



De Nederlandse PFI markt

Adviesrapport over de mogelijkheden voor Procore
Huisvesting- en Facility Management binnen de
ontwikkelingen van de Nederlandse PFI markt

Teun van Beek
Mei 2005

A grayscale photograph of a man in a suit sitting at a desk, working on a laptop. The image is part of a vertical collage on the right side of the page.

Fit

A grayscale photograph of a man sitting in a modern office chair, looking at a laptop. The background shows a contemporary office interior with a curved desk and a plant.

Care

A grayscale photograph of a woman sitting at a desk with multiple computer monitors, working. The desk is cluttered with papers and office supplies.

Look

A grayscale photograph of a man in a suit standing in a modern office, looking at a laptop. The background shows a contemporary office interior with a curved desk and a plant.

Feel

A grayscale photograph of a man in a suit sitting at a desk, working on a laptop. The image is part of a vertical collage on the right side of the page.

Connect

De Nederlandse PFI markt

Adviesrapport over de mogelijkheden voor Procore Huisvesting- en Facility Management binnen de ontwikkelingen van de Nederlandse PFI markt

Naam:	Teun van Beek
Klas:	4D
Lesjaar:	2004 - 2005
Opleiding:	Haagse Hogeschool Facility Management Johanna Westdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docent begeleider:	Mevrouw K.E. van den Bosch-van Knotsenburg
Medebeoordelaar	Dhr. M. Walvius
Opdrachtgevende organisatie:	Procore Huisvestings- en Facility management b.v. Planetenweg 15a 2132 HN Hoofddorp www.procore.nl
Mentor:	Dhr. R. Verkerk, Unit manager
Periode:	September 2005 – Mei 2005

Auteursreferaat

Onderzoek naar de mogelijkheden voor Procore binnen de **ontwikkelingen van de Nederlandse PFI markt**. Onderzoeksvraag is hoe Procore het best kan inspelen op de ontwikkelingen van PFI in Nederland ter verbreding van hun activiteiten. Achterliggende doelstelling is de **oriëntatie op PFI**.

Aan de hand van de ontwikkeling van PFI in **Groot Brittanië** zijn er **Kritisch Succes Factoren** opgesteld die zijn getoetst op aanwezigheid in de Nederlandse PFI markt.

De rol van Procore is bepaald op basis de **mogelijkheden in de markt**, de **risico's** die erbij komen kijken, de **omzetpotentie** en de **gepastheid bij de organisatie**.

De belangrijkste conclusies zijn dat de meest gunstige positionering voor Procore die van **Adviseur PvE** is en dat de Nederlandse PFI markt zich verder op **een breder vlak** en richting **lokaal overheidsniveau** zal ontwikkelen.

Procore heeft een aantal **Unique Selling Points** waarmee zij zich kunnen onderscheiden bij het betreden van de markt. Deze zijn ervaring met **Smart Design**, specifieke kennis en hun netwerk in Groot Brittanië. Door van deze Unique Selling Points en van hun **netwerk** gebruik te maken heeft Procore genoeg mogelijkheden om op korte termijn de PFI markt te betreden. Er is echter wel aandacht voor de gewenste **cultuurverandering** vereist om dit structureel aan te kunnen pakken en daarnaast problemen met de publieke klant te voorkomen

In de bijlagen: activiteitenanalyse, Management Drives uitleg en theorie, **toekomstplanning overheid**, verantwoording positioneringadvies Procore en de investeringsbegroting.

Management samenvatting

De Facility Management wereld ontwikkelt zich ondanks of misschien wel dankzij zijn relatief nog jonge bestaan constant. Eén van de nieuwste ontwikkelingen is het gebruik van Private Finance Initiatives (PFI). Deze ontwikkeling kan gevolgen hebben voor de manier van werken voor Facility Management bedrijven, en daarmee ook voor Procore Huisvesting- en Facility Management bv.

De probleemstelling waar dit adviesrapport antwoord op geeft is dan ook als volgt geformuleerd: *“Hoe kan Procore het best inspelen op de ontwikkelingen van PFI in Nederland ter verbreding van hun activiteiten?”*

Omdat PFI in Groot Brittanië veel verder ontwikkeld is, is er bij het opstellen van het theoretisch kader veel gebruik gemaakt van bronnen hiervandaan. Aan de hand hiervan zijn Kritische Succes Factoren (behoefte, politieke steun, steun banken, steun vakbonden en aandacht voor Value for Money) geformuleerd die op aanwezigheid in de Nederlandse PFI markt zijn getoetst. De onderzoeksgegevens hiervoor zijn voornamelijk verkregen door het houden van interviews met Nederlandse bedrijven. Deze bedrijven zijn door middel van een selectieve steekproef gekozen om zo alle kanten van PFI te belichten en op deze manier een objectief beeld te vormen. Er is voor het houden van interviews gekozen omdat er in Nederland, mede doordat PFI hier nog in de kinderschoenen staat, weinig literatuurbronnen voorhanden zijn.

Op basis van onderzoeksgegevens uit Nederland en Groot Brittanië zijn vervolgens de voor Procore interessante rollen binnen PFI geïdentificeerd. Om te bepalen welke van deze rollen de meest gunstige is voor Procore, is er per rol beoordeeld wat de mogelijkheden binnen de markt zijn, hoeveel risico's het met zich meebrengt, wat de omzetspotentie ervan is en in hoeverre de rol bij Procore past. Mede op basis hiervan is er een SWOT-analyse voor de meest gunstige rol opgesteld die als basis heeft gediend voor de aanbevelingen.

Samenvattend kan, aan de hand van de aanwezigheid van de Kritische Succes Factoren, worden gesteld dat de Nederlandse PFI markt veel potentie heeft. De markt is inmiddels de pilotfase voorbij en zal zich verder op een breder vlak en richting lokaal overheidsniveau ontwikkelen. Binnen de PFI markt wordt Procore geadviseerd om zich te positioneren als Adviseur PvE, een rol aan de publieke zijde. Niet alleen is deze positionering de meest gunstige, maar het biedt voor Procore tevens voldoende mogelijkheden om op korte termijn de PFI markt te betreden.

Om de PFI markt te kunnen betreden wordt Procore ten eerste geadviseerd om de cultuur binnen de organisatie dusdanig te veranderen dat er meer gebruik wordt gemaakt van structuur. Dit om het betreden van de PFI markt te waarborgen en het cultuurverschil met de publieke PFI klant te minimaliseren.

Ten tweede wordt geadviseerd om door middel van netwerken de markt te infiltreren. Hierbij moet speciale aandacht uitgaan naar bestaande klanten (vooral het Ministerie van Verkeer en Waterstaat), technische adviseurbureaus en Ontwikkelingsmaatschappij PPS. In de communicatie naar de klant toe heeft Procore voldoende Unique Selling Points, met in het bijzonder de ervaring met Smart Design, om zich van de andere aanbieders te kunnen onderscheiden. Bovendien kunnen deze Unique Selling Points worden gebruikt als onderwerpen voor publicaties of lezingen om zo naamsbekendheid te creëren.

Voorwoord

Dat is wat. Dan wordt er een mooi glooiend grasveldje gemaaid, maar steeds is er een klein stukje gras dat overgeslagen wordt, zodat je de neiging krijgt om te zeggen: "Jongens, hier moet ook nog gemaaid worden. Hier is nog niet gemaaid. Kom, maaien jongens!". Maar er is niemand die dat stukje maait, zodat je dan maar het heft in eigen hand neemt en zelf gaat maaien, en voor je er erg in hebt, ben je bezig met een scriptie over de ontwikkeling van de Nederlandse PFI markt en de mogelijkheden daarin. Tsja!

Graag wil ik de volgende mensen bedanken:

Alle medewerkers van Procore voor het mogelijk maken van mijn afstuderen en alle geïnterviewden voor het beschikbaar stellen van hun kostbare tijd. Karin van den Bosch-van Knotsenburg voor de plezierige begeleiding en haar kritisch opbouwend commentaar tijdens het afstudeertraject en Minze Walvius als tweede beoordelaar.

Ook wil ik bij deze graag mijn familie, vrienden en ouders bedanken voor hun inspiratie, hulp, maar vooral begrip.

Teun van Beek
Hoofddorp, mei 2005

"I skate to where the puck is going to be, not to where it has been."
Wayne Gretzky

De inhoud van dit verslag mag door anderen dan de auteur slechts gebruikt worden na voorafgaand schriftelijke toestemming van de auteur.

Inhoudsopgave

INLEIDING.....	8
HOOFDSTUK 1. ONDERZOEKSVERANTWOORDING.....	10
1.1 ONDERZOEKSAFBAKENING	10
1.2 ONDERZOEKS- EN ANALYSEMETHODE	10
1.3 ONDERZOEKSPOPULATIE.....	12
1.4 INTERVIEWS	12
HOOFDSTUK 2. PROCORE HUISVESTING- EN FACILITY MANAGEMENT BV	13
2.1 ACTIVITEITEN	13
2.2 DE ORGANISATIE.....	14
2.3 DOELSTELLINGEN	15
HOOFDSTUK 3. PFI: EEN BEGRIP	16
3.1 DEFINIËRING	16
3.1.1 PFI als subvorm van PPS.....	16
3.1.2 Private Finance Initiative	17
3.2 PFI IN GROOT BRITTANIË	18
3.2.1 Het begin van de Britse PFI	18
3.2.2 De ontwikkeling van PFI.....	19
3.2.3 Toekomstverwachtingen	21
3.3 KRITISCHE SUCCES FACTOREN	22
HOOFDSTUK 4. KENSCHETS VAN PFI IN NEDERLAND	25
4.1 HET BEGIN	25
4.2 DE ONTWIKKELING	26
4.3 TOEKOMSTVERWACHTINGEN	28
4.4 DE POTENTIE VAN PFI IN NEDERLAND.....	29
HOOFDSTUK 5. PFI IN DE PRAKTIJK	31
5.1 EEN PFI AANBESTEDING	31
5.1.1 Voorbereiding	31
5.1.2 Vooraankondiging / Bekendmaking.....	32
5.1.3 Prekwalificatie.....	33
5.1.4 Consultatie markt	33
5.1.5 Bieding.....	35
5.1.6 Onderhandelen.....	35
5.1.7 Best & Final offer.....	36
5.1.8 Gunning aan het beste consortium	36
5.1.9 Contractperiode	37
5.2 ROLLEN BINNEN PFI	38
HOOFDSTUK 6. DE ROL VAN PROCORE.....	40
6.1 BEOORDELINGSPUNTEN	40
6.1.1 Mogelijkheden	40
6.1.2 Risico's.....	40
6.1.3 Omzetpotentie.....	40
6.1.4 Passend bij Procore	40
6.2 CONCLUSIE	41
HOOFDSTUK 7. AANBEVELINGEN	43
7.1 CULTUURVERANDERING	43
7.2 COMMUNICATIE	44
7.2.1 Unique Selling Points.....	44
7.2.2 Communicatiemiddelen.....	45

7.3 TIJDSPLANNING.....	46
7.4 INVESTERINGSBEGROTING	47
BIBLIOGRAFIE.....	49
BIJLAGEN.....	52
BIJLAGE 1. ACTIVITEITEN PROCORE HUISVESTING- EN FACILITY MANAGEMENT BV B.V.	53
BIJLAGE 2. RESULTATEN MANAGEMENT DRIVES	54
BIJLAGE 3. SWOT-ANALYSE PROCORE	56
BIJLAGE 4. BETROKKEN PRIVATE PARTIJEN BIJ PFI	57
BIJLAGE 5. TOEKOMSTPLANNEN OVERHEID	58
BIJLAGE 6. TOEKOMSTPLANNEN MINISTERIE VAN VERKEER EN WATERSTAAT.....	60
BIJLAGE 7. BEOORDELING MEEST GUNSTIGE ROL PROCORE	61
BIJLAGE 8. VIJF STAPPEN VAN CULTUURVERANDERING.....	67
BIJLAGE 9. INVESTERINGSBEGROTING	70
BIJLAGE 10. AFKORTINGEN	71

Inleiding

De Facility Management (FM) wereld ontwikkelt zich ondanks of misschien wel dankzij zijn relatief nog jonge bestaan constant. Eén van de gevolgen hiervan is dat steeds meer aspecten onder de noemer FM worden gebracht¹. Een goed voorbeeld hiervan is het naar elkaar toegroeien van de vastgoed- en FM wereld, waardoor de 'harde' aspecten van huisvesting steeds meer onderdeel uit gaan maken van het facilitaire pakket².

Een andere ontwikkeling is het steeds meer uitbesteden van facilitair gerelateerde activiteiten³. Hiermee samenhangend is ook de diversiteit van de facilitaire activiteiten die worden uitbesteed aan het toenemen⁴. Een logisch gevolg hiervan is de transformatie van de aanbieders richting Total Facility Management (TFM) bedrijven, waarbij de leveranciers (zoals de naam al doet vermoeden) zich niet langer specialistisch bezig houden met één of een selectief aantal diensten, maar met een zeer grote diversiteit van diensten die onder de noemer Facility Management vallen. Deze transformatie komt voort uit een marktvraag die meer verschillende activiteiten en in toenemende mate activiteiten wil uitbesteden⁵.

Het meest vergaande resultaat van bovenstaande ontwikkeling is misschien wel de ontwikkeling van Private Finance Initiative's (PFI). PFI is een contractvorm waarbij de publieke sector (de klant) alle onderdelen van de Life Cycle in één contract brengt en dit op basis van een programma van eisen aanbesteedt aan één consortium. Hierdoor wordt alles wat niet met het primaire proces van de klant te maken heeft uit handen gegeven. De verwachting is dat dit concept de toekomst van de aanhoudende trend van uitbesteden, en daarmee Facility Management, in grote mate zal veranderen.

Zoals bij zo vele ontwikkelingen in Europa, speelt ook in de ontwikkeling van PFI Groot Brittannië een voortrekkersrol. PFI wordt hier al geruime tijd gebruikt en lijkt zich inmiddels bewezen te hebben. Het nog steeds toenemende aantal PFI contracten en de waarden van deze contracten zijn hier het bewijs voor⁶. Zoals zo vele ontwikkelingen vanuit Groot Brittannië, waait ook PFI langzaam over naar het vaste land van Europa met als resultaat dat ook PFI in Nederland steeds meer aandacht krijgt. Het is daarom zaak voor bedrijven op de FM markt serieus naar de ontwikkelingen en mogelijkheden van PFI in Nederland te kijken en hier snel op in te spelen zodat ze klaar zijn voor deze eventuele nieuwe markt.

Bovenstaande is wellicht ook van toepassing op Procore Huisvesting- en Facility Management bv BV, gezien hun wens hun activiteiten te verbreden om zo een stabielere basis te creëren en de gewenste omzetgroei te verwezenlijken. Hierdoor is Procore momenteel op zoek naar nieuwe markten en sectoren. Dit heeft onlangs geresulteerd in de oprichting van Procore Health Solutions, waarin huisvesting- en facility management wordt aangeboden aan de gezondheidszorg. Echter, Procore wil graag verder kijken en is door hun Engelse partner geattendeerd op de mogelijkheden die de PFI markt biedt. Hier uitvoortvloeiend wil Procore zich oriënteren op de PFI markt, bekijken hoe deze zich in Nederland ontwikkelt en kijken wat de mogelijkheden voor hen zijn om deze markt te betreden.

De probleemstelling waar dit rapport antwoord op geeft is dan ook als volgt geformuleerd:

"Hoe kan Procore het best inspelen op de ontwikkelingen van PFI in Nederland ter verbreding van hun activiteiten?"

Dit adviesrapport beoogt een antwoord te geven op deze probleemstelling door een duidelijk en helder beeld te geven van wat PFI inhoudt en daarnaast de huidige PFI markt in Nederland en de te verwachten

¹ Van Krimpen, J. Facility management in perspectief.

² An integrated resource management view of facilities management, 1999

³ Significant, *de markt van integrale facilitaire dienstverleners in Nederland*. Februari 2004.

⁴ Mintel, mei 2003. Pag. 5

⁵ Mintel, mei 2003. Pag. 6

⁶ HM Treasury, juli 2003. Pag. 65

toekomstige ontwikkelingen hiervan te omschrijven. Hierbij ligt het zwaartepunt bij het beoordelen óf PFI in Nederland toekomst heeft. Op basis van de werking en rollen van PFI wordt er vervolgens gekeken hoe Procore het beste kan acteren binnen de ontwikkelingen van de markt.

Procore stelt twee randvoorwaarden waarmee rekening moet worden gehouden bij het beantwoorden van de probleemstelling. Ten eerste moet de geadviseerde rol binnen de huidige core-business van Procore passen. Ten tweede mag het te investeren bedrag niet te hoog zijn. Procore geeft niet exact aan hoeveel te hoog is, maar de gedachtegang is dat de investering niet disproportioneel hoog mag zijn ten opzichte van de omzet van het bedrijf.

In hoofdstuk 1 komt de onderzoeksverantwoording aan bod. Om de probleemstelling van dit adviesrapport te beantwoorden wordt vervolgens in hoofdstuk 2 een korte omschrijving van Procore gegeven. Uitleg over het fenomeen PFI en ervaringen hiermee in Groot Brittanië staan centraal in hoofdstuk 3. De bevindingen uit hoofdstuk 3 worden vervolgens gekoppeld aan de ontwikkeling van PFI in Nederland die wordt beschreven in hoofdstuk 4, om uiteindelijk de toekomst van PFI in Nederland te kunnen bepalen. In hoofdstuk 5 wordt de aanbesteding van een PFI contract omschreven om van daaruit mogelijke rollen binnen PFI te herkennen. Om te beoordelen welke rol in deze markt voor Procore is weggelegd en hoe zij deze rol moeten vervullen, komt de positionering in hoofdstuk 6 aan bod en aanbevelingen met betrekking tot de implementatie daarvan in hoofdstuk 7.

Hoofdstuk 1. Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk wordt verantwoording afgelegd door de onderzoeksafbakening toe te lichten en de onderzoeksmethoden en –analyses te bespreken. Daarnaast wordt omschreven op welke wijze de interviews zijn gehouden en wat de onderzoekspopulatie was.

1.1 Onderzoeksafbakening

In de verschillende interviews die gedurende de onderzoeksperiode zijn afgenomen is gebleken dat de begrippen Publiek Private Samenwerking (PPS) en Private Finance Initiative (PFI) ten onrechte vaak door elkaar worden gebruikt. Dit rapport beperkt zich echter tot het begrip PFI. De bevindingen in dit rapport kunnen dan ook niet worden toegepast op PPS.

De essentie van het rapport is daarnaast het bekijken van de kans van slagen van PFI in Nederland. Het biedt daarom slechts een oriëntatie op het begrip PFI zelf, hetgeen verre van uitputtend is. Om dezelfde reden moet tevens de vergissing vermeden worden dat dit rapport een pleidooi is voor de toegevoegde waarde van PFI. Of PFI toekomst heeft in Nederland hoeft immers niks te maken te hebben met de toegevoegde waarde die PFI wel of niet heeft.

1.2 Onderzoeks- en analysemethode

Om antwoord te geven op de centrale probleemstelling is in dit adviesrapport gebruik gemaakt van een theoretisch- en een empirisch onderzoek. Het theoretisch onderzoek is gebruikt om een theoretisch kader te creëren, het empirisch onderzoek om dit theoretisch kader te toetsen en de toekomstige ontwikkelingen van de markt te onderzoeken. Vooral het empirisch onderzoek is van groot belang geweest vanwege de onervarenheid met PFI in Nederland en het daardoor ontbreken van literatuur over dit onderwerp. Het empirisch onderzoek heeft bestaan uit voornamelijk beschrijvend onderzoek met daarnaast exploratief onderzoek. Het geheel is dan ook een kwalitatief⁷ en etnografisch onderzoek.

Omdat PFI in Nederland nog in de kinderschoenen staat⁸, is er geen bruikbaar onderzoek of model voorhanden geweest dat aansluit bij de opzet van dit adviesrapport. De stappen die tot het uiteindelijke advies hebben geleid zijn voor een belangrijk deel gebaseerd op literatuur en ervaringen uit de Britse PFI markt:

1) Schets huidige situatie Procore

Doel van deze stap was om de huidige en gewenste situatie van de organisatie in kaart te brengen. Op basis van interne (beleids)stukken, eerdere stageverslagen, de website van Procore en interviews, zijn onder andere de activiteiten, doelstellingen en sterke en zwakke kanten van de organisatie in kaart gebracht. Om zelf hierover een mening te kunnen vormen zijn er bovendien meerdere interviews afgenomen en is er veel geobserveerd. De analysetechnieken die in deze stap zijn gebruikt zijn: ordenen, theorievorming en samenvatten.

2) Analyse Britse PFI markt

Ter oriëntatie op het begrip PFI is er veel onderzoek verricht naar de Britse PFI markt. De ontwikkelingen betreft PFI zijn hier verder, met als resultaat dat er veel theoretisch bronnen beschikbaar zijn. Belangrijke bronnen zijn verschillende rapporten van overheidsinstellingen uit

⁷ Bij een kwalitatief onderzoek gaat het om het in kaart brengen van de aard en eigenschappen van het onderzochte verschijnsel (born: Methode van onderzoek en de Markt, 2002. Pag. 25)

⁸ Vrijwel alle geïnterviewden gaven dit als eerste antwoord op de vraag: "Hoe ver is PFI in Nederland?"

Groot Brittannië zoals HM Treasury⁹, de National Audit Office¹⁰ (NAO) en de Public Accounts Committee¹¹ (PAC). Zoektermen die tot deze bronnen hebben geleid zijn: PFI, PPP, PPC en PSC.

Om te kijken hoe PFI zich in Nederland mogelijkerwijs gaat ontwikkelen is op basis van bovenstaande rapporten en enkele diepte interviews de ontwikkeling van de Britse PFI markt omschreven. Dit bood handvatten om Kritische Succes Factoren op te stellen waaraan de Nederlandse markt getoetst kon worden om te bepalen hoe groot de kans van slagen van PFI in Nederland is. Er is dus beschrijvend onderzoek gebruikt waarna door middel van exploratief onderzoek de Kritische Succes Factoren zijn opgesteld. Technieken die in deze stap zijn gebruikt zijn definiëren, concretiseren, samenvatten, ordenen, theorievorming en samenhanganalyse.

3) Analyse en verwachtingen Nederlandse PFI markt

In deze stap is er middels voornamelijk een groot aantal diepte-interviews onderzoek gedaan naar de structuur en de ontwikkeling van de Nederlandse PFI markt. Er is slechts beperkt gebruik gemaakt van literatuur, omdat dit door het stadium waarin PFI zich momenteel in Nederland bevindt slechts zeer beperkt aanwezig is. Literatuurbronnen die wel gebruikt zijn, zijn Nederlandse Facility Management- en Vastgoed vakbladen. Bovendien is er gebruik gemaakt van de website van het kenniscentrum PPS. De zoektermen die hiertoe hebben geleid zijn PPS en innovatieve contractvormen.

Het omschrijven van de Nederlandse PFI markt is nodig geweest om te beoordelen of de Kritische Succes Factoren hierin aanwezig zijn. Op basis hiervan is beoordeeld of PFI in Nederland grootser toegepast gaat worden in de toekomst. Ordenen, definiëren, samenvatten, theorievorming en samenhanganalyse zijn technieken die in deze stap zijn gebruikt.

4) Analyse rollen binnen PFI

Aan de hand van diepte-interviews in Nederland en literatuur uit Groot Brittannië is gekeken hoe PFI in de praktijk werkt. Door de stappen van de aanbesteding te doorlopen is getracht de rollen hierbinnen met bijbehorende taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en risico's te identificeren. De literatuur bood hier een goede basis voor, maar de interviews is vormde de belangrijkste basis.

Door de rollen te identificeren kon gekeken worden voor welke rollen Procore in aanmerking kwam. Bovendien bieden de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en risico's aanrijpingspunten om de meest gunstige positionering voor Procore te bepalen. De gebruikte analysetechnieken in deze stap zijn definiëren, ordenen, en samenhanganalyse.

5) Bepalen positionering Procore binnen PFI

De voor Procore interessante rollen zijn in deze stap getoetst op een aantal criteria om te bepalen welke rol de meest gunstige is voor Procore. Hierbij is gekeken naar de markt en de organisatie zelf. De criteria zijn tot stand gekomen op basis van vragen die van invloed zijn op de positionering van Procore. Deze vragen zijn gedurende de gehele onderzoeksperiode opgesteld op basis van de onderzochte literatuur en gehouden interviews. In deze stap zijn de technieken samenhanganalyse, samenvatten en ordenen gebruikt.

6) Aanbevelingen m.b.t. betreding markt

In deze stap worden aanbevelingen gedaan waarmee Procore rekening moet houden bij het betreden van de PFI markt. Uitgangspunt hiervoor is onder andere een voor de gekozen

⁹ Overheidsorgaan verantwoordelijk voor PFI beleid.

¹⁰ Overheidsorgaan belast met het beoordelen van de PFI programma's van de overheid.

¹¹ Overheidsorgaan dat rapporten van de NAO verder onderzoekt met interviews en vervolgrapporten om vervolgens naar de overheid toe aanbevelingen te doen op beleidsniveau.

positionering opgestelde SWOT-analyse. Een belangrijke bron hiervoor was de SWOT-analyse van de organisatie. Daarnaast is er gebruik gemaakt van informatie uit de literatuur en de interviews over zowel de organisatie als de markt. . Om deze stap te kunnen maken is er gebruik gemaakt van de analysetechnieken samenhanganalyse, samenvatten en ordenen gebruikt.

1.3 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie valt te onderscheiden in een interne- en externe groep. De interne groep heeft bestaan uit beide unit managers en de algemeen directeur van Procore. Deze personen zijn verantwoordelijk voor het beleid binnen Procore en dienden om inzicht te krijgen in de huidige situatie van Procore. De externe groep heeft bestaan uit verschillende personen uit het werkveld uit zowel Groot Britannië als uit Nederland. Naar aanleiding van het theoretisch onderzoek zijn de volgende relevante partijen onderscheiden om te interviewen:

Vraag zijde

De klant
Adviserende partijen

Aanbod zijde

FM bedrijven
Bouwondernemingen
Adviserende partijen

Onafhankelijke partijen

Personen met veel PFI kennis
Adviseurs werkzaam aan de
publieke en private zijde

Door gebruik te maken van een selectieve steekproef¹² zijn de meningen uit alle mogelijke hoeken aangehoord, hetgeen een zo objectief mogelijk beeld verschaft. Alle geïnterviewden bevonden zich op strategisch niveau. Een lijst van geïnterviewden met bijbehorende functie en organisatie is terug te vinden in de bibliografie.

