

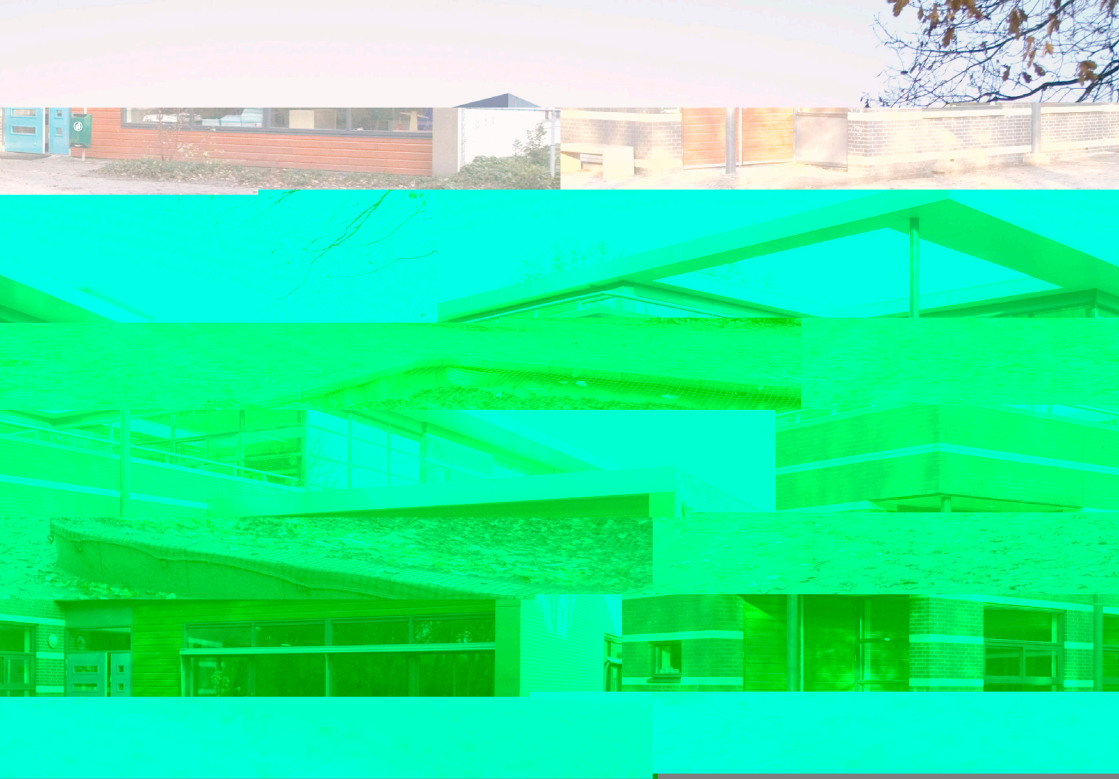


Agentschap NL  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Infoblad Ervaringen met energieprestatie- contracten voor scholen (NESK)

*>> Als het gaat om energie en klimaat*





## *Toelichting:*

Dit infoblad is voor bouwprofessionals van beleidsmaker tot uitvoerder en heeft als doel om u te informeren over (energie)prestatiecontracten voor de bouw, renovatie, technisch beheer en onderhoud van schoolgebouwen.

## *Gebruiksaanwijzing*

Dit document leest het beste online zodat u direct kunt doorklikken naar de voor u relevante onderwerpen.

## Inleiding

*Op dit moment zijn veel contracten voor het technisch beheer en onderhoud van gebouwen nog inspanningscontracten. Door middel van prestatiecontracten wordt de prestatie van de leverancier meetbaar en objectief evalueerbaar. Met name in de kantorenmarkt is er een groeiende behoefte aan prestatiecontracten. Binnen scholen in Nederland wordt deze contractvorm nog maar in beperkte mate toegepast. Een aantal scholen die deelnemen aan het NESK-project (NESK = programma 'Naar Energieneutrale Scholen en Kantoren') heeft de eerste stappen op het gebied van prestatieafspraken gemaakt. Dit Infoblad stelt kennis en leerervaringen uit deze projecten beschikbaar. Gemeenten en schoolbesturen kunnen de ervaringen en voorbeelden gebruiken bij het opstellen van contracten voor scholen op basis van prestaties.*

