

Kostenbeheersing tijdens de exploitatiefase

Een PPS-contract winnen is een kunst. Maar ervoor zorgen dat een dergelijke PPS op de lange termijn voor opdrachtgever en opdrachtnemer een positief resultaat oplevert, is minstens een grote uitdaging. Het succes van een PPS staat of valt met een goede beheersing van de kosten tijdens de exploitatiefase. En daarbij speelt monitoring in de visie van Strukton een cruciale rol.

- door ing. M. Kooij en ing. M. Nabuurs***



Ing. M. Kooij



Ing. M. Nabuurs

Precies tien jaar geleden is de Nederlandse overheid voorzichtig begonnen met het aanbesteden van contracten waarbij het ontwerp, de bouw, het beheer en onderhoud en de financiering (Design, Build, Finance, Maintain en Operate) aan de private sector worden uitbesteed. Dat gebeurt onder de naam PPS: publiek-private samenwerking. Een verzamelnaam voor verschillende relaties tussen publieke organen en private ondernemingen. Bij verschillende tenders voor PPS-contracten is Strukton, in combinatie met enkele strategische partners, zeer succesvol gebleken. Zij spelen op dit moment een belangrijke rol in twee grote PPS-projecten met een DBFMO-contract: de Kromhoutkazerne in Utrecht en de huisvesting voor de Informatie Beheer Groep en Belastingdienst in Groningen.

BELOFTEN WAARMAKEN

Na het binnenhalen van een opdracht, moet de opdrachtnemer nog wel bewijzen dat hij de gedane beloften kan waarmaken. Eén van de cruciale onderdelen van een PPS-project is de exploitatiefase. Die beslaat doorgaans het beheer van de huisvesting over een periode van 25 tot 30 jaar. De zogeheten Project BV besteedt de exploitatie

uit aan een 'onderaannemer', die het project tijdens de contractperiode beheert en onderhoudt conform de afgesproken eisen. Een van de belangrijkste doelen tijdens de exploitatiefase is een ongestoorde en vanzelfsprekende dienstverlening aan de gebruiker. De dienstverlening dient erop te zijn gericht om met minimale managementaandacht van de opdrachtgever een maximale ondersteuning van het primaire proces te realiseren. De opdrachtgever betaalt hiervoor een vergoeding, gebaseerd op de geleverde prestatie. Wanneer de opdrachtnemer onder de maat presteert, heeft de opdrachtgever recht op een korting (malus). De vergoeding wordt gebruikt om de dienstverlening te betalen. Voor de opdrachtnemer komt het erop aan om de verschillende kostenstromen, gerelateerd aan de te behalen service levels, vanaf het begin goed te managen. Dat vraagt een brede scope, waarbij de kosten van het PPS-project vanuit de totale levensduur worden bekeken. Het gaat hierbij om het optimum tussen de kosten van materialisatie en systemen en de te behalen performance tijdens de hele levenscyclus van een project. Er ligt dus een koppeling tussen de aanschafkosten en de onderhoudskosten

van een installatie of bouwdeel. In de techniek praten we over de kostenstromen preventief, correctief en meerjarenonderhoud voor technische en bouwkundige onderdelen en energie. Tijdens de onderhoudsfase wordt onderhoud gepleegd volgens een nieuwe, dynamische methode: we noemen dat STG-onderhoud; storings-, toestand- en gebruiksafhankelijk onderhoud. Er wordt continu gekeken welke onderhoudsactiviteiten op welk moment nodig zijn. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de gegevens die via monitoring beschikbaar komen.

PRESTATIES BORGEN

Om de verantwoordelijkheid voor de beschikbaarheid van installaties en bouwdelen in de exploitatiefase waar te maken, is een geavanceerd Management Informatie Systeem noodzakelijk. Een dergelijk systeem maakt alle uitvoeringsprocessen en de informatie daaromheen beheersbaar en stelt de opdrachtnemer in staat zijn prestaties te borgen en de kosten te beheersen. In de visie van Strukton heeft mo-

