VASTGOED JOURNAAL

'Sterk team optimaliseert bestaand gebouw'

14-09-2016 11:24

Hoe haal je optimale prestaties uit een bestaand gebouw met bestaande installaties en systemen? Dat vergt een andere aanpak dan het ontwerpen, bouwen en exploiteren van een nieuw klimaatsysteem bij een renovatie. Een gesprek met Jorrit Oversteeg, Consultant bij Strukton Worksphere. Dit is het derde en laatste deel van een drieluik door Platform Duurzame Huisvesting.

Het Rijksvastgoedbedrijf sloot een tienjarige overeenkomst voor het elektrotechnische, werktuigbouwkundige en bouwkundige onderhoud van het Van Gogh Museum. Daartoe vertaalde deze opdrachtgever -in nauwe samenwerking met het Van Gogh Museum- eisen op het gebied van comfort, ongestoorde bedrijfsvoering, gezondheid en duurzaamheid naar liefst 29 Key Performance Indicators. Het is Strukton Worksphere gelukt om aan te tonen dat zij met de bestaande installaties en systemen de gevraagde prestaties kunnen borgen.

Begrijp het gebouw in detail

Een document van ruim vijftig pagina's beschrijft de outputspecificaties van deze opdrachtgever. Per eis vermeldt het document een korting op de periodieke vergoeding, door de aannemer zelf op te leggen, als hij niet volgens deze specificaties levert. Het gaat dus veel verder dan de verantwoordelijkheid voor de installaties, de aannemer moet er voor zorgen dat het hele pand perfect blijft functioneren.

Het Rijksvastgoedbedrijf organiseerde een marktconsultatie om de doelen, definities en weging van de KPI's op papier te krijgen. Ook de kortingen op de periodiek vergoeding die de aannemer moet toepassen, is een gezamenlijk idee van de geconsulteerde marktpartijen, het Van Gogh Museum en het Rijksvastgoedbedrijf. Zodoende wisten de betrokkenen zeker dat er voldoende draagvlak was voor deze innovatieve aanbesteding. Er waren enkele aanbieders die aangaven nu nog niet klaar te zijn voor deze manier van werken. Zij willen zich hiervoor eerst verder ontwikkelen.

Strukton Worksphere twijfelde niet om in te schrijven op de aanbesteding. Jorrit Oversteeg is tendermanager en is verantwoordelijk voor het proces: "We hebben veel kennis en ervaring opgedaan in PPS-projecten. Het verschil met dit project is dat we nu niet bouwen, ontwerpen en installeren, maar een bestaande situatie beheren. Je krijgt dus een compleet pand inclusief alle installaties, systemen en procedures, je krijgt informatie over de huidige situatie en vervolgens moet je borgen dat je volgens de eisen presteert. Dat is heel anders. Je moet heel goed weten wat voor installaties zitten in het pand, je moet het hele gebouw en het gebruiksproces in detail begrijpen."

Prestatiecontract daagt aannemer uit

Hoe pak je het dan aan om een goede aanbieding te ontwikkelen? Jorrit: "Ik bekijk eerst of het project aansluit op onze expertise. Dat was het geval. Vervolgens formeer ik een team van circa tien specialisten: een calculator voor het regulier preventief onderhoud, een calculator voor het meerjaren onderhoud, een specialist van ons onderhoud- en beheerplatform Stukton Pulse, een monitoringspecialist, een contractmanager en operationele specialisten. We analyseren alle informatie in detail en doen onderzoek. We zagen aan de data dat de installaties en het gebouw niet optimaal presteerden. Gelukkig wist ons team hier oplossingen voor. Een integraal onderhoud- en beheercontract daagt je uit om deze oplossingen en alternatieven te verzinnen."