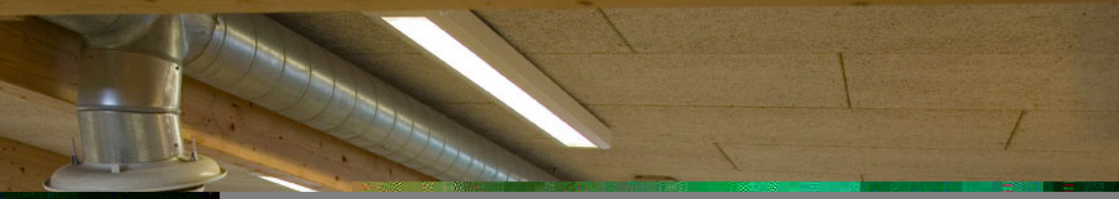
## Samenvatting

Een aantal NESK scholen (NESK = programma 'Naar Energieneutrale Scholen en Kantoren') heeft de eerste stappen op het gebied van prestatieafspraken gemaakt. (Energie) prestatiecontracten bieden partijen de mogelijkheid om op basis van vooraf gedefinieerde meetpunten prestaties te evalueren. Het prestatiecontract is een instrument dat kan helpen in het bereiken en borgen van het gewenste niveau van bijvoorbeeld kosten, kwaliteit of duurzaamheid. In de NESK-projecten zien we zowel afspraken met betrekking tot het op te leveren gebouw (bijvoorbeeld EPC = o) als over prestaties tijdens de exploitatiefase, bijvoorbeeld het binnenklimaat. Bij een aantal scholenprojecten is als belangrijk aandachtspunt genoemd het vastleggen van verantwoordelijkheden tussen de gemeente en het schoolbestuur. Wanneer het gaat om het gebouw is in meerdere projecten sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid die geregeld is in een bestuursovereenkomst. Omdat prestatiecontracten zowel betrekking hebben op bouwkundig als installatietechnisch onderhoud is het van belang dat het schoolbestuur en de gemeente daarin samenwerking zoeken om zodoende integraal aan te kunnen sturen. De beoogde prestaties worden vastgelegd in doelwaarden per 'Kritische Prestatie Indicator' (KPI). Eenduidigheid van de definitie en de meting van de KPI's zijn daarbij van essentieel belang. Prestatiecontracten stellen schoolbesturen en gemeenten in staat hun ambities op bijvoorbeeld kwaliteit, kosten en duurzaamheid invulling te geven en objectief te evalueren.

## Leeswijzer

Wat vindt u in de hoofdstukken?:

- 'Wat zijn energieprestatiecontracten en wat zijn de ervaringen bij NESK-scholen?' beschrijft het concept en welke soorten prestatieafspraken er binnen de NESK-scholen (NESK = programma Naar Energieneutrale Scholen en Kantoren) worden toegepast. Daarbij ook een doorkijk naar de kantoren in dit programma.
- 'Hoe worden prestatiecontracten toegepast?' gaat in op het proces, de implementatie van een prestatiecontract en hoe de markt erop inspeelt.
- 'Aanvullende informatie' geeft een overzicht van instrumenten en hulpmiddelen, praktijkvoorbeelden, literatuur en als bijlagen: Tips & Valkuilen voor prestatieafspraken.



## *Wat zijn energieprestatiecontracten en wat zijn de ervaringen bij NESK-scholen?*

### **Wat zijn energieprestatiecontracten?**

Prestatiecontracten stellen schoolbesturen en gemeenten in staat hun ambities op het gebied van bijvoorbeeld kwaliteit, kosten en duurzaamheid invulling te geven en objectief te evalueren. Zo ook voor energie en energiebesparing. Vooraf worden ambities uitgedrukt in meetbare prestatiewaarden, zodat de prestaties achteraf objectief geëvalueerd kunnen worden en afgerekend. Want ook daar worden afspraken over gemaakt.