1.4 Interviews

De uiteindelijke uitkomst van dit rapport is in grote mate gebaseerd op diepte-interviews, afgenomen in Nederland en Groot Britannië.

Intern zijn er naast een aantal formele interviews tal van informele gesprekken geweest waarbij informatie over Procore en PFI werd verkregen. Hierbij kan gedacht worden aan wekelijkse voortgangsgesprekken of gesprekken tijdens de lunch. Al deze "interviews" waren gericht op het inzichtelijk maken van de huidige en gewenste situatie van de organisatie - al dan niet betreffende de PFI markt - en de organisatie in het algemeen, zoals werkzaamheden, doelstellingen, cultuur en sterke en zwakke kanten van de organisatie.

De onderwerpen die tijdens de interviews aan bod kwamen, zijn in belangrijke mate gebaseerd op het theoretisch onderzoek en de subprobleemstellingen van dit adviesrapport. Afhankelijk van de tijd waarin de interviews zijn afgenomen en van de geïnterviewde persoon, lag de nadruk op de huidige dan wel de gewenste situatie. Bovendien was er ruimte voor de geïnterviewde om zelf onderwerpen aan te dragen.

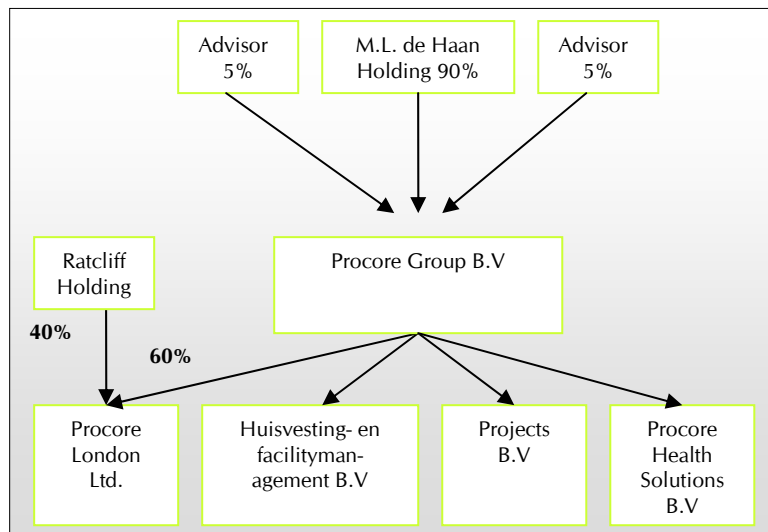
De stappen zoals in paragraaf 1.2 omschreven, komen in het vervolg van dit verslag naar voren zoals omschreven in de inleiding. In het volgende hoofdstuk zal als eerste de organisatie Procore worden besproken.

¹² Dit is een niet-kanssteekproef of niet-aselecte steekproef, waarbij de kans om in de steekproef te komen zeer waarschijnlijk ongelijk is (Baarde en de Goede, Basisboek Methoden en Technieken)

Hoofdstuk 2. Procore Huisvesting- en Facility Management bv

Om de huidige situatie van Procore en de mogelijkheden van Procore binnen de PFI markt te kunnen bepalen, wordt in dit hoofdstuk de organisatie omschreven. De bevindingen worden verder in het rapport gebruikt om conclusies te trekken en aanbevelingen te doen.

Procore Huisvesting- en Facility Management bv is in december 1998 te Spaarndam als éénmanszaak begonnen. Oprichter Michel de Haan besloot voor zichzelf te beginnen omdat hij ontevreden was over de manier van werken bij zijn toenmalige werkgever. Met name het verloren gaan van creativiteit en het stoppen van energie in zaken die er niet toe doen waren aspecten waar hij zich destijds aan stoorden. Met Procore had Michel de Haan dan ook een probleemoplossende en creatieve organisatie voor ogen.



Figuur 1. Organogram Procore Group

In dit rapport over Procore wordt gesproken, dan wordt hiermee dan ook de werkmaatschappij Procore Huisvesting- en Facility Management bedoeld.

Procore is inmiddels met een vestiging in Nederland en Groot Brittanie uitgegroeid tot de Procore Group met in totaal 20 medewerkers en een jaaromzet van €3.000.000. De Group heeft verschillende werkmaatschappijen waaronder Procore Huisvesting- en Facility Management bv met op dit moment 12 medewerkers in dienst. Rekening houdend met de extern ingehuurd krachten zorgen ongeveer 15 fte's voor een omzet van €1.500.000 per jaar.

De afstudeeropdracht is voor bovengenoemde werkmaatschappij uitgevoerd. Als er in het vervolg van

2.1 Activiteiten

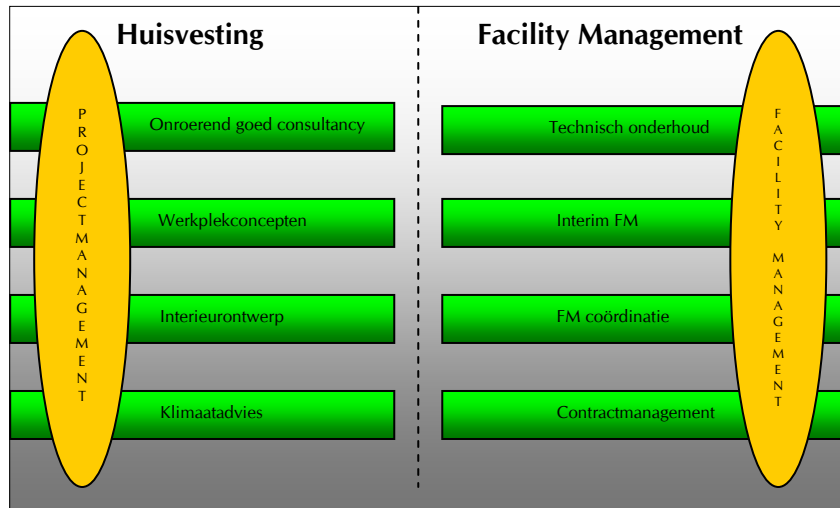
De missie die in 1998 werd geformuleerd en nog steeds staat, is "het ondersteunen van de core-business met integraal facilitair- en huisvestingmanagement sterk gebaseerd op conceptuele dienstverlening en standaard gereedschappen¹³." Hier van afgeleid kan Procore omschreven worden als een groep ondernemende projectmanagers en adviseurs die het werk van hun klanten uit handen neemt, zodat zij zich volledig kunnen richten op hun core-business.

Aanvankelijk bestonden de werkzaamheden voornamelijk uit het oplossen van (her)huisvestingsvraagstukken, bestaande uit onder andere het zoeken naar een locatie, onderhandelen met de makelaar en het volledig inrichten van werkplekken.

Inmiddels is Procore naar Hoofddorp verhuisd en zijn de activiteiten uitgebreid met Facility Management. Tot deze uitbreiding is besloten omdat huisvestingsbusiness erg conjunctuurgevoelig is en Facility Management voor meer balans zorgt in de onderneming. De voor dit rapport relevante diensten die Procore momenteel uitvoert staan in onderstaand figuur weergegeven. Meer inhoudelijk informatie over deze diensten is te vinden in bijlage 1.

¹³ Haan, M.L., Intern rapport Procore, Spaarndam, 1998

Deze activiteiten worden uitgevoerd bij zowel grote als kleine, nationale en internationale en private en publieke bedrijven. Een aantal klanten zijn Sun Microsystems, ING Bank, PGGM, Gillette en de Holland Media Groep. Redelijk recentelijk heeft Procore tevens door middel van een Europese aanbesteding een raamcontract bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat verworven. In alle gevallen treedt Procore op aan de vraagzijde.



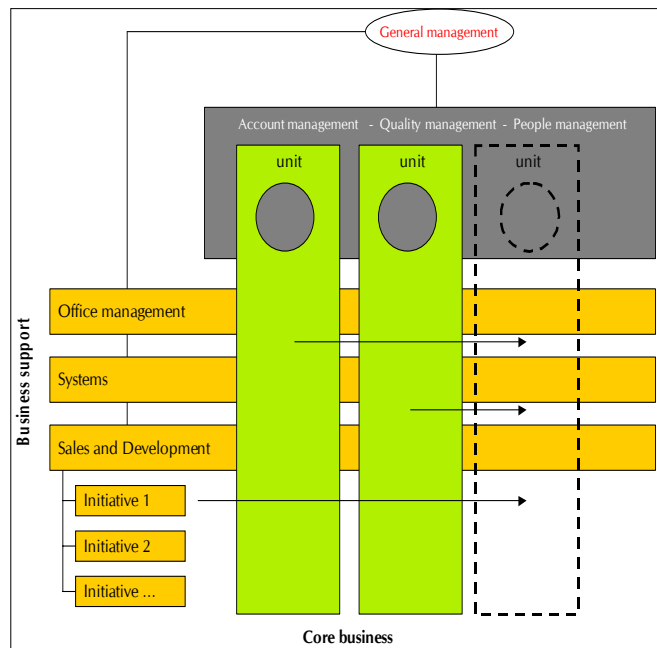
Figuur 2. Activiteiten Procore Huisvesting- en Facility Management bv B.V.

2.2 De organisatie

Procore kent twee units: Facility Management en Huisvesting. Beide unitmanagers zijn verantwoordelijk voor een aantal accounts, de kwaliteit daarvan en voor de mensen die onder hun unit vallen. Het afstudeertraject wordt begeleid vanuit de Facility unit. De units worden ondersteund door het Officemanagement, Systems en Sales & Development. Hoewel er twee officemanagers in dienst zijn, zitten er structureel geen werknemers in de afdelingen Systems en Sales & Development.

Boven de gehele organisatie staat het General Management dat in het algemeen wordt gevormd door de directeur maar bij belangrijke beslissingen betreffende de organisatie maakt het gehele personeel hier deel van uit.

Dat het organogram op deze manier is ingedeeld heeft alles te maken met de wens een probleemoplossende en creatieve organisatie te zijn. Hiervoor is een flexibele en dynamische organisatieopbouw nodig die



Figuur 3. Organogram Procore (bron: Stageverslag Paul Bos, januari 2005).

medewerkers de kans geeft creativiteit bezig te zijn. In het verlengde hiervan is Procore een organisatie die vooruit durft te kijken. Dit vooruit kijken gaat echter niet alleen gepaard met financiële doelstellingen. Ondanks dat ook Procore zich er van bewust is dat er geld verdiend moet worden, staat de ontwikkeling van de werknemers en organisatie voorop en zien zij financiële winst als resultante daarvan.

In de praktijk komt dit tot uiting door de aandacht die er is voor de ontwikkeling van de werknemers. Naast gesprekken met een mental coach worden ze begeleid door Management Drives. Dit bureau toetst de waarden van de verschillende werknemers. Met waarden worden de meest aanwezige eigenschappen bedoeld. De waarden worden vertaald naar kleuren. Op deze manier ontstaan er werknemers- en bedrijfsprofielen. Deze vormen de basis voor de ontwikkeling van de organisatie.

In bijlage 2 wordt deze theorie en de betekenis van de verschillende kleuren nader toegelicht. Bovendien staat hierin het groepsprofiel van het Management Team. Hieruit valt op te maken dat zij zeer innovatief kunnen zijn doordat ze nieuwe uitdagingen niet uit de weg gaan maar juist opzoeken (geel), maar dat daarbij weinig structuur gehandhaafd wordt (blauw).

Procore is zich bewust van het te kort aan blauw en wil door de personeelssamenstelling aan te passen hier verandering in aanbrengen.

De Management Drives test geeft een beeld van de sterke en zwakkere punten van de gehele organisatie. Deze en andere sterke en zwakke punten van de organisatie staan vermeld in de opgemaakte SWOT-analyse, terug te vinden in bijlage 3. Deze SWOT-analyse wordt later in het rapport gebruikt om de meest gunstige positionering voor Procore te kunnen bepalen en aanbevelingen omtrent de betreding van de PFI markt te kunnen doen.

2.3 Doelstellingen

Wat betreft de ontwikkeling van de organisatie heeft Procore de volgende doelstellingen:

- Binnen drie jaar verdubbelen van de omzet. Dit wil men verwezenlijken door middel van:
 - Marktverbreiding. Marktverbreiding houdt in dat Procore zich wil gaan richten op meerdere branches in de markt - zoals de zorgsector - om zo hun onafhankelijkheid te vergroten.
 - Genereren van stabielere contracten. Met stabielere contracten worden langer lopende contracten bedoeld en contracten waar nieuwe opdrachten uit voortvloeien. Een voorbeeld hiervan is het net ondertekende raamcontract met het Ministerie van V&W.
- Omzetspreiding over huisvesting en facilitaire projecten. Ook dit heeft te maken met het vergroten van de onafhankelijkheid.
- Verdere internationalisering. Procore heeft sinds 2001 een meerderheidsbelang in Procore UK, een vergelijkbare organisatie. De organisatie wil graag verder kijken wat betreft de mogelijkheden op internationaal gebied.

Omdat Procore winst als een resultante van de werknemers ziet, trachten zij deze probleemstellingen te behalen door de ontwikkeling van de werknemers zelf en niet direct door middel van een gestructureerde aanpak. Hoewel zij in deze aanpak geloven, is men hierbij wel afhankelijk van de ontwikkeling van de werknemers. Deze aanpak ligt ook in lijn met de waarde “geel” van het Management Team. Als de ontwikkeling echter wordt beperkt doordat bijvoorbeeld de medewerkers volledig declarabel zijn, ontstaat het gevaar dat de doelstellingen moeilijker gehaald worden. Wellicht dat er daarom meer structuur nodig is om de doelstellingen te halen.

Hulpmiddelen om bovenstaande te realiseren worden in hoofdstuk 7 aangereikt. In het volgende hoofdstuk wordt eerst ingegaan op het onderwerp van dit adviesrapport: PFI.

Hoofdstuk 3. PFI: een begrip

Om het begrip PFI nader toe te lichten wordt in dit hoofdstuk eerst toegelicht wat PFI inhoudt. Daarna wordt aan de hand van de ontwikkeling van PFI in Groot Brittannië omschreven wat de Kritische Succes Factoren in deze ontwikkeling zijn geweest.

3.1 Definiëring

In de praktijk is er vaak verwarring over wat PFI inhoudt. Het wordt vaak in één adem genoemd met Publiek Private Samenwerking (PPS), hetgeen niet altijd juist is. Om helderheid betreffende het onderwerp van dit adviesrapport te creëren wordt in deze paragraaf de relatie PFI – PPS nader toegelicht. Daarnaast wordt er ingegaan op begrip PFI zelf.

3.1.1 PFI als subvorm van PPS

“PPS is een samenwerkingsverband waarbij overheid en bedrijfsleven, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een project realiseren op basis van een heldere taak- en risicoverdeling¹⁴.” Het doel van PPS is het realiseren van meerwaarde en efficiëntiewinst. Dit ligt binnen bereik als overheid en bedrijfsleven ieder datgene doet waar ze het beste in zijn. Op deze manier ontstaat er een win-win situatie. Samengevat gaat het bij PPS om het volgende¹⁵:

- PPS maakt het voor de overheid mogelijk om disciplines, incentives, vaardigheden en kennis van de private sector binnen te halen die zij aangeleerd hebben door alledaags zakendoen.
- Zo heeft de publieke sector de beschikking over de volledige potentie van mensen, kennis en middelen;
- En kan de overheid zich richten op waar zij het beste in is - inkopen van diensten, standaarden garanderen en het volksbelang beschermen - om zo efficiëntiewinst en meerwaarde te realiseren.

Er zijn veel verschillende vormen die onder het containerbegrip¹⁶ PPS vallen. Ter verduidelijking wordt hieronder een indeling van PPS gegeven die in de Britse PPS literatuur als standaard wordt gebruikt¹⁷:

- Uitbesteden van het management: de private sector wordt een strategische partner en verzorgt bijvoorbeeld een dienst of het management, zonder enig risico te nemen. Dit kan in grote lijnen vergeleken worden met het inkopen van kennis van de private sector.
- PFI (Private Finance Initiative): de publieke sector contracteert op basis van kwaliteitsservices op langer termijn door gebruik te maken van de managementvaardigheden van de private sector doordat het eigen vermogen van laatstgenoemde risico loopt.
- Verkopen van overheidsservices: De publieke sector verkoopt services aan de markt waarbij de private sector het commerciële belang hiervan bekijkt. Een goed voorbeeld hiervan is privatisering van de Nederlandse Spoorwegen.

Dit adviesrapport richt zich uitsluitend op de PPS-vorm PFI. Deze vorm van PPS wordt in Nederland aangeduid door middel van verschillende benamingen, zoals concessiecontracten, DBFMO-contracten¹⁸ en geïntegreerde contracten. Omdat al deze verschillende benamingen voor spraakverwarring zorgen, is er voor gekozen om in dit rapport de internationaal erkende term PFI te gebruiken.

Het verschil tussen PFI en andere vormen van PPS ligt voornamelijk in het doel en de financiering. Naast het realiseren van efficiëntiewinst en meerwaarde, wil PFI autoriteiten laten overwegen aanbesteding voor

¹⁴ www.pps.minfin.nl

¹⁵ Public Private Partnerships, the government's approach, 2000: Pag 12

¹⁶ M. Moolhuizen noemt in meerdere van zijn stukken PPS een containerbegrip omdat er veel samenwerkingsverbanden tussen overheid en de private sector onder de noemer “PPS” worden geplaatst.

¹⁷ HM Treasury, juli 2003. Pag 3

¹⁸ DBFMO staat voor Design, Build, Finance, Maintain & Operate

grote kapitale projecten én de services geassocieerd met het opereren hiervan als een gecombineerd pakket af te laten nemen¹⁹. Op deze manier wordt een betere prijs kwaliteit verhouding gegarandeerd. Wat betreft de financiering is het daarnaast zo dat alleen bij PFI contracten de private sector garant staat voor de gehele financiering van het project.

3.1.2 Private Finance Initiative

Nadat in de vorige paragraaf de relatie PPS – PFI is toegelicht, wordt in deze paragraaf het begrip PFI nader toegelicht en het verschil met traditionele aanbestedingsmogelijkheden aangegeven.

PFI is “een langdurige overeenkomst tussen een opdrachtgevende overheid en een opdrachtnemende private partij, waarbij de private partij (vaak een consortium van bedrijven met een verschillende achtergrond, zoals aannemer, projectontwikkelaar en facility manager) een project²⁰ van aanzienlijke waarde, aan de overheid beschikbaar stelt”²¹. De belangrijkste kenmerken van PFI zijn:

- Integratie van bouw en exploitatie
- Langdurige overeenkomst, vaak gerelateerd aan de Life Cycle
- Resultaatcontract d.m.v. programma van eisen (PvE) / outputspecificaties
- Financiering door de private partij
- Risicoverdeling

De overheid sluit een overeenkomst met een private partij waarbij de laatste zich verplicht om gedurende een langere periode (25-30 jaar) een project binnen de gestelde randvoorwaarden én met de bijbehorende faciliteiten ter beschikking te stellen. De private partij ontwerpt en bouwt dus allereerst het project. Daarna moet de private partij al het nodige doen om het project beschikbaar te houden. Het onderhoud en het beheer komen daarmee ook voor rekening van de private sector. Ook allerlei aanvullende diensten die bij het exploiteren van het project horen, kunnen eventueel door de private partij worden uitgevoerd. Dezelfde partij kan al in de ontwerpfaserekening houden met het onderhoud en het verzorgen van de faciliteiten omdat zij verantwoordelijk is voor het ontwerp, de bouw, het onderhoud en het beheer. Deze integratie is niet aan de orde bij traditionele contracten, waarbij er zeer veel verschillende partijen zonder enig gezamenlijk belang gedurende de gehele Life Cycle van een project betrokken zijn.

De looptijd van een PFI overeenkomst is bij voorkeur gerelateerd aan de Life Cycle van het project, omdat het een DBFMO contract betreft. Gedurende de contractperiode verdient de private partij haar kosten en een winstospaas terug door het gebruik van het project bij de overheid en/of bij derden in rekening te brengen. Vandaar dat er over een beschikbaarheidsvergoeding wordt gesproken die de publieke sector betaalt aan de private partij. Doordat de private sector over een lange periode een vergoeding krijgt voor het ter beschikking stellen van het project neemt de private partij ook de financiering voor haar rekening.

Naast de integratie van bouw en exploitatie en de lange looptijd van een PFI contract, is een ander kenmerk van PFI dat het een resultaatcontract is. In tegenstelling tot wat gebruikelijk is schrijft de aanbestedende partij geen bestek voor, maar gaat het uit van een PvE (of outputspecificaties). Hierdoor is het een resultaatcontract in plaats van een prestatiecontract. Hiervoor is gekozen om tot een betere prijs kwaliteit verhouding te komen. De private partij kan immers zelf bepalen hoe zij het gevraagde levert en kan dus innovatief te werk gaan hetgeen een efficiëntieslag oplevert.

¹⁹ Mintel, mei 2003. Pag 10

²⁰ De term project wordt in dit rapport gebruikt voor alles wat middels PFI aanbesteed kan worden. Hier vallen onder andere panden, infrastructuur en diensten onder.

²¹ Publieke-private samenwerking en aanbestedingsrecht, 2002: Pag 127

De risicoverdeling is een ander zeer belangrijk aspect van PFI projecten. Deze is wezenlijk anders dan bij traditionele contracten. De gedachte is dat de risico's dienen te worden gelegd bij de partij die ze het beste kan beheersen. Dit betekent dat de partij die een bepaald risico het beste kan voorkomen of verminderen het risico behoort te dragen. Doordat het PFI contract dit risico bij de bouwer neerlegt, komt bijvoorbeeld vertraging van de oplevering niet meer voor rekening van de publieke partij.

In tegenstelling tot traditionele contractvormen wordt de financiering bij PFI projecten verzorgd door de private partij. De publieke sector betaald per vastgesteld termijn een beschikbaarheidsvergoeding aan de private partij, maar koopt geen projecten meer over na oplevering. Doordat de private partijen worden gekort op de beschikbaarheidsvergoeding bij ondermaatse prestatie werkt deze manier van financiering voor de private zijde als stimulans om goed te presteren.

3.2 PFI in Groot Brittanië

Hoewel PFI met name in de Verenigde Staten al langer wordt toegepast, is Groot Brittanië het eerste land in Europa dat op grote schaal gebruik maakt van PFI. Hierdoor is PFI daar verder ontwikkeld dan in welk ander Europees land. Deze ontwikkeling zal in dit hoofdstuk aan bod komen om uiteindelijk te bepalen welke factoren een essentiële rol hebben gespeeld in deze ontwikkeling van PFI.

3.2.1 Het begin van de Britse PFI

Het financieringsconcept PFI is in Groot Brittanië "ontstaan" vanuit een duidelijke vraag vanuit de markt: de publieke markt. Hoe het begin vorm kreeg, wordt hieronder duidelijk gemaakt.

Slechte staat van de faciliteiten in combinatie met een investeringstekort

De belangrijkste aanleiding voor de toepassing van PFI in Groot Brittanië was de behoefte aan nieuwe publieke faciliteiten door de enorme slechte staat hiervan, met name van gebouwen in het onderwijs, de zorgsector en het gevangeniswezen²². Dat deze faciliteiten zich in een dusdanige slechte staat bevonden, was ook niet gek. In 1997 bedroeg het Public Sector Net Investment (PSNI) nog maar 0,6% van het totale Bruto Binnenlands Product (BBP), het laagste niveau sinds 30 jaar²³. In 1997 besloot de Britse overheid dan ook om meer te gaan investeren in de publieke sector om zo de standaarden hierin tot het gewenste niveau op te waarderen. Bij het bekijken van de mogelijkheden hiervoor waren er twee aspecten belangrijk: het geld en de kwaliteit. Er moest voldoende geld zijn om te kunnen investeren, maar dit geld moest ook voldoende kwaliteit opleveren. Private Finance Initiative leek de oplossing voor beide, daar er geld vanuit de private sector wordt gegenereerd en kwaliteit gewaarborgd blijft door de risicoverdeling.

Wet- en regelgeving²⁴

Het volgende belangrijke omslagpunt in de ontwikkeling van PFI kwam tot stand door aanpassingen in de wet- en regelgeving. Probleem bij het genereren van privaat geld om te investeren in de publieke sector was namelijk dat de interne leveranciers van de publieke sector, genaamd Direct Service Organisations (DSO's), ervoor zorgden dat er maar weinig werd uitbesteed. Omdat de publieke sector gewend was om al hun services intern te leveren door middel van deze DSO's, kwam er van PFI in de praktijk maar weinig terecht.

Er was daarom wet- en regelgeving nodig om PFI in de praktijk te brengen. De eerste belangrijke wetsbepaling die PFI bevorderde was de 'Compulsary Competitive Tendering' (CCT) die in 1998 van kracht werd en bepaalde dat diensten en producten via een competitieve manier moesten worden aanbesteed. Vervolgens werd op 1 april 2000 de 'Best Value operation' geïmplementeerd. Dit hield in dat

²² Volgens R. Pereboom in FMI, januari 2005. Pag. 26

²³ HM Treasury, juli 2003. Pag 1

²⁴ Mintel, mei 2003. Pag. 9

publieke sector organisaties verplicht moesten leveren tegen heldere standaarden betreffende kosten en kwaliteit, op de meest effectieve, economische en efficiënte manier. Hierdoor werd PFI voortaan in de praktijk toegepast, voornamelijk in de gezondheidszorg- en onderwijs sectoren²⁵.

