

Werkgarantie én flexibiliteit

Veel overheden werken met te lage tarieven in hun aanbestedingen. Dat gaat vaak ten koste van de kwaliteit en kan soms ook tot hogere kosten leiden. Dat dit ook anders kan, bewijzen ze bij het programma Bruggen en Kademuren van de gemeente Amsterdam. Daar kiezen ze in aanbestedingen bewust voor kwaliteit en vertrouwen in de opdrachtnemer. Het is een modelvoorbeeld dat meer navolging verdient.

Door Remco Takken

Voor het inschrijven op een Europese aanbesteding of een raamovereenkomst maakt ieder bedrijf kosten. Als het goed is, staat de hoeveelheid inspanning die je verricht om zo'n aanbesteding uit te werken, in verhouding tot de kansen die je hebt. De tarieven en marges rechtvaardigen vervolgens de offertekosten. Dat laatste is echter lang niet altijd het geval. "Bedrijven vechten elkaar de tent uit met te lage tarieven. Iedereen wil dat contract hebben", zegt Hans Hainje. Hij is afdelingshoofd Geo-ICT & Geo-Info bij MUG Ingenieursbureau en spreekt namens de Special Interest Group (SIG) Inwinning van brancheorganisatie GeoBusiness Nederland. Deze commissie houdt zich actief bezig met het vinden en in de schijnwerpers zetten van 'best practices' in het aanbesteden van landmeetkundig werk. "De neiging bestaat om te laag in te schrijven: iedereen wil die klus." De gedachte is dat het 'ergens' later wel weer wordt terugverdiend.

Dat kan bizarre situaties opleveren. Zoals een landmeter die zelf het minimumloon verdient, maar wel met spullen ter waarde van zestigduizend euro werkt. En die bovendien ook nog een gedegen opleiding heeft, veelal betaald of zelfs geïnitieerd door de werkgever zelf. Vaak ook leidt het tot minder aandacht voor belangrijke aspecten, zoals de veiligheid.

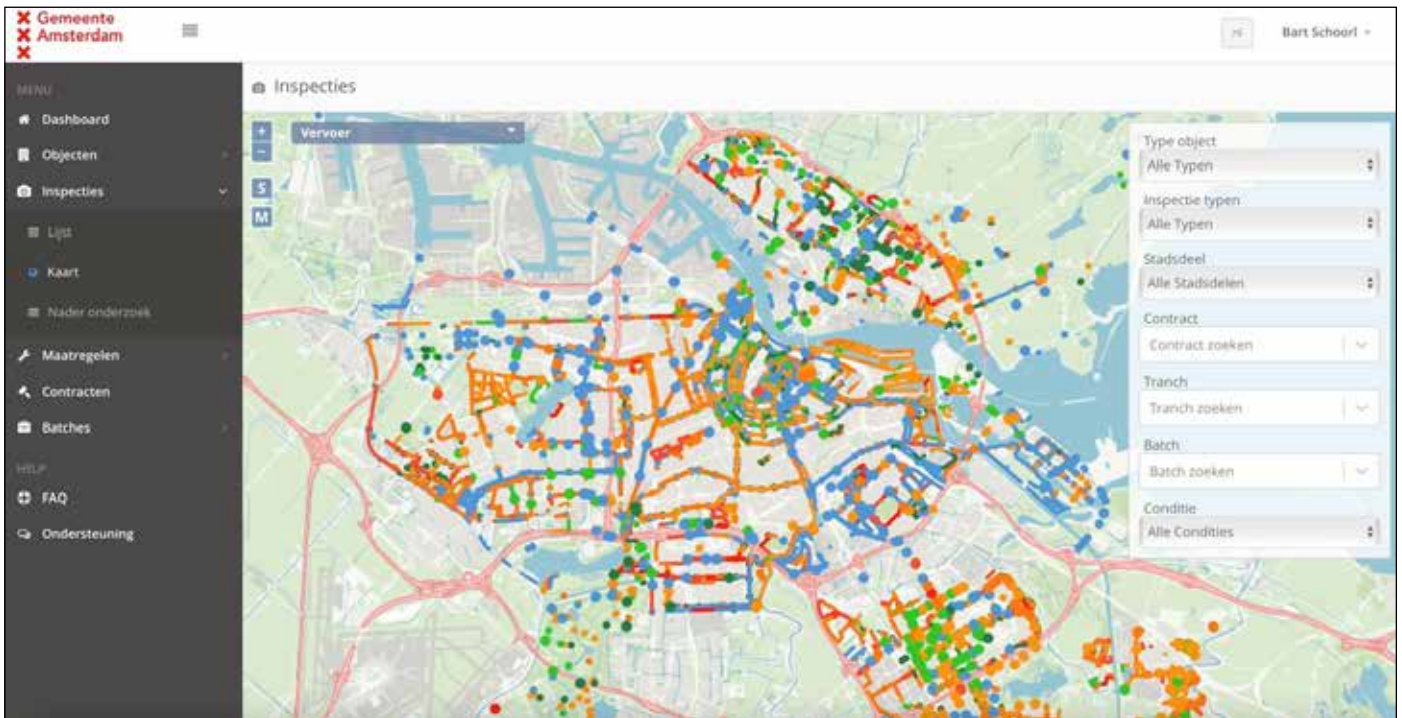
Meetbedrijven zetten dan bijvoorbeeld een eenmansploeg in waar eigenlijk een team zou moeten staan. Een ongewenste situatie.