### **Prestatiecontracten bij de NESK-scholen**

In de NESK-projecten scholen zien we nog in beperkte mate de toepassing van prestatieafspraken in contracten. Wel hebben partijen de intentie om afspraken te maken op de volgende gebieden:

### 1. Prestatieafspraken met betrekking tot het op te leveren schoolgebouw

In de NESK-projecten zien we een aantal voorbeelden van prestatie-eisen voor het op te leveren gebouw. In een vroegtijdig stadium wordt vereist dat het schoolgebouw bij oplevering voldoet aan een aantal duurzaamheidseisen. Deze afspraken hebben vooral betrekking op energetische prestaties, bijvoorbeeld een Energie Prestatie Coëfficiënt (EPC) van 0. De opdrachtgever (schoolbestuur of gemeente) speelt een belangrijke rol in dit proces. Voorafgaand aan de uitvraag in de markt kunnen al prestatie-eisen worden geformuleerd die leidend zijn in de realisatie. Dit heeft tot gevolg dat partijen kwalitatief betere en duurzamere gebouwen realiseren. De uitvoerende partij van een NESK-project geeft zelfs aan dat de gerealiseerde prestaties niet waren gehaald zonder bij aanvang vastgelegde prestatieafspraken.

### 2. Prestatieafspraken over de beheer- en onderhoudsfase

Voor de beheer- en onderhoudsfase wordt in toenemende mate gebruik gemaakt van het instrument prestatiecontract. Door Agentschap NL is op basis van een onderzoek onder diverse organisaties die gebruik maken van dit type contract de 'Leidraad Prestatiecontracten Beheer en Onderhoud Gebouwen' opgesteld. Dit document geeft inzicht in de basisprincipes en de werking van dergelijke contracten. In de Leidraad gaat aandacht uit naar de structurering van het contract, een model voor het maken van prestatieafspraken en de implementatie van een prestatiecontract.

In de NESK scholen zien we dat partijen op verschillende gebieden prestatieafspraken willen maken voor de exploitatiefase:

- Energieverbruik en energieneutraliteit
- Energielevering
- Klimaat en binnenmilieu
- Life cycle costs
- Onderhoudsprestaties

De afspraken worden neergelegd in zogenaamde 'Kritische Prestatie-indicatoren' (KPI's) die onderdeel vormen van het contract.

Wat bij een aantal van de schoolprojecten als belangrijk aandachtspunt is genoemd, is hoe de verantwoordelijkheden tussen de gemeente en het schoolbestuur geregeld worden. Wanneer het gaat om het gebouw is er vaak sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid die vastgelegd is in een bestuursovereenkomst; zie het [Service Centrum Scholenbouw](#). Omdat prestatiecontracten zowel betrekking hebben op bouwkundig als installatie-technisch onderhoud is het van belang dat de school en de gemeente daarin samenwerking zoeken om zodoende het verduurzamingproces integraal aan te kunnen sturen.

In de nieuwbouw van scholen worden ook al methodieken uit de Publiek Private Samenwerking (PPS) toegepast. Deze aanbestedingmethodiek, die niet is aangetroffen bij de NESK-projecten, kan een integraal proces op basis van prestatieafspraken stimuleren. In tegenstelling tot de openbare aanbesteding, waarbij de aanbestedende overheid de uitvoering gedetailleerd vastlegt in een bestek en/of Programma van Eisen (PvE), bemoeit de overheid zich bij een PPS-samenwerking niet met de inhoud en stuurt volledig op het gewenste einddoel (de 'output'). Op deze wijze hebben marktpartijen alle vrijheid om naar eigen inzicht de uitvoering (de 'input') vorm te geven. Op die manier wil de rijksoverheid gebruik maken van de denk- en innovatiekracht van de markt. De marktpartij wordt voor een langere periode gecontracteerd om te ontwerpen, te bouwen en/of te beheren, en vaak ook om het project te financieren. De meest gangbare vorm van PPS in Nederland is het zogenoemde DBFM-contract (*Design, Build, Finance & Maintain*). Hiermee worden genoemde verantwoordelijkheden overgedragen aan marktpartijen met als bedoeling dat meerwaarde wordt gerealiseerd: projecten zijn van een hogere kwaliteit tegen een lagere prijs. Bovendien kunnen projecten sneller worden opgeleverd.

Speciaal voor scholen die aan de slag willen met PPS bestaat de [toolkit PPS-light](#). Deze kan scholen helpen bij het optimaliseren van het aanbestedingsproces en het vormgeven van de financiële- en contractstructuur.

