

# Prestatie heeft niets met contract te maken

**Niet alle prestaties zijn in contracten te omvatten. Om ruimte te maken voor innovatie moeten partijen vooral vertrouwen in elkaar hebben. Tijdens iMaintain Prestatiemanagement, het congres van de NVDO Sectie Suto en het iMaintainplatform, op 1 oktober werd duidelijk dat grip op de ‘zachte kant’ beter werkt dan harde afspraken.**

*Miriam Rook/David van Baarle*

Frank Verbeeten, VU Amsterdam, besprak de impact van de bedrijfsstrategie op het prestatie- en innovatievermogen. En dat is niet altijd even gunstig. Als bedrijven kiezen voor een operational excellence-strategie en alles dichttimmeren in een contract, blijft er maar weinig ruimte over voor innovaties.

In de Suto Benchmark 2014 onderzocht hij de trends en ontwikkelingen in prestatie-management. De grote vraag blijft: begrijpen opdrachtgevers en opdrachtnemers elkaar wel goed? Er wordt nog teveel op kostenbesparingen wordt gehamerd, terwijl er behoefte is aan innovatieve ideeën. Het blijft zoeken naar de juiste balans. Verbeeten: ‘Draagvlak voor innovatie ontstaat door een combinatie van de juiste maatstaven, prikkels en mogelijkheden. Er zijn enkele manieren waarbij prestatie-management kan helpen om niet alleen prestaties, maar ook innovatie te bevorderen. Zo komen verbetermogelijkheden naar voren die kunnen worden gebruikt om incentives aan te passen en alternatieven binnen het contract te implementeren.’

## Kostenbeheersing

Verbeeten merkte op dat kostenbeheersing nog steeds erg belangrijk blijft voor cost leaders, ook al focussen ze zich steeds iets meer op procesbeheersing en schuiven ze door naar operational excellence. Binnen operational excellence blijkt er juist een lichte verschuiving naar meer aandacht voor de wensen van de klant, ofwel customer intimacy. Bij zowel operational excel-

lence als customer intimacy lijkt er een lichte voorkeur te ontstaan voor het toepassen van een gemixte strategie.

Uit het onderzoek wordt duidelijk dat opdrachtgevers en -nemers vaak focussen op één strategische prioriteit, maar is dit met de complexiteit van de (onderhouds) contracten wel voldoende? Met name voor opdrachtgevers is dit een interessante vraag, omdat het radicale innovatievermogen bij een operational excellence strategie veel kleiner is dan bij andere strategieën. Is het wel zo excellent als we denken?

Te vaak komt het voor dat de opdrachtgevers en -nemers van inzicht verschillen over prioriteiten in het onderhoudscontract. De opdrachtnemer voelt zich vaak klemgezet door het behouden van lage kosten, die de opdrachtgever als absolute voorwaarde stelt. Het is moeilijk om dan operational excellence na te streven. Ook over de bijdrage van de opdrachtgever op het gebied van radicale innovaties worden beide partijen het vaak niet eens, maar juist de opdrachtgever kan in het onderhoudscontract ruimte bieden aan de opdrachtnemer om te innoveren. Verbeeten: ‘Op dit moment wordt het potentieel van de opdrachtnemer niet volledig benut. Er zijn drie factoren die daarbij meespelen: communicatie, vertrouwen en betrokkenheid.’

## Zachte kant van contracten

Deze factoren worden de ‘zachte kant’ van prestatiecontracten genoemd en vormden de basis in het onderzoek ‘Relatiekwaliteit in de Onderhoudssector’ van Drs. Regien Sumo

van de Technische Universiteit Eindhoven. Zij keek naar de verschillende elementen van relatiekwaliteit en de effecten van relatiekwaliteit op innovaties en prestaties.