Opereren op de ondergrens

Overheden zijn zich er lang niet altijd van bewust dat zij opereren op de ondergrens. "Opdrachtgevers denken oprecht dat zij de juiste tarieven betalen", zegt Jolle-Jelle de Vries van meetbedrijf Geomaat. "Wat je betaalt, is al snel 'de norm'. Op een gegeven moment raak je eraan gewend dat een landmeter vijftig euro per uur kost, terwijl ongeveer anderhalf keer zoveel realistischer is." Ook Jolle-Jelle de Vries maakt deel uit van de SIG Inwinning. Deze commissie ziet positieve ontwikkelingen; misschien zelfs een kentering. Bedrijven die eerder overwogen om uit de tredmolen van aanbestedingen te stappen, werken nu in een vroeg stadium samen. Zij 'nemen de klanten mee' om ze te laten zien waar de risico's zitten. Ook werken zij samen aan een schets die duidelijk moet maken wat er bij komt kijken om landmeter te worden. Welke opleidingen moet je volgen, welke trainingen zijn verplicht? Welke apparatuur heb je bij je? Pre-competitief is in deze context het toverwoord, want bij iedere aanbesteding zijn ze weer concurrent van elkaar.

Grimbrugwal: schade.





Amsterdam Inspectie Portaal.

Best practices

Hoewel ze verbetering zien, zijn volgens de SIG Inwinning de 'best practices', of zoals zij het zelf noemen 'modelvoorbeelden', nog zeldzaam. Maar bij het programma Bruggen en Kademuren van de gemeente Amsterdam hebben ze de switch wel gemaakt. Bart Schoorl is contractmanager bij die gemeente. "We hebben een grote opgave", zegt hij. "Ongeveer 200 kilometer aan kademuren, onderverdeeld in honderden losse delen, 'rakken' genoemd, en ongeveer 850 bruggen. Een groot deel van die objecten kampt met achterstallig onderhoud. We onderzoeken de constructieve staat van deze kademuren en bruggen. Daarvoor doen we deformatiemetingen. Deformatie is een belangrijke parameter voor de verschillende faalmechanismen van de constructies. Op basis van deformatiemetingen, nadere inspecties en instandhoudingsanalyses beoordelen we uiteindelijk de constructieve veiligheid." Eerder werkte de Gemeente Amsterdam met jaarcontracten, maar dergelijke opdrachten bleken aan veel veranderingen onderhevig. Zodoende kwam Amsterdam met een nieuwe manier van werken.

Batchmodel

Dit raamcontract nieuwe stijl is gebaseerd op een 'batchmodel'. Daarbij wordt een minimale hoeveelheid werkpakketten per maand gegarandeerd. Er is veel aandacht voor het aanbestedingsproces en – misschien nog wel belangrijker – voor de uitvoering van het contract. "Ons programma is constant