## Belangrijke leerpunten uit de NESK-projecten

- Leg de aansturing van het contract zoveel mogelijk bij één verantwoordelijke; schoolbestuur en gemeente dienen dat samen overeen te komen (in bijv. de bestuursovereenkomst).
- Maak het niet te moeilijk. Blijf met name als kleine school goed bekijken tot op welk niveau een prestatiecontract nog voldoende meerwaarde zal bieden.
- Het samenwerken op basis van prestatiecontracten vereist visie / commitment / passie.
- Blijf stabiel in de mensen die betrokken zijn bij de contractvorming (geen wisselingen).
- Het bepalen van de referentiewaarde voor het energieverbruik ('base-line') is belangrijk bij het maken van afspraken over de energieprestatie.
- Neem in een bijlage van het contract op hoe wordt omgegaan met wijzigende omstandigheden.
- Een integrale benadering is van belang bij het vormen van prestatiecontracten. Weg van het traditioneel denken in bijvoorbeeld werktuigbouwkunde of elektrotechniek.
- Maak gebruik van prestatie-eisen voor zowel de bouwfase als voor de beheerfase.
- Leg in een prestatiecontract de risico's bij die partijen neer die er de meeste invloed op kunnen uitoefenen.
- Advies aan de scholenbranche: leg een database aan met voorbeelden van KPI's, referentiewaarden en 'lean & mean'-prestatiecontracten



## Hoe worden prestatiecontracten toegepast?

### Procesaanpak: eerst doelstelling bepalen

Bij aanvang van een proces waarbij de intentie is om te gaan werken met prestatiecontracten, verdient het aanbeveling om intern vast te stellen welke richting wordt opgegaan. Vragen rondom doelstellingen en 'wat moet er straks beter dan nu?' spelen in deze fase een rol. Ook mogelijke voordelen en risico's worden in deze fase gewogen. Het inschakelen van een innovatieve adviespartij die echt meedenkt over de realisatie van ambities wordt daarbij door meerdere partijen als belangrijke meerwaarde genoemd.

Als organisaties hebben besloten te gaan werken met prestatiecontracten bij technisch beheer en onderhoud is het van belang dat de uitgangssituatie, de basis, goed vastligt. Het is belangrijk dat de contractpartijen daar overeenstemming over hebben. Belangrijke aspecten voor het vastleggen van die basis kunnen zijn: basisdata van het gebouw, bouwkundige en installatietechnische gegevens, tekeningen, openingstijden en gebruik van het gebouw, energieverbruik en kosten.

Na de selectie van een geschikte aanbieder en het vaststellen van een goed gebalanceerde set KPI's wordt de overeenkomst verder ingevuld. De 'Leidraad Prestatiecontracten Beheer en Onderhoud Gebouwen' vormt een goed instrument bij deze processtappen.

Een ander aandachtspunt bij implementatie is dat partijen doordrongen zijn van de meerwaarde van de zogeheten *considerans* van het contract. Beide partijen dienen echt te geloven in het principe en de uitgangspunten van het contract en leggen dit vast in een inleidende paragraaf, de *considerans*, die onderdeel uitmaakt van het prestatiecontract. Bij heftige meningsverschillen tussen contractpartijen kunnen zij terugvallen op de strekking van het contract, dat neergelegd is in de *considerans*.

Bij de implementatie van een prestatiecontract is het de kunst om de opdrachtnemer zodanig te prikkelen dat deze gaat presteren. Daarbij moet de opdrachtnemer ook voldoende vrijheid geboden worden om te kunnen presteren.

Een uitspraak van een NESK-deelnemer: *“Zonder prestatie-eisen hadden we als opdrachtnemer de prestatie niet gehaald. Nu zijn we voor kwaliteit en duurzaamheid gegaan voor de langere duur. In de bouwfase moesten er zaken aangepast worden, ook in de beheerfase. Daarvoor is een prestatiecontract onontbeerlijk”*.

### Prestatieafspraken over energie

Met betrekking tot energie worden steeds vaker prestatieafspraken gemaakt. In de NESK-schoolprojecten zijn voorbeelden:

- Energieneutraal
- Energielivering

We zien in de markt ook Energie Prestatie Contracten (EPC) en in het verlengde hiervan ESCo's (Energy Service Companies) die prestatiegaranties geven op bijvoorbeeld energielivering of de reductie in energieverbruik. Een voorbeeld van de toepassing van prestatieafspraken op het gebied van energie is weergegeven in tabel 1.