Verschillende belangen focussen op één doel

Een prestatiecontract borgt dat de onderhoudspartij echt levert wat hij belooft, anders moet de aannemer een korting toepassen. De hoogte van de korting is mede afhankelijk van de Prestatie-indicator, maar in de orde van grootte van tweehondervijftig euro. Jorrit: "Een goed prestatiecontract zorgt er voor dat de verschillende belangen gefocust zijn op hetzelfde doel: een perfect presterend comfortabel, goed functionerend en

duurzaam gebouw. Voor het Van Gogh Museum is dit cruciaal. De collectie is van onschatbare waarde. Er komen elke dag duizenden mensen naar het museum. Haperende installaties mogen de collectie en dit proces nooit verstoren. Je kunt niet zomaar een zaal afsluiten. De condities in het museum moeten alle dagen van het jaar optimaal zijn, voor zowel de collectie als voor de bezoeker. Op deze situatie sluit een integraal onderhoud- en beheercontract heel goed aan. Het geeft de opdrachtgever maximale zekerheid en stimuleert en verplicht ons om slimme oplossingen en nieuwe duurzame en energetisch betere technieken toe te passen."

Onderhandelingsrondes leiden tot betere oplossingen
Gelukkig biedt het contract een transitieperiode van vier maanden waarin Strukton Worksphere kan toetsen of ze de afgegeven garanties ook echt kan nakomen. Als dat niet het geval is, kan de aannemer in overleg met de opdrachtgever tot een oplossing komen. Daarnaast was er tijdens onderhandelingsrondes ruimte om over specifieke eisen in gesprek te gaan. Dat was nodig, zo blijkt.

Jorrit: "De uitvraag was eerst te stringent. We zouden per storing altijd een korting moeten toepassen. Stel er gaat een lampje kapot: duizend euro korting. Tien procent van de lampen gaat stuk voor het einde van de normale levensduur. Je kunt daar met goed onderhoud helemaal niets aan doen, zelfs met de beste wil van de wereld niet. Deze korting is dus geen prikkel om beter te presteren. Op ons verzoek is de factor functioneel herstel toegevoegd aan de prestatie-indicator. Zo beloont de opdrachtgever ons voor het zo snel mogelijk herstellen van een kapotte lamp doordat de korting vervalt bij het behalen van de functionele hersteltijd. Daarom hebben we continu een onderhoudsmedewerker op locatie. Dat is juist de bedoeling van een prestatiecontract. De transitieperiode ervoeren we als zeer positief. Samen kom je er uit door goed overleg. Dat moeten opdrachtgevers vaker doen! Je krijgt de kans om adviezen te geven, met elkaar in discussie te gaan. Dan kun je uitleggen: 'Volgens ons heb je zo niet de beste oplossing te pakken'. Je moet echt om de tafel zitten, dat gebeurt bij de grote contracten steeds vaker maar het is zeker nog geen standaard."

Succes is niet alleen afhankelijk van techniek
Ook tijdens de rit is goede communicatie cruciaal. Daarom stelt het uitgebreide prestatiecontract ook eisen op dit gebied. Jorrit: "We moeten één aanspreekpunt bieden en ervoor zorgen dat er zowel op strategisch, tactisch als op operationeel niveau voldoende afstemming plaatsvindt. Dus niet alleen het product, ook het proces is gespecificeerd. Alleen de manier waarop we dat doen, mogen we zelf invullen. Daar zit de kracht van dit type contracten: je geeft de markt een krachtige prikkel om slim te opereren."

Denken vanuit levenscyclus levert beste resultaat
Prestatiecontracten leiden tot een slimme balans tussen gedegen onderhoud en goed getimede vervanging. Jorrit: "Wij borgen de conditie, kwaliteit en kwantiteit van een installatie. Hoe we die installatie onderhouden en wanneer we vervangen, mogen we zelf bepalen zolang er geen gebreken optreden die niet mogen voorkomen. We kunnen dus zelf de optimale onderhoudsstrategie inzetten om de installatie zo goed mogelijk te gebruiken, op niveau te houden en de prestaties te garanderen. Hiermee borgen wij een optimale prijs/kwaliteit verhouding. Dit bereiken wij door de analyses van het planmatig onderhoud, correctief onderhoud en het vervangingsonderhoud te combineren. Als we minder inspanning leveren voor het reguliere onderhoud, neemt de kans op een storing toe en zal de installatie eerder vervangen moeten worden. We zoeken steeds naar de optimale balans tussen het garanderen van de prestaties, het vervangen van installaties en het onderhouden van installaties. Hieruit ontstaat de optimale onderhoudsstrategie. Je denkt dus altijd vanuit de hele levenscyclus en de totale kosten van het gebruik gedurende het contract. Deze manier van denken hebben alle teamleden zich eigen gemaakt."