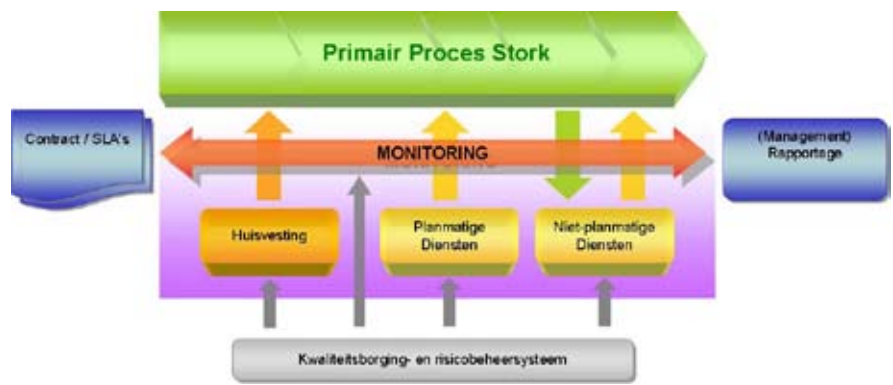
* Strukton WorkspHERE Exploitatie, Manager Sales en Contracting

** Strukton WorkspHERE Exploitatie, Business Consultant

monitoring een centrale plaats in het exploitatieproces. Monitoring staat voor 'het verzamelen van gegevens voor een standaardset aan indicatoren aan de hand waarvan ontwikkelingen in de huisvesting en diensten zichtbaar worden gemaakt'. Samen met Nordined Prequest heeft Strukton een eigen monitoringsysteem ontwikkeld om de dienstverlening tijdens de exploitatiefase te bewaken, te besturen en te borgen. Dit systeem is volledig via Internet toegankelijk en wordt aangeboden als 'software as a service'. Het is koppelbaar aan alle lokale systemen binnen een project, zoals Gebouw Beheer- of Facility Management Informatie Systemen. Daarmee wordt maximale flexibiliteit bij de inzet van de monitoringtool aangeboden voor alle huidige en toekomstige PPS-projecten en exploitatiecontracten (waarbij de bouw en realisatie ontbreekt). De visie van Strukton op monitoring ziet er schematisch als volgt uit: Dit schema geeft aan dat alle activiteiten erop zijn gericht om het primaire proces van de opdrachtgever optimaal te ondersteunen. Aan de ene kant worden huisvesting en planmatige diensten geleverd, aan de andere kant worden meldingen van de gebruikers, de niet-planmatige diensten, afgehandeld. Het streven is om zogeheten KWIS-meldingen (klacht, wens, informatie of storing), zo snel en eenvoudig mogelijk af te handelen en terug te koppelen. Het unieke van het monitoringsysteem is dat het integraal de levering van de huisvesting en diensten, de meldingen van gebruikers en de niet-planmatige dienstverlening controleert, en de geleverde prestaties vergelijkt met de Outputspecificatie (contractafspraken). Eventuele tekortkomingen worden aan de hand van het betalingsmechanisme automatisch omgerekend naar concrete kortingen op de beschikbaarheidsvergoeding. De monitoringgegevens maken zichtbaar of een bepaald doel bereikt wordt en met welke actie het resultaat is bereikt. Monitoring ondersteunt daarmee ook het systeem van kwaliteitsborging en risicobeheersing.

DRIE BELANGRIJKE FUNCTIES

Het monitoringsysteem biedt ondersteuning bij de drie belangrijke functies die nodig zijn om de gecontracteerde dienstverlening in goede banen te leiden: registratie, signalering



Schematische weergave van de Strukton visie op monitoring.

- FIGUUR 1 -

en rapportage.

Registratie

Goede monitoring begint bij een goede registratie van relevante gegevens. Deze zijn in vier groepen onder te verdelen:

1. **contractafspraken**, contractuele afspraken met de opdrachtgever zijn vastgelegd in het monitoringsysteem dan wel in gekoppelde systemen. Deze gegevens dienen toegankelijk en eenvoudig onderhoudbaar te zijn;
2. **geplande activiteiten**, de geplande onderhoudsschema's en planningen van de diensten zijn toegankelijk in het monitoringsysteem. Het systeem dient toegang te hebben tot de registratie van geleverde diensten of onderhoud, zoals de energiegebruikregistratie van E-/W-installaties. Hierdoor is het mogelijk te controleren of de daadwerkelijk uitgevoerde activiteiten overeenkomen met de geplande activiteiten;
3. **andere applicaties**, het systeem dient toegang te hebben tot andere applicaties waarin relevante (management) informatie wordt vastgelegd;
4. **meldingen**, meldingen van gebruikers worden juist en volledig vastgelegd.

Via deze integrale registratie wordt bereikt dat alle relevante gegevens voorhanden zijn om de dienstverlening aan te kunnen sturen.