Energie	KPI (Kritische Prestatie Indicator)	Doelwaarde	Gerealiseerd in kwartaal 1
Gebouwgebonden energiegebruik	$\text{kWh}_{\text{el}} / \text{m}^2 \text{ bvo}$	25 kWh	
Energie opwekking	$\text{kWh}_{\text{el}} / \text{m}^2 \text{ bvo}$	50 kWh	
Gebouwfafhankelijk energiegebruik	$\text{kWh}_{\text{el}} / \text{m}^2 \text{ bvo}$	12 kWh	
Gebruikersapparatuur energieverbruik	$\text{kWh}_{\text{el}} / \text{m}^2 \text{ bvo}$	10 kWh	

Tabel 1. Voorbeeld van verschillende energie KPI's

De KPI's in tabel 1 zijn met name gericht op het verbruik en opwekking van elektriciteit per m<sup>2</sup>. Wanneer contractpartijen afspraken op dit gebied willen maken, is het van belang om een duidelijk zicht te hebben op het referentieverbruik en de nulsituatie (de zogenaamde base-line). Gezamenlijk bepalen aanbieder en opdrachtgever de hoogte van deze KPI en bespreken ook welke reductie kan worden gerealiseerd. Het meten van energieverbruik gebeurt op maandelijkse basis. Daarentegen verdient het de voorkeur de prestatieafrekening op jaarbasis te laten plaatsvinden. Dit omdat er sprake is van verschil in seizoenen, bijvoorbeeld meer stoken in de winterperiode. Het gebruik van graaddagen wordt veel gebruikt om de invloed van de buitentemperatuur op het energieverbruik achteraf te corrigeren. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van de gegevens die het KNMI in De Bilt beschikbaar stelt.

Als het gaat om het bouwproces dan bleek uit één van de projecten dat er in de ontwerpfase gerekend was met een energieprestatie die door een onjuiste opgave van de U-waarde door de glasleverancier niet bereikt kon worden. Dit resulteerde in problemen in de realisatiefase, met als gevolg een grotere koel- en verwarmingslast dan oorspronkelijk was aangenomen. Daardoor was een grotere WKO-installatie nodig met extra aanschafkosten en hogere energiekosten in de exploitatiefase tot gevolg. In dit project werd de conclusie getrokken dat prestatiegaranties met bijbehorende bonus/malus-afspraken ook onderdeel moeten vormen van het voortraject.

### Balanced Score Card

Het Balanced Scorecard-model van Kaplan & Norton vormt een goed startpunt voor het opstellen van prestatiecontracten. Door het hanteren van verschillende resultaatgebieden wordt op een gebalanceerde wijze gemeten in hoeverre afgesproken doelen worden bereikt. In het voorbeeldmodel (tabel 2) zijn 5 resultaatgebieden gedefinieerd waarbinnen de prestatie op het gebied van beheer en onderhoud worden gemeten. Per resultaatgebied zijn er bovendien kritische prestatie indicatoren (KPI's) weergegeven die de geleverde prestaties binnen het resultaatgebied meten. De genoemde resultaatgebieden sluiten goed aan bij de 3 P's binnen Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO):

- People: resultaatgebieden Klanttevredenheid, Innovatie en Comfort
- Planet: resultaatgebieden Duurzaam beheer, Innovatie en Comfort
- Profit: resultaatgebieden Innovatie en Optimale kosten / kwaliteit