Politieke agenda²⁶

Naast de aanpassingen in de wet- en regelgeving heeft ook de politiek een zeer belangrijke rol gespeeld bij de implementatie van PFI in de praktijk. Sinds 1993 heeft de Engelse Labour partij PFI hoog op de agenda staan en PFI fanatiek aanbevolen. Na de hierboven omschreven ingevoerde wetsbepalingen is de overheid dan ook verder gegaan met het wegnemen van barrières om PFI aanbesteding te bevorderen en de betreffende markt te verbreden. Voorbeeld hiervan is de relatief recentelijke aanpassing van de Housing Act die het beter mogelijk maakt sociale huisvesting door middel van PFI aanbestedingen te laten verlopen.

3.2.2 De ontwikkeling van PFI

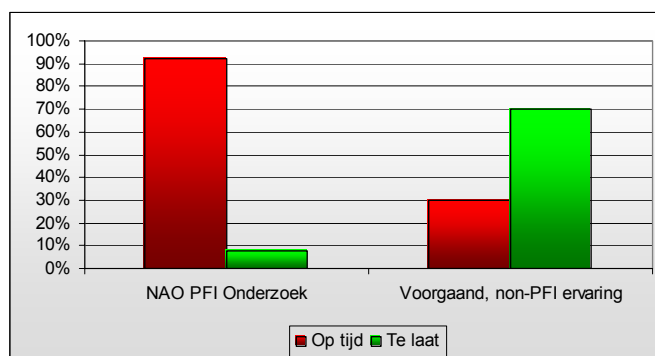
Welke belangrijke ontwikkelingen plaatsvonden, wordt in deze paragraaf besproken.

Reactie markt

Aanbieders zoals bouwondernemingen en FM bedrijven zien door het in gebruik nemen van PFI een compleet nieuwe markt ontstaan: de publieke sector. De private sector reageert dan ook massaal ondanks de relatieve onervarenheid met de publieke sector én PFI aanbestedingen, met alle gevolgen van dien.

Naast de aanbestedende partijen reageren ook de vakbonden direct op de PFI ontwikkelingen. Ondanks dat de overheid allerlei wetten heeft aangenomen om de belangen van werknemers te beschermen, zijn de vakbonden niet blij met PFI. Een voorbeeld van zo'n wet is Transfer of Undertakings Protection of Employment Regulation (TUPE). Deze wet schrijft voor dat bij een PFI contract de aannemer alle werknemers van de uitbestedende partij over moet nemen met behoud van hetzelfde loon en secundaire arbeidsvoorwaarden²⁷. De vakbonden vinden namelijk dat PFI negatieve gevolgen voor de werknemers heeft doordat de private partijen de efficiëntieslag die zij moeten maken om het contract binnen te halen terug proberen te verdienen ten koste van de werknemers. Bovendien geven ze aan dat door PFI de kwaliteit van de dienstverlening achteruit gaat, doordat private partijen alleen maar oog hebben voor winst. Vakbonden kunnen door hun acties de ontwikkeling van PFI dan ook in gevaar brengen.

Aandacht voor resultaten



Figuur 4 Levering binnen budget (Bron: PFI: Construction Performance, NAO, 2003)

Nadat er een aantal projecten een tijdje lopen, komen de resultaten die PFI biedt naar voren. Als eerste ziet men het constructieresultaat dat PFI oplevert. Bij traditionele aanbestedingsvormen werd er in Groot Brittannië in 70% van de gevallen te laat geleverd. Doordat bij PFI door de risicoverdeling de private partij pas krijgt betaald als het project volgens de outputspecificaties is opgeleverd, levert PFI drastisch positievere resultaten. In 92% van de PFI projecten werd er op tijd geleverd.

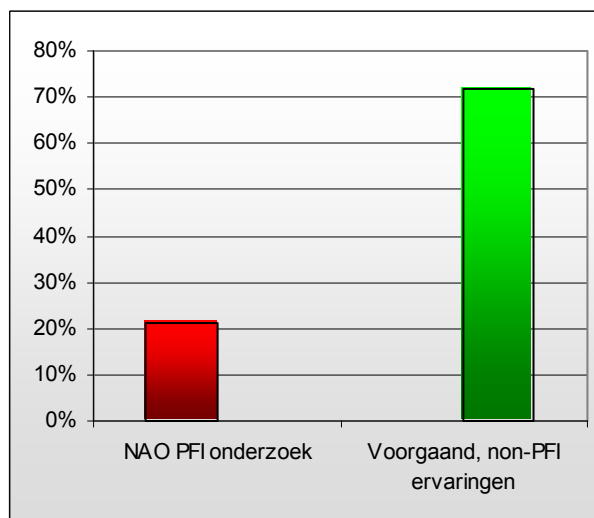
²⁵ Budget 2004

²⁶ Mintel, mei 2003. Pag. 10-11

²⁷ HM Treasury, juli 2003. Pag. 70

De risicoverdeling zorgt er ook voor dat er bij PFI aanbestedingen meer binnen budget wordt geleverd dan bij traditionele aanbestedingsvormen. Zoals in figuur 5 te zien is, verandert in 22% van de PFI projecten de beschikbaarheidsvergoeding na het sluiten van het contract. In alle gevallen kwam dit door aanpassingen in het PvE nadat het contract gesloten was. Dit is ten opzichte van 73% bij traditionele aanbestedingen een significante verbetering.

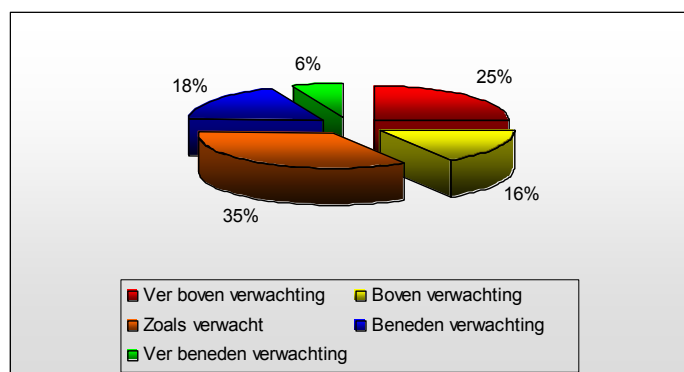
Bovendien laat een onderzoek naar de Internal Rate of Return²⁸ (IRR) van PFI projecten zien dat deze van 1995 tot en met 2002 is afgenomen van 13,5% naar net onder de 10%²⁹, wat PFI vanuit financieel oogpunt steeds aantrekkelijker maakt. Dit is belangrijk omdat de financiers bepalend zijn voor het succes van PFI aan de private kant, aangezien zij bepalen of een project doorgang kan vinden door middel van het wel of niet verstrekken van de lening. Wel blijft het zo dat lenen bij de private sector (los van de risicopremie die doorgaans 0,3 tot 1%³⁰ bedraagt) altijd duurder is dan lenen bij de publieke sector zelf.



Figuur 5. Levering binnen budget (bron: HM treasury)

Verder werd na verloop van tijd duidelijk wat de transactiekosten van PFI aanbestedingen waren en wat de invloed hiervan was. De complexiteit van een PFI aanbesteding, het ontbreken van standaarden, de onervarenheid met het proces, de vaak lange onderhandelingen en de noodzaak tot een zeer uitgedacht PvE zorgen ervoor dat aanbestedingen gemiddeld 22 maanden duren³¹. Dit zorgt ervoor dat de transactiekosten rond de £2 miljoen liggen³². Daarbij komt nog dat de kans op het werkelijk binnenhalen van een PFI contract wordt geschat op 1 op 4³³, hetgeen bieden op PFI contracten risicovol maakt.

Doordat de PFI transactiekosten hoger zijn dan die van reguliere aanbestedingsvormen en deze kosten niet lineair lopen met de contractwaarde, maar nagenoeg gelijk blijven, leveren projecten met een waarde onder de £20 miljoen niet de gewenste Value for Money op³⁴.



Figuur 6. Verwachte t.o.v. gerealiseerde resultaten (bron HM Treasury)

Naast de transactiekosten hebben ook de operationele resultaten een grote invloed op de Value for Money. De echte operationele resultaten zijn echter tot op heden niet in kaart gebracht. Dit komt mede doordat het nog te vroeg is om deze goed te kunnen beoordelen. Signalen uit de markt en voornamelijk de media in Groot Brittanië zijn echter gematigd pessimistisch. Voornamelijk door de vele veranderingen in het PvE na het sluiten van het contract (bij de aanbesteding van

²⁸ IRR bestaat uit de kosten van schuld, investeringen en de hierover betaalde belasting, oftewel met betrekking tot PFI de all-in kosten van de private financiering

²⁹ Price Waterhouse Cooper Internal Rate of Return Study. 2003

³⁰ HM Treasury, juli 2003. Pag 108

³¹ HM Treasury, juli 2003. Pag. 50

³² Aldus R. Dyson in een interview met T. van Beek op 18-03-05

³³ Aldus L. O'Gorman in een interview met T. van Beek op 15-03-05

³⁴ HM Treasury, juli 2003. Pag. 52-57

een ziekenhuis door middel van PFI werden na het tekenen van het contract ruim 9000 veranderingen in het PvE aangebracht³⁵). Hierdoor zal de uiteindelijke Value for Money lager uitvallen dan van tevoren is beraamd.

Daar komt nog bij dat in de toekomst de Value for Money naar verwachting verder onder druk komt te staan door de gewenste flexibiliteit. Ondanks dat de meeste PFI projecten zich nog in een vroeg stadium bevinden, is het omgaan met veranderingen nu al een significant probleem. 55% van de in de contracten vastgestelde PvE is sterk onderhevig geweest aan veranderingen³⁶. Ondanks dat de publieke sector door middel van contractuele afspraken mogelijkheden heeft om flexibel te zijn - zoals de mogelijkheid om het contract te verbreken als de wensen en eisen drastisch veranderen - vormt de flexibiliteit een bedreiging voor de Value for Money. De evaluaties van ICT PFI projecten bevestigen dit. ICT is zeer onderhevig aan veranderingen doordat het zich nog te veel en te snel ontwikkelt. De resultaten van de evaluaties waren dan ook dat PFI hier (nog) niet werkt³⁷.

Van nood naar nut

Als reactie op de negatieve resultaten en gevaren voor het Value for Money resultaat ziet de publieke sector in dat PFI geen doel op zich kan zijn en dat PFI alleen toekomst heeft als het Value for Money oplevert. Om dit te bereiken concentreert de publieke sector zich meer en meer op de selectieprocedures die doorlopen moeten worden om te bepalen of een project door middel van PFI aanbesteed kan worden. Hierdoor doorloopt een project tegenwoordig drie belangrijke selectiefases: de Investment Programme Assessment (IPA), de Public Sector Comparator (PSC) en Final Procurement Assessment (FPA).

Schifting Private Sector

De reactie van de private sector op het inzichtelijk worden van de resultaten is dat er een shifting plaatsvindt³⁸. Ten eerste doordat er veel bedrijven zijn die veel geld hebben verloren dankzij het hoge biederingsrisico, veroorzaakt door de hoge transactiekosten in combinatie met de lage winkansen. Ten tweede doordat een aantal bedrijven niet kan voldoen aan de vraag vanuit de markt en min of meer gedwongen wordt zich op andere delen van de markt te gaan richten.

3.2.3 Toekomstverwachtingen

Naar aanleiding van ontwikkelingen die al in meer of mindere mate aan de orde zijn, theoretisch onderzoek en afgenomen interviews worden in deze paragraaf de toekomstverwachtingen van PFI in Groot Brittannië weergegeven.

Verbreiding scope

Nadat de eerste PFI pilotes in de sectoren gezondheidszorg en onderwijs succesvolle resultaten opleverden, is de overheid steeds meer gaan kijken naar mogelijkheden om in andere sectoren gebruik te maken van PFI. Hierdoor wordt PFI inmiddels ook toegepast in de sectoren defensie en transport. In de toekomst wil de overheid verdere mogelijkheden bekijken om zo de scope van PFI mogelijkheden te verbreden.

Naar lokaal niveau

Een van de gevolgen van het willen verbreden van de scope, is dat PFI ook op lokaal niveau zal worden toegepast. Echter, op dit niveau gaat het vaak om projecten die onder de cruciale £20 miljoen grens liggen. Hierdoor is het zaak de transactiekosten zo laag mogelijk te houden, terwijl hier juist nog maar weinig ervaring met PFI is. Ter bevordering van het minimaliseren van de transactiekosten is de Project Review Group (PRG) in het leven geroepen. De taken van de PRG zijn het evalueren van resultaten en

³⁵ Aldus P. Rattcliffe in een interview met T. van Beek op 08-03-05

³⁶ The relationship to secure a successful partnership in PFI projects. Pag. 4

³⁷ HM Treasury, juli 2003. Pag. 52-57

³⁸ Aldus Richard Dyson in een interview met T. van Beek op 01-04-2005

het bevorderen van best practice op lokaal niveau. Bovendien zullen er in de toekomst meerdere kleine projecten gebundeld worden in zogenaamde frameworks en gezamenlijk worden aanbesteed.

Professionalisering publieke sector

Een van de speerpunten van het PFI beleid van de overheid is de professionalisering van de publieke sector. Doel hiervan is het verbeteren van aanbestedingprocedures, zodat de transactie-, constructie-, financiële en operationele resultaten vooruit gaan teneinde meer Value for Money te creëren. Dit wil men verwezenlijken door zich (nog meer) te concentreren op³⁹:

- Continue prioriteit geven aan het verbeteren van de vaardigheden van de publieke sector
- Het bevorderen van contractstandaardisatie over de gehele publieke sector
- De rol van de PRG vergroten bij het beoordelen van PFI aanbesteding op lokaal niveau
- Meer gebruik maken van de hulp van Partnership UK⁴⁰ (PUK) bij de ontwikkeling en bevordering van standaardisatie en bij verbetering van aanbestedingsvaardigheden.
- Meer aandacht voor contractmanagement

Omdat er steeds meer operationele resultaten zichtbaar worden ziet de Britse overheid meer en meer in dat het ontwerp van het project van essentieel belang is voor de Value for Money. Het gevolg hiervan is het CABE (Commission of Architecture and the Building Environment) rapport waarin 11 aanbevelingen zijn gedaan om FM eerder in de ontwerp- en bouwfase te betrekken⁴¹. Hiermee neemt PFI een verdere stap richting volwassenheid, daar biedende partijen nu meer en meer rekening moeten houden met de gehele Life Cycle Costs (LCC) en dit naar verwachting meer Value for Money oplevert.

De laatste mogelijkheid die de overheid aan het exploreren is om de Value for Money te creëren, is een andere vorm van financiering zoals credit guarantee finance⁴². Bij dit concept zorgt de overheid voor de financiering, en zoekt de contractant een partij die garant wil staan voor de betaling hiervan. Deze partij (bank of verzekering) krijgt daarvoor risicopremie en draagt daardoor risico in het project. Op deze manier blijven de voordelen van private financiering behouden en zijn de kosten voor de overheid lager.

Ontwikkeling Private sector

Ondanks dat er verschillende bedrijven zijn die tijdens de schiftingsfase hebben moeten afhaken, zijn er veel consortia die geloven dat PFI voordelen heeft behaald die bij normale aanbestedingsmanieren niet waren behaald. Daarnaast geeft de gehele markt aan dat PFI zichzelf tegenover de geldschietters heeft bewezen⁴³. Dit merken ze doordat de financieringsmogelijkheden in de toekomst als positief worden gezien. De leveranciers zelf geven aan dat de leercurve een zeer stijle was, maar dat ze nu beter in staat zijn om goede en gezonde biedingen te plaatsen⁴⁴. De partijen die succesvol zijn geweest raken meer en meer vertrouwd met PFI en zullen zich in de toekomst dusdanig ontwikkelen zodat ze meer Value for Money kunnen bieden. Bewijs hiervan is onder andere de eerder genoemde teruggelopen IRR van PFI projecten.

3.3 Kritische Succes Factoren

In deze paragraaf worden de Kritische Succes Factoren (KSF) weergegeven die bepalend zijn voor de ontwikkeling van PFI. Deze worden later in dit rapport gebruikt om de mogelijkheden van PFI in Nederland te evalueren.

³⁹ HM Treasury, juli 2003. Pag. 93

⁴⁰ PUK levert kennis, advies en expertise om de levering van betere publieke services en grote infrastructurele projecten te bevorderen, tijdens de evaluatie-, implementatie- of operationele fase van PFI/PPS (bron: <http://www.partnershipsuk.org.uk/aboutpuk/Overview.html> (04-04-05))

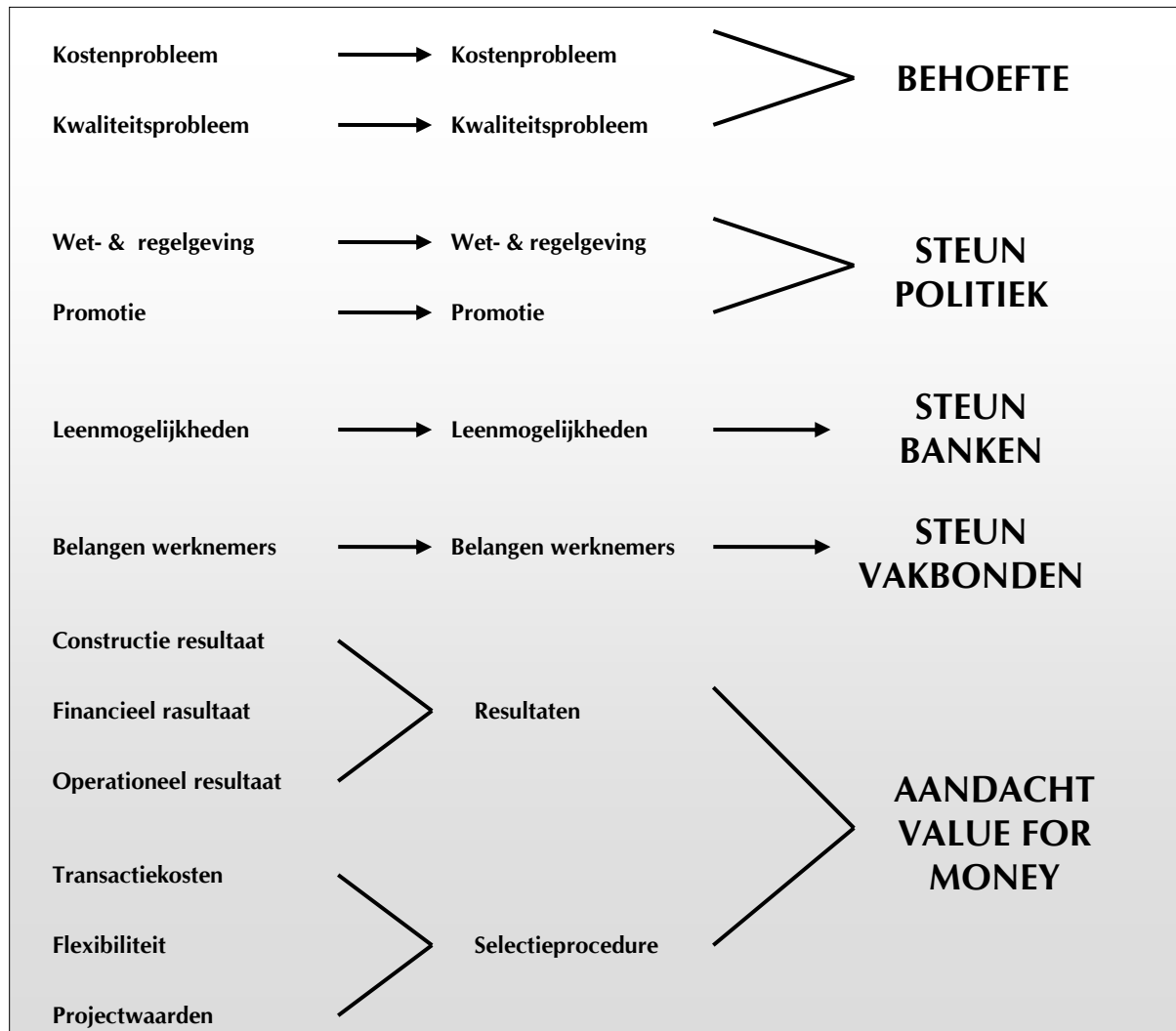
⁴¹ Improving the Standards of Design in the Procurement of Public Buildings. London, October 2002.

⁴² Bij dit concept zorgt de overheid voor de financiering, en zoekt de contractant een partij die garant wil staan voor de betaling hiervan. Deze partij (bank of verzekering) krijgt daarvoor risicopremie en zoekt dus ook alle risico's uit. Op deze manier blijven de voordelen van private financiering behouden en zijn de kosten voor de overheid lager.

⁴³ HM treasury, juli 2003. Pag. 65

⁴⁴ Clive Roberts (PFI general manager Carillion FM) in FM World, april 2005. Pag. 14

In figuur 7 staan links de factoren die belangrijk zijn geweest in de ontwikkeling van PFI in Groot Britannië. Deze staan op chronologische volgorde en zijn teruggebracht naar vijf KSF-en, welke uiterst rechts staan. Figuur 7 wordt hieronder nader toegelicht.



Figuur 7. Kritische Succes Factoren PFI

Zoals bij alle diensten en producten het geval is, zo is ook bij PFI de behoefte van essentieel belang voor het slagen ervan. Een product of dienst wordt immers pas gebruikt als er behoefte aan is. In Groot Britannië was er behoefte door de kosten- en kwaliteitsproblemen. Echter, om PFI in de praktijk te brengen speelt de politiek een cruciale rol. Pas nadat zij met wet- & regelgeving komen en PFI promoten gaat men PFI ook echt gebruiken. Als de politiek er eenmaal achterstaat en PFI in de praktijk brengt, is het vervolgens voor de private zijde slechts een kwestie van voldoen aan de marktvraag. Zij willen dit maar al te graag omdat PFI een geheel nieuwe markt opent. De uitvoerende private partijen zijn daarom dan ook van minder groot belang bij het succes van PFI. Wel zijn de banken van groot belang, aangezien zij goedkeuring verlenen aan een consortium door middel van het verstrekken van een lening. Als zij niet in de mogelijkheden van PFI geloven, houdt het voor alle partijen op.

Om PFI op langer termijn te behouden zal er rekening moeten worden gehouden met de belangen van de werknemers die over moeten gaan van de publieke naar de private kant. Gebeurt dit niet, dan zullen de

vakbonden in actie komen met als mogelijk resultaat stakend personeel, waardoor de uitvoering van het project in gevaar komt. Bovendien speelt de aandacht voor Value for Money een essentiële rol in het voortbestaan van PFI. Hiervoor moeten de constructie-, financiële- en operationele resultaten positief zijn ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen. Bovendien moet er aandacht zijn voor de selectieprocedure zodat het aan te besteedde project qua waarden niet te laag is en het project zelf of delen daarvan niet om te veel flexibiliteit vragen. Als laatste moeten de kosten van de selectieprocedure zo laag mogelijk worden gehouden.

De KSF-en die hierboven omschreven zijn, zullen in het volgende hoofdstuk worden getoetst op aanwezigheid in de Nederlandse markt. Hiervoor zal eerst de ontwikkeling van de Nederlandse PFI markt worden beschreven.

Hoofdstuk 4. Kenschets van PFI in Nederland

Door te kijken naar de ontwikkeling van PFI in Nederland en factoren daarin te toetsen aan de KSF-en uit hoofdstuk 3, zal in dit hoofdstuk bepaald worden in hoeverre PFI kans van slagen heeft in Nederland.

4.1 Het begin

In deze paragraaf wordt het begin van de Nederlandse PFI markt beschreven.

De behoefte

De noodzaak tot private investeringen in de publieke sector door de slechte staat van de publieke gebouwen is in Nederland minder aan de orde dan in Groot Brittanië. Echter, er is wel degelijk sprake van een kostenprobleem en bovendien van een kwaliteitsprobleem⁴⁵. De overheid heeft, gelet op de vele bezuinigingen, steeds minder geld te besteden. Daarbij komt nog dat PFI projecten niet op het Economische en Monetaire Unie (EMU) saldo⁴⁶ drukken waardoor men gemakkelijker onder de 3% norm⁴⁷ kan blijven⁴⁸. Vooral als PFI op grote schaal toegepast gaat worden biedt dit voordelen. Bovendien is de verwachting dat met name het kwaliteitsprobleem (en daardoor ook het kostenprobleem) een ernstiger vorm aan gaat nemen als gevolg van de bezuinigingen in de jaren tachtig en negentig⁴⁹.

Kortom, het kosten- en kwaliteitsprobleem zorgen ook in Nederland voor behoefte aan PFI. Er is echter nog een belangrijke factor die in Nederland de behoefte aan innovatieve contractvormen veroorzaakt. Er is door de bouwfraude een vertrouwensbreuk ontstaan tussen de overheid en de bouwbedrijven⁵⁰. Hierdoor is de publieke sector huiverig om nieuwe aanbestedingen uit te schrijven en stelt het opdrachten zonder veel pardon uit⁵¹. Er is nu behoefte aan PFI, omdat het hierbij mogelijk is risico over te dragen aan de private partijen hetgeen ervoor zorgt dat projecten binnen budget én op tijd geleverd worden.

Politieke agenda

Ook in Nederland kan PFI niet van de grond komen zonder intensieve steun van de politiek. Al in 1986 meldde het kabinet Lubbers II in het regeerakkoord: "nieuwe vormen worden opgezet van publieke en private samenwerking met de gemeentelijke overheid, het plaatselijke c.q. het regionale bedrijfsleven indien nodig de rijksoverheid, gericht op het opvoeren van het investeringsvolume ten behoeve van onder meer de stedelijke vernieuwing⁵²." En ook door het Ministerie van Financiën werd op 26 mei 1998 in het rapport 'meer waarde door Samen Werken' gepleit voor PFI.