in beweging, we doen steeds meer kennis op en voeren verbeteringen door. Een als 'verdacht' aangemerkt object kan na nadere analyse veilig blijken te zijn. Tegelijk ontdek je dat je een ander object liever óók had willen monitoren. Bij traditionele contracten is er weinig ruimte voor dit soort veranderingen in inzichten en omstandigheden. Dan gaat er veel tijd verloren om dit af te stemmen met de markt. Bovendien moet je je houden aan de regels van de aanbesteding. Tot hoe ver mag het nog? Wanneer ga je opnieuw aanbesteden? Van die eerdere contracten hebben we veel geleerd en toegepast in het batchmodel." Dit zorgt voor een stabiele 'dealflow' voor de leveranciers. Zij geven vooraf aan of zij in een maand capaciteit hebben voor extra werkpakketten. Als er in een maand meer werkpakketten zijn, kan die met deze extra capaciteit worden ingevuld. Zo wordt voorkomen dat de gegunde partijen onverwachts hun capaciteit moeten verdubbelen of hun bedrijfsvoering moeten omgooien. Schoorl vult aan: "We hebben bij de gemeente veel flexibiliteit om de fluctuaties in de onderzoeken te kunnen opvangen."

Anders doen, versnellen, méér doen

Met dit nieuwe contractmodel liep de nieuwe aanbesteding vooruit op de definitieve versie van het strategisch kader, 'De Marktstrategie Programma Bruggen & Kademuren', die terug te vinden is op de site van de PBK Marktcommunity. "Die marktstrategie bevat zeven leidende principes. Eén belangrijk toegepast principe is de 'seriematige aanpak met

beheersbare en gestandaardiseerde werkpakketten'. Vanuit de directie en het markt- en inkoopteam van het programma was duidelijk: we moeten dit anders doen. We moeten de beoogde versnelling realiseren door gestandaardiseerd te werken, en daarbij te zorgen voor voorspelbare en beheersbare werkpakketten." In die geest hebben wij het contract gemaakt."

Team-monitoring zorgde ervoor dat de aanbesteding niet alleen voor de grotere ingenieursbureaus, maar ook voor het midden- en kleinbedrijf toegankelijk werd. "We hebben gekeken naar de enorme hoeveelheid werk die er ligt, en vervolgens is een inschatting gemaakt hoeveel arbeid een serieus meetbedrijf aankan. Hierop is de uitvraag geformuleerd en hebben we gekozen voor drie leveranciers."

Waardering voor vragen en ideeën

Een andere ontwikkeling is het belonen van proactiviteit en waardering tonen voor vragen en ideeën. Wat opvalt: ingenieursbureaus krijgen het gevoel dat de door hun geleverde kwaliteit ineens wordt gerespecteerd. Hans Hainje: "Het ingenieursbureau is vanaf dat moment de expert. De opdrachtgever is de regisseur die actief meedenkt, maar die geen detailvragen meer stelt." Op dat moment ontstaat ruimte voor verbetering. Een bureau kan uitleggen dat het bij bepaalde meetopdrachten veiliger is om een meetploeg van twee personen in te zetten. Of er wordt advies uitgebracht over de interpretatie van afwijkende metingen.



Prinsengracht, trillen van damwanden.

De Vries: "Het is mooi om te merken dat er overleg mogelijk is tijdens het werk en dat goed onderbouwde voorstellen ook worden gewaardeerd." Bart Schoorl zegt over de opdrachtnemers: "Deze partijen kunnen ons als allerbeste adviseren. Als zij hebben gemeten dat er een verschil zit tussen twee metingen: wat betekent dat dan? Er kan ruis in de meting zitten, er kunnen allerlei verstoringen zijn opgetreden of er kan een fout zijn gemaakt. Daar hebben die bedrijven veel gevoel voor, dus willen we dat ook aan hen overlaten. In Amsterdam is het eindproduct van een deformatiemeting voor het programma Bruggen en Kademuren niet langer de verschilmeting zelf, maar een geodetisch advies."

Project- of seriematige aanpak

Het batchmodel staat voor een seriematige aanpak van de aanbestedingsfase die goed bleek te werken voor zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer. In plaats van een projectopdracht van een jaar (of langer), duurt iedere losse opdracht nu een maand. "We garanderen dat we een opgedragen werkpakket niet meer wijzigen, we brengen geen verstoringen meer aan in het proces van de opdrachtnemer. Komen er nieuwe inzichten, dan besluiten we in een opvolgende maand over de frequentie van de herhalingsmetingen. De maand die erop volgt, bevat weer nieuw werk en dat wordt ook weer door de markt geaccepteerd. Door het wegnemen van de verstoringen en sturen op verbetering, nemen de kosten af en de kwaliteit toe." De opdrachtnemer vindt alle benodigde informatie over de werkpakketten in het Amsterdam Inspectie Portaal (AIP). Degene die zijn werk tijdig en goed oplevert, behoudt of verbetert zijn status om als eerste, tweede of derde zijn volgende pakketje met opdrachten te kiezen. Wat vooraf in de tender is beschre-

ven of beloofd, daar moet je je aan houden. Daar wordt op getoetst.