Resultaatgebied	KPI	Voorbeeldwaarde	Meting	Voorbeeld afrekenen
<b>A. Klant-tevredenheid</b>	Overall	≥ 3,5 (schaal 1 t/m 5)	1. Enquête 1 2. Klachtenregistratie	< 3,5 = -10% 3,5 - 4,0 = 0% > 4,0 = +10%
	Klimaat	≥ 3,5 (schaal 1 t/m 5)	Enquête 1	
	Dienstverlening	≥ 3,5 (schaal 1 t/m 5)	Enquête 2	
<b>B. Duurzaam Beheer</b>	Elektriciteit/m <sup>2</sup>	≤ 90 kWh/m <sup>2</sup>	Meting per mnd.	% op basis van reductie of afspraken over bandbreedtes
	Gas/m <sup>2</sup>	≤ 14 m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup>	Meting per mnd.	
	Stadswarmte/m <sup>2</sup>	≤ 0,25 GJ/m <sup>2</sup>	Meting per mnd.	
<b>C. Optimale kosten / kwaliteit</b>	Onderhoudskosten/m <sup>2</sup>	≤ € 10/m <sup>2</sup>	Meting per mnd.	Eénmalig % vd besparing van het eerste jaar
	Energiekosten/m <sup>2</sup>	≤ € 15/m <sup>2</sup>	Meting per mnd.	Eénmalig % vd besparing van het eerste jaar
	Status installaties	Afspraak over niveau bij technische check	- NEN 2767 - Alternatieve statusmeting	Boete in % vd vaste prijs
	Storingen	≤ x per maand	# Storingen	Boete in % vd vaste prijs
	Responstijd	# uur voor type 1 # dagen voor type 2	Responstijd en hersteltijd via GBS	Boete in % vd vaste prijs
	Veiligheid / Wettelijk / Arbo	Verplichte checks inspecties / eisen (ja/nee)	Meting per 6 maanden	Boete in % vd vaste prijs
<b>D. Binnenklimaat</b>	Relatieve luchtvochtigheid	≥ 35% ≤ 65%	Luchtvochtigheidsmeter	Boete in % vd vaste prijs
	Temperatuur	20 °C	Thermometer	Boete in % vd vaste prijs
	CO <sub>2</sub> concentratie	650 ppm	CO <sub>2</sub> concentratie	Boete in % vd vaste prijs
	Licht	300 lux	Luxmeter	Boete in % vd vaste prijs
	Geluidsniveau	< 80 dB	Geluidsmeter	Boete in % vd vaste prijs
<b>E. Innovatie</b>	Vernieuwing	Ingevoerde verbetervoorstellen	# ingevoerde verbetervoorstellen	Bonus % vd besparing van het eerste jaar
	Revisie gegevens	Revisie gegevens up to date	Steekproef revisie gegevens per kwartaal	Boete in % vd vaste prijs

Tabel 2 Resultaatgebieden Beheer en Onderhoud

Het model vormt de basis voor het opstellen van kritische prestatie indicatoren (KPI's) die kunnen worden gebruikt in een prestatiecontract voor het beheer en onderhoud van een gebouw. Uiteraard is deze lijst niet uitputtend en kunnen organisaties KPI's en meetpunten toevoegen voor hun specifieke situatie.

### Prestatiecontracten in de markt

De Nederlandse markt voor technisch beheer en onderhoud in Nederland bedraagt ongeveer € 5,5 miljard waarvan 80% is uitbesteed aan onderhoudspartijen (zie 'De Nederlandse facility management Markt 2010'). Een groeiend aantal marktpartijen in met name de kantorenmarkt werkt samen op basis van prestatiecontracten. Installateurs raken bekend met deze manier van samenwerken en de bijbehorende contractvormen.

Het samenwerken op basis van prestatieafspraken vraagt van zowel opdrachtgever als van de opdrachtnemer vaak een verandering van processen en inrichting van taken. De opdrachtnemer bepaalt wat er nodig is om het gewenste prestatieniveau te behalen en de opdrachtgever stuurt enkel op resultaat.

De manier waarop KPI's worden gedefinieerd verschilt per situatie, maar het belangrijkste uitgangspunt is dat de uiteindelijke KPI's eenduidig zijn gedefinieerd en dat daar overeenstemming over bestaat tussen contractpartijen. Meerdere partijen kiezen een route waarin in eerste instantie de te hanteren KPI's worden beschreven door de eindgebruiker en vervolgens doelwaarden worden vastgesteld met de aanbieder van het beheer en onderhoud van het schoolgebouw. De omgekeerde route is ook mogelijk. Aan marktpartijen wordt gevraagd hoe die een bepaalde KPI zouden definiëren. Vervolgens wordt die met de opdrachtgever gezamenlijk vastgesteld.

In één van de NESK-schoolprojecten bestaat het voornemen om na één exploitatiejaar de prestaties te evalueren en op basis van de ervaringen prestatieafspraken te gaan maken.



# Aanvullende informatie

## Instrumenten en hulpmiddelen

- Voorbeeldcontracten

## Praktijkvoorbeelden

Zowel profit als non-profit organisaties werken met prestatiecontracten. Voor dit informatieblad werd ondermeer geput uit ervaringen van: Corporate Facility Partners, DSK II, Huygens College / De Polsstok, TNT Real Estate, OVG, Deloitte, Kropman, Octalix en Triodos Vastgoedfonds.