Het Ministerie van Financiën is onder leiding van Minister Zalm de afgelopen jaren hard bezig geweest met de promotie en implementatie van PFI. Zo richtte dit ministerie op 1 januari 1999 het Kenniscentrum PPS (KC PPS) op en heeft Minister Zalm in december 2004 nog de voortgangsrapportage "van incidenteel naar structureel" naar de Tweede Kamer gestuurd. Het KC PPS is opgericht om kennis en ervaring van bedrijven en overheden te bundelen en toegankelijk te maken. Het centrum zorgt op deze manier niet alleen voor een impuls ter bevordering van de ontwikkeling van PFI in Nederland, maar zorgt er tevens voor dat Nederland leert van de kennis en ervaring, en daarmee de fouten, uit Groot Brittanië en de eigen markt. Hierdoor kan de voorzichtige start van de Nederlandse overheid in de nabije toekomst wel eens als een stroomversnelling gaan werken.

⁴⁵ Aldus Ronald Pereboom in FMI, nummer 1 2005. Pag. 26

⁴⁶ Het EMU saldo is gedefinieerd als het vorderingssaldo van de totale overheid, onderverdeeld naar de centrale overheid, de lagere overheden en de sociale fondsen. Het vorderingssaldo geeft daarbij het saldo weer van de middelen en bestedingen van transacties op de lopende en kapitaalrekening (bron: berekening EMU saldo waterschappen, november 2004)

⁴⁷ In de EMU is een overheidstekort van meer dan 3% van het Bruto Binnenlands Product niet langer toegestaan.

⁴⁸ Aldus Diana Vendrig in een interview met T. van Beek op 04-04-2005

⁴⁹ Aldus Drs. N.O. Scott-Emuakpor in een interview met T. van Beek op 24-03-2005.

⁵⁰ Aldus Diana Vendrig in een interview met T. van Beek op 04-04-2005

⁵¹ Hurks, G. *Bouwbedrijf slaat nieuwe weg in*. Eindhovens Dagblad: 03-05-05

⁵² Mr. M.A. Moolhuizen. Groitius Opleiding "Onroerend Goed" onderdeel "PPS en projectontwikkeling." 11 november 2004. Pag. 2

Pilotprojecten

Het resultaat van de actieve politieke steun is een aantal PFI pilotprojecten. Deze zijn⁵³:

- De autosnelweg N31
- De autosnelweg A59
- Bovenleiding HSL
- Afvalwaterzuivering Haagse Regio
- Montaigne College
- Renovatie Ministerie van Financiën (naar verwachting eind 2005 ondertekend)

Private partijen

De voorzichtige start van de overheid heeft een gelijke voorzichtige reactie van de private markt tot gevolg. Opmerkelijk is dat het voornamelijk de bouwbedrijven zijn die reageren. Dit komt waarschijnlijk door hun risicodragend vermogen en de ontstane vertrouwensbreuk. Het is tevens opmerkelijk dat bijna alleen Nederlandse bedrijven reageren, daar PFI aanbestedingen Europese aanbestedingen zijn en men in het buitenland meer ervaring met PFI heeft. Oorzaak hiervan is waarschijnlijk die relatief lage projectwaarden. De partijen waarvan bekend is dat ze betrokken zijn geweest bij biedingen tot nu toe staan vermeld in bijlage 4.

In tegenstelling tot uitvoerende partijen, reageren de banken massaler. Kijkend naar het feit dat alle prominente banken betrokken zijn geweest bij één of meerdere biedingen of zich actief aan het oriënteren zijn, hebben zij vertrouwen in PFI.

Wet- & Regelgeving

Recentelijk is er een zeer belangrijke stap genomen die als mijlpaal in de ontwikkeling van de Nederlandse PFI markt aangemerkt kan worden. Vier Ministeries hebben onlangs regelgeving aangenomen ter bevordering van PFI aanbesteding. Het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM), Ministerie van Verkeer en Waterstaat (V&W), Ministerie van Financiën en de Rijksgebouwendienst (RGB) gaan voor werken boven de €25 miljoen voortaan de mogelijkheid van PFI aanbesteding bekijken door middel van de Public Private Comparator (PPC)⁵⁴. Daarnaast zal het Ministerie van Verkeer en Waterstaat een PPC uitvoeren voor alle infrastructuur projecten boven de €112,5 miljoen⁵⁵. De PPC is een toetsinstrument dat op basis van kwalitatieve en kwantitatieve gegevens de financiële aantrekkelijkheid bepaalt van zowel de traditionele- als de PFI aanbestedingsvariant ten aanzien van de kosten, opbrengsten en risico-allocatie⁵⁶.

4.2 De ontwikkeling

Hoe PFI zich inmiddels in Nederland heeft ontwikkeld komt in deze paragraaf naar voren.

Aandacht voor Value for Money

De Nederlandse overheid is, dankzij de lessen uit Groot Brittannië, zich er al snel van bewust geweest dat kwaliteitsproblemen, kostenproblemen en de vertrouwensbreuk geen gezonde basis vormen voor PFI. Daarom is er vanaf het begin aandacht geweest voor de Value for Money die PFI moet opleveren. Al vanaf de beginfase wordt er dan ook gebruik gemaakt van toetsinstrumenten om te bepalen of projecten middels PFI aanbestedingen meer Value for Money opleveren dan traditionele aanbestedingsvormen. Deze instrumenten zijn de eerder genoemde PPC en de Public Sector Comparator (PSC). De PSC is een financieel benchmarkinstrument dat de publieke variant bepaalt. De eventuele financiële meerwaarde van PFI moet blijken uit de vergelijking van de PSC met de biedingen. In hoeverre de PSC in de praktijk

⁵³ Aldus Diana Vendrig in een interview met T. van Beek op 04-04-2005

⁵⁴ Aldus Diana Vendrig in een interview met T. van Beek op 04-04-2005

⁵⁵ Financieel dagblad 26 februari 2005. Pag. 3

⁵⁶ Flyer de Publiek Private Comparator volgens Deloitte

echter negatief voor PFI zal uitpakken is twijfelachtig. Er zijn in Groot Brittanië al verhalen bekend, die de betrouwbaarheid van de PSC ondermijnen. De uitkomsten zouden zijn gemanipuleerd zodat de PFI aanbesteding doorgang zou vinden omdat men op het moment van uitvoeren al zover in het biedingproces zit en er dus al veel kosten zijn gemaakt⁵⁷. Uit verschillende interviews is echter gebleken dat de Nederlandse overheid zorgvuldiger en vollediger te werk gaat bij het uitvoeren van de PPC en PSC dan in Groot Brittanië het geval is. Hetzelfde geldt voor het opstellen van het belangrijke PvE⁵⁸.

De Nederlandse overheid is zich bovendien bewust van het gevaar van de (te) hoge transactiekosten voor de uiteindelijke Value for Money, en is zich daarom al enige tijd aan het concentreren op het ontwikkelen van standaarden. Zo wordt er gewerkt aan het DBFM-handboek, het standaard wegencontract en de handleiding voor DBFMO bij scholenbouw⁵⁹. Daarnaast zijn de RGD, het Ministerie van V&W en het KC PPS bezig met het opstellen van standaardcontracten⁶⁰.

Meer private partijen oriënteren zich

Vooraf door het aannemen van de regelgeving binnen de vier genoemde Ministeries beseffen veel bedrijven dat PFI een belangrijke rol gaat spelen in de toekomstige publieke aanbestedingen. Het gevolg hiervan is dat steeds meer bedrijven zich uitgebreid aan het oriënteren zijn op PFI en de mogelijkheden daarvan. De private sector laat hiermee zien dat het gelooft in de toekomst en mogelijkheden van PFI. Een aantal partijen die met PFI bezig zijn, maar niet bij de preferred bidders hebben gezeten, zijn terug te vinden in bijlage 4.

Pilotfase voorbij

Ondanks dat PFI in Nederland in de kinderschoenen staat, maakt de overheid momenteel een volgende stap. Na de eerder genoemde pilotprojecten heeft de overheid door middel van de PPC naar de mogelijkheid gekeken om 12 projecten door middel van PFI aan te kunnen besteden. Eind april 2005 zijn er vier projecten positief uit deze test gekomen. Deze zijn de nieuwbouw van het belastingkantoor in Doetinchem, de nieuwbouw en renovatie van de rechtbank in Zwolle, de nieuwbouw van het uitzetcentrum op Rotterdam Airport en de nieuwbouw van een penitentiaire inrichting op een nog nader te bepalen locatie⁶¹. De Rijksgebouwendienst verwacht begin 2006 met de eerste drie aanbestedingen te kunnen beginnen. Alleen de aanbesteding van de penitentiaire inrichting zal later plaatsvinden. Met deze benoemingen is de pilotfase definitief voorbij.

Resultaten

De verwachting is dat de risico-allocatie ervoor zorgt dat de constructieresultaten met betrekking tot het binnen budget en op tijd leveren in Nederland hetzelfde zullen zijn als in Groot Brittanië. Ook de financiële resultaten zullen niet veel afwijken, aangezien dit is gebaseerd op de rente en risicopremie gevraagd door de banken.

Er is nog weinig te zeggen over de werkelijke operationele kosten van PFI projecten, simpelweg omdat er nog geen projecten zijn die lang genoeg hebben gelopen. Toch mag er verwacht worden dat de 10-15% efficiëntiewinst die uit de PPC en PSC naar voren komen⁶², in de praktijk gehaald zal worden. Dit omdat beide comparators zeer zorgvuldig worden uitgevoerd. Bovendien wordt het PvE (met bijbehorende outputspecificaties) uitvoerig en nauwkeurig samengesteld wat samen met de PPC ervoor zorgt dat de gewenste flexibiliteit past bij de PFI aanbesteding. Daarnaast zorgen de momenteel ontwikkelde standaarden in combinatie met kennisoverdracht en ondersteuning van het KC PPS voor lage transactiekosten.

⁵⁷ FM world. April 2005. Pag. 14

⁵⁸ Aldus Ronald Pereboom in een interview met T. van Beek op 06-04-2005

⁵⁹ Voortgangsrapportage PPS, December 2004. Pag. 11

⁶⁰ Aldus Diana Vendrig in een interview met T. van Beek op 04-04-2005

⁶¹ PropertyNL Nieuwsbrief 975 - dinsdag 19 april 2005

⁶² Aldus Ronald Pereboom in FMI, nummer 1 2005. Pag. 26

Vakbonden

De vakbonden zijn in Nederland nog niet actief betrokken bij PFI aanbestedingen. Er zijn twee argumenten die weergeven waarom dit zo is. Ten eerste is er een cultuurverschil met Groot Britannië: in Nederland zijn de belangen van de werknemers wettelijk beter beschermd. Ten tweede is de PFI markt in Nederland minder ver ontwikkeld waardoor de gevolgen voor de werknemers nog niet zichtbaar zijn. Het zou daarom kunnen dat de vakbonden in de toekomst wel bezwaren zullen hebben.

4.3 Toekomstverwachtingen

Gebaseerd op de plannen van de overheid worden hieronder de toekomstverwachtingen van PFI in Nederland weergegeven.

Politiek

De verwachting is dat de regelgeving die de vier Ministeries momenteel hanteren betreffende de grenzen waarboven PPC's worden uitgevoerd, snel worden overgenomen door de andere ministeries⁶³. Dit zal een belangrijke stap zijn richting verdere volwassenheid van de vraagzijde. Omdat de pilotfase inmiddels voorbij is, lijkt het onwaarschijnlijk dat een politieke shift in Nederland verandering in het overheidsbeleid met betrekking tot PFI teweeg zal brengen. Voorgaande partijen hebben immers ook gepleit voor PFI. Bovendien zorgt de aandacht voor Value for Money er naar alle waarschijnlijkheid voor dat de resultaten positief uitvallen, waardoor er geen rede is geen gebruik te maken van PFI.

Zeker als de andere ministeries de genoemde regelgeving gaan overnemen heeft het KC PPS voldaan aan één van zijn hoofddoelen: het opzetten van PFI in Nederland. Daarom zal het KC PPS binnenkort worden afgebouwd en gaan de medewerkers langzaam op in andere organisaties om op decentraal niveau PFI aanbestedingen te ondersteunen. Hoe dit eruit gaat zien is nog onduidelijk, maar de verwachting is dat er per ministerie een projectteam opgericht gaat worden dat zich specifiek bezig zal gaan houden met innovatieve contractvormen⁶⁴.

Verbreiding

In de voortgangsrapportage die Minister Zalm onlangs aan de Tweede Kamer heeft gestuurd staan meerdere projecten die eventueel in aanmerking komen voor PFI aanbesteding. Onder deze aanbevelingen bevonden zich ook de projecten waarvan eind april is besloten dat ze middels PFI aanbesteed zullen gaan worden. Een samenvatting hiervan is terug te vinden in bijlage 5. Bovendien staan in bijlage 6 de projecten waar het Ministerie van V&W naar aan het kijken is.

De belangrijkste conclusie die uit de voortgangsrapportage getrokken kan worden, is dat PFI mogelijkheden over een breder vlak bekeken gaan worden, met specifieke aandacht voor de sectoren onderwijs en gezondheidszorg. Voor deze sectoren is extra aandacht omdat ten eerste de organisatiestructuur in deze sectoren voor moeilijkheden zorgt en ten tweede omdat hier veel behoefte is aan PFI. Binnen het onderwijs is de verwachting dat de schoolleidingen meer tijd zullen krijgen voor onderwijstaken, omdat door de toepassing van PFI de onderhouds- en beheertaken voor het gebouw overgenomen worden door de private partij. De mogelijkheid om de te verwachte kostenstijging in de gezondheidszorg te compenseren door middel van PFI besparingen, is de winst die in deze sector wordt verwacht. Bovendien biedt de zorg door de vergrijzing en de groeiende behoefte aan aanleunzorg veel potentie⁶⁵.

⁶³ Aldus Ronald Pereboom in een interview met T. van Beek op 06-04-2005

⁶⁴ Aldus Ronald Pereboom in een interview met T. van Beek op 06-04-2005

⁶⁵ Aldus Ronald Pereboom in een interview met T. van Beek op 06-04-2005

De organisatiestructuur zorgt er voor dat PFI moeilijk van de grond komt in beide sectoren. Verantwoordelijkheden en taken liggen verspreid over meerdere lagen waardoor men wacht op elkaar. Zo beslist bijvoorbeeld bij de nieuwbouw van een school over het toepassen van PFI niet de minister, maar het schoolbestuur en de gemeente. Ter bevordering van PFI in de onderwijs sector is er door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in samenwerking met het KC PPS een afwegingskader ontwikkeld, waarmee gemeente- en schoolbesturen in staat zijn om besluitvorming ten aanzien van nieuwbouw- en renovatieprojecten van onderwijshuisvesting via een wel overwogen proces af te wegen. Naar verwachting zal dit er voor zorgen dat ook binnen het onderwijs PFI breder zijn intreden zal gaan doen.

Lokaal niveau

Nadat er op overheidsniveau een stabiel draagvlak is voor PFI, zal de aandacht langzaam verplaatsen naar het toepassen van PFI op lokaal niveau. Er zijn al gesprekken met meerdere gemeentes over in het bijzonder onderwijsprojecten. Omdat de projectenwaarden op dit niveau minder zijn, gaat de aandacht voorsnig uit naar grote scholengemeenschappen⁶⁶.

Verdere ontwikkeling private en publieke sectoren

Ondanks dat publieke sector een goede basis heeft, zullen er bij het evalueren van de verschillende toekomstige projecten ongetwijfeld problemen naar voren komen. Het is daarom onvermijdelijk dat de publieke sector zich verder moet ontwikkelen op naar verwachting hetzelfde gebied als de Britse publieke sector: een betere klant zijn.

Ook de ontwikkeling van de private sector zal nog geruime tijd in beslag nemen en zal grotendeels volgens dezelfde lijn lopen als de Britse. Dit ondanks het feit dat in Nederlandde basis, dankzij de Britse lessen, beter is dan in Groot Brittanië.

4.4 De potentie van PFI in Nederland

De in hoofdstuk 3 naar voren gekomen Kritische Succes Factoren worden in deze paragraaf getoetst op aanwezigheid in de Nederlandse PFI markt. Op basis hiervan kan bepaald worden of PFI in Nederland toekomst heeft of niet.

Behoefte	Politiek	Banken	Vakbonden	VfM
Kostenprobleem - Minder geld 3% grens EMU saldo	Promotie - Minister Zalm - Kenniscentrum PPS	Leenmogelijkheden Geen problemen	Minder relevant - Cultuurverschil - Markt mijnder ver	Resultaten - Constructie idem - Financieel idem - Operationeel 10-15%
Kwaliteitsprobleem bezuinigingen '80 en '90	Wet- & regelgeving €25 miljoen grens 4 ministeries voor werken €125 grens V&W voor infrastructuur			Selectieprocedure - Vanaf begin PPC en PSC en zorgvuldige uitvoering daarvan - Zorgvuldig PvE - Standaarden worden ontwikkeld
Vertrouwensbreuk Bouwfraude				

Figuur 8. Aanwezigheid Kritische Succes Factoren in de Nederlandse PFI markt

⁶⁶ Aldus Diana Vendrig in een interview met T. van Beek op 04-04-2005

In figuur 8 zijn de belangrijkste factoren geplaatst die naar voren zijn gekomen kijkend naar de kenschets van de Nederlandse PFI markt. Naar aanleiding hiervan kan gesteld worden dat er voldoende behoefte is aan PFI in Nederland. Naast de behoefte is ook de politieke steun, nodig om PFI van de grond te krijgen, aanwezig in de vorm van het Ministerie van Financiën en regelgeving binnen de vier genoemde ministeries. Bovendien staan de banken positief tegenover PFI, waardoor PFI ook in de private sector van de grond kan komen.

Het cultuurverschil tussen Nederland en Groot Brittanië zorgt ervoor dat in Nederland de belangen van de werknemers beter behartigd worden. Daardoor is de rol van de vakbonden momenteel van ondergeschikt belang. Echter, als de PFI markt in Nederland zich verder ontwikkelt, kan deze KSF wel een rol gaan spelen. Om deze redenen is de KSF "Vakbonden" gestippeld doorgekruist.

Hoewel de factoren die de omschreven behoefte voeden niet direct gebaseerd zijn op het creëren van Value for Money (VfM) is de overheid zich er wel van bewust dat dit het uitgangspunt moet zijn om de toekomst van PFI te garanderen. Er is dan ook vanaf het begin aandacht voor de resultaten en de selectieprocedure.

Kijkend naar de probleemstelling van dit adviesrapport kan er, afgaand op het bovenstaande, geconcludeerd worden dat de omstandigheden en aanwezige factoren in Nederland er voor zorgen dat PFI een belangrijke rol gaat spelen in de toekomst van publieke aanbestedingen. Hoewel PFI zich nu nog grotendeels op overheidsniveau afspeelt en het aantal op korte termijn geplande aanbestedingen beperkt is, is de verwachting dat PFI snel in toenemende mate, op een breder vlak en op lokaal niveau zijn intreden zal doen. Argumenten die deze theorie ondersteunen zijn:

- de blijvende politieke steun
- de verwachte snelle overname van de genoemde regelgeving door de andere ministeries
- de speciale aandacht voor de onderwijs- en gezondheidssectoren
- De mogelijkheid van zowel de publieke- als de private sector om zich snel te ontwikkelen door de opgedane kennis en ervaring in Groot Brittanië.

De positieve uitgangspositie van PFI in Nederland maakt dat de volgende stap in het onderzoek kan worden gezet: het bepalen van de mogelijkheden voor Procore. Immers, als PFI geen toekomst zou hebben, zou deze stap niet relevant zijn. Om de mogelijkheden te kunnen bepalen, zullen in het volgende hoofdstuk eerst de mogelijke rollen binnen PFI worden gedefinieerd.

Hoofdstuk 5. PFI in de praktijk

In dit hoofdstuk worden de verschillende stappen behandeld die in Nederland - tot en met de operationele fase van het contract - doorlopen worden bij een PFI aanbesteding. Van de hierbij betrokken partijen worden de taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en risico's toegelicht. Op basis hiervan worden de mogelijke rollen voor Procore inzichtelijk gemaakt en wordt de basis gelegd voor de positioneringskeuze voor Procore.

5.1 Een PFI aanbesteding

Er worden in deze paragraaf negen stappen toegelicht:

1. Voorbereiding
2. Vooraankondiging / Bekendmaking
3. Prekwalificatie
4. Consultatie markt
5. Bieding
6. Onderhandelen
7. Best & Final offer
8. Gunning
9. Contractperiode

Omdat visualisering het geheel verduidelijkt, zijn er twee organisatieschema's in de tekst opgenomen met daarin alle betrokken partijen en onderlinge relaties.

5.1.1 Voorbereiding

Ten eerste wordt de PPC uitgevoerd om te bepalen of een project in aanmerking komt voor PFI. Dit wordt met behulp van externe adviseurs gedaan.

Als bepaald wordt dat PFI een gunstige contractvorm is, wordt er eventueel een Publiek-Publieke overeenkomst gesloten. Deze overeenkomst legt de afspraken tussen de aanbestedende publieke dienst en de publieke gebruiker vast. Vaak zijn deze namelijk niet hetzelfde. Vervolgens kan men beginnen met het opstellen van het aanbestedingsdocument. Onderdeel hiervan is het PvE.

Het PvE vormt de basis van het contract en bepaalt in grote mate de operationele kosten en daarmee Value for Money. Een belangrijk aspect bij het opstellen van het PvE is de keuze voor het wel of niet opnemen van diensten en/of delen ervan. Criterium hiervoor is voornamelijk de te verwachte voorspelbaarheid van de flexibiliteit van diensten en aspecten waar de dienst betrekking op heeft. Zo kan men bijvoorbeeld verwachten dat onderhoud aan het pand gedurende de contractperiode nauwelijks verandert, maar de schoonmaak of de duurzaamheid van parketvloeren wel. Op basis van deze inschattingen kiest men er dan voor om het onderhoud van het project voor de gehele contractperiode vast te leggen en de schoonmaak van het parket na bijvoorbeeld vijf jaar opnieuw aan te besteden of helemaal niet in het contract mee te nemen.

Omdat PFI een integratie van bouw en FM inhoudt, moet ook hier veel aandacht naar uitgaan bij het opstellen van het PvE. In hoeverre dat nu gebeurt is onduidelijk. Het PvE wordt momenteel door externe adviseurs opgesteld⁶⁷, maar de vraag is of zij deze integratie kunnen verwerken in het PvE.

⁶⁷ Aldus Diana Vendrig in een interview met T. van Beek op 04-04-2005

Het aanbestedingsdocument bevat naast het PvE een contract. Het opstellen hiervan is door de complexiteit van en de relatieve onervarenheid met PFI een zeer ingewikkelde aangelegenheid. Het is samen met de uitvoering van de PPC, en het opstellen van het PvE echter wel van zeer groot belang om de continuïteit van het project te waarborgen. Door dit grote belang én de onervarenheid ermee, maakt de publieke sector dan ook gebruik van verschillende externe private adviseurs. Naast de technische adviseurs voor het opstellen van het PvE, huurt de publieke sector juristen in voor het opstellen van het contract en adviseurs voor het uitvoeren van de PPC.

Daarnaast maakt de publieke sector gebruik van procesmanagers. In de voorbereidingsfase begeleiden en ondersteunen zij onder andere de bovengenoemde processen. Hoewel het KC PPS aan de betrokken publieke partijen adviseert om procesmanagement geheel door interne mensen uit te laten voeren⁶⁸, wordt ook hier gebruik gemaakt van de expertise van de private markt⁶⁹. In Nederland wordt van deze partijen nog geen risico dragend vermogen verlangd, maar in Groot Brittanië gebeurt dit wel.

Het in deze paragraaf omschreven proces is weergegeven in figuur 9 op de volgende pagina.

5.1.2 Vooraankondiging / Bekendmaking

Als het aanbestedingsdocument af is, verschijnt er een vooraankondiging in het Supplement van het Publicatieblad van de Europese Gemeenschap. Dit is het startsein voor de markt om de consortia te gaan vormen en waar nodig ondersteunende partijen te zoeken.

De belangrijkste partijen binnen deze club zijn de bouwondernemingen en de FM operators en de financier. De eerste twee omdat de contractvorm hun core-business betreft en de financier omdat deze de lening moet verstrekken om het contract binnen te kunnen halen.

De bouwonderneming en FM operator zijn tevens zo belangrijk omdat zij aandeelhouder zijn van het consortium. Gebruikelijk is dat beide partijen gezamenlijk 10% van de up-front costs aan risicodragend vermogen in het consortium stoppen⁷⁰. Dit wordt gewenst om de kwaliteit van de uitvoering van de werkzaamheden te waarborgen. Beide partijen willen immers, mits zij het contract verwerven, niet dat hun vermogen minder waard wordt. Dit kunnen ze bewerkstelligen door goed te presteren. In de praktijk gebeurt het echter regelmatig dat de FM operator geen vermogen in het consortium stopt, zoals ISS in Groot Brittanië⁷¹. De FM operator hoeft overigens niet intern over de mogelijkheid te beschikken om uitvoerende FM activiteiten uit te kunnen voeren. In Groot Brittanië heeft Land Security Trillium als FM management bureau een zeer omvangrijk PFI contract gesloten. Zij werken daarbij met leveranciers samen die de uitvoerende FM activiteiten op zich nemen.