"Als je kijkt naar de levenscyclus van een installatie, dan zie je dat er in het eerste jaar meer storingen zijn, de zogenaamde inregelstoringen. Het jaar er na daalt het aantal storingen sterk en na weer een aantal jaren stijgt de frequentie weer. Wanneer je dit storingspatroon tekent in een grafiek ontstaat er de vorm van een badkuip,

ook wel de badkuipkromme genoemd. Aan inregelstoringen doe je niets. Die zullen altijd voorkomen. Maar aan de stijgende storingen in latere fasen wel. Je wilt de boetes die je bij elke storing krijgt natuurlijk vermijden. Als je weet dat je een installatie sowieso in de contractperiode moet vervangen, kun je dat moment meestal beter naar voren in de tijd halen, dat leidt per saldo tot minder storingen. Je maakt weloverwogen, rationele keuzes waarbij het belang van de opdrachtgever en aannemer veel meer in elkaars verlengde liggen dan bij reguliere contracten."

Formule Rijksvastgoedbedrijf voor duurzame keuze
Welke rol speelt duurzaamheid bij de gegarandeerde prestaties? Jorrit: “Als we installaties vervangen, kijken we ook altijd naar de energiecomponent. Daarvoor staat een formule in het contract, die ons dwingt tot een duurzame keuze. Het Rijksvastgoedbedrijf ontwikkelde deze formule om zekerheid te krijgen en verrassingen uit te sluiten. De opdrachtgever wil zo duurzaamheid garanderen en de aanschaf van de nieuwste, beste en zuinigste installaties stimuleren zodat de totale energie-efficiency toeneemt. Dat begrijp ik. De keerzijde is wel dat een dergelijke formule geen rekening houdt met revolutionair nieuwe technieken. We kunnen moeilijk inschatten welke technieken er over vijf of tien jaar zijn. Kijk bijvoorbeeld naar de opmars van wifi waardoor kabels nu overbodig zijn. In prestatiecontracten stonden formules over de vervanging van kabels, die doen nu niet meer ter zake. Dat proces kan zich ook voor andere technieken voordoen. Dit biedt nog ruimte voor slimme contractuele formuleringen. We zoeken daarbij naar de optimale balans tussen vrijheid om innovatieve oplossingen toe te passen en het afdwingen van goede werkwijzen op basis van de huidige stand van techniek.”

Het beste halen uit een bestaande situatie
Wat waren opvallende aspecten van het project: “De opdrachtgever stelt PPS-achtige eisen aan ons maar we mogen niet zelf de installaties of bouwkundige maatregelen realiseren. We krijgen een gebouw met bestaande installaties in onze schoot geworpen. Daar moeten we het mee doen. Een voorbeeld: Bij een PPS moeten we ook de beschikbaarheid van een installatie borgen. Dus zetten we er een noodstroom aggregaat neer. Maar die kan ook stuk gaan. Dus zetten we er nog een tweede noodstroom aggregaat neer. Stel dat die ook niet functioneert? We willen maximale zekerheid, dus we installeren ook een extra ‘wall outlet’ zodat we een mobiele noodstroom aggregaat kunnen opstarten als de andere twee noodoplossingen falen. Zo garanderen we zelfs in het ‘worst case scenario’ de beschikbaarheid. Zo ver gaan we in onze denkwijze.

Bij het Van Gogh Museum was dit hele denkproces al doorlopen. Het is volgens een bestek gebouwd en we laten er nu systeemgerichte contractbeheersing op los met functionele eisen. Terwijl ik veel maatregelen om risico’s te beheersen niet meer kan nemen. We leerden door dit type contracten om het beste te halen uit een bestaande situatie.”