## Publicaties

Als ondersteuning bij het opstellen van prestatiecontracten zijn onder meer de volgende publicaties beschikbaar:

- 'Leidraad Prestatiecontracten Beheer en Onderhoud Gebouwen'
- NEN 13269 (leidraad voor het opstellen van onderhoudscontracten)
- Toolkit PPS Light
- ISSO publicaties (100-serie): Duurzaam Beheer en Onderhoud Gebouwen
- NEN 2767 (conditiemeting)
- The balanced scorecard-measures that drive performance; (Kaplan & Norton, 1993)
- Naar Energieneutrale Scholen - De UKP-NESK scholen in de initiatieffase
- Naar Energieneutrale Kantoren - De UKP-NESK kantoren in de initiatieffase

## Infobladen

- Infoblad Ervaringen met energieprestatiecontracten voor kantoren (NESK)

## Links

- Energieneutraal bouwen

# Bijlagen: Tips & valkuilen voor prestatieafspraken

## Tips voor prestatieafspraken

- Zorg ervoor dat de nulmeting aan het begin van het contract goed en eenduidig is en door alle partijen ondertekend wordt. In deze fase kunnen ook zaken worden vastgelegd zoals referentiegebruiken en kostenniveaus.
- Beperk investeringen voor de klant. De aanbieder is verantwoordelijk voor onderhoud en investeringen. Dit is een extra garantie voor goed preventief onderhoud. Laat aanbieders bijvoorbeeld een concreet energievoorstel indienen met garanties, zonder investeringen voor de klant. Een goed voorstel levert beide partijen voordeel op.
- Daag aanbieders uit om met innovatieve maatregelen te komen. Bijvoorbeeld toepassing van innovatieve technieken waarbij technische koppelingen worden gecreëerd tussen koelen en verwarmen.
- Doe zaken met partijen die met voorstellen en adviezen komen en verder denken dan de traditionele, inspanningsgerichte aanpak van onderhoud.
- Hanteer de 80/20-regel bij het sturen en opzetten van het contract. Besef en spreek uit dat je het niet 100% sluitend en perfect kan doen.
- Zorg dat het contract is ingesteld op wijzigende omstandigheden. Bijvoorbeeld over gewijzigde openingstijden van het gebouw of van gewijzigd energie-referentiegebruik.
- Maak met de aanbieder afspraken over wat je gaat doen als het echt niet gaat werken. Zowel over geschillenbeslechting als over mogelijke beëindiging van de samenwerking.
- Laat de aanbieder een handleiding maken voor het gebruik van het gebouw. Zowel voor de gebruikers van het gebouw als voor de property manager.
- Bouw een relatie op met de aanbieder die gebaseerd is op vertrouwen en streeft naar een win-win situatie.
- Besteed veel aandacht aan communicatie en zet een heldere overlegstructuur op.
- Binnen een contract kun je niet alles definiëren, er zijn altijd onbekende zaken. Voor deze situaties kunnen wel procedurele afspraken worden gemaakt over hoe met een dergelijke situatie om wordt gegaan. Daarin staat het stappenplan, hoe wordt gemeten en wat er zal gebeuren met de meetuitkomsten.
- Laat de conditiemeting (meting van de technische staat) van de installaties iedere keer door een en dezelfde onafhankelijke partij uitvoeren.
- Spreek aanbieders aan op hun expertise, laat ze uitspraken doen over wat er mogelijk is binnen het gebouw op onderwerpen zoals energieverbruik en onderhoudskosten.