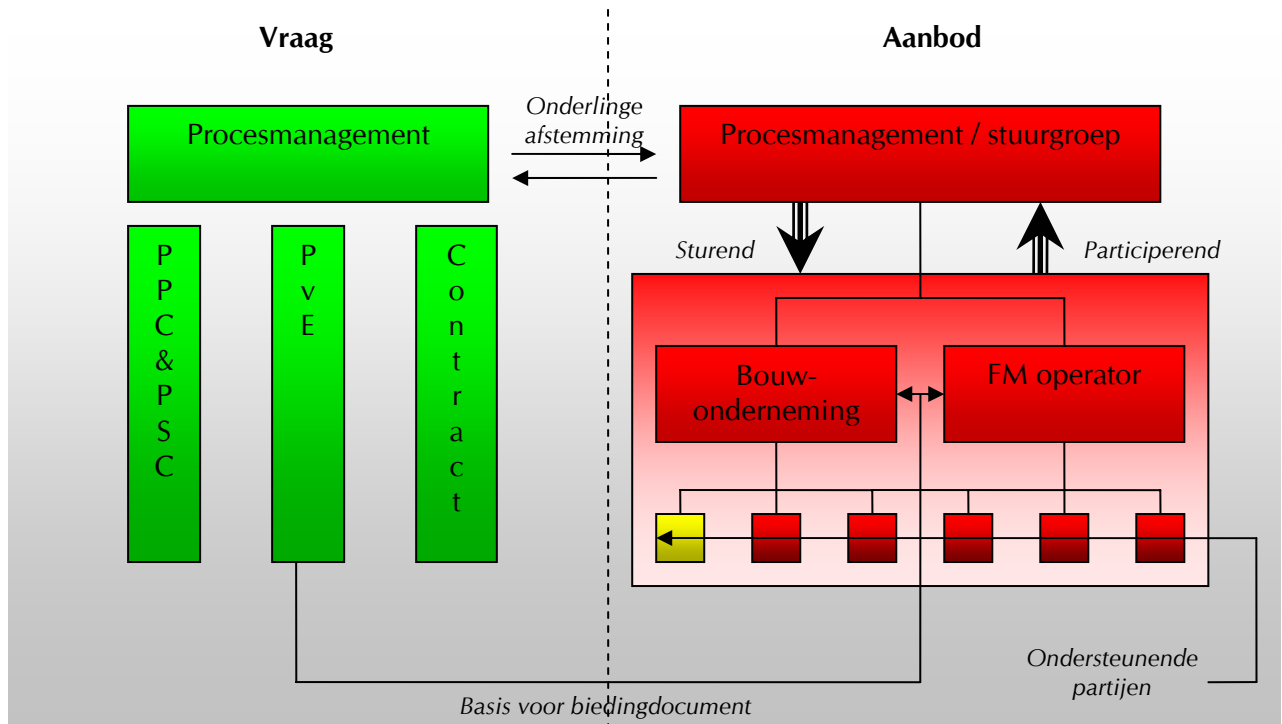
Zoals in figuur 9 is te zien, maakt het consortium gebruik van ondersteunende partijen. Hieronder vallen zoal juristen, installatietechnici, architecten en een financier. Al deze partijen worden aangestuurd door een stuurgroep die onder andere verantwoordelijk is voor het procesmanagement. De bouwondernemingen hebben van huis uit de beschikking over procesmanagers, maar vaak maken ook werknemers van de FM operator deel uit van de stuurgroep. Het procesmanagement is in deze fase verantwoordelijk voor het maken van onderlinge afspraken tussen de betrokken partijen en de coördinatie binnen en tussen het consortium en de samenwerkende partijen. Dit laatste om uiteindelijk tot een geschikt bod te komen door de kwaliteiten van alle betrokken partijen goed met elkaar te combineren en op elkaar af te stemmen. Door de cultuurverschillen tussen de verschillende partijen is het echter twijfelachtig of dit verwezenlijkt kan worden als het procesmanagement door de betrokken partijen zelf wordt uitgevoerd.

⁶⁸ Aldus Diana Vendrig in een interview met T. van Beek op 04-04-2005

⁶⁹ Aldus Ronald Pereboom in een interview met T. van Beek op 06-04-2005

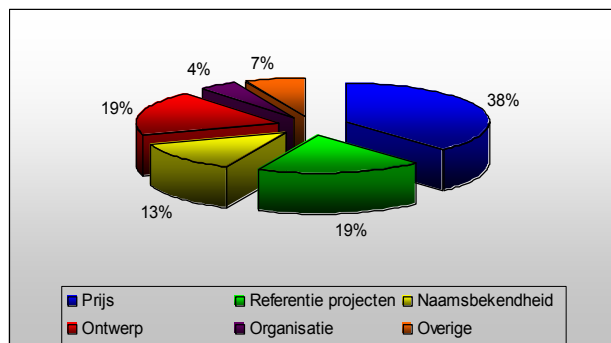
⁷⁰ HM treasury, juli 2003. Pag. 40

⁷¹ Aldus Richard Dyson in een interview met T. van Beek op 18-03-2005



Figuur 9. Organisatieschema PFI aanbestedingsfase

5.1.3 Prekwalificatie



Figuur 10. Selectiecriteria PFI aanbieders (Bron: HM Treasury)

Nadat de consortia hun eerste bod hebben uitgebracht, worden deze beoordeeld aan de hand van vastgestelde selectiecriteria om uiteindelijk tot een preferred bidders list te komen. De selectiecriteria die in Nederland worden toegepast zijn referentieprojecten, beroepsbekwaamheid, ervaring en financiële en economische draagkracht⁷². De wegen die hieraan gekoppeld zijn, zijn echter niet bekend in tegenstelling tot de wegen gebruikt in Groot Brittannië. Deze staan vermeld in figuur 10.

Als een consortium door de prekwalificatie komt, wordt dit consortium verder samengesteld en wordt de consortiumovereenkomst gesloten. Hierin staan de onderlinge afspraken met betrekking tot onder andere de risicoverdeling en verantwoordelijkheden.

5.1.4 Consultatie markt

In deze fase wordt er duidelijkheid geschapen over de betalingsmechanismen met bijbehorende boetesystemen en risicoverdeling. Dit gebeurt in een éénmalig overleg tussen de private stuurgroep en de publieke procesmanagers.

In de regel is het betalingsmechanisme gebaseerd op verschillende aangrijpingspunten die niet los van elkaar moeten worden gezien en dus een integrale vergoeding tot gevolg hebben. Aangrijpingspunten zijn

⁷² www.minfin.nl (04-03-2005)

bijvoorbeeld 1) de beschikbaarheid van een dienst, 2) de prestatie ten opzichte van de projecteisen of 3) het gebruik dat van de dienst wordt gemaakt of 4) de capaciteit van het object waarmee de dienst wordt geleverd. Het betalingsmechanisme dient geen bodemuitbreiding te bevatten die ongeacht beschikbaarheid, prestatie of gebruik wordt betaald. Dit omdat dit de risico-overdracht ondermijnt waardoor de private partij niet meer wordt geprikkeld goed te presteren.

In de praktijk gaat de betaling van de beschikbaarheidsvergoeding als volgt. De publieke sector gaat een contract aan met een consortium aan de hand van uitgewerkte outputspecificaties. De bouwondernemer begint met de bouw (of renovatie) van het project en krijgt de waarde van het object pas betaald (door het consortium) als het opgeleverd is volgens de outputspecificaties. Pas dan begint de publieke sector met de betaling van de beschikbaarheidsvergoeding. Een deel hiervan ligt altijd vast, namelijk de annuïteitbetaling. Deze wordt betaald aan de bank. Het overige deel is afhankelijk van de bovengenoemde aangrijpingspunten van het betalingsmechanisme. Zo kan de partij die betaald krijgt op basis van het aantal beschikbare ziekenhuisbedden (de FM partij) betaald krijgen aan de hand van een bedrag inclusief de daarbij behorende schoonmaak en catering, etc. Er worden vervolgens kortingen opgelegd als de schoonmaak niet voldoet aan de gestelde eisen of het aantal afgesproken bedden niet beschikbaar was gedurende een periode. Deze kosten worden direct doorberekend aan de facilitaire dienstverlener.

Wat betreft de risicoverdeling geldt in de regel het volgende. Omdat het verdelen van risico aan partijen die hier het beste mee om kunnen gaan één van de uitgangspunten van PFI is, dragen zowel de publieke als de private sector risico. De gebruikelijke risico's die de overheid contractueel bij de private sector probeert neer te leggen zijn:

- Technologisch risico door constructie- en ontwerpfouten.
- Bouwrisico door het toepassen van verkeerde bouwtechnieken en kostenoverschrijding door uitlopen van de bouw.
- Voldoen aan de afgesproken leveringsvoorwaarden: als het ontwerp bepaalde leveringen onmogelijk maakt, draait de private partij op voor het herontwerp en de verbouwing.
- Operationeel risico als gevolg van hogere onderhouds- en beheerskosten.
- Marktrisico door fluctuerende marktprijzen als gevolg van macro-economische invloeden.
- Financieel risico ontstaan door inadequaat vaststellen van inkomstenstromen en financieringskosten. De investering van het project is de verantwoordelijkheid van het consortium.
- Beschadigingen aan het object.
- Onderliggende kosten van het leveren van diensten en de onderhoudskosten: ook als bij de overname van een pand bepaalde dingen niet voorzien waren, zoals bijvoorbeeld oude koperen leidingen, moet de private partij de onderliggende kosten voldoen.
- Wijzigingen in wet- en regelgeving en de (financiële) gevolgen daarvan die betrekking hebben op een bepaalde sector. Als voorbeeld kan een regelgeving worden genoemd die van invloed is op de werkomstandigheden van alle werknemers bij bouwprojecten (niet alleen PFI projecten).

De volgende risico's blijven bij de publieke sector liggen:

- Verschil tussen afgesproken en werkelijk gewenste beschikbaarheid. Zo betaalt de publieke sector zelf het verschil als bijvoorbeeld het aantal benodigde ziekenhuisbedden verkeerd is ingeschat
- Veranderingen in het PvE.
- De afstemming van de standaarden van levering ten opzichte van de wensen en eisen van de gebruikers.
- De mate waarin de faciliteit wel of niet gebruikt gaat worden. Als bijvoorbeeld een pand niet meer nodig is, moet de beschikbaarheidsvergoeding worden doorbetaald. Wel worden

hieromtrent grenzen en wijzigingsmechanisme afgesproken waardoor een deel van het risico bij de private partij komt te liggen.

- Inflatie risico (de prijzen zijn verbonden aan inflatie aanpassingen).
- Wijziging in wet- en regelgeving die betrekking heeft op het specifieke project (of op alle projecten van dat type) of op PFI projecten in het algemeen. Als voorbeeld kan een wetswijziging worden genoemd die betrekking heeft op wegen of op de specifieke weg waarvoor een PFI contract is afgesloten.

5.1.5 Bieding

Het is vervolgens aan het procesmanagement van het consortium om een tweede bod uit te brengen, mede op basis van de informatie verkregen tijdens de consultatie. Hiervoor moet de stuurgroep het wederom voor elkaar krijgen om de kwaliteiten van alle betrokken partijen te benutten en te combineren. Als het bod er eenmaal ligt, gaat het naar de financier, die in deze fase een zeer belangrijke rol speelt en veel invloed uit kan oefenen op dit bod.

Net zoals bij het aanvragen van andere grote leningen moeten de consortia hun plannen, en daarmee het bod, verantwoorden aan de financier. De financier zal op zijn beurt controleren of dit goed in elkaar zit om op deze manier zijn investering veilig te stellen. Dit doet ze door⁷³:

- Due diligence: ze zullen het gehele project doorlichten kijkend naar technische-, wettelijke-, verzekerings- en financiële aspecten. Dit om ervoor te zorgen dat het plan is gebaseerd op de werkelijk verwachtingen en niet de wellicht subjectieve verwachtingen van de betrokken partijen.
- Risico-allocatie: ze zorgen ervoor dat de risico's worden gedragen door de partijen die hier het beste mee om kunnen gaan.
- Contract enforcement: ze zullen ervoor zorgdragen dat de partijen die risico aanvaard hebben deze verantwoordelijkheid ook nemen. Op deze manier zorgen ze ervoor dat de publieke sector krijgt wat ze wil.
- Nemen van overall risico: de projectrisico's liggen bij de leveranciers, maar de geldschietter behoudt het overall risico als de schuld niet betaald kan worden. Daarom hebben ze het recht om leveranciers te vervangen als zij hun werk niet naar behoren doen

De consortia hoeven in het tweede bod nog niet vast te hebben gelegd wie de uiteindelijke financier wordt, en de stuurgroep kan dus met meerdere partijen onderhandelen.

Als de biedingen van de verschillende consortia binnen zijn, vindt er een belangrijke stap plaats in de besluitvorming betreffende de doorgang van PFI aanbesteding. De biedingen worden getoetst door de publieke sector zelf door middel van de PSC⁷⁴. Hierdoor wordt nogmaals beoordeeld of PFI wel degelijk meer Value for Money oplevert. Contractueel heeft de publieke sector de mogelijkheid om zich op basis van deze test nog terug te trekken⁷⁵.

5.1.6 Onderhandelen

In deze fase onderhandelt het publieke procesmanagement met de stuurgroepen van de biedende consortia over openstaande zaken om uiteindelijk het best & final offer uit te kunnen brengen. Ondanks dat het niet gebruikelijk is om bij Europese aanbestedingen te mogen onderhandelen voldoet een PFI aanbesteding aan artikel 7 lid 2 sub c Richtlijn Werken.

⁷³ HM Treasury, juli 2003. Pag. 41

⁷⁴ www.pps.minfin.nl

⁷⁵ Aldus Diana Vendrig in een interview met T. van Beek op 04-04-2005

Deze meldt dat een onderhandelingsprocedure is toegestaan “in buitengewone gevallen, indien het werken betreft waarvan de aard en de onzekere omstandigheden een vaststelling vooraf van de totale prijs niet mogelijk maakt⁷⁶.”

5.1.7 Best & Final offer

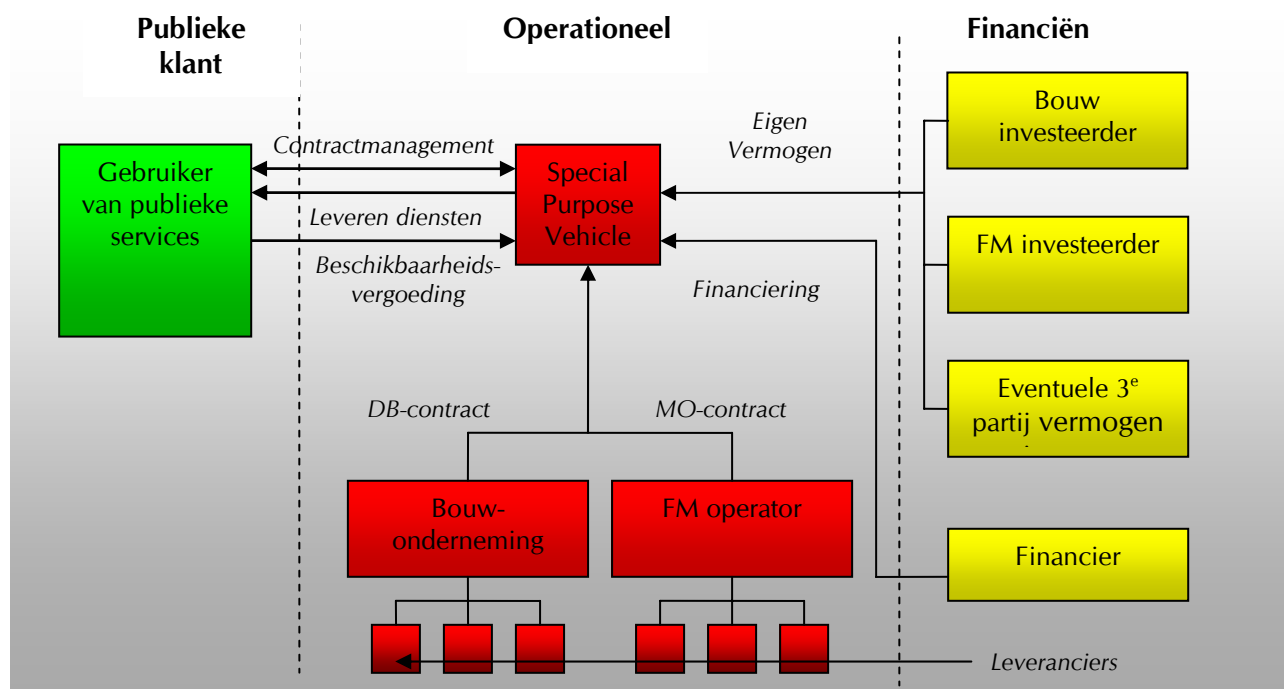
Na het onderhandelen moeten de consortia hun 3^e en laatste bod indienen. Men kan na het indienen hiervan geen wijzigingen meer aanbrengen en dus moet nu ook de financier vastliggen.

5.1.8 Gunning aan het beste consortium

Na gunning sluit de publieke sector een contract met een zogenaamd Special Purpose Vehicle (SPV). Het SPV is niets anders dan een financiële eenheid. Aandeelhouders hiervan zijn zoals eerder toegelicht normaliter de bouwonderneming en FM operator. In sommige gevallen is er nog een derde vermogenverstrekker. De bij de aanbesteding betrokken bouwonderneming en FM operator sluiten vervolgens respectievelijk een DB-contract⁷⁷ en MO-contract⁷⁸ met het SPV en treden daarmee op als onderaannemers.

De onderaannemers maken op hun beurt bij de uitvoering van hun werkzaamheden weer gebruik van leveranciers, zoals een schoonmaakbedrijf of interieurontwerper. In de contracten die hierbij gesloten worden is gewoonlijk geen risicoverdeling opgenomen. De partijen die aan de private kant bij het plaatsen van de biedingen betrokken zijn geweest (zoals de juristen), dragen in sommige gevallen wel risico, doordat van hen een lager uurtarief wordt verlangd in combinatie met een bonusfee als het consortium de aanbesteding wint.

Hoe bovenstaande organisatorisch in elkaar zit, is te zien in figuur 11.



Figuur 11. Organisatieschema PFI operationele fase

⁷⁶ Jaaruitgave Grond en Vastgoedrecht, editie 2004. Pag 134

⁷⁷ Design, Build contract

De risicospreiding over de betrokken operationele partijen is als volgt:

- De bouwonderneming (onderaannemer van het consortium) neemt de ontwerp-, bouw- en afleveringsrisico's voor zijn rekening.
- De FM operator (ook onderaannemer van het consortium) neemt risico's van tijdig en kosteneffectief leveren voor zijn rekening.
- Het consortium neemt de overige risico's op zich, zoals krediet risico en de uitvoering van de onderaannemers.

5.1.9 Contractperiode

Tijdens de contractperiode begint eerst de bouwonderneming met de bouw en/of renovatie van het project, waarna de FM operator verantwoordelijk is voor de beschikbaarheid van het project. De activiteiten van de FM operator moeten vervolgens worden getoetst om te bepalen hoeveel beschikbaarheidsvergoeding er betaald moet worden. Dit vergt veel kennis en precisie, aangezien de hoogte van de beschikbaarheidsvergoeding is gebaseerd op het integraal gebruik van de verschillende aangrijppunten. Dit zorgt voor zeer ingewikkelde formules.

Contractmanagement is dan ook een belangrijke taak voor het procesmanagement van voornamelijk de publieke sector. Om ervoor te zorgen dat zij sterk staan hebben zij bepaalde bevoegdheden⁷⁹:

- Het mogen korten op de beschikbaarheidsvergoeding bij ondermaatse prestatie.
- Op kosten van de private partij een andere partij de dienst laten leveren bij serieuze tekortkoming.
- Het mogen beëindigen van het contract met een constant ondermaats presterende leverancier.

Als de private partij keer op keer in gebreke blijft, heeft de overheid het recht om in te grijpen door⁸⁰:

- Het project over te nemen; inclusief het object en het personeel dat nodig is om de service te continueren.
- Er hoeft vervolgens alleen een compensatie te worden betaald voor de eigenlijke waarde van het object en dus niet voor gederfde inkomsten of andere rectificatiekosten.
- De publieke sector mag het project vervolgens aan een nieuwe private partij uitbesteden.

Naast bovengenoemde bevoegdheden heeft de publieke sector de mogelijkheid om geleverde diensten over te nemen als⁸¹:

- De overheid bepaalt dat er een serieus risico is voor de gezondheid of veiligheid van het volk.
- De overheid bepaalt dat er een serieus risico is voor de omgeving.
- Het project nodig is voor de nationale veiligheid.

Ook de private partij heeft in bepaalde gevallen bevoegdheden om het contract te beëindigen⁸²:

- Force majeure: In het geval er zich omstandigheden voordoen die het de private partij onmogelijk maakt de dienst te leveren. Bijvoorbeeld bij een oorlog of een aardbeving. Omdat in het geval van force majeure geen schuldige aan te wijzen is, hoeft de private partij niet volledig gecompenseerd te worden.
- Wanprestatie door de overheid: In deze situatie (bijvoorbeeld bij herhaaldelijk niet betalen) zal de overheid de private partij een volledige schadevergoeding moeten betalen. Dit betekent inclusief de gederfde winst.

⁷⁸ Maintain, Operate contract

⁷⁹ Grotius Opleiding "Onroerend Goed" onderdeel "PPS en projectontwikkeling." Pag. 126

⁸⁰ HM Treasury, juli 2003. Pag. 39

⁸¹ HM Treasury, juli 2003. Pag. 39

⁸² Grotius Opleiding "Onroerend Goed" onderdeel "PPS en projectontwikkeling." November 2004. Pag 127

Naast het waarborgen van de beschikbaarheid, is een ander belangrijke rol van het contractmanagement aan de publieke zijde het eventueel opnieuw aanbesteden van diensten die voor minder jaren dan de contractduur zijn vastgelegd. Bovendien kunnen er veranderingen in de wensen en eisen van de gebruikers optreden met alle gevolgen van dien.

5.2 Rollen binnen PFI

Naar aanleiding van paragraaf 5.1 worden in deze paragraaf de verschillende rollen met bijbehorende activiteiten op een rijtje gezet. Vervolgens wordt bepaald welke van deze rollen bij de organisatie Procore passen. De voor dit onderzoek relevante rollen binnen PFI staan weergegeven in tabel 1.

Publieke klant		Operationeel		Financieel	
Rol	Activiteit	Rol	Activiteit	Rol	Activiteit
Adviseur PPC	Opstellen PPC en afnemen door financiële consequenties en risico's te berekenen	Bouw-ondernemer	Ondersteunen bieding en uitvoeren DB-contract	Vermogen-verstrekker	Verstrekken vermogen aan het consortium
Adviseur PvE	Opstellen PvE en beoordelen bieding	FM Operator	Ondersteunen bieding en uitvoeren MO-contract	Financier	Verstrekken lening aan het consortium
Juristen	Opstellen contract	Ondersteuning bieding (juristen, architecten, etc.)	Ondersteunen consortium bij uitbrengen bieding (opstellen contracten, ontwerpen project, etc)		
Adviseur PSC	Opstellen PSC en afnemen door beprijzen publieke variant en benchmarken hiervan	Leveranciers onderaan-nemers	Leveren diensten en/of producten tijdens contractperiode		
Proces-management	Sturen publieke partijen, met consortia onderhandelen en contract-management	Proces-management	Sturen private partijen, met publieke klant onderhandelen en contract-management		

Tabel 1. Mogelijke rollen binnen PFI

Eén van de door Procore opgestelde randvoorwaarden is dat de rol past bij de core-business van de organisatie. Op basis hiervan wordt hieronder een selectie gemaakt uit de rollen beschreven in tabel 1. Als eerste worden de rollen aan de publieke kant beoordeeld.

Om de activiteiten van een PPC adviseur uit te voeren zijn veel financiële kennis en vaardigheden vereist. Bedrijven als Deloitte en PriceWaterhouseCooper zijn partijen die in de praktijk deze rol vervullen. Hoewel ook Procore berekeningen uitvoert, past deze rol niet bij de core-business van het bedrijf. Hetzelfde geldt voor de rol van adviseur PSC. Het verdient daarnaast geen pleidooi om uit te leggen dat Procore zich ook niet moet richten op de rol van juristen. Rollen die wel uitstekend passen bij Procore

zijn die van het procesmanagement en adviseur PvE. De eerste omdat Procore tijdens de aanbesteding en / of contractperiode optreedt aan de klantzijde. Hierin komen de activiteiten onderhandelen met de aanbodzijde en contractmanagement regelmatig aan bod. Bovendien zorgen deze activiteiten voor de nodige ervaring met projectleiderschap en daarmee het aansturen van verschillende partijen. Het optreden aan de klantzijde betekent dat Procore veel ervaring heeft met het opstellen van PvE. Ondanks dat in de praktijk technische adviseurs hierbij betrokken zijn, past de kennis van Procore, van zowel FM als bouw, goed bij het PFI kenmerk integratie van bouw en exploitatie.

Ondanks dat Procore veelvuldig het projectmanagement bij bouwprojecten uitvoert, is de core-business niet gericht op het eigenlijke bouwen. De rol van bouwonderneming valt daarom dan ook af. De activiteiten van ondersteunende diensten zijn daarnaast te specialistisch om interessant te zijn voor Procore. Om dezelfde redenen als bij de publieke zijde zijn aangevoerd, is ook het procesmanagement aan de private kant een interessante rol voor Procore. Bovendien is de kennis op het gebied van integratie van bouw en FM nog een extra argument. Omdat de FM operator ook alleen kan bestaan uit het management, past ook deze rol binnen de mogelijkheden voor Procore. Binnen de operationele rollen kan Procore als laatste nog de rol van leverancier innemen door bijvoorbeeld werkplekconcepten te bedenken of interieur te ontwerpen.

De rollen aan de financiële kant passen vanzelfsprekend niet bij de core-business van Procore.

Samengevat zijn de rollen die op basis van de core-business van Procore overblijven:

1. Publiek procesmanagement
2. Adviseur PvE
3. Privaat Procesmanagement
4. Privaat FM Operator
5. Privaat Leverancier

In het volgende hoofdstuk wordt gekeken welke van deze rollen de meest gunstige is voor Procore. De basis hiervoor zijn onder andere de in dit hoofdstuk omschreven taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en risico's van de verschillende rollen.

Hoofdstuk 6. De rol van Procore

De in hoofdstuk 5 geselecteerde rollen worden in dit hoofdstuk aan de hand van vier punten getoetst op meest gunstige positie voor Procore. Deze punten zijn: de mogelijkheden die er binnen de markt liggen, de risico's die de rol met zich meebrengt, hoeveel er mee verdiend kan worden (de omzetpotentie) en in hoeverre de rol bij Procore past. Deze punten zijn gebaseerd op beïnvloedingsfactoren geïdentificeerd na bestudering van de markt en organisatie.

Het onderzoek, en verantwoording daarvan, hetgeen tot onderstaande conclusie heeft geleid is terug te vinden in bijlage 7. Hierin worden de verschillende rollen beoordeeld aan de hand van een groot aantal vragen waarvan de kwalitatieve antwoorden omgezet zijn in kwantitatieve waarden.