Als voorbeeld koos Sumo voor een onderhoudscontractor in de Botlek en vergeleek de manier waarop opdrachtgevers – in dit geval oliemaatschappijen en chemiebedrijven – hun opdrachten in de markt hebben gezet. Het bleek dat bedrijven in de uitvraag met omslachtige elektronische platforms werkten waarin de onderhoudswerkzaamheden tot in detail waren opgesplitst (zo’n drieduizend activiteiten). De contractor moest een geschatte bewerkingstijd en tarief doorgeven die onder de norm moest vallen – waarbij de normtijd en het tarief al vastgelegd waren door de opdrachtgever. De opdrachtgevers stelden een groot belang in een goede relatie met en een goed vakmanschap van de contractors, maar de laagste prijs bleef toch doorslaggevend.

Volgens Sumo kunnen contracten innovatie positief beïnvloeden. Dit lijkt vooral het geval bij prestatiecontracten. Hierbij draait het om prestatiebeloningen en de wijze van specificeren in het contract. Daarnaast blijkt de relatiekwaliteit een grote invloed te hebben op innovaties.

Relatiekwaliteit bestaat uit drie onderdelen: vertrouwen (mate van vertrouwen en gedrag van de partner), communicatie (kwaliteit en frequentie) en betrokkenheid (de wil om relatie tot een succes te maken).

## Relatiekwaliteit

Sumo kreeg een responsepercentage van veertien procent, waarbij opdrachtgevers en opdrachtnemers – voornamelijk afkomstig uit de procesindustrie - vrijwel gelijk vertegenwoordigd waren. Voor zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers geldt dat vertrouwen het laagst scoort. De relatiekwaliteit is het hoogst in relaties tussen kleine ondernemingen. Een hogere rela-



FOTO: LINDA LELVELD, NVD

tiekwaliteit lijkt samen te gaan met een langere samenwerkingstermijn. Sumo: 'Het vertrouwen tussen opdrachtgevers en -nemers steeg naar mate de dienstverlening complexer werd. Dit leidde niet tot meer betrokkenheid, maar opvallend genoeg wel tot een lagere kwaliteit van de communicatie.' Een andere opvallende observatie was dat het vertrouwen tussen beide partijen het grootst was bij hoge(re) risico's van de leverancier.

Oprachtnemers leveren vaak betere prestaties en meer innovaties als er een hoge mate van vertrouwen in de opdrachtgever is. Opdrachtgevers kunnen bijdragen aan prestatieverbetering door kwaliteitsverbeteringen en te focussen op klanttevredenheid. Het blijkt dat een goede communicatie geen betere prestaties geeft, maar wel invloed heeft op innovaties. Betrokkenheid heeft een sterk effect op prestatieverbetering, maar is voor innovatie geen bepalende factor.

Volgens Sumo is het dus zaak voor de opdrachtgevers om niet te gaan voor de laagste kosten en een dichtgetimmerd contract, maar om ruimte over te laten voor de opdrachtnemer om zijn kennis te gebruiken en uit te wisselen.

Verschillende deelnemers uit de zaal merken op dat juist het leveren van prestaties meer vertrouwen geeft in plaats van anders-

om. Vaak wordt een tandje meer geven buiten het contract om vergeten, maar dit kan juist voor goede customer intimacy zorgen en eventuele innovaties als resultaat hebben. Als dit niet wordt gestimuleerd, blijven beide partijen in de contractvorm hangen en worden goede ideeën afgeschoten. Er werd geopperd dat opdrachtgevers en -nemers misschien vaker om tafel moeten om te zien wat er nodig is om innovatie te bevorderen.

