken van een keuze voor een samenwerkingsvorm voor het organiseren van het onderhoud van de bestaande vastgoedportefeuille?"*. In lijn met de de beantwoording van de deelvragen, zal ook de beantwoording van de hoofdvraag, waar mogelijk, plaatsvinden aan de hand van de vijf geformuleerde thema's: 'flexibiliteit', 'controle', 'directe kosten', 'indirecte kosten' en 'customer service'. De beantwoording van de hoofdvraag vindt plaats door het formuleren van tien aanbevelingen. De bespreking van de belangrijkste factoren leidt tot tien vragen die een opdrachtgever zich zou kunnen stellen om tot een weloverwogen keuze te komen.

### Flexibiliteit

- *In hoeverre ben je zelf in staat om een optimale bezetting binnen je organisatie te realiseren en in hoeverre wordt deze optimale bezetting nagestreefd?*

In relatie tot een 'make-or-buy' beslissing is het van belang dat de uitgangspositie van de organisatie in kaart gebracht is. Indien binnen een organisatie sprake is van facility management (fm) personeel, dan is het van belang dat hij weet in welke mate hij zelf in staat is een optimale bezetting van het personeel in relatie tot de benodigde capaciteit (in kwantitatieve en kwalitatieve zin) te bereiken en in hoeverre hij een dergelijk optimum nastreeft.

Naast de benodigde capaciteit in kwalitatieve zin (bijvoorbeeld ten gevolge van een diverse portefeuille), speelt de mogelijkheid tot invulling van facility management (fm) functies door generalisten of specialisten (vaak gerelateerd aan de grootte van de organisatie) hierbij een rol. Voorgaande bepaalt in welke mate hij, naast het in dienst hebben van eigen personeel, gebruik moet maken van expertise van externen. Behalve het al dan niet willen en kunnen realiseren van een optimum in de bezetting, speelt ook de mate waarin kwetsbaarheid door de opdrachtgever geaccepteerd wordt een rol.

Een minder optimale bezetting van het personeel en toegenomen kwetsbaarheid zouden kunnen leiden tot verhoogde indirecte kosten. Indien geen sprake is van fm personeel, indien geen sprake is van een optimale bezetting (terwijl deze wel gewenst is), of indien kwetsbaarheid door een opdrachtgever ervaren wordt en niet wenselijk is, zou een keuze voor uitbesteding voor de hand liggend zijn.

### Controle

- *In hoeverre ben je in staat risico's voor het facility management zelf beter te beheersen dan marktpartijen en/of wil je risico's in eigen hand houden?*

Het is van belang dat een opdrachtgever bij de 'make-or-buy' keuze bepaald heeft in hoeverre facility management (fm) personeel binnen de organisatie aanwezig is en in welke mate hij zelf beter in staat is tot het beheersen van de facility management risico's dan marktpartijen dat zijn. Indien marktpartijen, omdat het de core business van deze organisatie betreft en specialistische kennis en competenties in grotere mate aanwezig zijn, beter in staat zijn tot het beheersen van de risico's dan de opdrachtgevende organisatie, zal een keuze voor uitbesteding voor de hand liggend zijn.

Verder is het voor een opdrachtgever van belang dat hij bij het maken van de 'make-or-buy' keuze bepaald heeft in welke mate hij risico's van het fm in eigen beheer wil houden. Hierbij is het van belang dat sprake is van een duidelijke demarcatie tussen de core- en non core processen en het raakvlak van deze processen. Dit is (met name) van belang voor organisaties waarbij uitval van elementen kan leiden tot verstoring van de bedrijfsprocessen. Verstoring van de bedrijfsprocessen immers zou leiden tot verminderde effectiviteit en continuïteit van de organisatie. Indien sprake is van een onderlinge verbondenheid van de core (productie) en non core (vastgoedprocessen) zou een dusdanig snelle reactietijd nodig zijn, zouden het optreden van risico's een dermate groot effect hebben, en zou de prijs voor het onderhoud (bij uitbesteding) dermate hoog worden, ligt uitbesteding niet voor de hand. Een dergelijke afhankelijkheidspositie zou door een opdrachtgever voorkomen moeten worden.

➤ *In hoeverre ben je in staat de (on)afhankelijkheid van de management partij te borgen?*

In eerste instantie is het van belang dat een opdrachtgever bij het werken op basis van prestatie gerichte contracten in staat is te beoordelen of de prestatie ook daadwerkelijk bereikt is. Dit is belangrijk omdat bij prestatiegerichte contracten overeen is gekomen dat de opdrachtnemer zelf aantoonbaar in hoeverre hij de overeengekomen prestatie bereikt heeft. Ook is dit van belang omdat de mate waarin de overeengekomen prestatie bereikt is bepaalt in welke mate de opdrachtnemer een korting krijgt op zijn uitbetaling. Voorgaande betekent dat een opdrachtnemer vanuit eigenbelang opportunistisch gedrag zou kunnen vertonen in de beoordeling van het eigen werk.

In tweede instantie is het ook op een andere manier van belang dat de opdrachtgevende organisatie bij maincontracting in staat is de mate van (on)afhankelijkheid van de hoofdaannemer te garanderen. Dit heeft ten eerste te maken met de mate waarin bij een maincontractor sprake is van een scheiding tussen uitvoerende en management taken, ofwel: is er een 'multi service supplier' (MSS) of 'single service supplier' (SSS) door een opdrachtgever geselecteerd.

Indien een opdrachtgever een MSS geselecteerd heeft zal onafhankelijkheid in relatie tot (voorstellen tot ) het planmatig onderhoud geborgd moeten worden. Vanuit eigenbelang zal, ten behoeve van het creëren van meer werk, mogelijk niet de meest optimale strategie worden voorgesteld. In tweede instantie heeft dit, bij selectie van een SSS, te maken met de inkoopstrategie van de SSS. Het eventuele gebruik van 'preferred suppliers' in combinatie met 'kick back fees' ofwel verborgen opslagen door de SSS zal niet per se leiden tot selectie van de voor de organisatie beste leverancier. Bovendien bestaat door het gebruik van deze inkoopstrategie de kans op verminderde prestatie doordat de onderaannemers over minder financiële ruimte zouden beschikken, waardoor minder ruimte bestaat voor oplossend vermogen.

Het is van belang dat een opdrachtgever inziet dat de mate waarin de (on)afhankelijkheid van de management partij geborgd wordt invloed heeft op de 'directe kosten' in die zin dat de contractsom

mogelijkerwijs verhoogd wordt doordat verborgen opslagen zijn doorberekend. Verder is het van belang dat hij inziet dat de mate van (on)afhankelijkheid invloed heeft op de 'indirecte kosten', in die zin dat mogelijk niet de meest efficiënte strategie wordt voorgesteld, dat mogelijk sprake is van verminderde efficiëntie door verminderde prestatie doordat niet de beste leverancier voor de organisatie wordt geselecteerd, en dat mogelijk verborgen opslagen leiden tot minder financiële ruimte voor de leverancier, waardoor minder innovatie en dus minder efficiëntie kan plaatsvinden.

Binnen een organisatie zou de aanwezigheid van expertise en competenties omtrent het meten en inkopen van (geïntegreerde) prestatie gerichte contracten van groot belang zijn. Indien een opdrachtgever op basis van prestatiegerichte contracten wil werken maar niet in staat is de daadwerkelijke prestatie te beoordelen ligt de keuze voor een managing agent model voor de hand. Verder zou, indien onafhankelijkheid van de maincontractor niet geborgd kan worden, een keuze voor maincontracting niet voor de hand liggen.

➤ *In hoeverre ben je in staat om de rol als opdrachtgever van actief om te vormen naar passief?*  
Het is voor een opdrachtgever van belang dat de organisatie zich over de volle breedte bewust is van zijn nieuwe rol en hier ook daadwerkelijk als organisatie invulling aan kan en wil geven.

Een correcte invulling van de nieuwe rol houdt in dat men accepteert dat men stuurt op basis van (aangetoonde) prestaties, en met name op processen. Dit vergt vertrouwen van een opdrachtgever in een opdrachtnemer, in die zin dat verwacht wordt dat een opdrachtgever zich in beperkte mate bemoeit met de invulling van de inkoop- en onderhoudstrategie van de maincontractor om een opdrachtnemer voldoende kans te bieden de overeengekomen prestaties te bereiken. Inmenging van een opdrachtgever op tactisch niveau zal leiden tot minder vertrouwen, een verslechterde relatie, en meer management inspanningen.

Verder houdt correcte invulling van de rol in dat men zich over de volle breedte van de organisatie, ook ten aanzien van de gebruikersorganisatie, bewust is van het feit dat alle operationele processen vallen onder de verantwoordelijkheid van de maincontractor. Inmenging op operationeel niveau (door bijvoorbeeld het handhaven van technische dienst functies bij de gebruiker) door de opdrachtgever is niet gewenst. Inmenging door de opdrachtgever houdt in dat prestaties buiten de invloed van de maincontractor om beïnvloed worden, waardoor de aansprakelijkheid voor de prestaties van de maincontractor vervalft.

Het is van belang dat een opdrachtgever, indien hij overweegt te kiezen voor maincontracting, inziet dat de mate waarin een organisatie invulling geeft aan de nieuwe rol invloed heeft op de 'indirecte kosten' en daarmee op het bereiken van de beoogde efficiëntie met maincontracting.

Indien een opdrachtgever moeite heeft met de nieuwe rol, en hij neiging heeft de tot inmenging, ligt een keuze voor maincontracting niet voor de hand. Naast de mogelijk verminderde efficiëntie door verminderd vertrouwen en het mogelijke wegvallen van de aansprakelijkheid, zou een verhoging van de management inspanningen door de organisatie het beoogde effect van de reductie in personeels- en overheadkosten bij maincontracting teniet doen.

Directe kosten

- *In hoeverre ben je je als opdrachtgever bewust van de gewenste beschikbaarheid van de elementen?*

Verder is het van belang (indien sprake is van een scheiding van asset management rollen) dat een opdrachtgever inzicht heeft in de door de gebruiker gewenste beschikbaarheid van de elementen. Dit is belangrijk, in die zin dat niet alleen formele Service Level Agreements zijn opgesteld tussen opdrachtgever en huurder(sorganisatie), maar ook dat hij inzicht heeft in wens van de daadwerkelijke gebruikers. Dit is in eerste instantie belangrijk om een zo optimaal mogelijke onderhoudstrategie (met een optimale balans tussen preventief en correctief onderhoud) te kunnen (laten) formuleren.

Ten tweede is dit belangrijk, omdat de mate van afstemming de mate van voorspelbaarheid van het gedrag van de gebruiker beïnvloedt. Inzicht in het gedrag van de gebruiker is wenselijk omdat dit een factor is waarop een opdrachtnemer in eerste instantie geen invloed heeft. Factoren waarop een opdrachtnemer geen invloed heeft vormen een potentieel risico voor de opdrachtgever, in die zin dat de overeengekomen prestatie mogelijk niet bereikt wordt. Ten gevolge van risico-avers gedrag van de opdrachtnemer zullen mogelijke storingen door deze factor worden prijsverhogend werken.

Het is van belang dat een opdrachtgever, die overweegt te gaan werken op basis van prestatiegerichte contracten, zich realiseert dat onvoldoende inzicht in de gewenste beschikbaarheid kan leiden tot hogere 'directe kosten'. In die zin dat de kans op het overeenkomen van een optimale onderhoudstrategie en een realistische prijs van het onderhoud afneemt. Verder is het belangrijk dat hij zich bewust is van het feit dat 'indirecte kosten' voor het onderhoud mogelijk hoger uitvallen omdat, bij het nemen van aanvullende onderhoudsmaatregelen door een ontevreden gebruiker, leidt tot inefficiënt onderhoud.

Een opdrachtgever moet dus voldoende in staat zijn de relatie tussen opdrachtgever en gebruiker te (blijven) coördineren, gezien dit behoort tot de eindverantwoordelijkheid van de opdrachtgever. Indien een opdrachtgever niet op de hoogte is van de gewenste beschikbaarheid van de elementen (door de gebruiker) ligt de keuze voor een prestatiegericht contract en dus maincontracting niet voor de hand.

- *In hoeverre ben je je bewust van de mate van volledigheid en betrouwbaarheid van de beschikbare informatie?*

Het is van belang dat een opdrachtgever inzicht heeft in de mate van compleetheid, betrouwbaarheid en volledigheid van de beschikbare informatie. De mate waarin informatie beschikbaar is bepaalt de mate van onzekerheid van de daadwerkelijke status van de elementen. Net zoals het gedrag van de gebruiker wordt beschouwd als potentieel risico wordt onzekerheid omtrent de daadwerkelijke status van elementen als potentieel risico gezien. Omdat de opdrachtnemer risico-avers is zal hij storingen die mogelijk als gevolg van het optreden van het risico optreden doorberekenen in de contractsom. Dit verkleint de kans op een realistische prijs van het onderhoud.

Het is van belang dat een opdrachtgever zich realiseert dat, omwille van het in kaart brengen van de daadwerkelijke risico's door de opdrachtnemer, en omwille van het krijgen van een realistische prijs, een 'due diligence' periode noodzakelijk is. Deze langere inwerkperiode leidt tot meer 'directe kosten'. Een onrealistische (gunstige) prijs zou tot meer 'indirecte kosten' kunnen leiden. Indien een opdrachtgever niet beschikt over voldoende informatie en indien een opdrachtgever niet bereid is tot

het doen van een investering voor een langere inwerkperiode, lijkt een keuze voor maincontracting niet voor de hand te liggen.

#### Indirecte kosten

- *In hoeverre ben je je bewust van de mogelijkheden om en consequenties van het inkrimpen van de organisatie?*

Ten eerste is het belangrijk dat opdrachtgevers inzicht hebben in alle hiervoor genoemde mogelijke consequenties van het introduceren van een innovatieve samenwerkingsvorm die betrekking hebben op de indirecte kosten. Verder is het belangrijk dat een opdrachtgever inzicht heeft in de mogelijkheden en consequenties voor de organisatie in relatie tot 'krimp', indien sprake is van 'oud' facility management (fm) personeel binnen de organisatie. In eerste instantie zou een opdrachtgever zich moeten afvragen of krimp beleidstechnisch aansluit bij de organisatie.

Ten tweede is het van belang dat een opdrachtgever zich realiseert dat krimp, ten gevolge van wetgeving voor het personeel, kan leiden tot meer 'indirecte kosten'. De leeftijd en competenties van het 'oude' facility management personeel zijn factoren die hierop van invloed zijn. Indien oude functies naast nieuwe functies blijven bestaan is het van belang dat een opdrachtgever zich realiseert dat het doelbewust saboteren van de onderhoudswerken van de opdrachtnemer kunnen leiden tot verminderde onderhoudsprestatie, het wegvallen van aansprakelijkheid voor het onderhoud van de opdrachtnemer en uiteindelijk hogere 'indirecte kosten'. Indien binnen een organisatie sprake is van 'oud' fm personeel, waarbij sprake is van een beleid voor het behoud van functies, of indien voor het 'oude' fm personeel geen vervangende functies of andere maatregelen getroffen kunnen worden, is uitbesteding geen voor de hand liggende keuze.

#### Customer service

- *In hoeverre ben je als opdrachtgever overtuigd dat verhoogde klanttevredenheid bijdraagt aan de effectiviteit van de bedrijfsprocessen?*

Het is van belang dat een opdrachtgever zich afvraagt in hoeverre hij ervan overtuigd is dat een verhoging van de klanttevredenheid toegevoegde waarde kan bieden voor de organisatie in de vorm van effectiviteit van de primaire processen. Een verhoogde klanttevredenheid zou te maken hebben met de beleving van de klant van de omgeving en hiermee met de mate waarin sprake is van een front office, 'call back' en klantgerichtheid door uitvoerend personeel. De prikkel tot prestatie zou hoger zijn bij een opdrachtnemer dan bij eigen personeel. Indien men overtuigd is van de toegevoegde waarde ligt de keuze voor uitbesteding meer voor de hand.