6.1 Beoordelingspunten

In deze paragraaf worden de punten toegelicht die beoordeeld zijn om tot de meest gunstige positionering voor Procore te komen.

6.1.1 Mogelijkheden

De geïdentificeerde beïnvloedingsfactoren die de mogelijkheden binnen de markt weergeven zijn de behoefte die er binnen de bepaalde sector aan de rol is, de concurrentie van andere bedrijven die dezelfde rol (kunnen) vervullen en de kans die Procore heeft om voor de rol in aanmerking te komen.

6.1.2 Risico's

Om te beoordelen hoeveel risico's een rol met zich meebrengt is er ten eerste gekeken naar hoe zeker het is dat er wordt uitbetaald. In sommige gevallen wordt er namelijk op basis van uren betaald, maar in andere gevallen op basis van lage fees gekoppeld aan bonussen als een bepaald resultaat wordt gehaald. Daarnaast is gekeken naar de risico's die moeten worden gedragen. Dit is gebaseerd op de risicoverdeling die gemaakt wordt op basis van de PFI grondbeginselen. Ten derde is de investering beoordeeld die nodig is om de kennis te vergaren die nodig is om de rol te vervullen. Als laatste is beoordeeld of het gewenst is vermogen te investeren alvorens de rol te mogen vervullen.

6.1.3 Omzetpotentie

Met de omzetpotentie wordt het geld bedoeld dat verdiend kan worden op basis van de hoogte van het salaris en de lengte van het contract.

6.1.4 Passend bij Procore

Het laatste beoordelingspunt heeft betrekking op de organisatie Procore, waarbij ten eerst is gekeken naar het aantal activiteiten van Procore dat bij de verschillende rollen past. De beoordelingstabel hiervan is tevens in bijlage 7 opgenomen. Vervolgens is er gekeken naar de mate waarin de rollen bijdragen aan het behalen van de drie doelstellingen van Procore zoals geformuleerd in hoofdstuk 2. Als derde is beoordeeld of Procore naast de activiteiten ook kennis en vaardigheden heeft die als toegevoegde waarde kunnen dienen bij het uitvoeren van de rollen. Om te kunnen bepalen of de rol past bij de huidige manier van zaken doen van Procore is als laatste gekeken naar de cultuur, missie en opdrachtgever die bij de rollen horen.

6.2 Conclusie

In deze paragraaf wordt de meeste gunstige positionering voor Procore gekozen. Hierbij is gebruik gemaakt van een beoordelingsmatrix met daarin de hierboven besproken beoordelingspunten.

De waarden die door de onderzoeker zijn toegekend aan de beïnvloedingsfactoren vormen een eindscore per beoordelingspunt. De beoordelingspunten staan links in onderstaande tabel. De eindscores vormen opgeteld een totaalscore van waaruit de beste positionering voor Procore naar voren komt. Omdat Procore onder andere door de bedrijfsfilosofie aan bepaalde punten meer, dan wel minder, waarde hecht, zijn er door het Management Team van Procore wegingsfactoren gegeven aan de verschillende beoordelingspunten. Deze staan links in de tabel.

De punten die toegekend zijn, zijn gebaseerd op een 1 tot 10 schaal, waarbij 10 de meest gunstige score voor Procore is.

		Publiek Proces- man.		Publieke Adviseur PvE		Privaat Proces- man.		Privaat FM Operator		Privaat Leveran- cier	
Mogelijk- heden 2X	Behoefte	5	29,4	9	42,6	5	37,4	10	38	10	48
	Concurrentie	3,7		6,3		6,7		5		6	
	Kans	6		6		7		4		8	
Risico's 1X	Uitbetaling	7	31	10	37	5	31	5	17,5	10	40
	Risico-allocatie	7		10		9		4		10	
	Kennis investering	7		7		7		3,5		10	
	Vermogen	10		10		10		5		10	
Omzetpotentie 3X		8	24	8	24	8,5	25,8	9,5	28,5	6	18
Passend bij Procore 4X	Activiteiten	5	96	6	106,8	5	88	4	85,2	2	69,2
	Doelstellingen	6		4,7		6		6		1	
	Kennis & vaardigheden	5		8		5		5		8	
	Huidige business	8		8		6		6,3		7,3	
TOTAAL		180,4		210,4		182,2		169,2		175,2	

Tabel 2. Rollenbeoordeling Procore

In tabel 2 is te zien dat Procore zich het beste kan gaan richten op de rol van Adviseur PvE. Ondanks dat deze rol de hoogste score krijgt, houdt dit niet zonder meer in dat deze rol zo maar vervuld kan worden. Er zijn punten waarmee rekening moet worden gehouden bij het betreden van de PFI markt. Om deze punten inzichtelijk te maken is er een SWOT-analyse voor de rol van adviseur PvE opgesteld. Bij het opstellen hiervan is onder andere gebruik gemaakt van de SWOT-analyse genoemd in hoofdstuk 2 en schema's in bijlage 7.

Sterke punten: ▪ Veel relevante kennis en ervaring door aanwezige activiteiten ▪ Kennis op het gebied van integratie FM en Huisvesting; Smart Design ▪ Vaak aanwezig aan vraagzijde ▪ Breed netwerk van specialisten op specifieke terreinen ▪ Contacten met Groot Britannië	Zwakke punten: ▪ Geringe structurele aanpak binnen Procore ▪ Naamsbekendheid bij PFI partijen ▪ Beperkte kennis van en ervaring met markt
Kansen: ▪ Eerdere integratie FM in het DBFMO-proces ▪ Waarde die aan het PvE wordt gehecht ▪ Verdere aanbestedingen middels PFI ▪ Nog weinig gevestigde namen binnen deze positionering. ▪ Groeiende outsourcing van management consultancy in de lokale publieke sector⁸³ ▪ Naamsbekendheid bij V&W	Bedreigingen: ▪ Technische adviseurs die momenteel het PvE opstellen ▪ Cultuur binnen publieke sector

Figuur 12. SWOT-analyse Procore m.b.t. rol Adviseur PvE

Kijkend naar de SWOT-analyse overheersen de sterke punten ten opzichte de zwakke punten en de kansen over de bedreigingen. De uitgangspositie van Procore bij het betreden van de PFI markt is dan ook positief. De mogelijkheden en gevaren die uit de SWOT-analyse naar voren komen zijn echter aspecten waarop Procore in moet spelen c.q rekening mee moet houden bij het betreden van de markt. Hoe Procore dit kan doen komt in het volgende hoofdstuk naar voren.

⁸³ In Groot Britannië heeft er op dit gebied van 1999 tot 2001 een groei van 292,3% groei plaatsgevonden. De gedachte is dat PFI hieraan een grote bijdrage heeft geleverd. (bron: Mintel, mei 2003. Pag. 34).

Hoofdstuk 7. Aanbevelingen

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan met betrekking tot het betreden van de PFI markt. Naast een tijdsplanning en een investeringsbegroting komen er punten uit de SWOT-analyse aan bod in paragraaf 7.1 en 7.2.

7.1 Cultuurverandering

Op basis van de resultaten van de Management Drives test (zie bijlage 2) en de daarbij behorende verandermanagement theorie worden in deze paragraaf handvatten aangeboden die Procore kan gebruiken om meer structuur binnen de organisatie te creëren. Deze informatie is gebaseerd op gegevens in bijlage 8. Hierin is tevens de onderbouwing van het onderstaande opgenomen.

Zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven heeft het Management Team van Procore veel geel en juist weinig blauw in het profiel. Dit kan een obstakel vormen bij het betreden van de PFI markt. De organisatie kan door kwaliteit en structuur aan te brengen en beter op processen te letten namelijk intelligenter opereren met betrekking tot het betreden van de PFI markt.

Het “te kort” aan blauw zorgt tevens voor een cultuurverschil tussen de publieke sector, waarin de aanbevolen rol valt, en de eigen organisatie. In de publieke sector wordt veel gebruik gemaakt van regels en procedures, hetgeen naar verwachting een profiel oplevert waarin juist veel blauw te vinden is. De disbalans in de aanwezigheid van blauw zou voor moeilijke situaties kunnen zorgen.

Procore is zich bewust van bovengenoemde nadelen. Door de personeelssamenstelling te veranderen is Procore momenteel bezig meer blauw te creëren. De hoeveelheid blauw kan echter ook vergroot worden door de cultuur binnen de organisatie te veranderen. Om de marktbetreding te versnellen wordt Procore dan ook geadviseerd om ook deze manier ter handen te nemen.

Het organisatieonderdeel

Omdat binnen Procore alle werknemers bijdragen aan de ontwikkeling en implementatie van nieuwe ideeën en alle medewerkers uiteindelijk werkzaam kunnen zijn in de publieke sector betreft de cultuurverandering de gehele organisatie. Het management team is echter wel specifiek belangrijk, omdat zij de ontwikkelingen moeten faciliteren, hetgeen beter gaat met meer structuur.

Richting van de cultuurverandering

Om meer uit de eigen organisatie te kunnen halen, doet Procore er verstandig aan om op een manier te werken waarin ideeën en plannen geconcretiseerd kunnen worden. Hiervoor moet een verandering in cultuur plaatsvinden die voor meer balans in de waarden geel en blauw zorgt. Om dit te verwezenlijken zijn concrete veranderingsdoelstellingen geformuleerd, weergegeven in tabel 3. Deze gaan alle uit van de dominante waarde van de organisatie: geel.

Minder geel door minder	Meer blauw door meer
Theoretiseren	Regelen (“tot in de puntjes”)
Analyseren	Uniformeren
Afstandelijk	Instrueren (uitleggen en voordoen)
Rationaliseren	Plannen en organiseren
Eigenzinnig	Afmaken (volharden)
Abstract	Verantwoorden (transparantie)
Vrijblijvend	Afspraken nakomen
Verlamd door analyse	Organisatieloyaliteit tonen
Intellectueel kritisch	Helderheid over taken

Tabel 3. Veranderingen voor het managementteam

Geef zin aan verandering

Omdat geel de dominantie kleur binnen met name het managementteam is, moet er rekening worden gehouden met deze belangrijkste zingevende factor. Wanneer dit ontkend wordt, treedt er direct een blokkade op. De veranderingen moeten daarom op een manier worden gecommuniceerd zodat ze zin hebben volgens de gele behoeftes. Dit kan door het onderstaande te gebruiken als basis voor de communicatie:

- Er is ruimte nodig om verder te kunnen ontwikkelen.
- Deze ruimte biedt de mogelijkheid om te verschuiven van abstract naar concreet denkniveau.
- De organisatie kan intelligenter opereren door kwaliteit en structuur aan te brengen en beter op processen te letten.

Stuur op positief gedrag

Positief gedrag is nodig om de veranderingen door te kunnen zetten en is daarmee essentieel voor het succesvol laten slagen van de veranderingen. Om positief gedrag te stimuleren moeten de werknemers het gevoel krijgen dat ze ten eerste capabel zijn om positief te kunnen handelen, en ten tweede dat zij de ruimte krijgen om uiting te geven aan hun positieve drijfveren. De drijfveren van geel waaraan de ruimte moet worden gegeven zijn kennis, vrijheid en intellectuele vooruitgang.

Er moet daarom voorkomen worden dat door de doelstellingen de werknemers vrijheidsbeperkingen krijgen opgelegd, eentonig werk moeten doen of gedwongen worden tot simplisme. De verandering moet juist als leuk en complex worden gepresenteerd.

Integreer verschillende culturen

Als er besloten wordt om de PFI markt te betreden doet Procore er verstandig aan om daarvoor personen te zoeken met verschillende waarden. Dit bevordert niet alleen het resultaat doordat er aandacht is voor verschillende aspecten, maar het kan tevens bruggen slaan met andere afdelingen en / of instanties. Geadviseerd wordt om geel te benutten doordat het de drang naar het nieuwe bevordert, hetgeen ontwikkeling als resultaat heeft. Om deze ontwikkeling meer concreet te maken en zo de implementatie te bevorderen is blauw gewenst. Om het groepsproces te bevorderen moet bovendien nog groen aanwezig zijn.

Los van de organisatieverandering staat de eigenlijke implementatie van de betreding van PFI markt. Deze wordt in volgende paragrafen besproken.

7.2 Communicatie

In deze paragraaf wordt advies gegeven over hoe Procore door middel van communicatie hun sterke kanten en de marktkansen kan benutten. Tevens wordt hierbij rekening gehouden met de zwakke punten en bedreigingen.

7.2.1 Unique Selling Points

Binnen de rol van Adviseur PvE is er concurrentie die ervoor zorgt dat Procore zijn toegevoegde waarde moet kunnen aantonen. Dit kan door Unique Selling Points te communiceren waarmee Procore zich kan onderscheiden.

Ervaring met Smart Design

In Groot Brittanië is aan de hand van het eerder genoemde CABA rapport groeiende aandacht voor het eerder betrekken van FM in het DBMO-proces. Deze integratie is in Groot Brittanie momenteel zeer actueel binnen de gehele bouwwereld⁸⁴. Net zoals PFI vanuit Groot Brittanië naar Nederland komt

⁸⁴ International Semester Haagse Hogeschool. *Realizing Potential*. Januari 2005

overwaaien, zal ook deze ontwikkeling naar verwachting binnen afzienbare tijd in Nederland meer aandacht krijgen. Zeker met betrekking tot PFI.

Procore heeft veel kennis op dit gebied doordat ze het gehele proces van het zoeken naar huisvesting tot aan het beheer begeleiden. Hierdoor zijn ze in staat om FM en Huisvesting te integreren. Het zogenaamde "Smart Design" is dan ook een kwaliteit waarmee Procore zich kan onderscheiden. Zeker ten opzichte van de momenteel gebruikte technische adviseurs die voornamelijk naar bouwaspecten kijken.

Specifieke kennis

In al hun activiteiten treedt Procore op namens de vraagzijde. Hierdoor is Procore de manier van werken gewend die nodig is om de wensen en eisen van de gebruikers te herkennen en te waarborgen. Tevens heeft Procore de ervaring die nodig is om deze wensen en eisen op een functionele manier te kunnen vertalen naar het PvE.

Bovendien heeft Procore de beschikking over specialisten op specifieke terreinen, intern dan wel extern. Samen met de huidige activiteiten die passen bij de aanbevolen rol hebben ze de dan ook de beschikking over zeer specifieke kennis.

Netwerk Groot Brittanië

PFI is dusdanig ingewikkeld en nieuw dat in alle opzichten geldt dat de uitvoering pas goed gaat als er ervaring is⁸⁵. Het netwerk dat Procore dankzij zijn vestiging in Groot Brittanië heeft, kan hierdoor een groot voordeel opleveren. Zo is er momenteel al contact met een adviseur die aan zowel de private als publieke zijde betrokken is geweest bij PFI aanbestedingen in Groot Brittanië. Geadviseerd wordt wel om alleen personen vanuit Groot Brittanië ter ondersteuning in te huren. Dit omdat de ervaringen met het inhuren van Britten laten zien dat ze minder nauwkeurig te werk gaan dan in Nederland gebruikelijk is⁸⁶.

7.2.2 Communicatiemiddelen

De communicatie moet in eerste instantie gericht zijn op het creëren van naamsbekendheid. Om dit te bereiken speelt naast de gebruikelijke schriftelijke communicatiemiddelen zoals de website, brochures en readers mondelinge communicatie een essentiële rol.

Netwerken

Netwerken levert vaak veel werk op, zo ook binnen de PFI markt. Probleem bij de centrale overheid is echter dat zij veelal gebruik maken van vaste adviseurs die op een "preferred suppliers list" staan⁸⁷. Deze lijst komt officieel tot stand doordat bedrijven een raamcontract verwerven aan de hand van een Europese aanbesteding. Echter, er zijn ook mogelijkheden om buiten deze lijst om in aanmerking te komen voor werk. Goede mogelijkheden hiertoe bieden contacten met bestaande klanten, met in het specifieke geval het Ministerie van V&W. Netwerken kan daarom wel degelijk lonend zijn.

Op lokaal niveau wordt meer gebruik gemaakt van netwerken, mede dankzij de hogere lokale Europese aanbestedingsgrens voor diensten van €200.000⁸⁸. Hier liggen dan ook meer kansen voor Procore, vooral kijkend naar de verwachte PFI ontwikkelingen in de gezondheidszorg. Procore doet er daarom ook verstandig aan om gebruik te maken van zijn netwerk binnen Procore Health Solutions.

Ook het netwerken op onderwerp gerelateerde beurzen en evenementen, zoals het onlangs gehouden congres "de voortgaande ontwikkeling van Publiek-Private-Samenwerking in Nederland," wordt aanbevolen.

Naast bovengenoemde partijen om mee te netwerken zijn andere specifieke doelgroepen de technische adviseurbureaus en Ontwikkelingsmaatschappij PPS. De eerste omdat met hen wellicht samengewerkt

⁸⁵ Aldus N.O. Scott-Emuakpor in een interview met T. van Beek op 24-03-2005

⁸⁶ Aldus Ronald Pereboom in een interview met T. van Beek op 06-04-2005

⁸⁷ Aldus Rogier Verbeek in een interview met T. van Beek op 23-03-2005

⁸⁸ Mr. Leushuis, J.B. Gastcollege Haagse Hogeschool.

kan worden, waardoor de bedreiging die zij vormen juist een kans wordt. De tweede omdat deze partij momenteel een belangrijke rol speelt in de voorbereidingsfase van PFI. Zij helpen de publieke sector bij het doorlopen van de PPC en stellen, mits deze positief uitpakt, partijen voor in de projectorganisatie voor. Daardoor hebben zij ook veel invloed op de aanstelling van de adviseurs die het PvE opstellen.

Andere vormen

Om naamsbekendheid te vergroten kan Procore er daarnaast voor kiezen om lezingen te houden of publicaties in vakbladen uit te brengen. Met name de kennis en het geloof in Smart Design is hier een goed aanknopingspunt voor.

7.3 Tijdsplanning

Om inzicht te geven in de tijd die nodig is om de markt te betreden en wanneer Procore hiermee klaar moet zijn, wordt in deze paragraaf een tijdsplanning gegeven.

Actie	Toelichting	Tijdspan
Oriënteren op PFI en markt	Kennis maken met de inhoudelijke aspecten van PFI en de markt. Dit rapport is een aanzet hiertoe.	Juli 2005
Opstellen doelen en onderscheidend vermogen	Op basis van de oriëntatie de richting binnen de PFI markt bepalen en eventueel de Unique Selling Points aanpassen c.q. aanvullen.	Juli 2005
Analyseren marktpotentie	Met dit rapport als basis kijken welke partijen actief zijn in de PFI markt en inschatten welke projecten wanneer in aanmerking komen voor PFI aanbesteding. Bijlage 5 en 6 bieden voor het laatste een hulpmiddel.	Juli 2005 - November 2005
Doelwitten aanwijzen	Projecten aanwijzen die bij de core-business (dit zijn voornamelijk werken) en tijdsplanning van Procore passen.	November 2005
Creëren naamsbekendheid en optimaliseren marktwerking	Afspraken plannen met relevante partijen en netwerk gebruiken (van bestaande klanten als Min. V&W). Hierbij moet extra worden geconcentreerd op de lokale PFI markt. Het optimaliseren van de naamsbekendheid kan onder andere door gebruik te maken van de aanbevelingen genoemd in paragraaf 7.2.2.	September 2005 - Mei 2006
Opdracht verwerven	Praten met potentiële opdrachtgevers of partijen waarmee samengewerkt kan worden.	Juni 2006
Uitvoeren opdracht	Het PvE moet grotendeels af zijn als de vooraankondiging wordt geplaatst. Daarna wordt er nog het één en andere aangepast en / of aangevuld ⁸⁹ .	Juli 2006 - Juni 2007

Tabel 4. Tijdsplanning implementatie

Uitgangspunten bij bovenstaande planning is dat de start binnen Procore begin juli 2005 ligt. Dit wordt aangeraden omdat de markt nu nog weinig gevestigde namen kent en het dus zaak is je nu te vestigen. Als Procore zich nu weet te vestigen, creëert de organisatie daarmee een voorsprong die door de (toekomstige) concurrentie niet snel ingehaald kan worden.

In de tijdsplanning ligt het eindpunt half 2006. Dit is gebaseerd op de aanname dat begin 2007 nieuwe PFI projecten zullen worden aanbesteed. Dit is een aanname omdat niet duidelijk is wanneer er nieuwe projecten bekend worden gemaakt. De enige informatie die momenteel voorhanden is, is dat er onlangs vier projecten zijn aangewezen waarvan de aanbesteding begin 2006 gaat plaatsvinden. Omdat de projectorganisaties 6 tot 7 maanden voor de aanbesteding⁹⁰ worden opgesteld kan Procore hier geen rol meer in spelen. De aanname die is gedaan, is gebaseerd op de ervaring uit het verleden die laat zien dat er een jaar zat tussen de aanbesteding van het Montaigne College en de hierboven aangegeven projecten.

⁸⁹ Aldus Diana Vendrig van het KC PPS

⁹⁰ Aldus Diana Vendrig van het KC PPS.

In de planning is slechts één stap aangegeven waarin Procore kennis opdoet. In de SWOT-analyse wordt bij zwakke punten echter aangegeven dat Procore beperkte kennis en ervaring heeft met de markt. Hierdoor mag er wellicht verwacht worden dat er meer leermomenten in de planning thuishoren. Echter, de gedachte is dat Procore door zijn huidige activiteiten genoeg ervaring en kennis heeft om de nog prille PFI markt te betreden. Deze prille markt zorgt er namelijk voor dat ook de andere bedrijven beperkte kennis en ervaring met de markt hebben. “Al doende leert men” is dan ook de argumentatie achter deze keuze.

In de planning is bovendien geen ruimte gegeven aan de uitvoering van de cultuurverandering. Hiervoor is gekozen omdat deze los wordt gezien van de implementatieactiviteiten. Aan de cultuurverandering zal echter naar verwachting gedurende de gehele planningsperiode gewerkt moeten worden.

7.4 Investeringsbegroting

Als laatste wordt in deze paragraaf op basis van de planning een investeringsbegroting uiteengezet. Deze heeft alleen betrekking op baten en lasten met betrekking tot PFI activiteiten. Zoals bij vele investeringsbegrotingen is ook hier gebruik gemaakt van informatie die sterk berust op aannames. De personeelskosten die de basis voor de investeringsbegroting zijn, zijn echter gebaseerd op betrouwbare gegevens van Procore. De informatie hier voortvloeiend is daarom betrouwbaar.

Geadviseerd wordt om bij het betreden van de PFI markt gebruik te maken van vier personen. Drie daarvan zijn interne medewerkers van Procore en één is een externe adviseur uit Groot Brittanië. De eerste interne medewerker bevindt zich op strategisch niveau en houdt zich bezig met de voorbereidingsfase. Medewerker 2 is de persoon die de organisatie intern inricht en de uiteindelijke uitvoering bij de klant op zich neemt. Deze medewerker bevindt zich op tactisch niveau. Medewerker 3 ondersteunt de overige medewerkers met uitvoerende werkzaamheden. De externe medewerker is een persoon uit Groot Brittanië die ondersteuning biedt bij het opdoen van inhoudelijke kennis over PFI, het verwerven van een contract en de uitvoering hiervan.

Bovenstaande bedragen zijn gebaseerd op de berekening van de personeelskosten opgenomen in bijlage 9. Tevens staat in deze bijlage een uitgebreidere versie van onderstaande investeringsbegroting.

Totale inkomsten / uitgaven

	Uitgaven	Inkomsten	Totaal
3e kwartaal 2005	€ 23.716	€ 0	€ 23.716-
4e kwartaal 2005	€ 21.762	€ 0	€ 21.762-
TOTAAL 2005			€ 45.477-
1e kwartaal 2006	€ 23.764	€ 0	€ 23.764-
2e kwartaal 2006	€ 33.129	€ 0	€ 33.129-
3e kwartaal 2006	€ 35.070	€ 58.560	€ 23.490
4e kwartaal 2006	€ 32.089	€ 52.520	€ 20.431
TOTAAL 2006			€ 12.972-
1e kwartaal 2007	€ 32.089	€ 52.520	€ 20.431
2e kwartaal 2007	€ 13.283	€ 18.880	€ 5.597
TOTAAL 2007			€ 26.028
TOTAAL	€ 214.901	€ 182.480	€ 32.421-
	2005	t/m juni 2006	Totaal
Totale investering	€ 45.477-	€ 56.893-	€ 102.370-

De begroting laat zien dat Procore tot en met juni 2006 €102.370,- moet investeren. Als Procore dan een opdracht verwerft die elf maanden werk oplevert, blijft er een negatief verschil van €32.421,- over en is de investering dus nog niet terugverdiend.

Echter, doordat er daarna veel minder geïnvesteerd hoeft te worden om projecten te verwerven én de winstgevendheid van verworven opdrachten in de toekomst zal vergroten, ziet de toekomst er positief uit. De winstgevendheid zal in de toekomst toenemen doordat Procore in het vervolg geen of minder gebruik hoeft te maken van de diensten van een externe adviseur. Omdat er nu naar de klant toe geen winstmarge op het uurtarief van de externe werknemer is berekend, zal de winstgevendheid sterk toenemen als Procore deze uren zelf gaat invullen. Er is in de investeringsbegroting gekozen om geen winstmarge op het tarief van de externe medewerker te gebruiken omdat deze uren worden gezien als kennisinvestering.

Ondanks dat de tijdsplanning en investeringsbegroting berusten op aannames die de nodige onzekerheid met zich meebrengen, kan er wel gesteld worden dat Procore goede mogelijkheden heeft om de PFI markt op korte termijn te betreden. Om dit te verwezenlijken wordt Procore wel geadviseerd om de cultuur binnen de organisatie dusdanig te veranderen dat er meer gebruik wordt gemaakt van structuur. Dit om het betreden van de PFI markt te waarborgen en het cultuurverschil met de publieke PFI klant te minimaliseren.