## Een contract kan innovatie positief beïnvloeden.

### Ketensamenwerking

Volgens Leo van Dongen (NedTrain), deeltijd hoogleraar aan de Universiteit Twente, is er meer te halen uit relatiekwaliteit. 'Als die goed is, ontstaat vanzelf ruimte voor innovatie.' Als voorbeeld noemt hij de introductie van nieuwe sprinters van NS; geheel nieuwe treinen waarbij de leverancier het voornemen had de compressor dwars onder de trein te plaatsen in plaats van in lengterichting. 'Op het putspoor in de werkplaats zouden we hem niet tussen de spoorstaven kunnen laten zakken. De basis van het probleem was dat de ontwerpfase en de onderhoudsfase te ver uit elkaar lagen. Bij meer samenwerking kan

dit soort problemen in de ontwerpfase nog uit het ontwerp worden gefilterd. Je kunt er niet van uit gaan dat een leverancier weet hoe een door hem ontworpen installatie wordt toegepast in jouw proces. Dus zul je zeer goed moeten overleggen. Een goede samenwerking tussen gebruiker, eigenaar, onderhouder en leverancier levert uiteindelijk het beste product op. Deze ketensamenwerking is essentieel voor proces- en productinnovaties en innovaties op het technische vlak.'

Hoewel in de toekomst al in het ontwerp rekening zal moeten worden gehouden met de prestaties tijdens de levenscyclus van de treinstellen, denkt NedTrain ook na over verbeteringen in de beheerfase. Het bedrijf opent binnenkort vier nieuwe technische centra op centrale plekken in Nederland (Zwolle, Nijmegen, Den Haag en Utrecht). Hierdoor kunnen treinstellen dicht op het vervoersproces worden onderhouden en kunnen ze sneller worden ingezet in de dienstregeling.

Daarnaast begon NedTrain bij 54 treinstellen met een real time monitoring (RTM) pilot. Door de technische toestand van een treinstel op afstand uit te lezen, kunnen problemen tijdig worden gesignaleerd en is er minder ongepland onderhoud nodig, omdat het tijdig kan worden gepland bij een van de vier centra. Van Dongen:

‘Kennisuitwisseling over real time monitoring kan positieve effecten hebben. Bedrijven moeten over het idee heenstappen dat onderhoudsinformatie concurrentiegevoelig is. Binnen de branche, maar ook brancheoverschrijdend kun je juist leren van elkaar en processen optimaliseren.’ Hierbij ligt volgens hem een nadruk op samenwerking tussen de industrie en de wetenschap.

Innovatie begint al op de tekentafel en daar moet altijd gebruik worden gemaakt van de technische kennis van de werkvloer. Een open samenwerking en goede relatiekwaliteit staan daarbij boven de contractvorm. Bijvoorbeeld in het geval van NS, NedTrain en ProRail, waarbij verschillende partijen aan dezelfde doelen werken, is een intensieve samenwerking en kennisuitwisseling noodzakelijk. Door de steeds betere samenwerking tussen die partijen hoort het spoorvervoer in Nederland bij de top drie van drukst bereiden netwerken in de wereld.

### Focus op de klant

NedTrain heeft een duidelijke focus op de klant en dat is niet de NS, maar de reiziger. Wilbert Wijns, projectmanager instandhouding rollend materieel, vertaalt de missie van NedTrain naar de keten: ‘Presteren is ketendenken en werken’, zo benadrukt hij. De keten van railvervoer is een combinatie van infrastructuur, treinpaden, materieel, personeel en reizigersinformatie. Alleen als die vijf schakels in de keten goed samenwerken, is de reiziger tevreden. ‘Ik ben zelf nauw betrokken geweest bij de inrichting van het Operationeel Controle Centrum Rail’, zegt Wijns. ‘We hebben er bewust voor gekozen om alle schakels van de keten bij elkaar te zetten. Dat werkt heel inspirerend. Partijen die elkaar voorheen niet kenden, zitten nu bij elkaar om vanuit hun eigen expertise naar een probleem te kijken. Het eerste regieoverleg dat werd belegd toen zich een storing in Arnhem voordeed, is misschien nog wel het meest opvallende voorbeeld. De storing die normaal gesproken in anderhalf uur werd opgelost, had men nu binnen een kwartier onder controle.’

De focus op de klant vereist wel een andere manier van risicomanagement, geeft Wijns toe. Als een omroepsysteem kapot is, betekent dit al code rood. Hoewel de trein wel kan rijden, vormt het niet functioneren van het omroepsysteem een bedreiging op het

moment dat een trein moet worden geëvacueerd.