Bart Schoorl vat het samen: "We hebben veel objecten, we garanderen een minimale opdrachtenstroom van tachtig objecten per maand. Opdrachtnemers kunnen ergens op rekenen". Voor de prijsstelling van de markt is het van belang om te weten of het om tien metingen gaat, of tachtig. Dan is er een andere inzet en een andere capaciteit nodig. Met deze 'werkgarantie' aan de onderkant, is er tegelijkertijd flexibiliteit aan de bovenkant: er kan werk bij komen. Er zijn maanden bij dat we meer dan 140 objecten in een maand meten

Innovatie in het geding

Een van de klachten van bedrijven is dat de innovatie in het geding komt bij aanbestedingen. Vaak gaat het om 'overprotocollisering' en 'overspecificering'. Hans Hainje legt uit: "Als je kijkt naar de beschrijvingen van aanbestedingen van grote overheidsorganisaties zoals ProRail of Rijkswaterstaat, dan zie je soms dat het efficiënter zou kunnen dan hoe zij het zelf voorschrijven. Dan wordt er bijvoorbeeld gevraagd om een relatieve meting, die op een stelsel van ProRail zelf moet worden geplaatst. Je maakt dan veel meer kosten. Het kan echt veel slimmer voor iedereen." De klant heeft er baat bij om hier meer samen te werken. In Amsterdam gebeurt dat al. Een combinatie van bedrijven voert de deformatiemetingen aan kademuren in principe uit op de traditionele manier. Dat wil zeggen: met een waterpasinstrument en een Total Station (tachymeter). Parallel hieraan verkennen de drie partners andere, slimmere manieren om deformaties van civiele objecten te meten. Bewezen technieken worden getoetst aan de Amsterdamse situatie. De combinatie heeft inmiddels drie alternatieve methoden aangedragen om deformatiemetingen sneller



Werkzaamheden bij verbetering van kademuren.

en met minder mankracht uit te voeren. Van laserscannen en fotogrammetrie tot sensor-monitoring. Deze technieken hebben zowel op investering, kwaliteit, continuïteit als capaciteit toegevoegde waarde. Wat dat concreet betekent voor dit project wordt de komende periode nader onderzocht en gevalideerd.

Voordelen voor de klant

Er zijn inmiddels opdrachtgevers die zich bewust zijn van het feit dat je kunt kiezen voor een ander bedrag óf een ander type aanbesteding. "Er zijn zelfs aanbestedingen waar de prijs helemaal niet in voorkomt", stelt Jolle-Jelle de Vries. "De opdrachtgever gaat er bij kleinere werkzaamheden van uit dat je een nette prijs vraagt en stelt vervolgens wat er moet gebeuren. Opdrachtgevers laten op zo'n manier zien dat ze begrijpen dat bedrijven kosten maken voor zo'n tender, en tonen op hun beurt hun vertrouwen in de samenwerking. Bij een groter project binnen zo'n klus kan de opdrachtgever wat meer marktwerking eisen. Dan wordt er gevraagd hoe je het denkt te gaan aanpakken en wat dat moet gaan kosten." Bart Schoorl besluit: "Enerzijds vraagt dat lef van je organisatie. Die stimuleert om open, transparant en grensverleggend te zijn. Dat geldt echter óók voor de aannemende partijen. Zij moeten zó open en transparant zijn dat ieder ander jouw werk zo op kan pakken bij een herhaalmeting. *It takes two to tango.*"

*Geïnteresseerd in het Programma Bruggen en Kademuren? Meld je bedrijf aan voor de PBK Marktcommunity via: bit.ly/PBKams
Meer informatie over de Special Interest Group Inwinning van GeoBusiness Nederland: bit.ly/SIG-inwinning*

Beeldmateriaal: gemeente Amsterdam