Leef je in en begrijp de klant
Welke tips heb je voor collega’s. Jorrit: “Begrijp je klant. Weet waar je klant heen wilt, wat zijn wensen en ambities zijn. Ken zijn gevoelige punten. Weet waar je klant bang voor is, dat moet je ondervangen. Biedt echt toegevoegde waarde. Als je de behoefte van de klant weet, kun je er op inspelen. We hebben de klantvraag goed begrepen en hebben daardoor een goede aanbieding gedaan. De beschikbaarheid van het museum is goud voor hen. Het optimaal presteren van de installaties is cruciaal voor het behoud van de collectie. Dat moet je met het contract kunnen borgen. Daar zijn we in geslaagd!

Daarvoor heb je een krachtig team nodig. Met de beste specialisten, bereik je het beste product. Een chef-kok heeft ook goede ingrediënten nodig om te koken. Een goed team is goud waard. Niet alleen technische kennis maar betrokkenheid en passie zijn ook sleutel tot succes. Deze prestatiecontracten zijn namelijk dermate ingewikkeld dat het heel veel vergt van teamleden.”

VASTGOED JOURNAAL

Goede gesprekken over interpretatieverschillen
We tips heb je voor opdrachtgevers? Jorrit: “Transitieperiodes zouden standaard moeten zijn. De verwachtingen moeten duidelijk zijn. Alles staat in het dikke document met outputspecificaties, in formele taal, maar er blijft toch nog ruimte voor interpretatieverschillen. We hebben gelukkig enkele onderhandelingsrondes gehad waarbij we dat boven tafel kregen. Op enkele cruciale punten bleek ons beeld van de verwachte prestatie niet aan te sluiten op het beeld dat het Rijksvastgoedbedrijf hiervan had, we spreken toch een iets andere taal. Dat was het grootste obstakel. Daar zijn we uitgekomen door goede gesprekken. Je kunt het beste in een open dialoog vaststellen welk niveau van dienstverlening wenselijk is vanuit het belang van de opdrachtgever.”

Het eerste deel vindt u HIER.

Het tweede deel vindt u HIER.

Projectkenmerken

Naam:

Van Gogh Museum

Plaats:

Amsterdam

Gebouw:

Van Gogh Museum

Sector:

Maatschappelijk vastgoed

Type:

Verduurzaming, beheer en onderhoud

Oplevering:

2015

Betrokken partijen prestatiecontract

Opdrachtgever:

Rijksvastgoedberijf

Opdrachtnemer:

VASTGOED JOURNAAL

Strukton Worksphere

Financier:

Strukton Worksphere

Kenmerken van het prestatiecontract

Op welke onderdelen heeft het Prestatiecontract betrekking?

29 Key Perfomance Indicators met betrekking tot: Comfort, ongestoorde bedrijfsvoering, maximale veiligheid voor mens en collectie, gezondheid en duurzaamheid

Waaronder: Specifieke klimaateisen per ruimte, staat van onderhoud, bedrijfszekerheid, responstijden, beschikbaarheid ruimten, optimale bedrijfsvoering met betrekking tot planning, overleg, etc.

Beheer op basis van: Systeemgerichte contractbeheersing

Bijzonderheden:

- Gegevens en energiebeheer (BREEAM in Use, EPBD, Businesscase Energie Investering)

- Rijksvastgoedbedrijf BOEI Handboeken

Beoogde jaarlijkse besparing:

Behouden van BREEAM In-Use en Energielabel door invoeren maatregelen op natuurlijke momenten op basis van Life Cycle Costing (LCC).

Contractwaarde:

6,5 miljoen euro

Contract duur:

15 jaar

Contactgegevens voor meer informatie

Bedrijf:

VASTGOED JOURNAAL

Strukton Worksphere

Naam:

Jorrit Oversteeg

Telefoonnummer:

030 240 7320

Emailadres:

jorrit.oversteeg@strukton.com

Website:

www.struktonworksphere.nl

Rogier Hentenaar