Dat betekent wel dat de onderhoudsorganisatie over de juiste kennis, methodes en tools moet beschikken. NedTrain investeert veel in opleiding, maar ook in iPads waarmee een monteur al voordat een trein binnenkomt kan zien wat er aan mankeert. De rolverdeling is daarbij conform de ISO55000 norm, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de asset owner, asset manager en de service provider. Formele afspraken zijn volgens Wijns belangrijk, maar zonder communicatie en vertrouwen blijven het mooie woorden. ‘Je kunt nog zoveel systemen en mooie onderhoudsconcepten bedenken; het zijn de mensen die het proces managen.’

### ‘Bedrijven moeten over het idee heenstappen dat onderhoudsinformatie concurrentiegevoelig is.’

#### Sense of urgency

De prestaties in de suikerbranche zullen de komende jaren omhoog moeten. De aanleiding is een positieve ontwikkeling: in 2017 vervalt de Europese marktordening voor suiker; dit houdt in dat de markt geen plafond meer krijgt opgelegd voor de productie van suiker. Het gevolg is wel dat de volatiliteit van de markt groter wordt. Prijzen kunnen in zeer korte tijd steil stijgen of juist dalen. Niet alleen de fabrieken moeten daarvoor worden ingericht, maar ook de onderhoudsorganisatie zal flexibel moeten kunnen meeveren met de marktomstandigheden.

Arjan Oostdijk van Suiker Unie kreeg de opdracht om de onderhoudskosten van de negen fabrieken op vijf locaties te verlagen bij gelijkblijvende prestaties. Dat is niet zo eenvoudig, omdat iedere locatie zijn eigen onderhoudsorganisatie heeft een eigen cultuur. ‘Een aantal fabrieken is ooit overgenomen en dus zijn niet alleen de fabrieken, maar ook de werkprocessen anders, net als de rapportage. Toch willen we graag de prestaties kunnen vergelijken. We zijn begonnen met het opstellen van een gezamenlijke visie. De volgende stap was een nulmeting. We riepen daarvoor de hulp in van SKF. Zij voerden de audits uit en zorgden ervoor dat we konden vergelijken. Aan de hand van die resultaten konden we road-

maps samenstellen voor zowel de gehele organisatie als de lokale fabrieken. Die audits zullen we over anderhalf jaar herhalen om de vinger aan de pols te houden en de effecten van de roadmaps te meten.’ Oostdijk benadrukt dat het verbeteren van de prestaties een duurzamer effect heeft dan de kaasschaafmethode toepassen. ‘Een korting op het onderhoudsbudget kan de eerste paar jaar geld opleveren, maar uiteindelijk pleeg je roofofbouw op je assets. Onze strategie neigt vooral naar operational excellence, maar zo nu en dan moeten we ook cost leader zijn. Dat betekent dat we onze organisatie op die twee assen moeten kunnen schuiven. En dat is voornamelijk mensenwerk. Bij zo’n ingrijpend veranderingstraject moet je op alle niveaus draagvlak creëren en mensen in beweging krijgen. De ‘sense of urgency’ die we hebben om in 2017 klaar te zijn helpt om processen te versnellen. Maar je zult iedereen op tijd mee moeten krijgen. Doordat we benchmarks uitvoeren, wordt het ook mogelijk best practices uit te wisselen en te kijken waarom een fabriek beter presteert dan de andere. Daarmee krijgen medewerkers meer grip op en inzicht in de prestaties.’

#### Innovatie

Het meten van prestaties hoeft innovatie niet direct in de weg te zitten. Maar als partijen in hun contract geen ruimte laten voor innovatie is de prikkel te laag om echte doorbraken te forceren. Dat is de mening van Han Roebers van Rijkswaterstaat. Door samen met contractors de ongebaande wegen in te slaan, wordt het mogelijk de kosten van het wegbeheer omlaag te krijgen. Dit gaat met horten en stoten weet Roebers, maar innovatie gaat vaak gepaard met risico. Het is de kunst dat risico in banen te leiden en een omgeving te creëren waar risico’s beheersbaar blijven.