- Zorg voor een gewogen populatie bij het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek.
- In het geval van renovatie of nieuwbouw faciliteert een DBMO-aanpak (Design, Build, Maintain en Operate) het maken van prestatieafspraken. Van belang is dat er dan gewerkt wordt met een integraal bouwteam waarin alle partijen vanaf dag 1 aan tafel zitten.
- Besteed voldoende aandacht aan de scope van het contract. Zorg daarmee dat je risico's op meerwerk zoveel mogelijk uitsluit.
- Laat de aanbieder over alle benodigde data beschikken en geef hem/haar de kans om goed te presteren.
- Begeleid je medewerkers in het veranderen naar meer functioneel, outputgericht denken.
- Denk goed na over hoe je in je prestatieafspraken omgaat met eventueel achterstallig onderhoud. Dat gevaar bestaat als de boete lager ligt dan de benodigde investering om weer te voldoen aan de prestatie-eis.
- Laat de aanbieder meedenken in het formuleren van klanttevredenheidsvragen.
- Inspireer leveranciers om te komen met innovaties ten behoeve van energiebesparing.
- Focus niet te snel op resultaten; de nieuwe manier van werken heeft tijd nodig voordat het zijn vruchten gaat afwerpen.
- Zorg dat van tevoren duidelijk is wat gemeten wordt, hoe gemeten wordt en dat daar overeenstemming over is.
- Weeg de voordelen van bepaalde meetpunten goed af voordat je begint. "Als je veel moet investeren om je energieprestatie te meten waarmee je vervolgens een geringe besparing realiseert, moet je het niet doen."
- Daag de markt uit door een offerteaanvraag met open vragen en vragen over mogelijke waarden bij KPI's. Hiermee wordt een beroep gedaan op de deskundigheid en creativiteit van de aanbieders. Dit zorgt ervoor dat alleen de echt geïnteresseerde en gekwalificeerde aanbieders meedingen naar het contract.
- Wanneer er condities gemeten worden, kan gewerkt worden met klassengroottes waarbinnen de waarde dient te vallen.
- Laat de energieprestaties die de aanbieder realiseert toetsen door een derde partij.
- Bouw flexibiliteit in bij het opstellen van het contract. Dat kan bijvoorbeeld door een algemene mantelovereenkomst waarbij je gebouwspecifieke zaken opneemt in de bijlagen.

## Bijlagen: Tips & valkuilen voor prestatieafspraken

### Valkuilen bij prestatieafspraken

- Manage het contract niet op input maar op de output van onderhoudsprocessen.
- Beperk het inkopen niet tot alleen prijs. Investerings in prestatiecontracten moeten aan beide kanten te verantwoord worden zijn.
- Zorg dat er niet teveel verschillende onderhoudsbudget-houders in je organisatie zijn. Bij voorkeur één centraal budget voor onderhoud.
- Vermijd uitgebreide, complexe contracten.
- Voorkom het éézijdig opleggen van waarden voor KPI's. De aanbieder dient met realiseerbare doelstellingen aan de slag te gaan. Daarover dient hij zelf ook uitspraken te doen.
- Laat de conditiemeting van installaties niet door verschillende partijen uitvoeren gedurende de looptijd van het contract. Dezelfde onafhankelijke partij kan een juiste meting en het juiste vergelijk in de tijd garanderen.
- Wees terughoudend in het afscheid nemen van eigen personeel, mede om een kritische klant te kunnen blijven.
- Ga niet aan de slag voordat alle contracten en onderliggende documenten getekend zijn.



Agentschap NL is een agentschap van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. Agentschap NL voert beleid uit voor diverse ministeries als het gaat om duurzaamheid, innovatie en internationaal. Agentschap NL is hét aanspreekpunt voor bedrijven, kennisinstellingen en overheden. Voor informatie en advies, financiering, netwerken en wet- en regelgeving.

*De divisie NL Energie en Klimaat versterkt de samenleving door te werken aan de energie- en klimaatoplossingen van de toekomst.*

Dit is een publicatie van:

Agentschap NL

NL Energie en Klimaat

Croeselaan 15

Postbus 8242 | 3503 RE Utrecht

T +31 (0)88 602 90 00

E [energieneutraalbouwen@agentschapnl.nl](mailto:energieneutraalbouwen@agentschapnl.nl)

[www.agentschapnl.nl/energieneutraalbouwen](http://www.agentschapnl.nl/energieneutraalbouwen)

Agentschap NL | mei 2012

Publicatie/nr. 2FLOK1203

*Hoewel deze publicatie met de grootst mogelijke zorg is samengesteld kan Agentschap NL geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele fouten.*

De meest recente versie van deze publicatie is digitaal beschikbaar op [www.agentschapnl.nl/energieneutraalbouwen](http://www.agentschapnl.nl/energieneutraalbouwen) >> Publicaties >> zie **Infobladen**