



## *Prestatiecontracten: niet voor de overheid!*

**P**restatiecontracten leveren bijna altijd problemen op. Een prestatiecontract stelt de waarde van de transactie voor de klant centraal, en niet zozeer de kosten die hiermee zijn gemoeid. De beloning van de leverancier is deels afhankelijk van de geleverde prestatie. In de bouw hebben prestatiecontracten een grote vlucht genomen. Tal van investeringsprojecten en bouwwerken worden aanbesteed op basis van een Design & Build, EPC en/of DBFM-contracten. Voorbeelden zijn de Roertunnel bij Roermond, het MaVa-project, de Tweede Coentunnel en de Fyra. De risico's voor deze projecten worden eenzijdig bij de opdrachtnemers neergelegd, terwijl prestatiecontracten een faire risicoallocatie tussen contractpartijen veronderstellen. Mijn stelling is dat dit soort contracten beter niet door de overheid kunnen worden toegepast, en wel op basis van het volgende.

Ondanks de uitvraag op basis van functionele specificaties, wijzigt de overheid vaak nog tijdens de tenderfase haar wensen en verlangens. Voor opdrachtnemers betekent het dat de voorbereiding en presentatie van hun oplossing meer tijd vraagt dan vooraf ingeschat. Selectie van aannemers gebeurt niet op basis van bewezen kwaliteiten, maar op basis van prijs. Conform onze Aanbestedingswet mag niet meer uitsluitend op prijs worden gegund. Opdrachtgevers bij de overheid gebruiken daarom een mix van criteria, maar het prijsaspect heeft vaak nog een wegingsfactor van meer dan 70 procent.

De opdracht gaat dus bij prestatiecontracten vaak naar de partij met de laagste prijs. En dat is vrijwel altijd de partij die de minste projectrisico's heeft onderkend. Prestatiecontracten veronderstellen als gezegd een eerlijke risicoverdeling tussen de partijen. Het aanbestedingsbeleid bij prestatiecontracten is er echter op gericht alle risico's bij de aannemer te leggen. Vanuit de gedachte dat de aannemer de specialist in zijn business is en daarom de projectrisico's het beste zou kunnen managen. Dat is echter maar ten dele waar, omdat de grootste projectrisico's vandaag de dag niet in de techniek zitten, maar in de sociale context van een project. Deze context maakt dat grote projecten onderworpen zijn aan een complex vergunningenstelsel dat voor de aannemer niet te overzien is. Het op tijd verkrijgen van vergunningen leidt tot ingewikkelde onderhande-

*'Aannemers,  
voor zover nog  
niet door schade  
en schande wijs  
geworden, zijn  
gewaarschuwd'*

lingen met de betrokken overheidsinstellingen die de kosten van een project verder opdrijven. Immers, voor wat hoort wat: als een vergunning wordt afgegeven, moet de aannemer daar wel iets tegenoverstellen. De wensenlijst van vergunningverleners loopt uiteen van het aanbrengen van extra bankjes in een stadspark tot onvoorziene fietstunnels en infrastructuur van omliggende gemeenten. Het is dus zaak als opdrachtnemer voldoende wisselgeld op te nemen in je projectbudget.

De overheid is gebaat bij duidelijkheid over de financiële uitkomsten van het project. De prestatieafhankelijke beloning in prestatiecontracten is in de praktijk onophoudelijk onderwerp van discussie. Prestatiecontracten houden per definitie in dat de financiële uitkomst van het project zich binnen een bepaalde bandbreedte zal bewegen en dat verhoudt zich niet met de rigide begrotingsdiscipline van veel overheidsinstellingen. Prestatiecontracten maken het de overheid, naar eigen zeggen, als opdrachtgever mogelijk te werken volgens het zogenaamde Bahamamodel. Zodra het contract getekend is, kan de overheidsopdrachtgever naar de Bahama's omdat de aannemer volledig verantwoordelijk is voor de oplevering van het resultaat. De ervaringen met de Fyra hebben laten zien waartoe zo'n houding kan leiden. Het is volstrekt irrealistisch, onwerkbaar en een miskennis van het feit dat de overheidsopdrachtgever eindverantwoordelijk is voor het opleveren van het project, en de aannemer daarom maximaal dient te ondersteunen. Zolang de overheid hieraan niet veel beter inhoud geeft, moet zij verre blijven van prestatiecontracten. Aannemers zijn, voor zover ze al niet door schade en schande wijs geworden zijn, gewaarschuwd.

**Arjan van Weele is NEVI-inkoopleraar aan de TU Eindhoven.**

**From Science is een rubriek waarin Geoffrey Hagelaar, Frank Rozemeijer, Jan Telgen, Bart Vos, Gert Walhof, Arjan van Weele en Finn Wynstra om de beurt hun bespiegelingen geven op de inkoopwereld.**