Rijkswaterstaat kijkt samen met de keten naar manieren om doorbraken te forceren of de organisatie zo in te richten dat je wendbaar genoeg bent om snel te kunnen meebewegen met de marktontwikkelingen. Patrick Essers, kwartiermaker bij DI-WCM, waarschuwt voor het meten van prestaties. ‘Het gedrag van mensen gaat zich aanpassen aan datgene wat je gaat meten. Daarmee zijn de resultaten niet altijd gewenst. Je kunt voorstellen om de doorlooptijd van een proces te verkorten. Daarmee ontstaat het risico dat er meer





FOTO: LINDA LELVELD, NVDO

arbeidskracht wordt ingezet om de doelstelling te halen. De keerzijde is dat de kosten per product toenemen. Meten is weten leidt dus tot een halve waarheid.' Essers wil dit doorvertalen naar innovatie. 'Bedrijven die het meest innovatief zijn, onderscheiden zich vaak doordat ze een cultuur hebben waarin fouten mogen worden gemaakt. De impact van innovatie is niet altijd direct te meten, maar daarom moet je het niet uit de weg gaan. Je moet er wel voor zorgen dat de organisatie volwassen genoeg is om die innovaties snel op de markt te krijgen.'

### Keurslijf

Erik de Bruine, directeur van de NEVI (en partner in de NVDO Suto Benchmark), vindt het verkeerd om alles wat met mens en organisatie te maken heeft de 'zachte kant' te noemen. 'Het gaat niet om wat voor soort contract je ondertekent, maar meer om de uitnutting daarvan in de operationele fase. Want wat je aan het begin vastlegt, moeten mensen uiteindelijk uitvoeren en daar kan het misgaan. Uiteindelijk is het

altijd de klant die bepaalt of je inspanningen succesvol zijn geweest en langs die meetlat moet je de prestaties leggen. Neem maar van mij dat die klant keihard is. Als een product ze niet bevalt, stappen ze eenvoudig over naar de concurrent.'

### 'Meten is weten leidt tot een halve waarheid.'

Organisaties zouden de klant als uitgangspunt moeten nemen om de processen zo goed mogelijk op zijn behoeftes in te richten. 'Daarvoor moet je ook de juiste mensen, met de juiste competenties op de juiste plekken zetten', zegt De Bruine. Goede organisaties benutten de talenten van hun werknemers door ze op posities te zetten die bij hun karakter past. Hoe meer bedrijven processen, procedures, systemen en technieken gaan vastleggen, hoe groter de kans is dat ze weerstand ondervinden. Je kunt mensen niet in een keurslijf dwingen, maar zal moeten kijken waar hun talent ligt. Hans Hermans, Outside Support Mana-

gement, ziet ook dat prestatie management niet eenvoudig van bovenaf kan worden opgelegd. Toch ziet hij het vaak in de praktijk gebeuren: 'Het hoger management heeft vaak besloten de prestaties te meten, KPI's samen te stellen en dit samen te brengen in een strategisch plan. Het hoger management begrijpt dan de transitie wel, maar de onderste lagen pakken het niet goed op. Als mensen iets wordt opgedrongen en ze niet begrijpen waarom, raken ze gefrustreerd en zullen ze tegenwerken. Mensen willen best veranderen, maar niet veranderd worden. Het is zaak om mensen mee te nemen in het proces en ze uit te leggen waarom ze iets moeten doen. Uiteindelijk blijkt vaak dat er al best veel kennis aanwezig is op de werkvloer, maar dat men verzandt in managementtaal.' ■

*Resultaten van de onderzoeken van Leo van Dongen, Frank Verbeeten en Regien Sumo worden binnenkort gedeeld via NVDO Suto Kennisdossier op Myjour.nl.* ➔