Signalering

De tweede functie van monitoring is signalering. Basis voor de signalering zijn de afspraken uit de outputspecificatie of het contract. De signaleringsfunctie correleert geplande en verwachte kengetallen aan uitgevoerde en gerealiseerde prestaties. Bij afwijkingen geeft het monitoringsysteem een signaal af. De signalering heeft als primaire taak om de benodigde opvolging tijdig in gang te zetten. De

signaleringsfunctie van het monitoringsysteem dient een aantal escalatieniveaus te hebben, afhankelijk van de urgentie van de situatie. Een bijzonder signaleringssysteem bij een PPS-project vormt het betalingsmechanisme. Deze maakt de financiële consequenties (korting) bij de betreffende signalering inzichtelijk. Het belang voor de opdrachtgever van een ruimte, voorziening of dienst is vertaald in de hoogte van de korting en bepaalt mede daardoor de prioriteit van te nemen actie.

Rapportage

De derde functie van monitoring vormen de managementrapportages. Het systeem moet in staat zijn de gewenste rapportages, zo nodig 'real time' te genereren. Hiermee wordt de ontvanger voorzien van duidelijke en juiste sturingsinformatie. Voor de facilitaire organisatie zijn managementrapportages en een 'real time'-dashboard belangrijk om de eigen dienstverlening te optimaliseren en zo nodig bij te sturen.

HELDER INZICHT

De registratie, signalering en opvolging worden gerealiseerd door een combinatie van samenwerking van mensen, processen en middelen. Deze elementen moeten in een monitoringplan helder worden omschreven, voordat het monitoringsysteem kan worden geïmplementeerd. Dit komt tot uiting in figuur 2.



Mensen, Processen en Middelen.

- FIGUUR 2 -

STRUKTON WORKSPHERE EXPLOITATIE

Strukton Worksphere Exploitatie treedt binnen het domein van integraal facility management op als regie- en contracthouder op strategisch en tactisch niveau voor alle facetten van huisvestingsbeleid, waaronder algemeen management, accountmanagement, inkoop, projectmanagement en financieel management.

Strukton Worksphere Exploitatie maakt gebruik van de operationele diensten van de werkmatschappijen binnen Strukton en zijn strategische partners.

De kernfocus ligt op het bereiken van operational excellence, door middel van onder meer performance management.

Belangrijke onderdelen in het monitoringplan zijn de uitwerking van de *workflows* voor het KWIS-proces, de beschrijving van taken en verantwoordelijkheden, het testplan en de wijze van implementatie en beheer. Het monitoringplan is een vertaling van de contractuele afspraken naar een specificatie van het ontwerp en de inrichting van de dienst monitoring, en vormt daarmee de ruggengraat van het monitoringsysteem.

In de visie van Strukton is monitoring een kritische activiteit om een goede en betrouwbare dienstverlening te garanderen, zowel naar de opdrachtgever als de gebruikers. Monitoring maakt de doelmatigheid en efficiëntie van de exploitatie inzichtelijk en geeft daarmee de opdrachtgever en de opdrachtnemer helder inzicht in de geleverde prestaties. Daarmee komt het succes van het PPS-project onomstotelijk vast te staan.

Het terrein van de Kromhout Kazerne in Utrecht gaat huisvesting bieden aan de staf van het Commando Landstrijdkrachten, en aan zoveel mogelijk andere Defensie-onderdelen uit de regio. Het is het eerste project van het ministerie van Defensie dat via publiekprivate samenwerking (PPS) is aanbesteed. Dit levert voor Defensie een besparing op van circa 15 procent in vergelijking met een traditionele aanbesteding.

De PPS Kromhout is gegund aan het

VOORBEELD PPS-PROJECTEN



PPS Kromhout Kazerne Utrecht.

- KADERFIGUUR 1 -



PPS Huisvesting IB-Groep en Belastingdienst Groningen.

- KADERFIGUUR 2 -

consortium Strukton, een samenwerkingsverband van Strukton, Ballast Nedam, John Laing, ISS, Karres en Brands, en Meyer en Van Schooten Architecten.

De PPS Huisvesting IB-Groep en Belastingdienst is één van de eerste grote nieuwbouwprojecten van de Rijksgebouwendienst die via PPS is aanbesteed. Het project omvat de gezamenlijke huisvesting van de Informatie Beheer Groep (IB-Groep) en de Belastingdienst op de Kemp-

kensberg in Groningen. Het gebouw biedt plaats aan ca. 2.500 werkplekken, 1.500 fietsen en 675 auto's, die grotendeels in een ondergrondse parkeergarage worden ondergebracht. Daarboven komt een grote openbare stadstuin met waterpartij en een multifunctioneel paviljoen met commerciële functies.

De PPS in Groningen is gegund aan het consortium DUO2, een samenwerkingsverband van Strukton, Ballast Nedam, John Laing, ISS en UN Studio. 