Om de PFI markt te infiltreren kan Procore het beste gebruik maken van netwerken. Hierbij moet speciale aandacht uitgaan naar bestaande klanten (vooral het Ministerie van Verkeer en Waterstaat), technische adviseurbureaus en Ontwikkelingsmaatschappij PPS. In deze communicatie heeft Procore voldoende Unique Selling Points om zich van de andere aanbieders te kunnen onderscheiden, met name de ervaring met Smart Design. Bovendien kunnen deze Unique Selling Points worden gebruikt als onderwerpen voor publicaties of lezingen om zo naamsbekendheid te creëren.

Bibliografie

Boeken

- Busato, V.: Excellent management; Succesvolle case, strategieën en visies. Groningen: Wolters-Noordhoff bv. 2003. ISBN 9001605095
- Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages 2^e druk. Groningen: Wolters – Noordhoff bv. 2004. ISBN 9001468225
- Reijnders, E.: Interne communicatie: aanpak en achtergronden. Assen: Koninklijke van Gorcum & Comp bv. 2000. ISBN 902323636X
- Van Krimpen, J. Facility management in perspectief. Deventer: Kluwer. 2003. ISBN 9001573895
- Versnel, H en Koppenol, H.: De waardematrix. Het patroon waarin we gevangen zijn. Benelux: Pearson Education Benelux. 2004. ISBN: 9043010014

Rapporten

- 't Hoen, I. Kwaliteit een oneindig proces. Den Haag: Procore Huisvesting en Facility Management, 2001.
- Bos, P. Contractbeheer, informatie snel daar waar nodig. Den Haag: Procore Huisvesting en Facility Management, 2005.
- Cheroutre, M. Service Level Agreements, een zo optimaal mogelijke template. Den Haag, Procore Huisvesting en Facility Management 2004.
- Comptroller and auditor general: Darent Valley Hospital: The PFI contract in action. Londen: februari 2005.
- Comptroller and auditor general: Managing the relationship to secure a successful partnership in PFI projects. Londen: november 2001. ISBN 0102912289.
- Comptroller and auditor general: PFI: Construction Performance. Londen: februari 2003.
- Moolhuizen, M.A.: "Onroerend Goed", onderdeel "PPS en projectontwikkeling." Delft: Grotius Opleiding, november 2004.
- Esmeijer, J. Peking 2008, de gevolgen van de integratie van televisie en internet voor de dramaturgie en ervaring van sportverslaggeving. Utrecht: Procore Huisvesting en Facility Management, 2004.
- HM Treasury Public Enquiry Unit: PFI: meeting the investment challenge. Londen: juli 2003
- Hunter, D.R. en Healy, T.J.: Outsourcing in Government: The Path to Transformation. Londen: Accenture, februari 2002.
- Lennartz, R en Veeke, R.: De markt van de integrale facilitaire dienstverleners in Nederland. Barneveld: Significant B.V., februari 2004.
- Ministerie van Financiën. Voortgangsrapportage PPS, "van incidenteel naar structureel." Den Haag: November 2004.
- Mintel International Group Ltd.: Facilities Management, Leisure Intelligence. Londen: mei 2003.
- National Audit Office.: Innovation in PFI Financing: The Treasury building project. Londen: November 2001.
- Nobel, I. De facilitaire organisatie op weg naar klantgerichtheid. Den Haag: Ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit, 2004.
- OGC en CABE. Improving the Standards of Design in the Procurement of Public Buildings. Londo: October 2002.
- The stationery Office. Public Private Partnerships, the government's approach. Londen: 2000.
- Van de Loo, F.M.A.: Regelgeving inzake grondbeleid, grondverwerving en grondgebruik editie 2004. Den Haag: Jaaruitgave Grond en Vastgoedrecht, 2004.
- Van den Assem, S.e.a.: Realizing Potential. Den Haag: International Semester Haagse Hogeschool, Januari 2005

- Van Rombergh, H.D.: Nederlandse Vereniging voor Aanbestedingsrecht, jaarboek 2001. Alphen aan den Rijn: Nederlandse Vereniging voor Aanbestedingsrecht, 2002.

Artikelen

- Brouwer, R. en Visser-de Boer, M.: 25 jaar zekerheid met risico's. In: Facility Management Magazine. Jrg 17, nr 125, (nov. 2004), p 10-15.
- Heuckelback, S.: Samenwerking FM'er en gebouwenbeheerder kan efficiënter. In: Facto Magazine. Nr 1/2, (januari / februari 2005), p. 36-38.
- Kroon, M.: Facility manager, architect én hun gebouw. In: Facto Magazine. Nr 4, (april 2004), p 42-43.
- Lemmens, N.: Wachten op elkaar. In: FMI. Jrg 12, nr 1, (Januari 2005), p 24-27.
- Maureen, M.: Using the initiative. In: FM World. Nr 6, (April 2005), p 14-16
- Moolhuizen, M.: PPS en aanbesteden in ontwikkeling. In: PPS. Nr. 5, (oktober 2003), p 29-30
- Overheid is het eens met bedrijfsleven over PPS. In: Financieel Dagblad. (26 februari 2005), p 3
- Shiem-Shin Then, D.: An integrated resource management view of facilities management. In: Facilities. Jrg 12, nr 12/13. (okt. 1999), p. 17-21.
- te Meerman, W. Asset lifecycle management versus facility management. In: Facility Management Magazine. Jrg 17, nr 10, (oktober 2004), p 73-76.
- Timmer, R. Kamer moet afrekenen met foutief beeld van PPS. In: Financieel Dagblad. (26 februari 2005), p 7.
- Van Bree, P. Maincontracting in vogelvlucht. In: Facto magazine. Nr 6, (juni 2004), p 12-13.

Interne documenten Procore

- Baltes, M. Businessplan Procore. Hoofddorp: Procore Huisvesting- en Facility Management bv bv., 2002.
- Baltes, M. Impressie Procore. Hoofddorp: Procore Huisvesting- en Facility Management bv bv., 2002.
- Dierijk, M. Procore Health Solutions, Bedrijfsplan 2005-2007. Hoofddorp: Procore Huisvesting- en Facility Management bv bv., februari 2005.
- Haan, M. L. Intern rapport Procore. Spaarndam: Procore Huisvesting- en Facility Management bv bv., 1998.
- Kooy, W. SWOT-analyse. Hoofddorp: Procore Huisvesting- en Facility Management bv bv., 2002.

Interviews:

- Alexander Heijnis (Directeur FM Web) 04-04-2005
- Bram Wauters (Partner van Bernard Williams Associates) 09-01-2004
- Diana Vendrig (Kenniscentrum PPS) 04-04-2005
- Les O'Gorman (General Manager, Media Village LSTrillium) 15-03-2004
- Mark Moolhuizen (Partner van van Doorne) 21-03-2005
- Michel de Haan (algemeen Directeur Procore) 21-02-2005
- Michel Pan (National Account Manager ISS) 17-03-2005
- N.O. Scott-Emuakpor (Deloitte Management & ICT Consultants BV) 24-03-2005
- Phillip Ratcliffe (algemeen Directeur Procore UK) 08-03-2005
- Richard Dyson (Directeur Richard Dyson Consulting Ltd) 18-03-2005 en 01-04-2005
- Robbert Verkerk (Unitmanager Procore) 21-02-2005
- Rogier Verbeek (Bedrijfsdirecteur Facicom Maincontracting BV) 23-03-2005
- Ronald Pereboom (oprichter Ontwikkelingsmaatschappij voor PPS) 06-04-2005
- Ruud van Wezel (Haagse Hogeschool) 24-02-2005

Flyers:

- Deloitte. *Flyer de Publiek Private Comparator volgens Deloitte*. Oktober 2004.
- Deloitte. *Flyer Publiek Private Samenwerking en de Publieke Sector Comparator*. Oktober 2004.

Syllabi

- Genet, C.M.: MVO en de markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility management, 2000/2001, code 2384
- Mante, Y.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2003/2004, code 2318

Internet

- <http://www.dh.gov.uk/ProcurementAndProposals/PublicPrivatePartnership/PrivateFinanceInitiative/fs/en> (15-02-2005)
- http://www.strukton.com/index_template_ipr.asp?page_id=883&lang_id=360 (21-02-2005)
- <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm/cmpubacc.htm> (15-02-2005)
- <http://www.nao.gov.uk> (15-02-2005)
- <http://www.nao.gov.uk/recommendation> (15-02-2005)
- <http://www.opps.nl> (16-02-2005)
- <http://www.issworld.com/view.asp?ID=2630&mID=112> (21-02-2005)
- <http://www.accenture.com> (22-02-2005)
- <http://www.vandoorne.nl> (25-02-2005)
- <http://www.minfin.nl> (01-03-2005)
- <http://www.pps.minfin.nl> (01-03-2005)
- <http://www.procore.nl> (14-03-2005)
- <http://www.privatefinance-i.com/news/default.asp?chn=0,0,0,0&sref=1814004941621341531> (15-02-2005)

BIJLAGEN

Bijlage 1. Activiteiten Procore Huisvesting- en Facility Management bv B.V. ⁹¹

- **Projectmanagement:** Begeleiding van herhuisvesting van het eerste initiatief tot en met de oplevering met daarna eventueel ook het verzorgen van het facilitair management.
- **Facilitair management:** Procore biedt u een breed scala aan oplossingen voor de facilitaire dienstverlening. Denk hierbij aan interim facility management en coördinatie, contractmanagement en de implementatie van facilitair management informatie systemen (FMIS) tot en met het overnemen van het gehele facilitaire management.
- **Onroerend goed consultancy:** Procore helpt door middel van strategische huisvestingsplanning de juiste balans te vinden tussen wensen en eisen van de gebruiker en de beschikbare middelen.
- **Werkplekconcepten:** Realiseer het werkplekconcept dat bij de klant past met Procore MORE2, methode voor Optimalisatie Ruimte Efficiency en Effectiviteit.
- **Interieurontwerp:** Procore biedt een interieurontwerper die in staat is om ontwerpen te maken waarbij zijn eigen visie wordt samengesmolten met de communicatiedoelstellingen en cultuur van het bedrijf.
- **Technisch onderhoud:** Het aanbieden van een onderhoudsplan met een goede balans tussen preventief en correctief onderhoud teneinde een acceptabel kostenniveau voor de eigenaar/beheerder te garanderen om ervoor te zorgen dat het gebouw veilig en bruikbaar blijft.
- **Informatisering:** Het aanbieden van eenvoudige maar krachtige, direct te gebruiken software zodat de klant zich kan richten op zijn core-business.
- **Procore Light:** Procore Light is een oplossing voor facility managers die snel willen beschikken over afgebakende externe expertise tegen een scherpe vaste prijs. Hierbij kan gedacht worden aan onderdelen uit de reguliere integrale dienstverlening die als afzonderlijke dienst direct kunnen worden afgenomen.
- **Klimaatadvies**

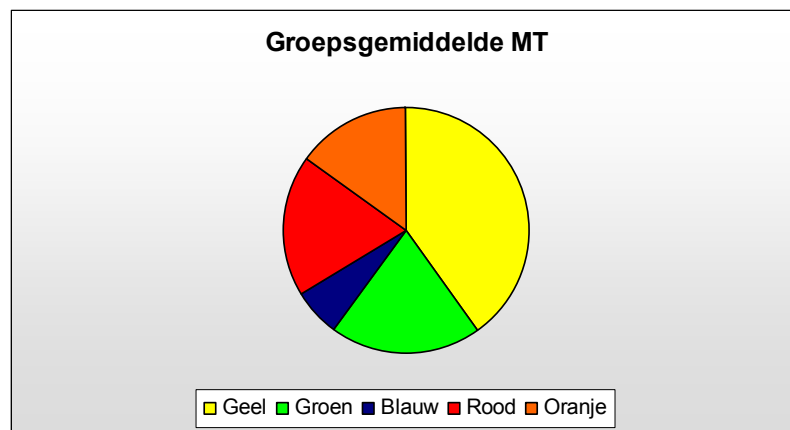
⁹¹ <http://www.procore.nl/?l=nl&s=4> (10-05-2005)

Bijlage 2. Resultaten Management Drives

Onderstaande is gebaseerd op de theorie van de Amerikaanse humanistische psycholoog Clare Graves. Deze theorie verbindt menselijke waarden aan de verschillende ontwikkelingsstadia van de mensheid. De mens heeft in zijn ontwikkeling van primitieve omstandigheden naar steeds complexere omgevingen telkens waardensystemen ontwikkeld die in iedere ontwikkelingsfase een adequate respons vormden om aan nieuwe levensomstandigheden het hoofd te bieden.

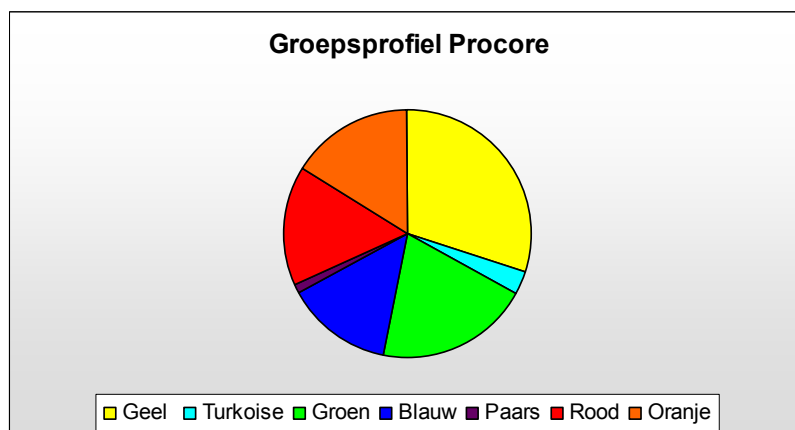
Graves onderscheidde in zijn tijd acht waardensystemen, maar in zijn visie ontwikkelt de mensheid op ieder niveau van complexiteit van de hem omringende wereld een nieuw waardensysteem, en dus zal het niet bij acht waardensystemen blijven.

In mei 2005 is er een nieuwe management drives test afgenomen onder de werknemers van Procore. De waardensystemen die aanwezig zijn binnen het Management Team en de gehele organisatie zijn in onderstaande figuren weergegeven.

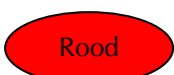


Figuur 13. Management Drives Groepsprofiel MT

De twee opvallendste waarden aanwezig binnen het Management Team zijn de kleuren geel en blauw. Waar oranje, rood en groen relatief goed verdeeld zijn, is geel heel erg nadrukkelijk aanwezig en blauw juist helemaal niet. Uit onderstaand overzicht is op te maken dat dit er voor zorgt dat het Management Team innovatief kan zijn doordat het nieuwe uitdagingen niet uit de weg gaat maar juist opzoekt, maar dat daarbij weinig structuur gehandhaafd wordt.



Figuur 14. Management Drives Groepsprofiel Procore

Waardensysteem	Wereldbeeld	Responds in termen van denken en doen
 Ordeningsdrive	De wereld is een potentiële chaos die geordend dient te worden	• Kies voor een systeem • Werk ordelijk • Houd je aan de regels • Wees trouw en loyaal • Maak af waarmee je begonnen bent
 Intellectuele drive	De wereld is een samenstel van complexe systemen met eigen dynamiek, boordevol keuzes en dilemma's; dit alles begrijpen is een doel en een garantie voor vrijheid	• Creëer ruimte om vrij te kunnen denken en analyseren • Zoek onopgeloste problemen • Zoek complexiteit • Handel pas nadat je hebt begrepen
 Sociale drive	De wereld is een plek waar mensen wonen die in de kern gelijk zijn en allemaal op zoek zijn naar liefde	• Leg contacten en wordt lid van een gemeenschap • Communiceer je gevoelens • Let op emoties van anderen • Zoek harmonie • Vermijd ongelijkheid en conflict
 Competentie-drive	De wereld is een universum vol met kansen om de eigen positie te verbeteren als je je daar tenminste voor inzet	• Wees resultaatgericht • Calculeer de effecten van alternatieven • Let goed op en grijp je kansen • Begrijp dat inzet wordt beloond • Wees scherp op concurrentie
 Machtsdrive	De wereld is een jungle: ieder vecht voor zijn eigen plek, is prooi of roofdier, slaaf of meester	• Wees alert op gevaar • Reageer snel en impulsief • Begrijp hoe macht werkt • Eis respect • Bescherm de eigen kring • Wantrouw anderen
 Rituele drive	De wereld en het leven is onveilig en onbegrijpelijk: we moeten elkaar en de goden met onze rituelen binden	• Blijf dicht bij familie • Creëer vaste rituelen • Geef aandacht aan de cycli van de natuur en leven en dood • Zie de betekenis van symbolen
 Holistische drive	De wereld is een netwerk van onderling afhankelijke eenheden die een holistisch organisme vormen	• Begrijp dat de grote mondiale problemen belangrijk zijn • Zie dat die problemen mondiale multidisciplinaire oplossingen vragen • Relativeer 'dagelijkse' problemen • Leef sober

Bijlage 3. SWOT-analyse Procore⁹²

Sterke punten: ▪ Slagvaardig; ▪ Flexibiliteit; ▪ Inventief; ▪ Creatief; ▪ digitale omgeving; ▪ thuiswerken; ▪ vrijheid; ▪ zelfstandigheid; ▪ sfeer onderling; ▪ financiële positie; ▪ aandacht voor persoonlijk ontwikkeling; ▪ ambities.	Zwakke punten: ▪ kwetsbaar (projecten, omvang, digitale werkomgeving); ▪ richting en structuur zijn onduidelijk; ▪ kennis en ervaring; ▪ leeftijdopbouw; ▪ kennisuitwisseling onderling; ▪ kennis van markt en klant; ▪ omzetverdeling; ▪ afhankelijkheid van derden; ▪ smalle 'top'.
Kansen: ▪ Kwaliteit wordt belangrijker dan kwantiteit ▪ Klanten meer geïnteresseerd in output/resultaten ▪ Meer netwerkorganisaties ▪ Vervoer wordt lastiger (spoor, weg, water, lucht) ▪ Huidige trends gaan door (outsourcing) ▪ Meer human resources gericht management	Bedreigingen: ▪ krimpende markt; ▪ teruglopende budgetten klant; ▪ schaarste op de arbeidsmarkt; ▪ internationalisering; ▪ schaalvergroting; ▪ meer kennisoverdracht; ▪ minder doen.

Figuur 15. SWOT-analyse Procore

⁹² Kooy, W. Swot-analyse. Bron: intranet Procore.

Bijlage 4. Betrokken private partijen bij PFI

Kijkend naar de private markt zijn voor Procore twee projecten het belangrijkste. Deze sluiten namelijk het beste aan bij de activiteiten van Procore: de renovatie van het Ministerie van Financiën en de bouw van het Montaigne College. Hieronder worden de geselecteerde consortia genoemd die bij de bieding op beide projecten betrokken waren en zijn⁹³. De partijen die als eerste genoemd worden, zijn de partijen die de kar binnen het consortia trekken.

Aanbesteding renovatie van het Ministerie van Financiën

1. Koninklijke BAM-groep: Het consortium werkt samen met Facilicom, ING, Bank Nederlandse Gemeente, Brauw Blackstone Westbroek en DHV⁹⁴.
2. Combinatie Safire: ABN Amro, Strukton NV, ISS Nederland BV, Burgers Ergon BV en GTI NV.
3. Combinatie Florijn: Imtech Nederland BV, Heijmans NV, Vebego International BV en NIB Capital NV.
4. BM Managers van het bouwproces c.s: BM Managers van het bouwproces BV, Secro Limited, Hillen-Roosen BV, HOK international Limited, EGM architecten BV, en Hilson-Moran Partnership Limited.

Aanbesteding Montaigne College

1. TalentGroep: Strukton, Imtech en ISS Facility Services. De TalentGroep werkt samen met architectenbureau Rau en partners, juridisch adviseur Allen&Overy en financieel adviseur KPMG. De financier is Bank Nederlandse Gemeenten⁹⁵.
2. HBG Bouw en Vastgoed B.V.
3. J.P. van Eesteren
4. BAN: Ballast Nedam, NIBAG

De partijen die bij beide aanbestedingen niet bij de vier preferred bidders hoorden, zijn niet openbaar en zijn daarom niet bekend. Echter, uit verschillende bronnen zijn de volgende partijen naar voren gekomen die zich actief bezig houden met, dan wel oriënteren op PFI⁹⁶:

- Besix NV (een Belgische aannemer)
- Heddes bouwgroep BV
- Unica Installatiegroep
- Fortis
- Rabobank
- Siemens
- Dura Vermeer
- AM Vastgoed
- TCN Property Projects
- Arcadis Aquamen
- Hurks Bouwgroep

⁹³ Deze lijst is voornamelijk samengesteld aan de hand van informatie van het KC PPS, maar ook andere bronnen zoals internet en interviews met verschillende mensen zijn hiervoor gebruikt.

⁹⁴ Aldus Michel Pan in een interview met T. van Beek op 17-03-2005 en het KC PPS

⁹⁵ www.issworld.com/view.asp?ID=2630&mlD=112 (21-02-2005)

⁹⁶ Hoewel de bronnen van deze informatie erg vertrouwelijk zijn, kan er niet vanuit gegaan worden dat deze informatie 100% nauwkeurig, laat staan volledig, is.

Bijlage 5. Toekomstplannen overheid

Onderstaande informatie is gebaseerd op de voortgangsrapportage van Minister Zalm aan de Tweede Kamer van december 2005: "van incidenteel naar structureel." Dit rapport geeft onder andere een beeld van de PFI projecten die in de nabije toekomst kunnen worden verwacht.

VROM

Het VROM heeft aangegeven samen met de betrokken departementen voor 8 projecten een PPC uit te laten voeren. Deze zijn alle bijna afgerond en de verwachting is dat er eind april / begin mei 3 tot 4 projecten positief worden bevonden om middels PFI aanbesteed te worden⁹⁷. Om welke projecten het gaat is niet openbaar, maar wel duidelijk is dat het om projecten in verschillende sectoren gaat⁹⁸. (de uitkomst van de PPC's is inmiddels bekend en staat vernoemd in paragraaf 4.2)

Ministerie van V&W

De projecten waarbij men bij dit departement de mogelijkheden voor PFI aanbesteding aan het bekijken zijn onder andere de A10 Tweede Coentunnel/Westrandweg, de A4 Midden Delfland en de A15 Maasvlakte-Rotterdam. Daarnaast zijn er nog tal van andere projecten waarnaar gekeken wordt, alle terug te vinden in bijlage 6.

RGD

Bij rijkshuisvesting speelt de RGD als adviseur en aanbestedende dienst een belangrijke rol. In de rijkshuisvesting sector komen de volgende projecten in de toekomst eventueel in aanmerking voor PFI aanbesteding:

- Ministerie van Economische Zaken: renovatie van het CBS in Heerlen.
- Ministerie van Financiën: nieuwbouw van een belastingkantoor in Doetinchem en de renovatie van een belastingkantoor in Groningen .
- Ministerie van Justitie: het Uitzendcentrum Rotterdam, een inrichting binnen het gevangeniswezen en daarnaast het gerechtshof Amsterdam en de rechtbank Zwolle.
- Ministerie van Defensie: renovatie van het departement.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW)

Naast het Montaigne College (waarvan het contract 22 december 2004 is getekend) zijn er momenteel binnen dit ministerie geen projecten bekend die onder de PPC gehouden gaan worden. Echter, het is wel de verwachting dat net zoals in Groot Britannië PFI in deze sector een belangrijke rol gaat spelen, omdat het bij kan dragen aan de verbetering van de onderwijskwaliteit. De verwachting is dat schoolleidingen meer tijd zullen gaan krijgen voor onderwijstaken, omdat door het toepassen van PFI de onderhouds- en beheertaken voor het schoolgebouw overgenomen worden door de private partij. Echter, door de structuur is de ontwikkeling van PFI binnen deze sector in Nederland een ingewikkelde. Zo beslist bij de nieuwbouw van een school over het toepassen van PFI niet de minister, maar het schoolbestuur en de gemeente. Het probleem daarbij is dat PFI momenteel vooral op rijksniveau zich sterk aan het ontwikkelen is. Daarom heeft OCW in samenwerking met het KC PPS een afwegingskader ontwikkeld, waarmee gemeente- en schoolbesturen in staat zijn om besluitvorming ten aanzien van nieuwbouw- en renovatieprojecten van onderwijshuisvesting via een wel overwogen proces af te wegen. Naar verwachting zal dit er voor zorgen dat ook binnen het onderwijs PFI snel breder zijn intreden zal gaan doen. Wel erkent het KC PPS dat er in Nederland maar weinig scholengemeenschappen zijn die de gewenste omvang hebben om Value for Money op te leveren als er middels PFI wordt aanbesteed. Hierdoor zal er een zekere mate van coördinatie nodig zijn om scholen bij elkaar te brengen.

⁹⁷ Aldus Ronald Pereboom in een interview met T. van Beek op 06-04-2005

⁹⁸ Aldus Diana Vendrig in een interview met T. van Beek op 04-04-2005

Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Wat betreft deze sector is het een gelijksoortig verhaal als bij het onderwijs. Ondanks dat de aanbesteding door middel van PFI van het Groene Hart ziekenhuis nog maar kort geleden op het laatste moment geen doorgang vond (voornamelijk doordat ze al te ver gevorderd waren in de traditionele aanbestedingsprocedure), is de verwachting dat in deze sector PFI snel en veel toegepast gaat worden. De besparingen die PFI namelijk kan opleveren kunnen hier gebruikt worden om de te verwachte kostenstijging in de gezondheidszorg te compenseren. Bovendien biedt de zorg door de vergrijzing en de groeiende behoefte aan aanleunzorg veel potentie⁹⁹.

⁹⁹ Aldus Ronald Pereboom in een interview met T. van Beek op 06-04-2005

Bijlage 6. Toekomstplannen Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Bijlage 7. Beoordeling meest gunstige rol Procore

Door middel van onderstaande schema's wordt bepaald welke positionering de meest gunstige is voor Procore. Hiervoor wordt per rol gekeken naar:

1. De *mogelijkheden* die er binnen de markt liggen.
2. De *risico's* die erbij komen kijken.
3. Hoeveel er verdiend kan worden (de *omzetpotentie*).
4. In hoeverre de rol *passend is* bij Procore

Bij elk van deze vier punten zijn een aantal beïnvloedingsfactoren opgesteld welke beoordeeld worden aan de hand van vragen. Deze vragen zijn gedurende de gehele periode van het afstuderen geformuleerd en vertegenwoordigen zowel aspecten met betrekking tot de organisatie als tot de markt. De vaak kwalitatieve antwoorden zijn vertaald naar kwantitatieve gegevens. Dit is gebeurd op een schaal van 1 tot 10, waarbij 10 de meest gunstige uitkomst is voor Procore. Onderstaand schema laat zien hoe hierbij te werk is gegaan.