#### Overig

- *In hoeverre heb je als organisatie kans op beleidsveranderingen op de middellange tot lange termijn?*

Het is van belang dat een opdrachtgever zich afvraagt in hoeverre er een kans bestaat dat er beleids- en/of bestuurswisselingen optreden op de middellange tot lange termijn. Dit is belangrijk omdat bij het toepassen van prestatiegerichte contracten vaak een lange(re) contractduur verlangd wordt. Een langere contractduur zou nodig zijn omdat van de opdrachtnemer investeringen verwacht worden, en er ten gevolge van de beperkt beschikbare informatie meestal noodzaak is tot een langere inwerkperiode en omdat er op termijn efficiëntie van het onderhoud verwacht wordt.

Beleidsveranderingen kunnen bijvoorbeeld leiden tot een herstructurering van de organisatie en fluctuaties in de beschikbaarheid van financiën voor het planmatig onderhoud. Bij een dergelijke verandering kan het aanpassen van de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer gewenst zijn. Het beïnvloeden van de relatie kan vervolgens leiden tot het beïnvloeden van de idealiter vorm van de betreffende samenwerkingsvorm (in het geval van fluctuaties in de beschikbare financiën) of tot het ontstaan van personeelsfuncties (in het geval van herstructurering). Dit kan leiden tot inefficiëntie van het onderhoud en daarmee tot toename van de 'indirecte kosten'.

Indien een opdrachtgever te maken heeft met beleidsveranderingen op de middellange tot lange termijn ligt een keuze voor maincontracting niet voor de hand.

- *In hoeverre ben je als opdrachtgever goed geïnformeerd in relatie tot de kenmerken en consequenties van foute implementatie van de modellen?*

Los van het maken van een keuze voor een samenwerkingsvorm is het van belang dat een opdrachtgever zich realiseert dat de inrichting van elke relatie 'maatwerk' is en dat bijna alle wensen ingevuld kunnen worden door middel van contractinrichting. Een verwarring tussen of bepaalde aspecten kenmerken van de modellen betreffen of contractinrichting leidt regelmatig tot verkeerde argumenten om voor een bepaalde samenwerkingsvorm te kiezen. Een foute implementatie van een model leidt vaak tot een argument voor een nieuw model. Indien een opdrachtgever niet goed geïnformeerd is zou deze sowieso geen overgang naar een nieuw model moeten overwegen, gezien de kans op realisatie van de verwachtingen op deze wijze minimaal is.

## Literatuurlijst

- Atkin, B., Brooks, A. (2000). *Total facilities management*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Ancari, A., Capaldo, G. (2005). *Supporting decision-making process in facilities management services procurement: A methodological approach*. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 11-5: 232-241
- Borst, C., Straub, A. (2007). *Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud*. Gouda: Habiforum.
- Boslooper, J., Okhuijsen, W., van de Pol, M. (2000). Bouwen aan een gezamenlijke regieorganisatie. *FMI* 9: 60-63.
- Bruggeman, E.M., Chao-Duivis, M.A.B., Koning, A.Z.R. (2007). *Praktijkboek contracteren in de bouw*. 's Gravenhage: Stichting Instituut voor Bouwrecht.
- BSI (2014). *ISO 55000 – 1 Asset management, Part 1: Overview, principles and terminology*. London: British Standard Institution.
- Chao-Duivis, M.A.B., Wamelink, J.W.F. (2013). *Juridische aspecten van ketensamenwerking. Naar een multidisciplinaire benadering*. Den Haag: Instituut voor Bouwrecht.
- Cigoloni, R. D., Desmukh, A.V., Fedele, L., McComb, S.A. (2009) *Recent advances in maintenance and infrastructure management*. London: Springer.
- CEN. (2006). *EN 15221 Facility Management – Deel 1: Termen en definities*. Brussel: CEN
- De Bruijn, J., Ytsma, W. (1999). *Facetten van facility management: uitbesteding*. Alphen aan de Rijn: Samsom.
- De Looft, L.A. (1996). *A Model for Information Systems Outsourcing Decision Making*. Proefschrift. Delft: Technische Universiteit Delft.
- Dorée, A. (2002). *Kwellend opdrachtgeverschap*. In Van Den Heijden, J.D., Spiering, B. (red.) *Publiek opdrachtgeverschap*. 24-29.
- Eisenhardt, K.M. (1989). *Agency theory – An assessment and Review*. In *Academy of management, Academy of management review*, 14-1: 57-64.
- Ellram, L., Billington, C., (2001). Purchasing leverage considerations in the outsourcing decisions. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 7: 15-27.
- Fuchs, G. (2013). *Presentatie Asset Valuation Infrastructure*. Soest: Royal Haskoning DHV.
- Glas, P. (2009). *Het uitbesteden van onderhoudswerk*. Bachelor opdracht. Onbekend: Open Universiteit Nederland.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L. (2012). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Gottfredson, M., Puryear, R., Phillips, S. (2005). *Strategic sourcing*. Business review. Cambridge: Harvard University.
- Grip, S. (2011). *Maincontracting, een integrale kijk op beheer en onderhoud*. Den-Haag: Rijksgebouwdienst.  
[https://www.publicspaceinfo.nl/media/uploads/files/MINBIZA\\_2012\\_0003.pdf](https://www.publicspaceinfo.nl/media/uploads/files/MINBIZA_2012_0003.pdf),  
Geraadpleegd: 2 augustus 2014.
- Janssen, P.H.J., Rietema, C.A., (1997). *Maincontracting. Een onderzoek naar integrale aanbiedingsconcepten in Nederland*. Afstudeeronderzoek. Groningen, Eindhoven: Rijksuniversiteit Groningen, Technische Universiteit Eindhoven.
- John, G., Weitz, G.A. (1988). Forward integration into distribution: An empirical test of transaction cost analysis. *Journal of Law, Economics and Organization* 4-2: 337-355.
- Jung, C. (2009). *Opportunities to strengthen the control function of the retained organization to assure the quality of service delivered by SSC*. Afstudeeronderzoek. Berlijn: Fachhochschule fur Technik und Wirtschaft.
- Kaleem Zahir ul Hassan, M., Vosselman, E., (2010). *The dynamics of accounting, control and trust – shaping the governance of an outsourcing relationship*. Nijmegen Institute for Management Research. Working paper. Nijmegen: Radboud University Nijmegen.
- Kooijman, D., De Scheenmaker, A. (1997). *Besturing van facilitaire organisaties*. Delft: Onderzoeksinstituut OTB.



- Lennartz, R., Veeke, R. (2009) *De markt van Integraal Facility Management in beeld gebracht*. Barneveld: Significant B.V.
- Lehtonen, T.I., Salonen, A. (2006). *An empirical investigation of procurement trends and partnership management in FM services*. International Journal of Strategic Property Management, 10-2: 65-78.
- Luijten, G.T., Van Stijn, M., Siemes, A.W.M., Leemhuis, S., Boes, J. (2005). *Vraagspecificatie als katalysator voor vernieuwing*. Delft: PSI Bouw.
- MinBiZa, (2013). *Leidraad prestatiecontracten: Beheer en Onderhoud Gebouwen Versie 3.0*. 2012. Agentschap NL. Den Haag: Agentschap NL.
- O'Looney, J.A. (1998). *Outsourcing state and local government services: Decision-Making Strategies and Management Methods*. Westport: Quorum Books.
- Oosterhaven, J., (2009). *Regie op outsourcing: Grip op uitbestedingsrelaties*. Baarn: TIEM.
- Pries, F. (2008). *Openbare les Jong geleerd, oud gedaan?!*. Lectoraat Nieuwe cultuur in de bouwketen. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Pröper, I., Litjens, B., Weststeijn, E. (2004). *Lokale regie uit macht of onmacht?* Eindrapport. Vught: Partners+Pröper.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990) *The core competence of the corporation*. Business review 90311. Cambridge: Harvard University.
- Tweede Kamer. (2013) *Contractmanagement bij DBFMO projecten*. Den Haag: Algemene Rekenkamer
- Lenselink, M., Veeke, R. (2001). *Professioneel facility management: Praktijkvoorbeelden en aanbevelingen voor het creëren van toegevoegde waarde*. Amsterdam: Weeka.
- Schoenmaker, R., (2001). *De ingeslagen weg: Een empirisch onderzoek naar de dynamiek van uitbesteding van onderhoud in de civiele infrastructuur*. Proefschrift. Delft: Technische Universiteit.
- Straub, A. (2001). *Technisch beheer door woningcorporaties in de 21<sup>ste</sup> eeuw*. Proefschrift. Technische Universiteit Delft.
- Ter Brake, J.H.M (1997). *Maintenance management. Een nieuw paradigma*. Onderhoudsmanagement 23: D2010-1
- Van der Meer-Kooistra, J, Vosselman, E.G.J., (2000). *Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance*. Accounting, Organizations and Society 25: 51-77.
- Van Driel, A. (2003). *Strategische inzet van vastgoed: over duurzaam beleid en management*. Amsterdam: Weka Uitgeverij BV
- Verschuren, P.J.M., Doorewaard, J.A.C.M., (2010). *Designing a Research Project*. The Hague: Eleven International Publishing.
- Ventovuori, T. (2007) *Elements of sourcing strategy in facilities management services – decisions categories and choices*. Doctoral thesis. Helsinki: University of Technology Construction Economics and Management
- Vulperhorst, L., (2005). *Verzwegen onderneming. Ondernemers, overheid en het einde van het bouwkartel (2001-2005)*. Amsterdam: van Gennep
- Wagenberg, A.F.G.M. (1996) *Facility Management; zoeken naar theoretische grondslagen*. Intreerede. Eindhoven: Technische Universiteit
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.



Bijlage 1: Tabellen "Wat / Hoe"

Samenwerkingsvorm A - Traditioneel				
		Casus	A1	A2
Type beslissing	Beslissing			
1	Management en financiering	Verantwoordelijkheden onderhoud	Business Unit	Aparte beheerorganisatie
		Verantwoordelijkheden inkoop	Business Unit	Externe Business Unit
		Financiering vast onderhoud	Jaarlijks budget	Jaarlijks budget
		Financiering planmatig onderhoud	Gecentraliseerd	Gecentraliseerd
2	Make or buy	Strategisch	Nee	Nee
		Tactisch	Nee	Nee
		Operationeel	Gedeeltelijk	Gedeeltelijk
3	Globale beheersstructuur	Aantal leveranciers	Single sourcing	Single sourcing
		Aantal contracten (disciplines)	Per discipline	Per discipline
		Duur relatie / Aantal contracten (tijd)	5 - 6 jaar	5 + 5 jaar
		Relatie opdrachtgever - gebruiker	Niet formeel	SLA's
4	Gedetailleerde beheersstructuur	Specificatie	Inspanning	SLA's/KPI's
		Relatie gebruiker - leverancier	Niet formeel	Niet formeel
		Betalingsmechanisme	Inspanning	Lumpsum + malus
<i>Instrumentarium</i>		Kwaliteitsrapporten	Nee	Door ON
		Audits	Nee	Door OG
		Klanttevredenheid	Nee	Gebruikerswaardeonderzoek
Tabel "Wat/Hoe" Samenwerkingsvorm Traditioneel - Onderzoeksgroep A				

Samenwerkingsvorm B - Managing Agent						
		Casus	B1	B2	B3	B4
Type beslissing	Beslissing					
1	Management en financiering	Verantwoordelijkheden onderhoud	Aparte beheer BV	Afdeling beheer	Afdeling beheer	Externe beheerorganisatie
		Verantwoordelijkheden inkoop	Aparte beheer BV	Facilitair Bedrijf	Facilitair Bedrijf	Externe inkooporganisatie
		Financiering vast onderhoud	Kostendekkende huurprijs	'Kasstelsel'	'Kasstelsel'	Vast jaarlijks bedrag
		Financiering planmatig onderhoud	Gecentraliseerd	Gecentraliseerd	Gecentraliseerd	Gecentraliseerd
2	Make or buy	Strategisch	Nee	Nee	Nee	Gedeeltelijk
		Tactisch	Gedeeltelijk	Gedeeltelijk	Gedeeltelijk	Geheel
		Operationeel	Gedeeltelijk	Gedeeltelijk	Gedeeltelijk	Geheel
3	Globale beheersstructuur	Aantal leveranciers	Single sourcing	Single sourcing	Multiple sourcing	Single sourcing
		Aantal contracten (disciplines)	Koppeling W, E, I	Koppeling W, E, I	Per discipline	alle hard services
		Duur relatie / Aantal contracten (tijd)	3 - 5 jaar	3 - 5 jaar	3 - 5 jaar	3 - 5 jaar
		Relatie opdrachtgever - gebruiker	SLA's	Niet formeel	Niet formeel	SLA's
4	Gedetailleerde beheersstructuur	Specificatie (MA contract)	KPI's management	SLA's management	Inspanning	SLA/KPI's man./uitv.
		Relatie gebruiker - leverancier	KPI's	KPI's	Niet formeel	N.v.t.
		Betalingsmechanisme	Vaste fee	Vaste fee + malus	Kosten plus fee	Lump sump + malus
	<i>Instrumentarium</i>	Kwaliteitsrapporten	door MA	door MA	door MA	door MA
		Audits	OG, MA, derden	OG, MA, derden	OG, MA, derden	OG, MA, derden
		Klanttevredenheid	OG, MA, derden	OG, MA, derden	OG, MA, derden	OG, MA, derden
<i>Tabel "Wat/Hoe" Samenwerkingsvorm Managing Agent - Onderzoeksgroep B</i>						

Samenwerkingsvorm C - Maincontracting								
		Casus	C1	C2	C3	C4	C5	C6
Type beslissing	Beslissing							
1	Management en financiering	Verantwoordelijkheden onderhoud	Aparte beheerorganisatie	Global Business Unit	Externe beheerorganisatie	Aparte beheerorganisatie	Facilitair Bedrijf	Externe beheerorganisatie
		Verantwoordelijkheden inkoop	Facilitair Bedrijf	Global Business Unit	Externe inkooporganisatie	Facilitair Bedrijf	Facilitair Bedrijf	Lijnmanagement
		Financiering vast onderhoud	Kostendekkende huurprijs	Jaarlijks budget	Kostendekkende huurprijs	Kostendekkende huurprijs	Jaarlijks budget	Jaarlijks budget
		Financiering planmatig onderhoud	Gecentraliseerd	Gecentraliseerd	Gecentraliseerd	Gecentraliseerd	Gecentraliseerd	Gecentraliseerd
2	Make or buy	Strategisch	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
		Tactisch	Gedeeltelijk	Gedeeltelijk	Gedeeltelijk	Gedeeltelijk	Gedeeltelijk	Gedeeltelijk
		Operationeel	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
3	Globale beheersstructuur	Aantal leveranciers	Multiple sourcing	Single sourcing	Single sourcing	Multiple sourcing	Multiple sourcing	Single sourcing
		Aantal contracten (disciplines)	alle hard services	alle hard services	alle hard- en soft services	alle hard services	alle hard services	alle hard- en soft services
		Duur relatie / Aantal contracten (tijd)	8 - 14 jaar	5 + 2 jaar	5 jaar	10 - 15 jaar	2 + ? jaar	3 + 5 jaar
		Relatie opdrachtgever - gebruiker	SLA's	Niet formeel	Niet formeel	Niet formeel	SLA's	Niet formeel
4	Gedetailleerde beheersstructuur	Specificatie (MA contract)	SLA's/KPI's	SLA's/KPI's	SLA's/KPI's	SLA's/KPI's	SLA's/KPI's	SLA's/KPI's
		Relatie gebruiker - leverancier	KPI's	KPI's	KPI's	KPI's	KPI's	KPI's
		Betalingsmechanisme	Lumpsum + malus/bonus	Lumpsum + malus	Lumpsum + malus	Lumpsum + malus	Lumpsum + malus	Lumpsum + malus
<i>Instrumentarium</i>		Kwaliteitsrapporten	Door MC	Door MC	Door MC	Door MC	Door MC	Door MC
		Audits	OG, MC, derden	OG, MC, derden	OG, MC, derden	OG, MC, derden	OG, MC, derden	OG, MC, derden
		Klanttevredenheid	OG, MC, derden	OG, MC, derden	OG, MC, derden	OG, MC, derden	OG, MC, derden	OG, MC, derden

Tabel "Wat/Hoe" Samenwerkingsvorm Maincontracting - Onderzoeksgroep C

## Bijlage 2: Wat en hoe is er georganiseerd?

In dit hoofdstuk worden, door een beknopte beschrijving van de uitkomsten van de tabellen 01 t/m 03, de ogenschijnlijke kenmerken van de drie onderzochte samenwerkingsmodellen (traditioneel, managing agent, maincontracting) weergegeven. Kenmerken zouden volgen uit de overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende casus per type samenwerkingsmodel (casus A1, A2, etc.) en op basis van de overeenkomsten en verschillen tussen de drie typen samenwerkingsmodellen (onderzoeksgroep A, B en C).

### 1. Interne verantwoordelijkheden management & financiering

In relatie tot de plaatsing van *verantwoordelijkheden voor het onderhoud* binnen een organisatie kan geen eenduidig verschil opgemerkt worden tussen de samenwerkingsmodellen. In alle onderzochte gevallen hebben verantwoordelijkheden een gecentraliseerde decentrale positie binnen de organisatie. Gecentraliseerd in die zin dat één afdeling verantwoordelijk is voor het onderhoud van de hele portefeuille. Doordat verantwoordelijkheden gecentraliseerd zijn is in alle gevallen sprake van een (in)formele relatie tussen beheerder en gebruiker. In sommige gevallen is de relatie geformaliseerd doordat service level agreements geformuleerd zijn. Decentraal in die zin dat de verantwoordelijke afdeling geen lijnmanagement functie betreft maar de vorm aanneemt van een business unit van de organisatie of onderdeel uitmaakt van een externe beheerorganisatie of facilitair bedrijf.

Ook wat betreft de positionering van *verantwoordelijkheden omtrent inkoop* binnen een organisatie zijn geen eenduidige verschillen op te merken tussen de samenwerkingsmodellen. De meeste organisaties beschikken nog over een eigen inkoopafdeling. Slechts bij het managing agent en maincontracting samenwerkingsmodel is bij één organisatie sprake van een externe inkooporganisatie. Bij de overige organisaties bevindt de inkoopfunctie zich niet vanzelfsprekend binnen de afdeling, die verantwoordelijk is voor het onderhoud. Soms is de inkoopfunctie gecentraliseerd, in andere gevallen heeft de functie een decentrale positie binnen een business unit of externe organisatie.

In relatie tot de plaatsing van *verantwoordelijkheden omtrent de financiering* van het onderhoud geldt voor alle onderzochte organisaties dat voor het planmatig onderhoud sprake is van een centrale verantwoordelijkheid (meestel indien het gaat om projecten boven een bepaald drempelbedrag). Dit houdt in dat autorisatie voor het beschikbaar stellen van budgetten voor het planmatig onderhoud nodig is. In relatie tot de positionering van verantwoordelijkheden van de financiering van het vaste onderhoud beschikken de afdelingen van alle onderzochte organisaties, verantwoordelijk voor het onderhoud, over jaarbudgetten. De wijze waarop budgetten verkregen worden verschilt echter per organisaties, maar niet per samenwerkingsmodel. Er kan sprake zijn van kostendekkende huurprijzen ofwel een intern verrekensysteem of van beschikbaarstelling.

### Deelconclusie

*'Overall' zijn de manier waarop verantwoordelijkheden voor het management en financiering van het onderhoud binnen een organisatie zijn ondergebracht geen onderscheidende kenmerken voor de samenwerkingsmodellen. De inrichting van een organisatie lijkt dus geen voorwaarde te zijn voor het al dan niet (kunnen) toepassen van een bepaald samenwerkingsmodel.*

## 2. Make or buy

In de relatie tot de 'make-or-buy' keuze verschilt de mate waarin facility management processen zijn uitbesteed per samenwerkingsmodel. Per model wordt de relatie tussen opdrachtnemer en opdrachtgever en hiermee de verdeling verantwoordelijkheden ofwel de indeling regie-organisatie op een andere manier is vormgegeven. Een algemene beschrijving van de verdeling van verantwoordelijken per samenwerkingsmodel moet het eerste (globale) verschil tussen de samenwerkingsmodellen aanduiden. Omdat bij het traditionele model alle management processen zijn toebedeeld aan de opdrachtgever is een uitgebreide omschrijving overbodig.

### *Managing agent*

Ten behoeve van de inrichting van de regie-organisatie vervult de managing agent de rol van contractmanager en adviseur (Arends, Keereweer). In zijn rol als contractmanager zorgt de managing agent voor het ontvangen en filteren van de juiste management informatie door middel van het inrichten van een professionele front office, het (al dan niet) verzamelen van kwaliteitsrapporten van leveranciers, het zelf meten van de prestaties van de producten (en processen) van de leveranciers (Arends), en het (laten) uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoeken (Plat). Hiermee is hij verantwoordelijk voor de relatie met de klant.

Verder beoordeelt de managing agent de prestaties van de leveranciers (conform de overeenkomst) (Arends), verwerkt hij deze informatie in een (al dan niet eigen) facility management informatie systeem, zoals Planon of Facilitor, en stelt hij rapporten op voor de opdrachtgever omtrent de geleverde prestaties (Arends). Met voorgaande is de managing agent verantwoordelijk voor het leveren van de juiste management informatie aan de opdrachtgever en het (op basis hiervan en op basis van de overeengekomen prestaties) aansturen van de leveranciers. Hij is dus ook verantwoordelijk voor de relatie met de leverancier.

De rol van de opdrachtgever ten behoeve van het inrichten van de regie-organisatie is die van operationeel service manager, in sommige gevallen aangevuld met een contractmanagersrol (Keereweer). De opdrachtgever is dus eveneens verantwoordelijk voor de relatie met de leveranciers. De opdrachtgever blijft ten alle tijden eindverantwoordelijke voor de relaties met de leverancier en de de klant.

Een opdrachtgever zou verder ten alle tijden in staat moeten zijn de processen en producten van de managing agent te beoordelen; ofwel: hij moet met het inrichten van zijn regie-organisatie een borgingsmechanisme inrichten. Enkele onderzochte opdrachtgevers geven aan (zelf of door externen) audits (Keereweer) en klanttevredenheidsonderzoeken uit te (laten) voeren (Arends, Keereweer) ten behoeve van het beoordelen van de prestaties van de managing agent (Arends).

### *Maincontracting*

Bij maincontracting verschuiven, naast de verantwoordelijkheden voor de uitvoering van het werk, net als bij het managing agent model, ook de verantwoordelijkheden van de opdrachtgever voor het management op operationeel niveau en voor een groot deel op tactisch niveau naar de opdrachtnemer. De maincontractor is hierbij verantwoordelijk voor de inkoop, financiering en het management van de uitvoerende diensten. Wat betreft het management behoren alle bij het

managing agent model genoemde processen (het meten van de prestaties, het analyseren en verwerken van de informatie, het rapporteren) toe aan de maincontractor.

De maincontractor moet bij aanbesteding een onderhouds- en kwaliteitmeetsysteem aanleveren. Door de opdrachtnemer wordt (al dan niet op basis van een certificering) aangegeven hoe en hoe vaak gemeten wordt. (Op basis van deze metingen) (en indien overeengekomen op basis van (externe) audits), toont de opdrachtnemer aan of aan de overeengekomen prestatie is voldaan. Dit gebeurt bij de onderzochte organisaties overwegend op basis van een 'score card' ofwel een 'dashboard' (van Beelen, van Velzen, Minderhoud). Het leveren van deze management informatie is onderdeel van het maincontract(som).

Door een veranderende werkwijze bij de introductie van maincontracting verandert dus de taak van de beheerorganisatie en daarmee de bijbehorende rollen en functies binnen de organisatie. Globaal verandert de taak van de beheerderorganisatie van het zelf (met het traditionele model) of samen (met de managing agent) meten en aansturen naar het sturen op het (door de maincontractor opgestelde) onderhouds- en kwaliteits(meet)systeem bij maincontracting (Siero).

Het is hierbij van belang dat de organisatie een controlemechanisme inbouwt, (waarbij bijvoorbeeld een contractbeheers- en toetsplan worden opgesteld (Siero)), ten behoeve van het toetsen en sturen van de door de leverancier geleverde producten en processen (Siero, De Looze) en ter voorkoming dat 'de slager zijn eigen vlees keurt' (De Looze). Met name het sturen op het proces wordt erkend als belangrijk, immers indien de leverancier handelt conform hetgeen is overeengekomen tussentijds, dan moet het eindresultaat wel goed zijn (Van Velzen). Het is hierbij dus van groot belang dat de organisatie weet waarop hij moet sturen, en het is hierbij de taak van de leverancier om zijn opdrachtgever te voorzien van het sturingsinstrumentarium en de benodigde informatie over de behaalde resultaten (Verbeek).

Ten behoeve van het uitvoeren van voorgenoemde nieuwe taak van de beheerorganisatie (het sturen op de producten en processen van de leverancier) ontstaat er behoefte aan het inrichten van een professionele demand management organisatie: een smalle organisatie bestaande uit meerdere rollen, die sturen op de middellange tot lange termijn, naast dat gestuurd wordt op de prestatie van de maincontractor: stakeholders management, budget bewaking, performance management en contractbewaking. Soms worden de rollen uitgevoerd door meerdere personen. De functies die door de maincontracting opdrachtgevers genoemd worden zijn: de contractmanager en de performance manager (ofwel: productmanager) (Van Beelen, Lampe), de hard service manager en de soft service manager (Van Beelen), en de account manager (Lampe).

Meestal zijn de taken van de hard services manager en de soft service manager echter ondergebracht bij één werknemer, waarbij de service manager (ofwel de beheerder van de locatie) een schakel vormt tussen de hard services en de soft services (Siero, Van Velzen, De Looze, Lampe, Minderhoud). Eveneens liggen meestal de taken van de performance manager (ofwel service level manager) en de contractmanager bij één werknemer (Siero, De Looze, Minderhoud). Soms is er zelfs sprake van een combinatie van de rol van contractmanager en service manager (Keereweer). Een scheiding van voorgenoemde rollen in twee functies zou echter van belang zijn (Keereweer).



Doordat slechts sprake is van enkele functies, die samen meerdere rollen moeten invullen, binnen de in te richten demand organisatie, zijn de benodigde competenties en bijbehorende kennis per functie anders en veelomvattender dan bij functies voor het werken op basis van traditionele wijze. Kortom: er ontstaat behoefte aan 'multi-competent' personeel. De functie van de contractmanager zou bij het werken op basis van maincontracting belangrijker worden, omdat hij de verantwoordelijkheid draag voor het beheren, controleren en managen van de contracten voor het onderhoud van (een deel van) de vastgoedportefeuille. (Van Beelen). Verder zou de functies van inkopers belangrijker worden, omdat hier bepaald wordt waarop de organisatie gaat sturen, zo dat de prestaties aansluiten op de doelen van de organisatie (Van Beelen, De Looze).

#### Deelconclusie

*Er is sprake van duidelijke verschillen tussen de modellen op het gebied van 'make-or-buy'. De verschillen zijn het meest duidelijk tussen het traditionele model en de andere modellen. Bij het traditionele model maken bijna alle management diensten op operationeel niveau en alle management diensten op tactisch niveau deel uit van de verantwoordelijkheden van de opdrachtgever.*

*Het grootste deel van de operationele processen is uitbesteed bij het managing agent model, terwijl dit bij de maincontracting alle processen zijn. Bij zowel het managing agent als het maincontracting model is het grootste deel van de management activiteiten op tactisch niveau, aldus het verzamelen van management informatie, het analyseren en het rapporteren hierover, verplaatst van de opdrachtgever naar de opdrachtnemer.*

*Bij het managing agent model blijft de (eind)verantwoordelijkheid voor inkoop en financiering echter bij de opdrachtgever liggen, wat bij het maincontracting model niet het geval is. De nadruk lijkt bij het maincontracting model meer dan bij de andere modellen op het inrichten van een professionele demand-organisatie komen te liggen.*

### 3. Globale beheersstructuur

In relatie tot *het aantal leveranciers* valt op dat bij alle casus met een traditionele model gewerkt wordt op basis van losse contracten (per discipline), in tegengstelling tot het managing agent- en maincontracting model. Bij de onderzochte organisaties met een managing agent model wordt in de meeste gevallen gewerkt op basis van gekoppelde disciplines en in een enkel geval op basis van losse disciplines. Bij de onderzochte casus met het maincontracting model worden in alle gevallen in ieder geval de 'hard services' en in enkele gevallen zelfs de 'hard- en de soft services' gecombineerd in één contract.

Bij de casus met een traditioneel model wordt gewerkt op basis van 'single sourcing' (enkele leveranciers per type dienst over de hele portefeuille). Nu moet erkend worden dat bij één organisatie de portefeuille slechts uit twee gebouwen bestaat, waardoor geen conclusie getrokken kan worden. Zowel onder organisaties met een managing agent als organisaties met een maincontracting model zitten gevallen waarbij men werkt op basis van 'single sourcing' en 'multiple sourcing' (meerdere leveranciers per type dienst over de hele portefeuille).

Met betrekking tot de relatieduur wordt opgemerkt dat onder de organisaties met een maincontracting model langere termijnen voorkomen, in een enkel geval zelfs vijftien jaar. Verder valt het op dat bij alle modellen een periode van vijf jaar het meest voorkomt.

#### Deelconclusie

*Het al dan niet koppelen van disciplines in één contract lijkt onderscheidend te zijn tussen het werken op basis van een traditioneel model en de andere modellen. Het al dan niet werken op basis van single en/of multiple sourcing lijkt niet onderscheidend te zijn. Het aangaan van een relatie op basis van een zeer lange duur lijkt onderscheidend te zijn voor maincontracting.*

#### 4. Gedetailleerde beheersstructuur

##### *Risico's*

Op basis van specificaties en het betalingsmechanisme van de opdrachtnemer kan geconcludeerd worden waar de risico's bij de verschillende samenwerkingsmodellen geplaatst zijn.

##### *Traditioneel*

In een geval worden risico's voor de uitvoering overgedragen, in een ander geval liggen deze risico's bij de opdrachtgever. Gezien de verantwoordelijkheden voor het management bij de opdrachtgever liggen behoren de risico's voor de prestaties van het (totale) onderhoud toe aan de opdrachtgever, ofwel hij is zelf verantwoordelijk voor eventuele gaten in de scope.

##### *Managing agen*

Bij het merendeel van de opdrachtgevers die werken op basis van een managing agent model blijven de risico's voor de uitvoering van het werk bij de opdrachtgever zelf liggen (Arends, Plat, Keerweer), hoewel twee opdrachtgevers aangeven in de nabije toekomst over te willen gaan op prestatie gerichte contracten.

In twee van deze gevallen is de managing agent verantwoordelijk gemaakt voor de prestaties van het onderhoud (ofwel: de management prestaties) (Arends, Plat), in die zin dat kritieke prestatie indicatoren overeengekomen zijn voor het management. Slechts in één geval is de agent risico-dragend verantwoordelijk gemaakt, waarbij sprake is van betaling van een fee en een malus. In het andere geval wordt geen korting toegepast bij wanprestatie. In beide gevallen maakt klanttevredenheid onderdeel uit van de kpi's, waardoor een formele klant – leverancierrelatie tot stand is gebracht. Bij de derde onderzochte organisatie is de managing agent niet verantwoordelijk gemaakt voor management prestaties.

Bij de vierde opdrachtgever is sprake van service level agreements (sla's) en kritieke prestatie indicatoren (kpi's) voor de prestaties van het onderhoud tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. In dit geval wordt de managing agent managing contractor genoemd, waarbij de contracten met de leveranciers op zijn naam van de managing contractor staan. Hiermee is hij risico-dragend aansprakelijk voor de prestaties van onderhoud, in die zin dat hij ook aansprakelijk is voor problemen bij uitvoerende werkzaamheden en hij betaald krijgt op basis van een jaarlijks vast bedrag en een malus. Klanttevredenheid maakt onderdeel uit van de kpi's, waardoor een formele klant – leverancierrelatie tot stand is gebracht.

### *Maincontracting*

Bij alle maincontracting organisaties is sprake van een risico-dragende verantwoordelijkheid over de totale prestatie van het onderhoud, ofwel de maincontractor is aansprakelijk voor de prestaties van het onderhoud en voor eventuele problemen bij de uitvoering. De maincontractor wordt betaald op basis van een vast bedrag, waar de financiering van de uitvoering en van de management diensten deel van uit maken. Hij is hiermee verantwoordelijk voor de financiering van de leverancier en krijgt een malus indien niet gepesteed is. Op deze manier is hij verantwoordelijk voor de prestaties van de leveranciers.

### Deelconclusie

*De mate waarin risico's voor de prestaties van het onderhoud bij de opdrachtgever, dan wel de opdrachtnemer liggen, lijken een onderscheidend kenmerk te zijn voor de samenwerkingsmodellen. Bij het traditionele model blijven de prestaties voor het (totale) onderhoud bij de opdrachtgever liggen, ofwel hij is verantwoordelijk voor eventuele gaten in de scope. Het risico-dragend verantwoordelijk zijn (van de management partij) voor de prestaties van het onderhoud geldt voor alle maincontracting casus en slechts voor enkele managing agent casus. Voorgaande geldt dus niet als onderscheidend kenmerk voor het managing agent model maar wel als onderscheidend kenmerk voor het maincontracting model. De maincontractor is hierbij eveneens aansprakelijkheid voor eventuele problemen in de uitvoering van het werk.*

Bijlage 3: Tabel "Waarom" argumenten (deelvraag 1)

Samenwerkingsvorm		A - Traditioneel		B - Managing Agent				C - Maincontracting						Leveranciers			
Casus		A1	A2	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4	C5	C6	A	B	C	D
<b>I Flexibiliteit</b>																	
<b>Label</b>																	
1	Capaciteit																
2	Financieel																
<b>II Controle</b>																	
<b>Label</b>																	
1	Risico's uitvoering & management																
2	Risico's controle: (on)afhankelijkheid																
3	(Geen) inspraak & inzicht inkoop																
<b>III Directe kosten (Contractsom)</b>																	
<b>Label</b>																	
1	Efficientie door specialisatie																
2	Efficientie door integratie																
3	Volume en complexiteit																
4	Schaalvoordelen																
5	Risico-aversie agent																
<b>IV Indirecte kosten</b>																	
<b>Label</b>																	
1	Personeel- en overheadskosten																
2	Langere 'due diligence' periode																
3	Meer effectiviteit eigen core business processen																
4	Ex-post conflicten																
5	Foutieve kritieke prestatie indicatoren																
6	Afstemming gebruiker																
<b>V Customer service</b>																	
<b>Label</b>																	
1	Inrichten Front Office																
2	Behoud verantwoordelijkheid klanttevredenheid																
3	Opname klanttevredenheid in KPI's																
4	Beperkte innovativiteit																
<b>VI Overig</b>																	
<b>Label</b>																	
1	Beleidswijziging																

Tabel "Waarom" : Argumenten genoemd door opdrachtgevers in relatie tot het kiezen voor de betreffende samenwerkingsvorm

## Bijlage 4: Tabel "Match/Mismatch" Theorie

		"Competitive strategy theorie"			Transactie- kosten theorie					Theorie omtrent "vertrouwen"			'Agency cost" theorie					
Factoren (gebundeld)		Core business	Kerncompetenties	Bedrijfsklimaat	Onzekerheid/complexiteit	Beperkt rationalisme	Volume	Uniekheid	Beperkt # leveranciers	# management informatie	Grootte opdrachtnemer	# leveranciers	Risico aversie	Onzekerheid	Programmeerbaarheid	Tegengestelde belangen	Meetbaarheid	Overig
<b>I Flexibiliteit</b>																		
1	Capaciteit																	
2	Financieel																	
<b>II Controle</b>																		
1	Risico's uitvoering & management																	
2	Risico's controle: (on)afhankelijkheid																	
3	(Geen) inspraak & inzicht inkoop																	
<b>III Directe kosten (Contractsom)</b>																		
1	Efficientie door specialisatie																	
2	Efficientie door integratie																	
3	Volume en complexiteit																	
4	Schaalvoordelen																	
5	Risico-aversie agent																	
<b>IV Indirecte kosten</b>																		
1	Personeel- en overheadskosten																	
2	Langere 'due diligence' periode																	
3	Meer effectiviteit eigen core business processen																	
4	Ex-post conflicten																	
5	Foutieve kritieke prestatie indicatoren																	
6	Afstemming gebruiker																	
<b>V Customer services</b>																		
1	Inrichten Front Office																	
2	Behoud verantwoordelijkheid klanttevredenheid																	
3	Opname klanttevredenheid in KPI's																	
4	Beperkte innovativiteit																	
<b>VI Overig</b>																		
1	Beleidswijziging																	

## Bijlage 5: Enkele juridische opmerkingen

Dit onderzoek is gericht op drie typen samenwerkingsvormen voor het organiseren van het beheer en onderhoud van bestaand vastgoed: de traditionele samenwerkingsvorm, de managing agent samenwerkingsvorm en de maincontracting samenwerkingsvorm. Om deze samenwerkingsvormen in de praktijk vorm te geven worden de gemaakte afspraken ook juridisch vastgelegd. Hoewel dit niet de focus van dit onderzoek betreft, worden in deze bijlage toch enkele juridische opmerkingen geschetst. De opmerkingen nemen de vorm aan van een vergelijking tussen de contractmodellen in de bouw (ofwel: de uitvoering van werken) en het onderhoud (ofwel: grotendeels de uitvoering van diensten).

Om de samenwerking tussen de betrokken partijen juridisch vast te leggen dient een 'overeenkomst' tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer opgesteld te worden. Met 'overeenkomst' wordt de gehele rechtsverhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer bedoeld. De rechtsverhouding is opgebouwd uit verschillende contractdocumenten. Indien een bepaald type contract veelvuldig gebruikt wordt ligt het voor de hand om een set van administratieve voorwaarden te ontwikkelen.

Gedurende dit onderzoek is echter gebleken dat de meeste onderzochte organisaties voor het organiseren van de facilitaire diensten op basis van innovatieve samenwerkingsvormen zeer beperkt gebruik maken van dergelijke voorwaarden. In plaats daarvan maken zij bijvoorbeeld gebruik van de algemene inkoopvoorwaarden van de organisatie. Een verklaring hiervoor zou zijn dat dergelijke voorwaarden, specifiek gericht op 'diensten', nog niet zijn opgesteld.

Echter, in de bouw is wel sprake van een set (evenwichtig tot stand gekomen) administratieve voorwaarden. Omdat een analogie getrokken kan worden tussen de rechtsverhoudingen voor de bouw en het onderhoud, heerst het vermoeden dat het toepassen van deze voorwaarden voor de opdrachtgever (op bepaalde aspecten) van toegevoegde waarde kunnen zijn.

In de bouw is sprake van twee bouwcontractmodellen, waarmee in relatie tot het onderhoud een vergelijking getrokken kan worden: het traditionele model (1) en het geïntegreerde model (2). Aan deze modellen liggen (een) set(s) met algemene voorwaarden ten grondslag. Algemeen gesteld worden deze algemene voorwaarden in de overeenkomst tussen de partijen van toepassing verklaard (p. 117). Hieronder wordt kort per bouwcontractmodel besproken wat de kenmerken zijn (in vergelijking met het onderhoud), evenals de voor- en nadelen en op welke manier de juridische structuur bruikbaar zou kunnen zijn voor de rechtsverhoudingen bij onderhoud.

### Traditioneel model

Het traditionele bouwcontractmodel kan vergeleken worden met de traditionele of managing agent samenwerkingsvorm voor het onderhoud. Het betreft de (in hoofdstuk vier beschreven) klassieke driehoek, waarbij sprake is van twee contractuele relaties: tussen opdrachtgever en ontwerper/adviseur (in het geval van onderhoud bijvoorbeeld: de managing agent en eventueel een aparte ontwerper van de meerjarenonderhoudsplanung (MJOP)) (1) en tussen opdrachtgever en aannemer (2). Tussen aannemer en ontwerp/adviseur is slechts sprake van een sturende relatie in de vorm van directie voering (Bruggeman&Chao-Duivis&Koning, 2007, pp. 27-28). De opdrachtgever kan er (bij de traditionele vorm) echter ook voor kiezen de ontwerpende werkzaamheden zelf uit te voeren. Desalniettemin gaat het hier om het belangrijkste kenmerk van dit model/deze vorm: de scheiding tussen ontwerpende/adviserende diensten en uitvoerende werkzaamheden.

Voor de eerste contractuele relatie (het uitvoeren van diensten) wordt in de bouw gebruikt gemaakt van de standaardvoorwaarde De Nieuwe Regeling (DNR) (Bruggeman&Chao-Duivis&Koning, 2007, p. 39). In relatie tot de tweede contractuele relatie (het uitvoeren van werken) wordt de inhoud van de

overeenkomst gevormd door de aannemingsovereenkomst, de standaardvoorwaarden Uniforme Algemene Voorwaarden (UAV) en het bestek (Bruggeman&Chao-Duivis&Koning, 2007, p. 64). Met het toepassen van voorgenoemde sets voorwaarden wordt (in dit traditionele model) de ontwerper/adviseur in relatie tot de opdrachtgever verantwoordelijk voor het ontwerp en/of de adviesdiensten. De opdrachtgever is richting de uitvoerende partij verantwoordelijk voor het ontwerp. De directievoering (namens de opdrachtgever) is vervolgens verantwoordelijk voor het constateren van uitvoeringsfouten (Bruggeman&Chao-Duivis&Koning, 2007, pp. 27-28).

Vanuit opdrachtgeversperspectief zijn diverse voor- en nadelen voor dit bouwcontractmodel (en dit type samenwerkingsvorm voor het onderhoud) te noemen. Op hoofdlijnen zijn de voordelen dat de opdrachtgever maximaal invloed heeft op het ontwerp en maximaal toezicht en maximale invloed heeft op de uitvoering. Nadelen zijn dat de opdrachtgever grotendeels de aansprakelijkheid behoudt voor en dat hij hiermee verantwoordelijk is voor de afstemming(sproblemen) ofwel eventuele gaten in de scope. Een ander aspect, dat als nadelig beschouwd kan worden is dat het verdienmodel van deze vorm is gebaseerd op 'capaciteit' ofwel dat sprake is van een bepaalde afrekenmethodiek ('meerwerk') (Bruggeman&Chao-Duivis&Koning, 2007, pp. 31-36).

Voorgenoemde sets van algemene voorwaarden (DNR, UAV) kunnen ook toegepast worden voor de rechtsverhoudingen bij de traditionele en managing agent samenwerkingsvorm binnen het onderhoud. In relatie tot de managing agent vorm kan de managing agent namelijk beschouwd worden als adviseur, soms inhoudelijk (het opstellen of beoordelen van het MJOP), altijd in relatie tot de managementdiensten. Voor het vastleggen van beide typen diensten kan de DNR gebruikt worden. Met betrekking tot de uitvoerende diensten in het onderhoud wordt onderscheid gemaakt tussen planmatig onderhoud (het uitvoeren van werken) en niet planmatig onderhoud (het uitvoeren van diensten). In relatie tot het planmatig onderhoud kan dan ook de UAV van toepassing worden verklaard. Voor het niet planmatig onderhoud geldt dat de DNR gebruikt kan worden.

Vanuit het perspectief van de opdrachtgever kunnen twee aspecten vermeld worden, die in de DNR vastgelegd zijn en die relevant zijn (omdat deze aansluiten bij het hierboven genoemde belangrijkste voor- en nadeel van dit model) kort te vermelden:

- DNR heeft bepalingen opgenomen omtrent het garanderen van de onafhankelijke positie van de adviseur. Hierbij wordt het integer handelen als 'redelijke handelende met de vereiste vakkennis' van de adviseur vastgelegd (Bruggeman&Chao-Duivis&Koning, 2007,).
- Hij is echter beperkt aansprakelijk. De verantwoordelijkheid voor de gaten in de scope blijven bij de opdrachtnemer liggen.

## Geïntegreerd model

Het geïntegreerde model heeft de kenmerkende eigenschap dat werkzaamheden omtrent het ontwerp en de uitvoering zijn toebedeeld aan één (uitvoerende) opdracht nemende partij. Bij dit model worden aansprakelijkheden (ten opzichte van het traditionele model) grotendeels van de opdrachtgever naar de opdrachtnemer verplaatst doordat de opdrachtgever een 'passievere' rol gaat vertalen (Bruggeman&Chao-Duivis&Koning, 2007, p. 28). Dit zijn eveneens een kenmerkende eigenschappen voor het maincontracting model bij onderhoud.

Het toepassen van een dergelijk model heeft (zowel voor de bouw als het onderhoud) diverse voor- en nadelen voor een opdrachtgever. Voordelen van dit model zijn dat de opdrachtgever weinig inspanningen hoeft te leveren in relatie tot het realiseren van het bouwwerk. Andere voordelen zijn



dat de opdrachtnemer op deze manier optimaal geprikkeld wordt om ontwerp en uitvoering optimaal op elkaar aan te laten sluiten en geprikkeld wordt tot innovatie. Een nadeel is de verminderde invloed die een opdrachtgever kan uitoefenen op de opdracht nemende partijen. Een ander nadeel is dat de opdrachtgever moet accepteren dat sprake is van verminderd toezicht op de ontwerp- en uitvoeringswerkzaamheden (Bruggeman&Chao-Duivis&Koning, 2007, pp. 31-36)

Voor dit model kunnen de standaardvoorzieningen van de Uniforme Algemene Voorwaarden Geïntegreerde Contracten (UAV GC) gebruikt worden. Naast deze voorwaarden wordt de relatie bepaald door de ingevulde basisovereenkomst, de vraagspecificatie de algemene voorwaarden en de aanbieding van de opdrachtnemer (Bruggeman&Chao-Duivis&Koning, 2007, pp. 117). Vanuit het perspectief van een opdrachtgever van onderhoudsdiensten zouden vanuit deze standaardvoorwaarden enkele bruikbare aspecten geformuleerd kunnen worden. Bruikbare aspecten zijn gerelateerd aan de (in hoofdstuk vier genoemde) verwachte voordelen (en in hoofdstuk zes genoemde) argumenten van opdrachtgevers om voor een dergelijk model te kiezen.

Sommige aspecten uit de UAV GC lijken in eerste instantie minder voordelig of bruikbaar voor opdrachtgevers, maar zouden uiteindelijk bij moeten dragen aan het garanderen van het handhaven van een idealiter vorm van het geïntegreerde model (wat uiteindelijk tot een optimaal resultaat zou moeten leiden). Deze aspecten zijn gerelateerd aan de (in hoofdstuk vier genoemde) verwachte nadelen (en in hoofdstuk zes genoemde) argumenten om voor een andere samenwerkingsvorm te kiezen.

Vanuit het perspectief van de opdrachtgever kunnen dus enkele gunstige aspecten vermeld worden, die in de UAV GC vastgelegd zijn en die relevant zijn kort te vermelden:

- In relatie tot het voordeel dat de opdrachtgever weinig inspanningen hoeft te verrichten wordt er vanuit gegaan dat het ontwerp niet van de opdrachtgever afkomstig is (Bruggeman&Chao-Duivis&Koning, 2007, p. 121). Ook is het zo dat de UAV GC er van uit gaat dat de opdrachtnemer voor het uitvoeren van werken zelf derde partijen inschakelen. Hiermee wordt de opdrachtnemer voor deze derden verantwoordelijk (hetgeen eveneens als voordeel van dit model wordt beschouwd).
- In relatie tot het voordeel meer integratie en innovatie is de verplichting van de opdrachtnemer geformuleerd: het werk op de in de basisovereenkomst vastgelegde datum van oplevering laten voldoen aan de uit de overeenkomst voortvloeiende eisen. Indien niet voldaan is, is sprake van een gebrek. (Bruggeman&Chao-Duivis&Koning, 2007, pp. 127-128). In de UAV GC is opgenomen dat het uitgangspunt is dat de opdrachtnemer niet meer aansprakelijk is voor gebreken in het werk (Bruggeman&Chao-Duivis&Koning, 2007, p. 132). Voor het onderhoud geldt echter dat gedurende het hele proces (op de bepaalde mijlpaaldata) aan de overeengekomen prestaties moet voldoen. In de basisovereenkomst kunnen partijen mijlpaaldata opnemen waarin boetebedragen worden gekoppeld. In de UAV GC kan bij de wijze van betaling bepaald worden dat betaling plaatsvindt van een door de opdrachtnemer bepaalde termijnstaat, mogelijk een onderwerp van acceptatie door de opdrachtgever. In het acceptatieplan kan de opdrachtgever eisen omtrent de termijnstaat opnemen, waarbij betalingen gekoppeld worden aan de afronding van bepaalde fasen. (Bruggeman&Chao-Duivis&Koning, 2007, p. 124).
- In relatie tot het nadeel 'verminderde invloed en toezicht' zijn bepalingen opgenomen waarin de mogelijkheid wordt geboden tot het op nemen van toetsings- en acceptatiemomenten. Verder worden mogelijkheden geboden tot opdragen van wijzigingen (Bruggeman&Chao-Duivis&Koning,

2007, p. 119). Bovendien worden mogelijkheden geboden tot het voorschrijven van (voorkeurs)leveranciers.

- In relatie het nadeel van het geïntegreerd model een langere inwerkperiode behelst zijn bepalingen opgenomen waarin de opdrachtgever aansprakelijk wordt gesteld voor gebreken aangaande informatie (Bruggeman&Chao-Duivis&Koning, 2007, p. 120).
- In relatie tot het waarborgen van de idealiter uitvoering van het geïntegreerde model wordt gewezen op een idealiter uitvoering van het geïntegreerde model, waarbij een opdrachtgever zich zo min mogelijk bemoeit met de werkzaamheden. Verder kan de opdrachtnemer het contracteren van een voorschreven hulppersoon weigeren, indien de voorgeschreven contractvoorwaarden niet acceptabel zijn.

## Bijlage 6: Lijst gesloten vragen

GESLOTEN VRAGENLIJST TER VOORBEREIDING VAN HET DIEPTE-INTERVIEW,  
D.D. 12 SEPTEMBER 10.00 – 11.00 UUR

### Geïnterviewde

Naam : De heer A. de Kramer  
Organisatie : Yara  
\*Functie :  
\*Datum (van invullen) : \* Graag invullen

### Afstudeeronderzoek

Titel 'Professionalisering van het opdrachtgeverschap'  
Ondertitel Een inzicht in de belangrijkste afwegingen voor opdrachtgevers bij het maken van een keuze voor een bepaalde samenwerkingsvorm om de facilitaire diensten, en in het bijzonder de beheer- en onderhoudsdiensten, van de bestaande vastgoedportefeuille te organiseren

### Afstudeerstudent

Naam Jiska Schimmelpennink  
Universiteit Technische Universiteit Delft (TUD)  
Faculteit Civiele Techniek en Geowetenschappen (CITG)  
Opleiding Construction Management Engineering (CME)

### Korte uitleg

Onderstaande vragenlijst betreft gesloten vragen ter voorbereiding op het diepte-interview d.d. 5 september met open vragen. Het doel van deze gesloten vragenlijst is om in kaart te brengen hoe de (inkoop/coördinatie) organisatie eruit ziet (1) hoe de portefeuille eruit ziet (2) welke samenwerkingsvormen worden toegepast (3) en hoe de contracten eruit zien (4). Gebaseerd op de bovenstaande twee doelen, zijn de vragen opgedeeld in vier hoofdcategorieën. De *hoofdcategorieën* zijn:

- De organisatie
- De portefeuille
- De globale beheersstructuur (ofwel: het type samenwerkingsvorm)
- De gedetailleerde beheersstructuur (ofwel: de contractindeling)

Enkele vragen worden beantwoord door het juiste antwoord in een stelling te omcirkelen, bijvoorbeeld (Geen/in beperkte mate/redelijk/in grote mate). Andere vragen worden beantwoord door het omcirkelen van het passende antwoord (a, b, c, etc.) of (Ja/Nee). Bij enkele vragen moet een (schatting van een) getal worden ingevuld.

## I DE ORGANISATIE

### Beheer en onderhoud activiteiten op operationeel niveau (uitvoering)

1. De uitvoering van het storingsonderhoud is de verantwoordelijkheid van (afdeling).....en...
  - a. is een staff functie
  - b. is een lijn management functie
  - c. is uitbested
  
2. De uitvoering van het planmatig onderhoud is de verantwoordelijkheid van (afdeling).....en....
  - d. is een staff functie
  - e. is een lijn management functie
  - f. is uitbested
  
3. De uitvoering van het renovatie/herontwikkeling is de verantwoordelijkheid van (afdeling).....en....
  - a. is een staff functie
  - b. is een lijn management functie
  - c. is uitbested

### Beheer en onderhoud activiteiten op tactisch niveau (coördinatie/organisatie)

4. De coördinatiefunctie (meting en ) van het storingsonderhoud is de verantwoordelijkheid van (afdeling).....en....
  - g. is een staff functie
  - h. is een lijn management functie
  - i. is uitbested
  
5. De coördinatiefunctie van het planmatig onderhoud is de verantwoordelijkheid van (afdeling).....en....
  - j. is een staff functie
  - k. is een lijn management functie
  - l. is uitbested
  
6. De coördinatie van het renovatie/herontwikkeling is de verantwoordelijkheid van (afdeling).....en....
  - a. is een staff functie
  - b. is een lijn management functie
  - c. is uitbested

Secundaire activiteiten (beheer en onderhoud)

7. De inkoopfunctie van de beheer en onderhoud diensten is de verantwoordelijkheid van (afdeling).....en....
- Is een staff functie
  - Is een lijn management functie
  - Is uitbesteed
8. De financiering (ofwel prioritering van het planmatig onderhoud) is de verantwoordelijkheid van (afdeling).....en....
- Is een staff functie
  - Is een lijn management functie
  - Is uitbesteed
9. De voornaamste redenen om ( de coördinatie van) het beheer en onderhoud uit te besteden voor uw organisatie zijn:

Let op: meerdere antwoorden zijn mogelijk

- Ontzorging
  - Overdracht van risico's
  - Vergroting van de flexibiliteit (door inhuren i.p.v. in dienst hebben personeel)
  - Oplossing capaciteitsproblemen
  - Transparanter maken kosten (door duidelijk inzicht in totale uitgaven)
  - Gebrek aan specialistische kennis binnen de organisatie
  - Reduceren kosten
  - Vertrouwen in de markt
  - Beperken eigen investeringen in personeel en/of kapitaalgoederen
  - Een ander bedrijf kan het beter dan de organisatie zelf
  - Focus intern op kerncompetenties
  - Beperken eigen activiteiten tot kernactiviteiten
  - Eén aanspreekpunt
10. De voornaamste redenen om coördinatie van beheer en onderhoud niet uit te besteden voor uw organisatie zijn:

Let op: meerdere antwoorden zijn mogelijk

- Verlies van interne kennis
- Niet meer kunnen beheersen van de activiteiten omdat derde uitvoering doen
- Gebrek aan controle op de uitbestede activiteiten
- Leveranciers die niet aan hun verplichting voldoen
- Relatie met de leverancier wordt te 'close'
- Geen vertrouwen in de markt
- Minder transparantie kosten (door geen inzicht in specifieke uitgaven)

- u. Geheel of gedeeltelijk afhankelijk worden van leveranciers
- v. Interne onrust
- w. Corruptie
- x. Organisatorische kosten
- y. Economische kosten
- z. Sociale kosten
- aa. Politieke kosten

11. Service Level Agreements (SLA's) worden afgesloten tussen..... en .....

## II DE PORTEFEUILLE

12. Uw organisatie heeft ..... (aantal) (locaties\*/objecten) in Nederland in beheer, waarvan (ongeveer) ..... % in eigendom. (Ongeveer) ..... % is hiervan in eigen gebruik

\* Op een locatie zijn meerdere objecten gepositioneerd

De volgende eigenschappen zijn overwegend van toepassing voor het beheer en onderhoud van de objecten/terreinen van uw organisatie:

- i. De functie van de objecten is overwegend kantoor/industrie/sterk gemengd, anders namelijk.....
- ii. Het beheer en onderhoud van terreinen betreft ook onderhoud van groenvoorziening (Ja/Nee/n.v.t.), infrastructuur (Ja/Nee/n.v.t.), anders namelijk.....
- iii. De vraag naar beheer en onderhoud van gebouwen en terreinen is (Niet/in beperkte mate/Redelijk/In grote mate) afhankelijk van externe bedrijfsklimaat (bijvoorbeeld door wisselende klantvraag door krimp portefeuille)
- iv. Er is sprake van een (Geen/in beperkte mate/Redelijk/In grote mate) onzekerheid van de vraag naar beheer en onderhoud ten gevolge van interne bedrijfsklimaat (bijvoorbeeld door wisselende beschikbare budgetten)
- v. De continuïteit van het primaire bedrijfsproces van uw organisatie is (Niet/In beperkte mate/ Redelijk/In grote mate) afhankelijk van het beheer en onderhoud
- vi. Voor het onderhoud van de gebouwen en het terrein is (Geen/in beperkte mate/Redelijk/In grote mate) specialisatie kennis nodig
- vii. Voor het onderhoud van de gebouwen en het terrein is (Geen/in beperkte mate/Redelijk/In grote mate) speciaal materiaal nodig
- viii. Er is sprake van een grote geografische spreiding van de objecten (Ja/Nee) en/of terreinen (Ja/Nee/n.v.t.)
- ix. Voor het onderhoud van de gebouwen en terreinen zijn buitensporig grote volumes nodig (Ja/Nee/n.v.t.)
- x. Voor het onderhoud van gebouwen en terreinen wordt gebruik gemaakt van (correctieve onderhoudsstrategie/preventieve onderhoudsstrategie/beiden)

III DE GLOBALE BEHEERSSTRUCTUUR (ofwel: het type samenwerkingsvorm)

Let op: deze vragen richten zich op specifieke samenwerkingsvormen indien uw organisatie deze toepast. Het kan zijn dat u hierdoor enkele vragen kunt overslaan

13. Welke samenwerkingsmodellen past uw organisatie toe voor het beheer en onderhoud?

Let op: meerdere antwoorden zijn mogelijk

- |   |                        |
|---|------------------------|
| a. Losse contracten voor de uitvoering van enkele diensten (uitvoerende taken uitbesteed aan meerdere leveranciers). De coordinatie voert de organisatie zelf uit.  | Ja/Nee/Overwegend/Soms |
| b. Losse contracten voor de uitvoering van enkele diensten (uitvoerende taken uitbesteed aan meerdere leveranciers). Voor de coördinatie van deze losse contracten wordt één beheerder gecontracteerd (een 'managing agent'*) | Ja/Nee/Overwegend/Soms |
| c. Geïntegreerde contracten (uitvoerende en coördinerende taken uitbesteed aan één leverancier)   | Ja/Nee/Overwegend/Soms |

\* Er is sprake van een contractuele relatie tussen opdrachtgevende organisatie en managing agent en tussen opdrachtgevende organisatie en leveranciers. Verder is er sprake van een sturingsrelatie tussen managing agent en leveranciers.

Let op: vraag 14 en 15 indien van toepassing (bij gebruik losse contracten)

14. Het aantal leveranciers dat opdrachtgevende organisatie voor de verschillende diensten voor het beheer en onderhoud van één object contracteert is/zijn er overwegend...

- |             |                        |
|-------------|------------------------|
| a. Meerdere | Ja/Nee/Overwegend/Soms |
| b. Enkele   | Ja/Nee/Overwegend/S    |
| c. Één      | Ja/Nee/Overwegend/Soms |

15. Het aantal leveranciers dat de opdrachtgevende organisatie voor één en dezelfde diensten (bijvoorbeeld al het schilderwerk) van verschillende objecten contracteert zijn...

- |             |                        |
|-------------|------------------------|
| d. Meerdere | Ja/Nee/Overwegend/Soms |
| e. Enkele   | Ja/Nee/Overwegend/S    |
| f. Één      | Ja/Nee/Overwegend/Soms |

Let op: vraag 16, 17, 18, 19, 20 indien van toepassing (bij gebruik losse contracten met managing agent)

16. Welke diensten maken deel van uit van het managing agent contract

Let op: meerdere antwoorden zijn mogelijk

- a. Gebouwen
- b. Infrastructuur
- c. Groenvoorzieningen

17. Welke terreinen maken onderdeel uit van van het (beheer)contract met de managing agent?

- a. Eén locatie
- b. Meerdere locaties

18. Het aantal leveranciers dat de managing agent namens de opdrachtgevende organisatie voor de verschillende diensten voor het beheer en onderhoud van één object contracteert is/zijn er overwegend...

- g. Meerdere Ja/Nee/Overwegend/Soms
- h. Enkele Ja/Nee/Overwegend/S
- i. Eén Ja/Nee/Overwegend/Soms

19. Het aantal leveranciers dat de managing agent namens de opdrachtgevende organisatie voor één en dezelfde diensten (bijvoorbeeld al het schilderwerk) van verschillende objecten contracteert zijn...

- j. Meerdere Ja/Nee/Overwegend/Soms
- k. Enkele Ja/Nee/Overwegend/S
- l. Eén Ja/Nee/Overwegend/Soms

20. De managing agent is naast voor o.a. de onderhoudsplanning, de aanbesteding en het contractbeheer/coördinatie ook verantwoordelijk voor...

- a. De selectie van de leveranciers Ja/Nee/Overwegend/Soms
- b. De financiering van de leveranciers Ja/Nee/Overwegend/S
- c. De front office Ja/Nee/Overwegend/Soms

Let op: vraag 21, 22, 23, 24 indien van toepassing (bij gebruik geïntegreerde contracten)

21. Welke diensten maken deel van uit van de geïntegreerde contracten?

- a. W-installaties
- b. E-installaties
- c. Bouwkundige installaties
- d. Bouwkundig onderhoud
- e. Nuts

22. Hoeveel objecten worden gecombineerd in één contract

- a. Eén Ja/Nee/Overwegend/Soms
- b. Meerdere niet gegroepeerd Ja/Nee/Overwegend/Soms
- c. Meerdere gegroepeerd naar functie Ja/Nee/Overwegend/Soms
- d. Meerdere gegroepeerd naar..... Ja/Nee/Overwegend/Soms
- e. Alle Ja/Nee/Overwegend/Soms



23. Het aantal leveranciers voor de verschillende diensten voor het beheer en onderhoud van één object is/zijn er overwegend:
- m. Meerdere Ja/Nee/Overwegend/Soms
  - n. Enkele Ja/Nee/Overwegend/S
  - o. Één Ja/Nee/Overwegend/Soms
24. Voor één en dezelfde soort dienst (en) (bijvoorbeeld schilderwerk) die buiten het geïntegreerd contract(en) valt wordt voor de verschillende objecten overwegend...
- a. Verschillende leveranciers ingezet Ja/Nee/Overwegend/Soms
  - b. Één leverancier ingezet Ja/Nee/Overwegend/Soms

IV DE GEDETAILLEERDE BEHEERSSTRUCTUUR (ofwel: de contractindeling)

25. Contractspecificatie vindt plaats op basis van...
- a. Inspanning Ja/Nee/Overwegend/Soms
  - b. Uitkomst\* Ja/Nee/Overwegend/Soms
  - c. Prestatie\*\* Ja/Nee/Overwegend/Soms
  - d. Interventie niveaus\*\*\* Ja/Nee/Overwegend/Soms

Let op: vraag 26 indien van toepassing (bij gebruik losse contracten)

26. Betaling van leveranciers vindt plaats op basis van...
- a. Uitvoeringskosten
  - b. Lumpsum

Let op: vraag 27 indien van toepassing (bij gebruik losse contracten met managing agent)

27. Betaling van de managing agent vindt plaats op basis van...
- a. Uitvoeringskosten
  - b. Lumpsum
  - c. Fee + variabel element
  - d. Fee plus

Let op: vraag 28 indien van toepassing (bij gebruik geïntegreerd contract)

28. Betaling van de main contractor vindt plaats op basis van...
- a. Lumpsum met bonus/malus
  - b. Lumpsum met bonus/malus en andere financiële prikkel, namelijk.....
29. Zijn er verder nog andere speciale prikkels voor efficiënt gedrag van de leverancier in het betalingsmechanisme opgenomen?
- a. Nee
  - b. Ja, namelijk.....

30. Kwaliteitscontrole mechanisme vindt plaats op basis van...
- a. Kwaliteitsrapporten Ja/Nee/Overwegend/S
  - b. Audits door derde partijen Ja/Nee/Overwegend/Soms

- c. Klanttevredenheidsonderzoek Ja/Nee/Overwegend/Soms
  
- 31. De duur van contracten is...
  - a. Lang (>5 jaar) Ja/Nee/Overwegend/Soms
  - b. Middelmatig (3-5 jaar) Ja/Nee/Overwegend/Soms

Bijlage 7: Waarom?

Bullet	Tekst	Organisatie / belang	Score
1. 'Competitive strategy'			
a. Core business			
<ul style="list-style-type: none"> <li>FM geen core business</li> </ul>	<p>Het primaire proces is producten maken. Alles wat erbij zit is in feite secundair</p> <p>Facilitair is non core business</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yara-1</li> </ul>	
	<p>Uitbesteding is een strategische keuze. Het vervoeren van mensen en het ontwikkelen van stations is de core business van NS. Huisvesting hoort daar niet bij</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NS-1</li> </ul>	
	<p>Waar wij nu bij zitten, de Chalet Group, daarbij is het wel de core business</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HTCE=1</li> </ul>	
	<p>Het integreren van FM is geen core business voor dow</p> <p>De scope is aangepast in het nieuwe contract; risico's van uitval van het productieproces zijn verplaatst naar productie afdeling zelf</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dow 1</li> </ul>	
	<p>Zelf doen is onze filosofie niet meer, wij gaan geen eigen techneuten meer in huis nemen</p> <p>Gebouwonderhoud is geen core business</p> <p>Het is de intentie van shell: we gaan steeds kleiner</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Shell 1</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Richten op core business leverancier</li> </ul>	<p>Dus u wilt alleen diensten koppelen als het de core business is van de leverancier? ja maar hoeveel leveranciers hebben dat. Ik heb liever dat ik de leverancier op zijn specialisme kan aanspreken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NS-1</li> </ul>
<p>Je wil een specialist hebben voor aanbesteding gg installaties; kun je niet verwachten van 1 of 2 mensen die zo'n relatief kleine orgnaisatie in dienst hebben</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ho-1</li> </ul>	
<p>We willen zo veel mogelijk kijken wie de leverancier is van het oorspronkelijke product</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>HTCE-1</li> </ul>	
<p>We hebben in onze voorwaarden geschreven dat we specialisten willen hebben en geen bam in onze monumenten</p> <p>Er zitten hier echt hele grote bedrijvne die echt alleen gespecialiseerd zijn in w</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nij-1</li> </ul>	
<p>Wij willen gewoon niet de eigenaar van specialistische kennis zijn</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ge-Ho-1</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen kennis in huis willen hebben</li> </ul>	Het doel is de organisatie te verkleinen, dus het oplossen van capaciteitsproblemen, om het aantal mensen te verminderen ga je uitbesteden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ro-1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richten op eigen activiteiten</li> </ul>	Streven is om zo weinig mogelijk contractpartijen te behouden, zodat de focus gericht kan zijn op het beoordelen van die paar contractpartijen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ge-Ho</li> </ul>	
	Het beperken van de activiteiten tot de kernactiviteiten? Ja, terugtrekkende overheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ro-2</li> </ul>	
<i>Kerncompetenties</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belang in huis kerncompetentie</li> </ul>	Yara wil een aantal kerncompetenties in huis houden. Die controleren de specificaties. Die doen ook checks op kwaliteit. Dat is ook een vraagstuk eventueel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yara-1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan personeel scb wel?</li> </ul>	Wij managen dat contract via scb; kunnen we dat wel. Je zit gewoon bij mainstream medewerkers van ons. Dat moeten wij nu leren via scb de contracten te managen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rvb 1</li> </ul>	
<i>Publieke organisaties/wetgeving</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wetgeving relatieduur</li> </ul>	De aanbestedingswet maakt het moeilijk om automatisch door te gaan, terwijl je de positieve effecten pas in de 2 <sup>e</sup> periode van 4 jaar gaat realiseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ge-Ho-1</li> </ul>	
	We mogen maar een periode van max. 5 jaar, maar we zijn een module aan het bedenken om de nieuwe partij voor zeker 10 jaar te contracteren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ge-Nij-2</li> </ul>	
	Je moet een goed argument voor de wet hebben voor lange contracttijden; goede reden kan zijn: levensduur installaties is bepalen en dan goed in te prijzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rvb 1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wetgeving bundeling productgroepen</li> </ul>	In de aanbestedingswet van toen was splitsen niet zo makkelijk en moest je naar een zo groot mogelijk pakket	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ge-Ho-2</li> </ul>	
	Volgens de Europese regelgeving mogen wij geen diensten meer koppelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NS</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebrek aan integriteit</li> <li>• Politieke inmenging</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ge-Ho-1</li> <li>•</li> </ul>	
	Het onderhoud was niet efficiënt, en op het randje of het wel integer was	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ge-Nij-1</li> </ul>	
	Toen (na een fraude zaak) is door de politiek besloten; wij gaan niet meer met zoveel mensen het onderhoud doen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ge-Nij-1</li> </ul>	
	Dit was ook onder het mom van bezuiniging		
	De MA besluit niet over selectie leveranciers; dit is een gevoelig onderwerp; een niet lokaal bedrijf levert altijd stress op; wij willen een lokaal bedrijf, maar mogen daar geen voorkeur voor hebben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ge-Ho-1</li> </ul>	

	Leveranciers geselecteerd obv regio gebonden, social return	• Nij-1	
	Het nadeel is dat als je mc voor alle panden doet is je budget helemaal vastgoespijkerd. Dus dan kan de politiek er niet meer 10% afhalen. Dus ik kan niet 100% van de portefeuille op die manier wegzetten	• Ro-1	
•	Kaasschaaf	• Rvb	
<i>Sociale factoren</i>			
• Ontslaan personeel	<i>Ligt het niet gevoelig dat mensen ontslagen moeten worden?</i> Daar waar mensen de keuze hebben zullen ze overgaan naar de nieuwe leverancier. Mensen kennen de locaties, het is niet goed als je helemaal op nieuwe begint	• NS-3	
	<i>Problemen ontslaan personeel?</i> Nee, 2 contractmanager zijn overgenomen, 2 doorgeschoven, en 1 met pensioen	• Dow 3	
	Mc hele andere manier van werken; object managers moeten omgeschoold; er moeten mensen uit; dat is natuurlijk heel gevoelig. Toen was de gedachte: we kunnen het met iets minder mensen doen. Na de fusie zijn veel uitvoerende mensen in het rvb. Die moeten aan het werk blijven. Dus we moeten weer meer dingen zelf gaan doen.	• Rvb 1	
•	Er is sprake van weinig verloop van personeel in Sluiskil. Aan de ene kant is dat waardevol, aan de andere kant wil je fris blijven.	• Yara-1	
• Spanning klant – leverancierrelatie	Bij het ontstaan van een klant-leverancierrelatie ontstaat spanning, vroeger was er interne schuifruimte, dat verdwijnt. Er ontstaat ander gedrag	• NS-1	
• Ontslaan personeel	Wij hebben geluk gehad dat het technisch personeel dat wij nog hadden, dat was 55+, dus was ook wel een win win situatie  Wij hebben daar nooit problemen mee gehad  Je kunt mensen ook aan het werk houden door ze onder te brengen bij een ander	• Shell 3	
2. Transactiekosten theorie			
<i>a. Productiekosten / volume / schaalvoordelen</i>			
• Schaalvoordelen verwacht		• Ge-Ho-2	
	Soms voor schaalvoordelen 1 leverancier voor w en e diensten? Hier wordt vooral voor schaalvoordelen gekozen, vooral omdat er ook langdurige contracten zijn afgesloten	• Ge-Nij-2	
	Zij willen diensten combineren, dus willen het standaardwerk bij clubbussen neerleggen. Zij	• Yara-1	

	wilen zo goedkoop mogelijk zo efficiënt mogelijk werken, daar verdienen ze op.		
	Het volume is o.a. reden om deze relatie aan te gaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NS-2</li> </ul>	
	Wat zijn de afwegingen om diensten al dan niet in het mc te stoppen? Specifiek abn amro, of een leverancier uniek voor ons is, en ja de schaalgrootte, dat je zelf denkt dat je groter inkoopt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abn A</li> </ul>	
	Indien diensten uit het mc gehaald worden is dit een groot schaalcontract. Want die aannemer moet toch weer een schilder huren. Dat geldt voor 10 mc's, 10 verschillende aannemers. Ieder gaat schildertje inhuren. Dus dat kun je eruit snijden, dat organiseren we zelf  Bewust moeilijke panden in mc? Moeilijke panden zijn grote panden, en dan kun je volume wegzetten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ro-1</li> </ul>	
	De ifm partijen hebben een portfolio dat qua volume veel groter is dan wij op nationaal niveau bij dow hadden kunnen bereiken, dus wij proberen gebruik te maken van het schaalvolume, beprijzing en kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dow 1</li> </ul>	
	Jc koopt groter in dan jullie met 4 sites? Ja jc is een groot internationaal bedrijf  Jc heeft ook category management. Jc gaat bvb lift onderhoud globaal in de markt zetten. En als wij dat zelf doen, zijn we niet zo groot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shell 2</li> </ul>	
<i>b. Aantal leveranciers in de markt</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weinig leveranciers</li> </ul>	Er zijn genoeg leveranciers voor het MA concept.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HTCE-3</li> </ul>	
	Bij aanbestedingen van projecten wordt vaak 1 op 1 gegund aan de MA  Het enige nadeel is dat je een heel select groepje met bedrijven krijgt die het aankunnen, dat maakt het spannender	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ge-Ho-3</li> </ul>	
	Er is bewust voor een technische leverancier gekozen, omdat er veel onderhoud in zit. Rhdhv doet ook wel uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yara-3</li> </ul>	
	Je hebt maar een leverancier nodig. We willen geen technische leverancier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NS-3</li> </ul>	
	Er was sprake van weinig leveranciers, maar we willen een partij die het totale verhaal kan pakken, door de grootte van de club.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yara-1</li> </ul>	

	Afhankelijkheid houd je altijd als je dit soort dingen gaat doen. Voor dit vakgebied zijn we er niet zo bang voor.		
	Bent u niet bang dat weinig leveranciers aanbieden? Nee, we hebben 21 aanmeldingen gehad, waarvan er 3 zijn afgemeld	• Nij-3	
	Je ziet bij grote partijen dat maar een paar partijen dit aanbieden. Is dit geen bezwaar? Nee, als ze met z'n drieën aanbieden	• Ro-1	
	Er bleven 3 partijen over, waren bijna alle drie de locaties zitten partijen. De markt is er eigenlijk nog niet klaar voor, ze kunnen het niet	• Dow 2	
	De markt levert niet meer zo sterk, tot die tijd gaan we niet verder uitrollen  Ik denk dat het voor een groot deel van de markt lastig is om te snappen hoe het contract in elkaar steekt, wat we eigenlijk van hun vragen. Wij vragen van hun om in feite ook om in het onderhoudsproces ook reflectie te plegen	• Rvb 1	
• High tech leveranciers	Als je kiest voor een installatie, als je eenmaal kiest voor een bepaald systeem, is het lastiger om er vanaf te komen	• Shell 1	
• Weinig leveranciers	Het kan ook zijn dat wij weten wat wel willen maar dat de markt er nog niet klaar voor is. Genoeg spelers? Ja, hoewel het tegenvalt  Soms willen wij meer dan de markt kan leveren	• Shell 2	
• Weinig leveranciers (post)	Verder kun je niet zeggen we zetten het weg voor 5 jaar en daarna komt firma X en die doet voor de helft minder. Je bent ook verplicht een langlopende verbintenis aan te gaan  Het zou veel geld kosten om weer opnieuw te beginnen (cost of change)	• Yara-1	
	De zittende partij is in 2013 opnieuw gekozen na een verbeterplan en commercieel goede aanbieding, doordat zij geen implementatiekosten hadden	• Dow 1	
<i>c. Beperkt rationalisme (expertise/kennis in huis)</i>			
• Nooit FM kennis in huis gehad	Inkooptechnisch is het geen probleem, alleen technisch waren er geen mensen die die visie hadden. Het hele facilitaire del is ondergesneeuwd. Die hbo laag, die sturing moest geven was er niet meer.	• Yara-2	
	Binnen dow is nog nooit sprake geweest van inhouse kennis van FM	• Dow 1	
		• Ge-Ho-1	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen FM kennis meer in huis</li> </ul>	<p>We zaten al een tijdje met inhuurkrachten, omdat bouwkundige collega's met futregelingen zaten oid, buiten de organisatie gezet, ontslagen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ge-Nij-1</li> </ul>	
	<p>Hebben nu al geen kennis meer. Toen we met 50 man in dienst zaten hadden we die kennis ook niet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NS-1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen/bepaalde kennis contractering / aanbesteding / markt / technisch inhoude in huis</li> </ul>	<p>We hebben zelf nog expertise in huis op contractgebied met als aanvulling MA voor de markt en daar waar nodig de kennis</p> <p>MA halen we binnen omdat hij kennis heeft van de markt en van facilitaire zaken</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HTCE-1</li> </ul>	
	<p>Het MJOP moet beoordeeld worden en de vraag is waar de expertise zit.</p> <p>Kennisinbreng is een argument voor MA. Wij hebben geen mensen in dienst voor de rapportages, administratie, geldstromen e.d.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NS-1</li> </ul>	
	<p>Je bent heel erg flexibel met dit model, het valt niet om die kennis in huis te hebben. Het werk is dusdanig specifiek dat wij daar niet voldoende kwaliteit / capaciteit voor hebben</p> <p>Voornaamste reden om MA in huis te nemen was kennis? oorspronkelijk was het kennis. het is een grote greep in kennisgebied</p> <p>Je hebt ook mensen nodig om de politieke sensiteit te beoordelen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ho-1</li> </ul>	
	<p>Is kennis van dhv een argument? Ja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ge-Nij</li> </ul>	
	<p>Bij gespecialiseerde ifm partij in de markt zit de kennis</p> <p>Voor het simpelere werk wil ik liever aafm, omdat via hun meer marktpartijen kunnen benchmarken</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dow 1</li> </ul>	
	<p>Het enige, die projectmanagers, hoeveel kennis hebben wij nog in huis, om te weten, of het nou 10 of 15 uur is wat ze er aan besteden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shell 1</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afweging: kennis in huis of niet</li> </ul>	<p>De vraag is: hoeveel kennis zet je buiten de deur, maar je moet je ook afvragen: hoeveel kennis wil je in hui houden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shell 1</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moeite werving FM personeel</li> </ul>	<p>We hebben de match niet kunnen krijgen. Diverse vacatures staan er nog steeds.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yara-1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interfaces</li> </ul>	<p>Bij het bundelen van diensten ontstaat een soort mini management. En die gaat dat weer afstemmen met de MA. Hoe meer gecommuniceerd wordt, hoe meer kans op ruis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NS-1</li> </ul>	



	In het tfm contract zijn parameters afgesproken mbt fees en als je onderleverancier niet goed aanstuurt, dan gaat dat tegen je werken. Als je daar een SLA mee afsluit met KPI's en die haalt hij niet, en je spreekt hem aan dan wordt het een urenfabriek, dan gaat de kwaliteit aan de haal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Htce-1</li> </ul>	
	Met meerdere aannemers zit je altijd met raakvlakken en moet je afstemmen. Als je 1 contract hebt met alles, gooi je alles over de schutting, ben je er vanaf	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ro-1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kennis in huis houden is cruciaal</li> </ul>	Je moet bepaalde kennis in huis houden om de offertes van de adviseur te kunnen beoordelen en voldoende regie te voeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ho-1</li> </ul>	
	We hebben veel kennis in huis gehouden omdat we een aantal zaken rechtstreeks willen afhandelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>HTCE-1</li> </ul>	
	Onze product en contractmanagers hebben kennis van benchmark, om de kijken naar de offertes van de leveranciers en deze te beoordelen  Ik denk dat het cruciaal is dat er iemand in huis aanwezig is die kan beoordelen of het onderhoud efficiënt is	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abn A-1</li> </ul>	
	Je hebt iemand in huis die activiteiten verifieert? Dat is nog wel een aandachtspunt bij ons, hoe we dat moeten organiseren We hebben wel specialistische kennis, mensen die echt verstand hebben van scholen en zo, en die huren ook wel specialistische kennis in. een contractmanager krijgt vanzelf verstand van zwembaden  Je moet het goed managemen, inkopers moeten nu bepaalde kennis hebben	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ro-2</li> </ul>	
<i>d. Interne onzekerheid</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Onzekerheid behoefte</li> </ul>	We willen de prijs-kwaliteit verantwoordelijkheid het liefst in eigen huis hebben	<ul style="list-style-type: none"> <li>NS-1</li> </ul>	
	Hoe meer wij de informatie op orde kregen, en steeds beter onze vraag helder konden formuleren, hoe meer we last kregen van de gekozen contractvorm	<ul style="list-style-type: none"> <li>NS-1</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>HTCE-1</li> </ul>	
	Er waren onduidelijkheden over het werkpakket. De gebouwgebonden installaties waren niet inzichtelijk. Het was moeilijk om tot prestatie afspraken te komen door alle onzekerheden en onduidelijkheden over ons bestand	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ho-1</li> </ul>	

	Er is sprake geweest van een transitiejaar waarin dow en de mc een analyse hebben uitgevoerd naar waer was	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dow 1</li> </ul>	
	Er was sprake van een onoverzichtelijke administratie, systeem was inefficiënt en afstemming scope onvoldoende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dow 1</li> </ul>	
	Er kwam een nieuwe directeur met een visie om mc voor de hele portefeuille uit te rollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rvb 1</li> </ul>	
	<p>Sterk wisselend beleid / behoefte? Het is kantooromgeving, het is nog goed toeven, maar hebben ook versobering mee gemaakt, het is vrij vlak, steady, geen pieken en dalen</p> <p>Verder praten we over second generation contracten, de kinderziektes zijn eruit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shell 2</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluctuerende budgetten</li> </ul>	We hebben een budget, om te maken wat we willen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NS-3</li> </ul>	
	We hebben een budget aanvraag die moet geautoriseerd worden door een niveau hoger dan yara sluis voor investeringen, terwijl de leveranciers een bepaalde mate van beschikbaarheid garanderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yara-1</li> </ul>	
	<p>Het ging om financiële rust</p> <p>Groot onderhoud zit niet in het budget en dat moet opnieuw aangevraagd worden, dus wij doen elke keer opnieuw de prioritering</p> <p>Verder is onderhoud een ontwerp van bezuiniging</p> <p>Je moet voldoende middelen beschikbaar stellen om de gevraagde kwaliteit ook te kunnen borgen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ho-1</li> </ul>	
	<p>Budget fluctueert niet zo? Nee</p> <p>Ik zou een scheiding willen maken in statische (standaard) en dynamische (minder standaard) panden. Met ons beperkt budget zou ik willen schuiven in de mjop's van de statische panden. Maar dat is moeilijk omdat ik kleine potjes heb. Als ik apartje potjes heb kan ik niet schuiven.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ge-Nij-2</li> </ul>	
	<p>Uiteindelijk over de hele portefeuille mc wegzetten dat is het doel. Maar het moet wel passen binnen het financiële plaatje</p> <p>Het uit het maincontract halen van bepaalde diensten bouwt financiële speelruimte in</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ro-1</li> </ul>	

	We moeten per actie budget aanvragen; moeten voor al dat soort dingen separate autorisatie aanvragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dow</li> </ul>	
	Fluctuerende budgetten bij wisselend beleid en lange termijn contracten? Dit is soms lastig, want de overheid moet daar aan wennen. Soms wordt er met de kaasschaaf overal wat afgeschaafd. Maar dat kan niet met dit (dbfmo) gebouw, tenzij je contract open breekt. Maar dat is duur. Daar zit inflexibiliteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rvb 2</li> </ul>	
<i>e. Externe onzekerheid</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indirect: budget</li> </ul>	Externe factoren, zijn die van invloed? Indirect wel, als het slecht gaat heeft dit invloed op beschikbare budgetten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yara-1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leggen lange duur niet vast</li> </ul>	Hebben jullie wisselende behoefte/ portefeuille die er over 20 jaar anders uit ziet? We spreken de intentie uit om voor lange termijn relatie aan te gaan. Dat wil niet zeggen dat we dat contractueel 100% vastleggen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abn A-3</li> </ul>	
<i>f. Opportunisme</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extreem lage aanbiedingen</li> </ul>	Gedragen leveranciers zich opportunistisch? Sommige aanbesteders vroeg je je af of het wel een echte aanbesteding was of alleen om op slinkse wijze werk binnen te krijgen en daarna kijken hoe je de zaak uitbreidt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ho-1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligt aan de persoon</li> </ul>	Heb je met die nieuwe methode ook nog last van het opportunistisch gedrag? Nee maar dat ligt erg aan de persoon die op een bepaalde plaats zit bij de leverancier. we proberen in te bouwen dat we van te voren kennis maken met degene die straks als contractmanger wordt bij de nieuwe partij. Als het niet goed voelt gaan we naar de nummer 2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nij-3</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Door gedetailleerde specificatie</li> </ul>	Hoe meer je specificeert, hoe makkelijker het wordt voor de opdrachtnemende partij om te zeggen; hier kunnen we onderuit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nij-1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiële targets halen</li> </ul>	Omdat hij risico avers is gaat de leverancier opportunistisch gedrag vertonen. De leverancier weet precies waar hi op afgerekend wordt en hij gaat die targets halen omdat het financiële consequenties voor hem heeft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HTCE-2</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te vaak terugverwezen naar contract</li> </ul>	Wat ging er mis bij maincontracting? er was altijd stress bij de gebruiker en dmv moesten wij in bemiddelen. Kwaliteit niet goed, vragen onbeantwoord, er werd te vaak terugverwezen naar het contract (Nij-1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigen bedrijf met eigen visie</li> </ul>	Een leverancier moet abn zijn en voelen, en op bepaalde niveaus zie je dat wel gebeuren. Maar op andere niveaus is het toch een eigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abn-1</li> </ul>	

	bedrijf met een eigen visie en een eigen strategie		
• Kan op hoofdlijnen sturen	Aannemersmentaliteit door gaten kpi's / meetsysteem? Ik denk dat je dingen wel op hoofdlijnen kunt sturen. Je ziet wat de kosten doen, je weet wat je panden bestand is	• Abn A	
• 1 op 1 met ingroeien leidt tot ruimte	Als je 1 op 1 aanbesteed met ingroeien, wordt de aannemer ruimte gegeven	• Ro-1	
• Slager keurt eigen vlees	Ik moet voorkomen dat de slager zijn eigen vlees keurt	• Ro-1	
	Laat nooit den leverancier eigen contract opstellen. Dan gaat hij zijn eigen vlees keuren	• Dow 1	
• Percentages over inschakelen partijen	Soms moet je ook loskoppelen want ze hebben de neigin daar percentages over te zetten, dat wil ik niet. Ook hier vindt informatie deformatie plaats	• Dow 1	
• Korting voorkomt opportunistisch gedrag	De leverancier heeft daar last van. Hij haalt zijn kpi's niet en krijgt korting. Maar jullie minder kwaliteit? Ja maar hij korting. Dat werkt corrigerend.	• Rvb 3	
•	Last van aannemersmentaliteit? Bij kpi's? niet sluitend? Kpi's heb je wel een eens welles niettes verhoud. Welles moet bewezen worden	• Shell 2	
<i>g. Transactiekosten</i>			
• Controleverlies door weinig kennis	Nee, niet gevaarlijk, we hebben nu al geen kennis meer	• NS-3	
	Het verliezen van kennis is geen argument maar het verliezen van controle	• Htce-1	
	Is het gevaarlijk dat de kennis kwijt raakte van de gebouwen? Ja. Om te kunnen controleren of iets goed gebeurt? Ja.  Ik merk wel dat het lastiger wordt om het overall overzicht te houden, dat is het risico van outsourcing	• Nij-2	
• Transactiekosten inhuren onderaannemers	Bewust bouwbedrijven geselecteerd? Nee, was niet het idee. Kwamen niet bovendien. Als een leverancier disciplines moet inhuren, dat vraagt afstemming. Daar zitten misschien veel transactiekosten. Daarmee wordt het duurder. 1 partij die in staat is meer disciplines te leveren heeft misschien een voorsprong	• Rvb	
• Bij mc heb je geen invloed	Wij wilden van prestatiepanden af om je op een prestatiepand als OG zelf geen invloed hebt	• Nij-2	
<i>h. Benodigd materiaal / kennis</i>			
	Veel specialistische kennis nodig door gemengde portefeuille	• Ge-Nij-1	

<ul style="list-style-type: none"> <li>Specialistische kennis behoefte</li> </ul>	Voor de statische panden (de minder bijzondere panden) zou je een prestatiecontract af kunnen sluiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ge-Nij-1</li> </ul>	
	De behoefte aan specialistische kennis is o.a. reden om deze relatie aan te gaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>NS-2</li> </ul>	
	Het werk is dusdanig specifiek dat wij daar niet voldoende kwaliteit / capaciteit voor hebben	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ge-Ho-2</li> </ul>	
	Liever specialistische gebouwen in mc of kantoorgebouwen? Daar zijn we nog niet helemaal uit volgens mij	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ro-0</li> </ul>	
<i>i. Uniekheid</i>			
<i>j. Type relatie</i>			
3. Vertrouwen			
<i>a. Type relatie</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspraak</li> </ul>	Wij willen zelf de leveranciers bepalen	<ul style="list-style-type: none"> <li>NS-2</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Loslaten</li> </ul>	Het heeft ook met vertrouwen te maken, het heeft met loslaten te maken	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Loslaten</li> </ul>	Het probleem in het begin was dat wij nog te veel wilden controleren, dan geef je een partij niet de ruimte. Wij moeten hierbij niet teveel voorschrijven	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nij-1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Staatsie manier</li> </ul>	Er is sprake van open boeken, maar dow maakt hier zo min mogelijk gebruik van. Dow wil de staatsie manier niet meer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dow 1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertrouwen, afstand nemen</li> </ul>	Het is het idee, naar mate vertrouwen groeit, kun je meer afstand nemen. Op een gegeven moment weet, systeem heb ik gecontroleerd hoef ik niet elke keer te controleren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rvb 1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Eisen onder-aannemers</li> </ul>	We zijn niet gek, vragen bij start wel wie onderaannemers zijn, daar zitten eisen aan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rvb 1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertrouwen, maar ook blijven prikkelen</li> </ul>	<p>Op een gegeven moment moet er een stukje vertrouwen zijn. Maar je moet wel blijven prikkelen en controleren.</p> <p>Je moet je afvragen hoeveel effect moet je bovenhalen om dat dubbeltje boven te halen. Het is niet zo dat wij onze ziel verkocht hebben aan 1 bedrijf.</p> <p>Vertrouwen hebben? Hoe vergroot je dat? aan de andere kant hebben we een score card, waarop je ziet of vertrouwen terecht is. Als je uitbesteedt loop je altijd risico. Ik heb niet het idee dat je je ziel verkoopt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Shell 1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Niet altijd contract in hand</li> </ul>	Mijn trucje; je moet niet altijd met een contract in je hand lopen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Shell 1</li> </ul>	
<i>b. Afhankelijkheid</i>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>Afhankelijkheid</li> </ul>	Er zijn veel dingen die te maken hebben met productie. Maar wij hebben ook veel airco's staan bij productie eenheden. Dus we hebben een duidelijke prioritering gemaakt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yara-3</li> </ul>	
	Het geeft niks om afhankelijk te worden om dat facilitair geen core activity is voor ons	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yara-3</li> </ul>	
	Het moet een grote partij zien, die met onderaannemng werkt of zelf groot genoeg is om portefeuille te kunnen servicen	<ul style="list-style-type: none"> <li>NS-1</li> </ul>	
	Niet bang om afhankelijk te worden? dat is de kunst om dat eruit te halen door smart kpi's, benchmark  We hebben om die reden ook twee maincontractors voor onze portefeuille  De overweging (afhankelijkheid) heeft ook te maken met dat we niet verwachten dat cofely tav geld in de problemen zou raken. Dus er is verrouwen in de toekomstbestendigheid.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abn A</li> </ul>	
	Afhankelijkheid geen bezwaar? Nee, moet clausules opnemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ro-3</li> </ul>	
	In de conc ger dialoog bleek dat als je risico's van tussentijds ontbinden goed bespreekt, maar ook risico's eerlijk verdeelt, dat de conlusie was dat afhankelijkheid best mee viel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rvb 3</li> </ul>	
	Vaak is er een management wissel, zeker in soft services. Maar operationele mensen kan zo maar zijn dat die blijven zitten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Shell 3</li> </ul>	
<i>c. Economische relatie</i>			
4. 'Agency cost' theorie			
<i>a. Doel incongruentie</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tegengestelde belangen door betalingsmechanisme</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Yara-3</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onafhankelijkheid MA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HTCE-1</li> </ul>	
	We vinden dat ons belang niet voldoende wordt behartigd, als de boel onder druk komt te staan, en je hebt de fm organisatie, welke kant kies je dan	<ul style="list-style-type: none"> <li>NS-1</li> </ul>	
	Er is geen sprake van tegengestelde belangen: zij willen prijs naar benen en kwaliteitsniveau verhogen, dat willen wij ook	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yara-1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoge verwachtingen leverancier, versus korte contractdur</li> </ul>	Ik verwacht van de leverancier van het onderhoud naast het kwaliteitsniveau ook adviezen, ondernemerschap hospitality en die daarin willen investeren. De markt wil hiervoor een contract van 5 jaar, terwijl wij een contract van 2-3 jaar willen	<ul style="list-style-type: none"> <li>NS-1</li> </ul>	
	Ik weet niet of de markt zo ver zou komen		

	Plan do act check probleem rvb ook? Zien wij ook wel een betetje. Het contract wordt financieel onder druk gezet, de leveranciers worden uitgeknepen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dow-2</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Onafhankelijkheid</li> </ul>	Wij wilden geen partij die zelf ook diensten leveren in zijn pakket. omdat ik de onafhankelijkheid wil hebben over de hele vlakte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Htce-1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prikkel leverancier; financieel</li> </ul>	Ik geloof niet in prikkels voor de leverancier. het leveren van kwaliteit is je opgaven, daar zit je verdienmodel op. Dat is je werk. Het oog op partnership zou voldoende stimulans moeten zijn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>NS-3</li> </ul>	
	Voor het standaardwerk is sprake van een malus.; contractvolume omhoog en lumpsum omlaag. Bonussen kunnen ze behalen op projectgebied	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yara</li> </ul>	
	De volgende stap met die MA is dat we er een prestatiecontract van maken met een bonus – malus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ge-Ho-1</li> </ul>	
	De enige prikkel die wij hebben toegevoegd, want het is heel moeilijk om een prikkel toe te voegen in het onderhoud, is als de leverancier met nieuwe producten komt en besparing kan garanderen, dan spreken we 50-50 benefit sharing af	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nij-2</li> </ul>	
	U denkt dat met een een prikkel aan het gedrag een partij efficiënter werkt? Ik denk het wel		
	In hoeverre prikkel voor mc voor efficiënt gedrag? Voor onderhoud is dat lastig. Malus zit erin. Misschien een bonus voor duurzaamheidsvoorstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ro-2</li> </ul>	
	Je hebt financiële ruimte nodig om de bonus toe te passen  Wij merken besparing niet in onze eigen portomonnee		
	We hebben in het verleden nooit kortingen open, we controleerden dat niet goed. Daardoor werkt de prikkel niet goed. daar hebben we ook eigen invloed op gehad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rvb 1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	Als jc met slim idee komt, dan willen wij dat wel belonen, anders prikkel je ze niet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Shell 1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Brand shell</li> </ul>	Het brand shell is voldoende prikkel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Shell 1</li> </ul>	
	Dat er misschien een prikkel is, omdat ze die 750 euro niet vergoed krijgen, dat ze dan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rvb 1</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prikkel minder storingen; preventief onderhoud</li> </ul>	inzetten op preventief onderhoud, zodat we die storingen niet krijgen		
	Voorheen waren we erg slim in specificern bij soft services; functionele specificaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shell 1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prikkel leverancier; continuïteit</li> </ul>	Zou continuïteit voldoende prikkel moeten zijn voor de leverancier? dat klopt, dat is wel de belangrijkste prikkel zonder de jaarlijkse bonus of malus, dat is strijdig met de oorspronkelijke aanbestedingswet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ge-Ho</li> </ul>	
	Er is een behoorlijk concurrerende markt, als het niet goed gaat met het contract, dan weet die leverancier, het gaat stoppen, het wordt opnieuw aanbesteed, dat middel is er wel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HTCE-1</li> </ul>	
	Zitten twee kanten aan; drie jaar vind ik kort, 5 jaar goede periode, alles wat langer is is gevaarlijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dow 2</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wisselende interne belangen; obstructie</li> </ul>	I.t.t. gemeente nijmegen werde leverancier niet als werk inpikker beschouwd; dat werk hadden wij hier al niet; dus wij hadden alleen maar belang bij om te zorgen dat dit een succes werd; we zaten er heel positief in; dan heb je al hele slag in vertrouwen geslagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ge-Ho</li> </ul>	
	Aafm werd niet geheel geaccepteerd; communicatie liep niet goed; budgetverantwoordelijkheid ligt laag in de organisatie; centraal contract afgesloten; heeft invloed op alle potjes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dow 1</li> </ul>	
	In 2011 kwamen bij de pi's nieuwe directeuren; wisten van niks. Een uitgebreide TD en die mensen dachten, dit is ons werk. Daar werd obstructie gepleegd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rvb 1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uurtje factuurtje stimuleert opportunisme</li> </ul>	Uurtje factuurtje vraagt om gedrag? Dat is zo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ge-Ho</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	Ik ben daar niet bang voor omdat het contract prijsvast is, ik weet wat ze mogen rekenen en we hebben sla's afgesproken, ik heb alleen discussies over dat ze niet doen wat ze moeten doen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dow 3</li> </ul>	
<i>b. Informatie-assymetrie</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretatie informatie</li> </ul>	<p>Informatie is 1, dat is beschikbaar. Maar het gaat om de analyse en de interpretatie wie doet dat. daar hebben we zelf geen mensen voor</p> <p>Wij denken wel dat er voldoende is gecommuniceerd</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NS-3</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onduidelijk verdienmodel</li> </ul>	Het verdienmodel was niet helder. Eigenlijk is het een generalistische organisatie die leunt op een aantal raamcontracten, die hij met preferred suppliers heeft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NS-1</li> </ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertraging</li> </ul>	In hoeverre zorgt MA laag voor vertraging? Daar zijn we niet groot genoeg voor; die lijnen zijn zo kort	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ho-1</li> </ul>	
	Je krijgt input vanuit de klant direct 1 op 1 en dan wil je hem gelijk kunnen vertalen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HTCE-1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemen door te weinig informatie</li> </ul>	Liep het model stroef door te weinig uitwisseling informatie? Nee vertrouwen en openheid in de relatie zat goed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ho-1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fysieke aanwezigheid / communicatie klant – leverancier</li> </ul>	In het begin zaten de mensen die het werk uitvoerden hier bijna niet; nu wel. Het is belangrijk dat het team bij elkaar zit zodat je je klant kunt bedienen; communicatie is altijd een zwak punt; dhv is keihard aan het werk maar laten het niet weten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ho-1</li> </ul>	
	<p>Wij ervaren dat de monteur te eigen is geworden; de monteur meldt het aan dhv dat er een storing is, dat het niet kan; maar de klant / gebruiker weet dat niet; dat zijn fouten die vaak terugkomen. Het vooral goed communiceren daar over</p> <p>De experts van dhv moeten ook minstens 1x er week hun gezicht laten zien; zodat dezen kunnen sparren met de huismeester</p> <p>Dhv zit bij ons in het pand</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nij-1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dichter er op zitten</li> </ul>	Wij willen er dichter op zitten. Daarom hebben we zelf de contracten met de leveranciers afsluiten en kizen we ene MA om ons te helpen contracteren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HTCE-1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vragenlijsten</li> </ul>	Wij houden jaarlijkse equetes met onze bewoners over het FM. En als dingen daar niet goed uitkomen dan gaan we kijken hoe we dat kunnen verbeteren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Htce 1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mjop's sloten niet op elkaar aan</li> </ul>	Bij de prestatiepanden sloten de mjop's niet op elkaar aan, dat is in de beginperiode een eindeloze strijd gebleven en welles niettes spelletejs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nij-1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibiliteit om te bepalen werlke investeringen gedaan worden</li> </ul>	We hadden wel inzicht in de boekingen; ook hadden we wel een idee hoe de panden erbij stonden via onze gebruikers; maar de touwtjes in handen om zelf te bepalen of er ergens wel of niet geschilderd wordt zonder met de nen te hoeven zwaaien; door zef die klanten die ontevreden zijn door te kijken wat er mogelijk is in het mjop en te schuiven in het mjop; die flexibiliteit hadden wij behoefte aan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ho-1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	We zijn nu aan het bekijken in hoeverre we straks voor de nieuwe partij informatie van de panden aanleveren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nij-1</li> </ul>	

• Ik zie geen sub prijs	In hoeverre wordt het inefficiënt als mc onderaannemers inzet? Maakt mij niets uit, ik zie geen sub prijs	• Ro-3	
• Informatie deformatie	Binnen mc zit er een laag tussen. Er vindt informatie deformatie plaats en vertraging op de lijnen; kan niet bij productie gerelateerde voorzieningen	• Dow 1	
•		• Dow 1	
• Afstemmen TD mc	Gebruiker moet snappen dat de oude rtb gaat schuiven. De TD mag niet peilen aan die apparatur. Dat mag alleen onder coordinatie van de mc. Ander zegt de mc; die storing is niet van mij	• Rvb 1	
• Grensconflicten zijn showstopper	Wij soeln ons best om de info goed te krijgen, maar je houdt altijd ruis. Het is lastig want je moet de feite conditie weergeven (ook bij 0 meting) . Het is visueel inspecteren. Dus we zitten nog steeds met grensconflicten (verborgen gebreken) en als we daar niet uit gaan komen i mc niet haalbaar. dat gaan we uitzoeken in de pilot projecten en evalueren. Dit is echt een showstopper	• Rvb 1	
• Willen geen inzicht in stromen / onderaannemers	Uinspraak onderaannemers / financiële stromen bij mc? Dat is een kenmerk dat we dat niet willen weten	• Rvb 1	
• Geen afstemming niveaus	Er was bij pi's geen afstemming tussen de verschillende niveaus, wat een lastig probleem was	• Rvb 1	
• Geen vertraging in keten	Vertraging in de keten? Nee valt mee	• Rvb 3	
• Due diligence om info volledig te maken	Dan begin je kom je erachter: wij niet alle info gegeven, zij dingen verkeerd begrepen. Due diligence periode: wennen aan elkaar.  Willen wij risico lopen dat wij onderhoudsdip oplopen? De kosten schat je in, dan kun je zeggen, die geef ik aan de vorige leverancier	• Shell 1	
• Niet vergroten informatie stroom	Moet je je info stroom vergroten? Je moet je afvragen: hoeveel info wil je hebben. Daar moet jc mensen op zetten, en dat is duurder. En volgens mij zijn we tegenwoordig zo krap georganiseerd, dat we de infor krijgen die we moeten hebben	• Shell 3	
<i>c. Uitkomstonzekerheid</i>			
• Vastleggen contract	Niet alles hoeft vastgelegd te worden in het contract	• Ge-Nij	

	Er kan nog allerlei informatie boven komen die invloed heeft op de capaciteit, organisatie beprijzing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dow 1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meten presatie</li> </ul>	Is het moeilijk om de presatie te meten? Ja, ik weet het ook niet	<ul style="list-style-type: none"> <li>NS-0</li> </ul>	
	Is het moeilijk om de presatie te meten? Dat ervaren wij niet zo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ge-Nij 3</li> </ul>	
	Ik heb alleen moeite met meetbaarheid van diensten bij soft services	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dow 3</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjectiviteit klanttevredenheid</li> </ul>	Het lastige is dat klanttevredenheid moeilijk te objectiveren is en dat een bepaald niveau voor de gebruiker ook went	<ul style="list-style-type: none"> <li>NS-1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wijsvinger verhaal</li> </ul>	Als je niet bepaalde taken combineert krijg je het wijsvingerverhaal inderdaad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yara-2</li> </ul>	
	W en e is gekoppeld tbv efficiënt / wijsvinger probleem? Ja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ho-1</li> </ul>	
	Krijg je bij splitsing e en w niet het wijsvinger verhaal? Nee, dat ervaren wij niet als pijnpunt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nij-3</li> </ul>	
	Reden integratie w en e? anders krijg je het wijsvinger verhaal. Die moet je toch bij elkaar brengen. Wij hebben liever dat je daar partij voor hebt, die dat al inzicht heeft om dat bij elkaar te brengen, dan hoeven wij die coordinatie niet te doen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abn A 2</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koppelen door slim plannen</li> </ul>	Bij een partij wegzetten dan kan die ene partij het onderhoud slim plannen, zowel binnen de discipline als tussen de discipline om gaten scope tegen te gaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rvb 1</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij bestaande bouw lange termijn lastig</li> </ul>	Bij nieuwbouw weet je, over 15 a 20 jr belangrijkste installaties afgeschreven. Bij bestaande bouw kan dat niet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rvb 1</li> </ul>	
<i>d. Mate van risico-aversie</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overdracht risico's</li> </ul>	Risico's afvlakken is het belangrijkste	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ge-Ho-1</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ge-Nij-1</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Yara-2</li> </ul>	
	Dus met MA neem je weer enkele risico's terug, is dat een bezwaar? Nee, wat is het risico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>NS-3</li> </ul>	
	In hoeverre overdracht risico's argument geweest? Zo makkelijk is het nog niet. Allereerst is dat bedrag gebenchmarkt. Daarnaast hebben hebben de insteek gehad, dat zij de vrijbrief krijgen om met efficiënte oplossingen te komen, maar dan moeten op termijn die tarieven omlaag gaan en er moet aangegeven worden wij in zouden moeten investeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abn A-3</li> </ul>	
	Soms zie je dat je in de eerste jaren beperkt risico's over draagt? Dat doe ik niet, dan schiet ik over mijn budget heen. Dus u bent	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ro-1</li> </ul>	

	<p>overtuigd van de juiste kpi's? daar moet mijn aannemer van overtuigd zijn. Ik wil absoluut niet over mijn plafondbedrag heenkomen</p> <p>Overdracht van risico's is duidelijk een argument, maar dat betekent ook dat je de plussen overdraagt, dus ik hou geen risico speling meer</p>		
•	Het beperken van het risicoprofiel is zeker en reden geweest om voor ifm te kiezen	• Dow 2	
•	Argument risico's overgedragen? De uitdaging bij ene partij ligt erin slimmer werk te gaan doen. Daar zitten score cards in en prestatie en bepaald verwachtingspatroon	• Shell 2	
<i>e. Taakprogrammeerbaarheid</i>			
• Coördinatie	<p>Qua planning zou het handig zijn om dat bij 1 leverancier neer te leggen</p> <p>Het is handig om dit te combineren. Omdat deze disciplines erg met elkaar verbonden zijn, het is moeilijk te meten of iemand voldoet, en de een heeft last van de ander</p>	• HTCE-1	
		• Abn A	
<i>f. Lengte relatie</i>			
• Kortere termijn	Ik zie het nut niet om ons voor tien jaar in een contract vast te leggen. De nieuwe ontwikkeling is eigenlijk groeien, je wil dat iemand daar in participeert als partner	• NS-3	
	Voor je het weet heb je werk voor eeuwig weggezet waarbij de controle op termijn verslapt; bba zat hier zo lang; waren feitelijk ambtenaren geworden; dat doen we niet meer	• Ho-1	
	We gaan de contracten met de leveranciers op nieuw in de markt zetten, omdat we het willen toetsen aan de markt. Dat was binnen Philips 3-4 jaar geleden	• HTCE-1	
	Sommige leveranciers zitten hier al hee lang, voordeel is kennis, maar scherpste is weg, dan moet je het opnieuw in de markt zetten	• Dow	
	Contracten zijn 5 jaar, met optie 1 tot 2 jaar. Daarna ga je weer in de markt zetten, want markt verandert ook. Je gaat kijken hoe de markt zich ontwikkeld	• Shell 1	
	Jammer, na 5 jaar efficiëntie bereikt en dan overboord? Je beging niet opnieuw, je kunt niet altijd 20-30% in kosten dalen. Vaak eenmalig.	• Shell	
	Je moet er bij een langere duur voorwaken dat de prikkels niet uit het contract gaan. 10 jaar		

	komt in onze huidige filosofie niet voor. Je kunt ook een goede relatie opbouwen in 5-8 jaar			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Langere termijn</li> </ul>	De termijn is nu vijf jaar, die tijd heb je nodig	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yara-1</li> <li>Nij-1</li> </ul>		
	De gebruikers van onze panden, die soms best ingewikkeld zijn zijn er niet bij gebaat dat installatiebedrijf A het gebouw gaat onderhouden en op het moment dat ze kennis van het gebouw krijgen, dat er dan weer een ander installatiebedrijf komt			
	Wij vinden het jammer dat we van dhv afscheid moeten nemen. Het liefst heb ik dat dhv blijft			
	Met een nieuwe partij durven we nog geen langere termijn aan			
	Er is sprake van weinig verloop van personeel in Sluiskil. Aan de ene kant is dat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yara-1</li> </ul>		
	Wij willen langere termijn aangaan omdat voor zulke grote organisaties, elke keer als je gaat aanbesteden, de organisatie er iedere keer achter moet staan en dat ook de leveranciers daar veel input voor moeten leveren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abn A-1</li> </ul>		
	Het liefst zo lang mogelijk, dan kan er ook duurzaamheid in gestopt worden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ro-1</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cost of change</li> </ul>	Als je tender gaat doen; kun je denken; wat kost het ons om van leverancier te veranderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Shell 1</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	Ik merk wel dat als je na korte tijd weer begint met de tendering dat dit de innovatie en ontwikkeling remt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dow 1</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Partnership</li> </ul>	Wat we zoeken is een betrouwbare samenwerkingspartner	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ho-1</li> </ul>		
	Ik beschouw de MA als partnership. We zijn daar nu mee begonnen, als het goed loopt worden dat meerjaren contracten. Je moet wel 1x in de zoveel tijd tenderen, je moet niet afhankelijk worden. dat is altijd de afweging die je als OG moet maken, omdat je na 20 jaar niet meer scherper bent. Daarom bouwen we periodes van 5 jaar in	<ul style="list-style-type: none"> <li>Htce-1</li> </ul>		
	U ziet de MA als partner? Ja; gezien het verleden; te veel strijd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nij-2</li> </ul>		
	Jullie willen een partnership opbouwen voor de lange termijn? Ja we zijn eigenlijk twee jaar verloofd, en nu moeten ze zich bewijzen, dat we de ring omdoen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abn A</li> </ul>		
	Partnership was wel onze intentie, maar het hangt ervan af, vraagt van beide kanten een houding	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rvb 2</li> </ul>		

	Het is een relation based contract. partnership klinkt ideologisch. Wij willen de beste prijs kwaliteit verhouding, jc wil goede service leveren, je hebt altijd grijs gebied, die hebben ook financiële belangen, maar het zijn geen contracten waar je niet vanaf kan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shell 3</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demotiverend voor leverancier</li> </ul>	Zeker in de overgangsfase van de ene leverancier naar de andere interesseert het de eerste partij niks meer, want ze moeten toch gewoon weer blanco mee doen; de kans dat je het als partij weer haalt is niet zo heel groot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ho-1</li> </ul>	