MOGELIJKHEDEN		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Behoefte</i>	In hoeverre kan de betrokken partij het zelf?	Erg goed					⇒		Vrijwel niet		
	In hoeverre wil men het intern regelen?	Alles intern					⇒		Alles extern		
<i>Concurrentie</i>	In welke mate zijn er partijen op dit gebied actief?	Veel partijen					⇒		partijen actief		
	In welke mate kunnen partijen op dit gebied actief zijn?	Zeër makkelijk					⇒		Zeër moeilijk		
	In welke mate kan er verwacht worden dat er partijen op dit gebied actief worden?	Veel aandacht voor rol					⇒		Weinig aandacht voor rol		
<i>Kans</i>	Hoe streng zijn de selectiecriteria om voor deze rol in aanmerking te komen?	Zeër streng					⇒		Zeër soepel		
RISICO'S		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Uitbetaling</i>	In hoeverre is men verzekerd van uitbetaling?	Bonussystemen					⇒		O.b.v. uurtarief		
<i>Risico-allocatie</i>	In welke mate moet er risico worden gedragen?	Veel					⇒		Weinig		
<i>Kennis investering</i>	In welke mate moet er worden geïnvesteerd in het opdoen van kennis alvorens de dienst geleverd kan worden?	Weinig kennis aanwezig					⇒		Veel kennis aanwezig		
<i>Vermogen</i>	Moet er vermogen geïnvesteerd worden?	Ja					⇒		Nee		
OMZETPOTENTIE		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Omzetpotentie</i>	Hoe hoog zijn de verdiensten?	Zeër laag					⇒		Zeër hoog		
	Hoe lang duren de opdrachten?	Zeër kort					⇒		Zeër lang		
PASSEND BIJ PROCORE		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Activiteiten</i>	Hoeveel van de 10 activiteiten passen? *	1					⇒		10		
<i>Doelstellingen</i>	Sluit de rol aan bij doelstelling 1?	Helemaal niet					⇒		Perfect		
	Sluit de rol aan bij doelstelling 2?	Helemaal niet					⇒		Perfect		
	Sluit de rol aan bij doelstelling 3?	Helemaal niet					⇒		Perfect		
<i>Kennis</i>	In welke mate is er unieke kennis aanwezig?	Weinig					⇒		Veel		
<i>Huidige business</i>	Is de rol aan de vraag- of aanbodzijde?	Aanbodzijde					⇒		Vraagzijde		
	In hoeverre sluit het aan op de missie?	Zeër goed					⇒		Zeër slecht		
	In hoeverre sluit de cultuur van Procore aan bij deze sector?	Zeër goed					⇒		Zeër Goed		

In onderstaande schema's zijn per rol de antwoorden weergegeven in punten. Deze punten zijn opgesteld door de auteur van dit rapport. Hiervoor is gekozen omdat deze het beste in de materie zit en bovendien als buitenstaander een objectieve mening heeft over vragen betreffende de organisatie. De antwoorden zijn voor een zeer groot deel gebaseerd op informatie over zowel de markt als de organisatie (zoals de SWOT-analyse) aanwezig in het rapport. Het beperkte aantal vragen waarvan de antwoorden niet direct of

* De beoordelingsmatrix waarin duidelijk wordt hoeveel activiteiten van Procore bij de verschillende rollen passen is terug te vinden in tabel 7, onderaan in deze bijlage.

indirect in het rapport staan vermeld, zijn beantwoord met behulp van informatie uit de verschillende interviews en / of gezond verstand.

Uiterst rechts zijn de gemiddelden per beïnvloedingsfactor weergegeven. Deze zijn gebaseerd op de punten die zijn toegekend aan de bijpassende vragen.

1. Publiek Procesmanagement												
MOGELIJKHEDEN												
Behoefte	In hoeverre kan de betrokken partij het zelf?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5
	In hoeverre wil men het intern regelen?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Concurrentie	In welke mate zijn er partijen op dit gebied actief?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	3,7
	In welke mate kunnen partijen op dit gebied actief zijn?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	In welke mate kan er verwacht worden dat er partijen op dit gebied actief worden?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kans	Hoe streng zijn de selectiecriteria om voor deze rol in aanmerking te komen?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6
RISICO'S												
Uitbetaling	In hoeverre is men verzekerd van uitbetaling?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	7
Risico-allocatie	In welke mate moet er risico worden gedragen?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	7
Kennis investering	In welke mate moet er worden geïnvesteerd in het opdoen van kennis alvorens de dienst geleverd kan worden?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	7
Vermogen	Moet er vermogen geïnvesteerd worden?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
OMZETPOTENTIE												
Omzetpotentie	Hoe hoog zijn de verdiensten?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8,5
	Hoe lang duren de opdrachten?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
PASSEND BIJ PROCORE												
Activiteiten	Hoeveel van de 10 activiteiten passen?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5
Doelstellingen	Sluit de rol aan bij doelstelling 1?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6
	Sluit de rol aan bij doelstelling 2?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Sluit de rol aan bij doelstelling 3?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kennis	In welke mate is er unieke kennis aanwezig?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5
Huidige business	Is de rol aan de vraag- of aanbodzijde?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8
	In hoeverre sluit het aan op de missie?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	In hoeverre sluit de cultuur van Procore aan bij deze sector?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

2. Publiek Advies PvE												
MOGELIJKHEDEN												
Behoefte	In hoeverre kan de betrokken partij het zelf?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	9
	In hoeverre wil men het intern regelen?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Concurrentie	In welke mate zijn er partijen op dit gebied actief?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6,3
	In welke mate kunnen partijen op dit gebied actief zijn?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	In welke mate kan er verwacht worden dat er op langer termijn partijen op dit gebied actief worden?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kans	Hoe streng zijn de selectiecriteria om voor deze rol in aanmerking te komen?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6
RISICO'S												
Uitbetaling	In hoeverre is men verzekerd van uitbetaling?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
Risico-allocatie	In welke mate moet er risico worden gedragen?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
Kennis	In welke mate moet er worden geïnvesteerd in het opdoen											

investering	van kennis alvorens de dienst geleverd kan worden?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	7
Vermogen	Moet er vermogen geïnvesteerd worden?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
OMZETPOTENTIE												
Omzetpotentie	Hoe hoog zijn de verdiensten?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8
	Hoe lang duren de opdrachten?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
PASSEND BIJ PROCORE												
Activiteiten	Hoeveel van de 10 activiteiten passen?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6
Doelstellingen	Sluit de rol aan bij doelstelling 1?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	4,7
	Sluit de rol aan bij doelstelling 2?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Sluit de rol aan bij doelstelling 3?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kennis	In welke mate is er unieke kennis aanwezig?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8
Huidige business	Is de rol aan de vraag- of aanbodzijde?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8
	In hoeverre sluit het aan op de missie?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	In hoeverre sluit de cultuur van Procore aan bij deze sector?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

3. Privaat Procesmanagement

MOGELIJKHEDEN												
Behoefte	In hoeverre kan de betrokken partij het zelf?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5
	In hoeverre wil men het intern regelen?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Concurrentie	In welke mate zijn er partijen op dit gebied actief?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6,7
	In welke mate kunnen partijen op dit gebied actief zijn?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	In welke mate kan er verwacht worden dat er partijen op dit gebied actief worden?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kans	Hoe streng zijn de selectiecriteria om voor deze rol in aanmerking te komen?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	7
RISICO'S												
Uitbetaling	In hoeverre is men verzekerd van uitbetaling?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5
Risico-allocatie	In welke mate moet er risico worden gedragen?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	9
Kennis investering	In welke mate moet er worden geïnvesteerd in het opdoen van kennis alvorens de dienst geleverd kan worden?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	7
Vermogen	Moet er vermogen geïnvesteerd worden?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
OMZETPOTENTIE												
Omzetpotentie	Hoe hoog zijn de verdiensten?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8,5
	Hoe lang duren de opdrachten?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
PASSEND BIJ PROCORE												
Activiteiten	Hoeveel van de 10 activiteiten passen?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5
Doelstellingen	Sluit de rol aan bij doelstelling 1?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6
	Sluit de rol aan bij doelstelling 2?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Sluit de rol aan bij doelstelling 3?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kennis	In welke mate is er unieke kennis aanwezig?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5
Huidige business	Is de rol aan de vraag- of aanbodzijde?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6
	In hoeverre sluit het aan op de missie?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	In hoeverre sluit de cultuur van Procore aan bij deze sector?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

4. Privaat FM Operator

MOGELIJKHEDEN			
<i>Behoefte</i>	In hoeverre kan het consortium het zelf?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10
	In hoeverre wil het consortium het intern regelen?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Concurrentie	In welke mate zijn er partijen op dit gebied actief?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	5
	In welke mate kunnen partijen op dit gebied actief zijn?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	In welke mate kan er verwacht worden dat er partijen op dit gebied actief worden?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Kans	Hoe streng zijn de selectiecriteria om voor deze rol in aanmerking te komen?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	4
RISICO'S			
Uitbetaling	In hoeverre is men verzekerd van uitbetaling?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	5
Risico-allocatie	In welke mate moet er risico worden gedragen?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	4
Kennis investering	In welke mate moet er worden geïnvesteerd in het opdoen van kennis alvorens de dienst geleverd kan worden?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	3,5
Vermogen	Moet er vermogen geïnvesteerd worden?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	5
OMZETPOTENTIE			
Omzetpotentie	Hoe hoog zijn de verdiensten?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	9,5
	Hoe lang zijn de opdrachten?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
PASSEND BIJ PROCORE			
Activiteiten	Hoeveel van de 10 activiteiten passen?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	4
Doelstellingen	Sluit de rol aan bij doelstelling 1?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	6
	Sluit de rol aan bij doelstelling 2?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	Sluit de rol aan bij doelstelling 3?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Kennis	In welke mate is er unieke kennis aanwezig?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	5
Huidige business	Is de rol aan de vraag- of aanbodzijde?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	6,3
	In hoeverre sluit het aan op de missie?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	In hoeverre sluit de cultuur van Procore aan bij deze sector?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

5. Privaat Leverancier

MOGELIJKHEDEN												
Behoefte	In hoeverre kan het consortium het zelf?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
	In hoeverre wil het consortium het intern regelen?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Concurrentie	In welke mate zijn er partijen op dit gebied actief?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6
	In welke mate kunnen partijen op dit gebied actief zijn?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	In welke mate kan er verwacht worden dat er partijen op dit gebied actief worden?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kans	Hoe streng zijn de selectiecriteria om voor deze rol in aanmerking te komen?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8
RISICO'S												
Uitbetaling	In hoeverre is men verzekerd van uitbetaling?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
Risico-allocatie	In welke mate moet er risico worden gedragen?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
Kennis investering	In welke mate moet er worden geïnvesteerd in het opdoen van kennis alvorens de dienst geleverd kan worden?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
Vermogen	Moet er vermogen geïnvesteerd worden?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
OMZETPOTENTIE												
Omzetpotentie	Hoe hoog zijn de verdiensten?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6
	Hoe lang zijn de opdrachten?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
PASSEND BIJ PROCORE												
Activiteiten	Hoeveel van de 10 activiteiten passen?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	2
Doelstellingen	Sluit de rol aan bij doelstelling 1?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1
	Sluit de rol aan bij doelstelling 2?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Sluit de rol aan bij doelstelling 3?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kennis	In welke mate is er unieke kennis aanwezig?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8

<i>Huidige business</i>	Is de rol aan de vraag- of aanbodzijde?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	7,3
	In hoeverre sluit het aan op de missie?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	In hoeverre sluit de cultuur van Procore aan bij deze sector?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Aan de hand van de waarden van de beïnvloedingsfactoren zijn de waarden per beoordelingspunt gecalculeerd. Deze zijn vervolgens aan de hand van wegingsfactoren - opgesteld door het Management Team van Procore - vermenigvuldigd om vervolgens per rol een eindwaarde te berekenen. De wegingsfactoren zijn door Procore zelf opgesteld omdat zij vanuit hun bedrijfsfilosofie meer, dan wel minder waarde hechten aan bepaalde aspecten. Deze wegingsfactoren zijn toegekend zonder dat het Management Team op de hoogte was van de toegekende punten aan de beïnvloedingsfactoren. Dit om te voorkomen dat zij de uitkomsten konden sturen. Hieronder staat zowel de beoordelingsmatrix zonder de wegingsfactoren als met.

		Publiek Proces-man.		Publieke Adviseur PvE		Privaat Proces-man.		Privaat FM Operator		Privaat Leverancier	
Mogelijkheden	<i>Behoefte</i>	5	14,7	9	21,3	5	18,7	10	19	10	24
	<i>Concurrentie</i>	3,7		6,3		6,7		5		6	
	<i>Kans</i>	6		6		7		4		8	
Risico's	<i>Uitbetaling</i>	7	31	10	37	5	31	5	17,5	10	40
	<i>Risico-allocatie</i>	7		10		9		4		10	
	<i>Kennis investering</i>	7		7		7		3,5		10	
	<i>Vermogen</i>	10		10		10		5		10	
Omzetpotentie		8	8	8	8	8,5	8,5	9,5	9,5	6	6
Passend bij Procore	<i>Activiteiten</i>	5	24	6	26,7	5	22	4	21,3	2	17,3
	<i>Doelstellingen</i>	6		4,7		6		6		1	
	<i>Kennis & vaardigheden</i>	5		8		5		5		8	
	<i>Huidige business</i>	8		8		6		6,3		7,3	
TOTAAL			77,7		93		80,2		67,3		87,3

Tabel 5. Rollenbeoordeling Procore zonder wegingsfactoren.

		Publiek Proces- man.		Publieke Adviseur PvE		Privaat Proces- man.		Privaat FM Operator		Privaat Leveran- cier	
Mogelijk- heden 2X	<i>Behoefte</i>	5	29,4	9	42,6	5	37,4	10	38	10	48
	<i>Concurrentie</i>	3,7		6,3		6,7		5		6	
	<i>Kans</i>	6		6		7		4		8	
Risico's 1X	<i>Uitbetaling</i>	7	31	10	37	5	31	5	17,5	10	40
	<i>Risico-allocatie</i>	7		10		9		4		10	
	<i>Kennis investerings</i>	7		7		7		3,5		10	
	<i>Vermogen</i>	10		10		10		5		10	
Omzetpotentie 3X		8	24	8	24	8,5	25,8	9,5	28,5	6	18
Passend bij Procore 4X	<i>Activiteiten</i>	5	96	6	106,8	5	88	4	85,2	2	69,2
	<i>Doelstellingen</i>	6		4,7		6		6		1	
	<i>Kennis & vaardigheden</i>	5		8		5		5		8	
	<i>Huidige business</i>	8		8		6		6,3		7,3	
TOTAAL			180,4		210,4		182,2		169,2		175,2

Tabel 6 Rollenbeoordeling Procore met wegingsfactoren.

Zoals te zien is in bovenstaand schema heeft de rol van adviseur PvE de hoogste score en is daarmee de meest gunstige positionering voor Procore.

	Publiek Proces- man.	Publiek Advies PvE	Privaat Proces- man.	Privaat FM Operator	Privaat Leveran- cier
Onroerend goed consultancy					
Werkplekconcepten					
Interieurontwerp					
Klimaatadvies					
Technisch onderhoud					
Interim FM					
FM coördinatie					
Contractmanagement					
Facility Management					
Projectmanagement					
TOTAAL	5	6	5	4	1

Tabel 7. Beoordelingsmatrix activiteiten Procore

Bijlage 8. Vijf stappen van cultuurverandering

Om de cultuur te veranderen worden er vijf stappen doorlopen, teneinde het gedrag te veranderen:

1. Bepaal de speelruimte die de te veranderen organisatie met zich meebrengt.
2. Bepaal de richting van cultuurveranderingen en maak die concreet tot op handelniveau.
3. Communiceer de veranderingen zodanig, dat hij zinnig is in de ogen van de medewerkers.
4. Zorg voor positief gedrag.
5. Zorg voor interfaces tussen subculturen.

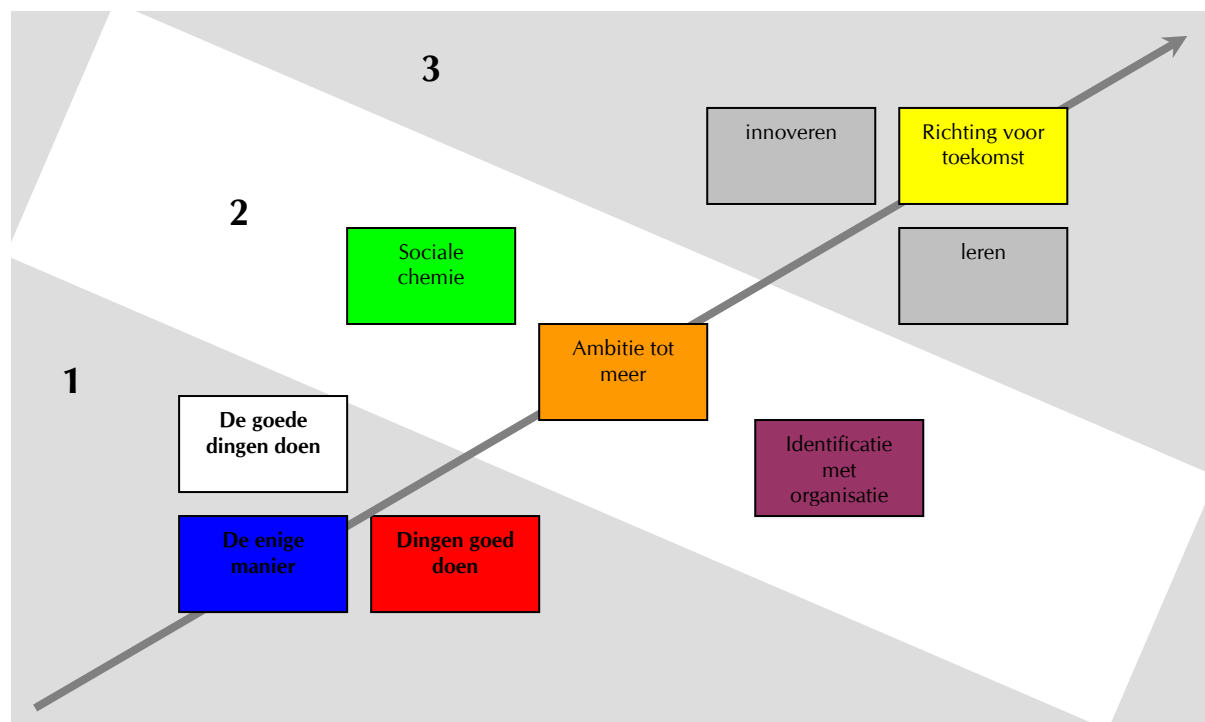
Bepaal de speelruimte

Ondanks dat met name het Management Team meer blauw zou moeten bevatten, wordt de gehele organisatie gekozen als organisatieonderdeel. Deze keuze is gemaakt omdat Procore de ontwikkeling van de organisatie baseert op die van de werknemers. Zij spelen dan ook een belangrijke rol bij de betreding van de PFI markt. Bovendien kunnen alle medewerkers uiteindelijk werkzaam zijn in de publieke sector.

Om te bepalen hoeveel ruimte er binnen Procore is voor veranderingen wordt eerst bepaald op welk niveau het zich bevindt. Er worden drie niveaus onderscheiden:

1. Niveau 1; de kernstructuren en –processen in de organisatie waarbinnen een minimale speelruimte bestaat.
2. Niveau 2; de functies waarbinnen een spanningsveld bestaat tussen de drang te normeren en de noodzaak speelruimte te laten
3. Niveau 3; functies die amper te reguleren zijn en waarbinnen dus veel speelruimte bestaat.

Procore bevindt zich op niveau 2 en 3, wat weergeeft dat er hier veel speelruimte met betrekking tot de gewenste veranderingen is. Er hoeft dan ook met weinig rekening gehouden te worden wat betreft vaste structuren en processen. Dit is af te leiden uit onderstaand figuur waarin de eigenschappen van de verschillende niveaus nader zijn toegelicht. Hier is te zien dat men in niveau 3 nadenkt voor de toekomst door innovatief te zijn en te leren. Dit zijn kenmerken die passen bij de gedachtegang van Procore. Echter, ook de ambitie tot meer hoort hierbij.



Tabel 8. Veranderingen voor het managementteam

Bepaal de richting van de cultuurverandering

Er zijn twee redenen een cultuurverandering te wensen. De eerste is onbalans in de cultuur, die wordt waargenomen als sommige waarden overmatig over andere domineren. De tweede reden kan liggen in een slechte match tussen cultuur en taak/functie van een organisatie. Het gaat er bij Procore om dat er een cultuurverandering plaatsvindt die voor meer balans in de verschillende waarden zorgt.

Procore is erg goed in het dynamisch en flexibel werken. Dit heeft veel te maken met het vele geel dat aanwezig is in de waardediagram van het managementteam. Echter, het probleem daarbij is tot concrete acties te komen, waardoor er veel energie gaat zitten in het bedenken van ideeën, en in praktijk wellicht niet alle ideeën uitgevoerd worden. Daar tegenover staat het weinige blauw die het ontbreken aan structuur versterken.

De richting van de cultuurverandering is daarom ook minder geel en meer blauw creëren. Om dit te verwezenlijken zijn de volgende concrete veranderingsdoelstellingen geformuleerd¹⁰⁰. Door deze op gedragsniveaus te formuleren worden ze concreet.

Minder Geel

Theoretiseren
Analyseren
Afstandelijk
Rationaliseren
Eigenzinnig
Abstract
Vrijblijvend
Verlamd door analyse
Intellectueel kritisch

Meer Blauw

Regelen ("tot in de puntjes")
Uniformeren
Instrueren (uitleggen en voorstellen)
Plannen en organiseren
Afmaken (volharden)
Verantwoorden (transparantie)
Afspraken nakomen
Organisatieloyaliteit tonen
Helderheid over taken

Communiceer en geef zin aan verandering

Om ervoor te zorgen dat de dominante waarde geel niet ontkend of zelfs gehegeld wordt, moet er bij het zin geven aan de verandering altijd uitgegaan worden van de dominante waarden binnen het betreffende organisatiedeel. Dit wordt verwezenlijkt door:

1. De verandering zin te geven in termen van de dominante waarden binnen de organisatie. De verandering krijgt zin in de termen van geel door de nadruk te leggen op de noodzaak om ruimte te laten en te voorkomen dat dingen worden opgelegd die niet kunnen worden uitgelegd.
2. De verandering altijd te presenteren als verschuiving in de balans tussen waarden, en nooit als een radicale omslag.
3. Te allen tijde te voorkomen dat polarisatie tussen waarden ontstaan.

Punt 1 en 2 kunnen gerealiseerd worden door te communiceren:

- Dat de organisatie veel intelligenter kan opereren;
- door kwaliteit en structuur aan te brengen;
- en beter op processen te letten.

Stuur op positief gedrag

Positief gedrag komt tot stand onder twee condities. De eerste is het gevoel competent te zijn om positief te kunnen handelen, en de tweede conditie betreft de ruimte die de organisatie daarvoor geeft. Met andere woorden: het kunnen en het mogen. In het geval van "kunnen" ontstaat er positief gedrag als men in staat is effectief invloed uit te oefenen op de omgeving. Het loont daarom om mensen meer gevoel van competentie te geven door uit te gaan van hun waarden. Wat geel betreft komt dit op het volgende neer:

- Vrijheidsbeperking, eentonigheid, dwang tot simplisme beperkt het gevoel van competentie.
- Het presenteren als leuk en complex bevordert het gevoel van competentie.

¹⁰⁰ De waardenmatrixen, 2004. Pag. 205

Positief gedrag betreffende “mogen” ontstaat als de organisatie de ruimte biedt aan mensen om uiting te geven aan hun positieve drijfveren. Men moet hiervoor de drijfveren van de verschillende waarden kennen. Die van geel is vrijheid.

Zorg voor interfaces tussen subculturen

Tot slot is er de noodzaak om ervoor te zorgen dat de verschillende culturen binnen de organisatie adequaat met elkaar samenwerken. Het is irrealistisch om te denken dat alle afdelingen op elkaar aansluiten. Mintzberg toont immers de verschillende stijlen van organisatieonderdelen en daarmee spanningen. Daarom moet er getracht worden personen te vinden die bruggen kunnen bouwen tussen verschillende organisaties. Deze moeten dan beschikken over de belangrijkste waarden van de twee afdelingen.

Bijlage 9. Investeringsbegroting

Detailkosten personeel (vertrouwelijk)

Detailoverzicht investeringsbegroting (vertrouwelijk)

Bijlage 10. Afkortingen

CABE	Commission of Architecture and the Build Environment
CCT	Compulsory Competitive Tendering
DBFM	Design Build Finance Maintain
DBFMO	Design Build Finance Maintain Operate
EMU	Economische en Monetaire Unie
FM	Facility Management
FPA	Final Procurement Assessment
IPA	Investment Programme Assessment
IRR	Internal Rate of Return
KC PPS	Kennis Centrum Publiek Private Samenwerking
KSF	Kritische Succes Factoren
LCC	Life Cycle Costs
LST	Land Security Trillium
NAO	National Audit Office
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OPPS	Ontwikkelingsmaatschappij voor PPS
PAC	Public Account Committee
PFI	Private Finance Initiative
PPC	Public Private Comparator
PPS	Publiek Private Samenwerking
PRG	Project Review Group
PSC	Public Sector Comparator
PUK	Partnership UK
PvE	Programma van Eisen
RGD	Rijksgebouwendienst
SPV	Special Purpose Vehicle
TFM	Total Facility Management
TUPE	Transfer of Undertakings (Protection of Employment)
TVB	Taken Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden
V&W	Verkeer en Waterstaat
VROM	Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer