

# Investeren in de toekomst

Als de grootste **PARKEERSTAD** van Nederland zijn parkeerdienstverlening gaat aanbesteden is dat **NIET ZOMAAR EEN AANBESTEDING**. De belangen zijn groot. Heel groot. Nu de implementatie succesvol is afgerond, is het tijd om terug te kijken op een project dat zich het beste laat **OMSCHRIJVEN** als een investering.

De open  
marktconsultatie  
leverde veel nuttige  
en fundamentele  
feedback op

In 2011 namen de zeven Amsterdamse stadsdelen het besluit dat zij alleen door samenwerking en kennisbundeling een krachtige en professionele opdrachtgever konden zijn voor de uitvoering van de fiscale parkeerke-ten. Nadat dit idee ook door de centrale stad was omarmd was PRO een feit: het Parkeer Regie Orgaan van Amsterdam met een bemensing van een kleine tien man. Naast de twee hoofdopdrachten – ten eerste te zorgen voor verbeterde aansturing van de toenmalige gemeentelijkenparkeerdienstverlener en ten tweede werk te maken van digitalisering van de parkeerhandhaving – was er nog een derde hoofdopdracht: het aanbesteden van de (fiscale) parkeerdienstverlening.

## INVESTEREN IN DE VRAAGSTELLING

De 'aanbesteding' startte dus veel eerder dan de aanbestedingsprocedure. PRO koos bewust voor een investering in antwoorden op een aantal belangrijke vragen:

1. Wat willen we bereiken met de aanbesteding? (Scope en Doelstellingen)
2. Hoe operationaliseren we de geformuleerde doelen? (Key Performance Indicators)
3. Met welke andere belangen moeten we rekening houden? (Draagvlak en Samenwerking)
4. Wat voor opdrachtgever willen wij zijn? (Traditioneel of Regisserend)
5. Kan de markt uit de voeten met de antwoorden op de voorgaande vier vragen?

PRO werkte de antwoorden op de eerste vier vragen op hoofdlijnen uit en organiseerde een openbare marktconsultatie, inclusief openheid over de elementen uit de visie waarover getwijfeld werd. In plaats van een concept-Programma van Eisen stonden dus doelen centraal, het beoogde samenwerkingsmodel met de markt en de haalbaarheid van de planning. De markt werd verder gevraagd hun gevoel bij de beoogde aanbestedingsstrategie te delen met de gemeente en aan te geven welke informatie of keuzen hen zouden helpen een goede oplossing voor Amsterdam te bieden.

Deze open marktconsultatie leverde veel nuttige en fundamentele feedback op. Zo is het oorspronkelijke idee over de regierol door de gemeente Amsterdam, de Key Performance Indicators (KPI's) en de monitoringswijze op aangeven van de markt bijgesteld. Over het doel was geen discussie: de juiste 'prikkel' geven aan de aanbestede parkeerdienstverlener om gedurende de gehele opdracht optimaal te blijven presteren en te innoveren. Maar de bonus- of malusregeling ging er bij veel KPI's af. Dat spaart kosten in de monitoring en voorkomt dat alle energie alleen maar daarin wordt gestoken. Een veel effectievere prikkel is een optionele verlenging van de contractduur. En het besef bij de partner dat die verlengingsbeslissing afhankelijk is van het realiseren van de KPI's.

Naast 'luisteren' had de marktconsultatie ook als doel de markt voor te bereiden op de aankomende aanbesteding. Het aantal spelers dat een dergelijk pakket aan parkeerdienstverlening in zijn geheel kan leveren is immers beperkt. Met vroegtijdig inzicht in de plannen, werd consortiumvorming in de markt en daarmee verbreding van het aantal aanbieders, vroeg in gang gezet. De investering betaalde zich uit: voldoende inschrijvingen in de selectiefase waarvan de beste vijf doorgingen naar de gunningsfase.

### INVESTEREN IN SAMENWERKEN

Samenwerking is vanaf het begin als kritieke succesfactor benoemd: samenwerking tussen PRO (tegenwoordig het onderdeel Straatpar-

keren van de Resultaat Verantwoordelijke Eenheid (RVE) Parkeren van Amsterdam) en de te contracteren marktpartij én tussen de marktpartij en de verschillende (gemeentelijke) ketenpartners, zoals Belastingen, Dienstverlening, Basisinformatie en Handhaving & Toezicht. De kracht van de keten - van de samenwerking dus - bepaalt namelijk het te bereiken succes. Onderdeel van het bestek werd daarom een coördinatieverplichting voor de keten. Het is immers de parkeerdienstverlener (de marktpartij) die de spin in het web is. Aan hem werd en wordt gevraagd om de diverse belangen in de keten op de juiste manier op te lijnen en steeds samen met de verschillende ketenpartners te werken vanuit hetgeen ze bindt. Op deze manier worden alle partners binnen de keten zich veel meer bewust van de afhankelijkheid die ze van elkaars functioneren hebben.

Een dergelijk model was natuurlijk even wenen in een gemeentelijke organisatie. Kan dat wel? Op deze wijze samenwerken met een marktpartij? Na goede gesprekken werd het model omarmd. Ook dit was een investering in samenwerking. Alle ketenpartners hebben input geleverd voor het Programma van Eisen (PvE), gunningscriteria en de Service Level Agreements (SLA's), en soms zelfs actief mee-geschreven. Dat laatste betrof in ieder geval ook voor de SLA's die zijn opgesteld tussen de ketenpartners en de gecontracteerde parkeerdienstverlener.

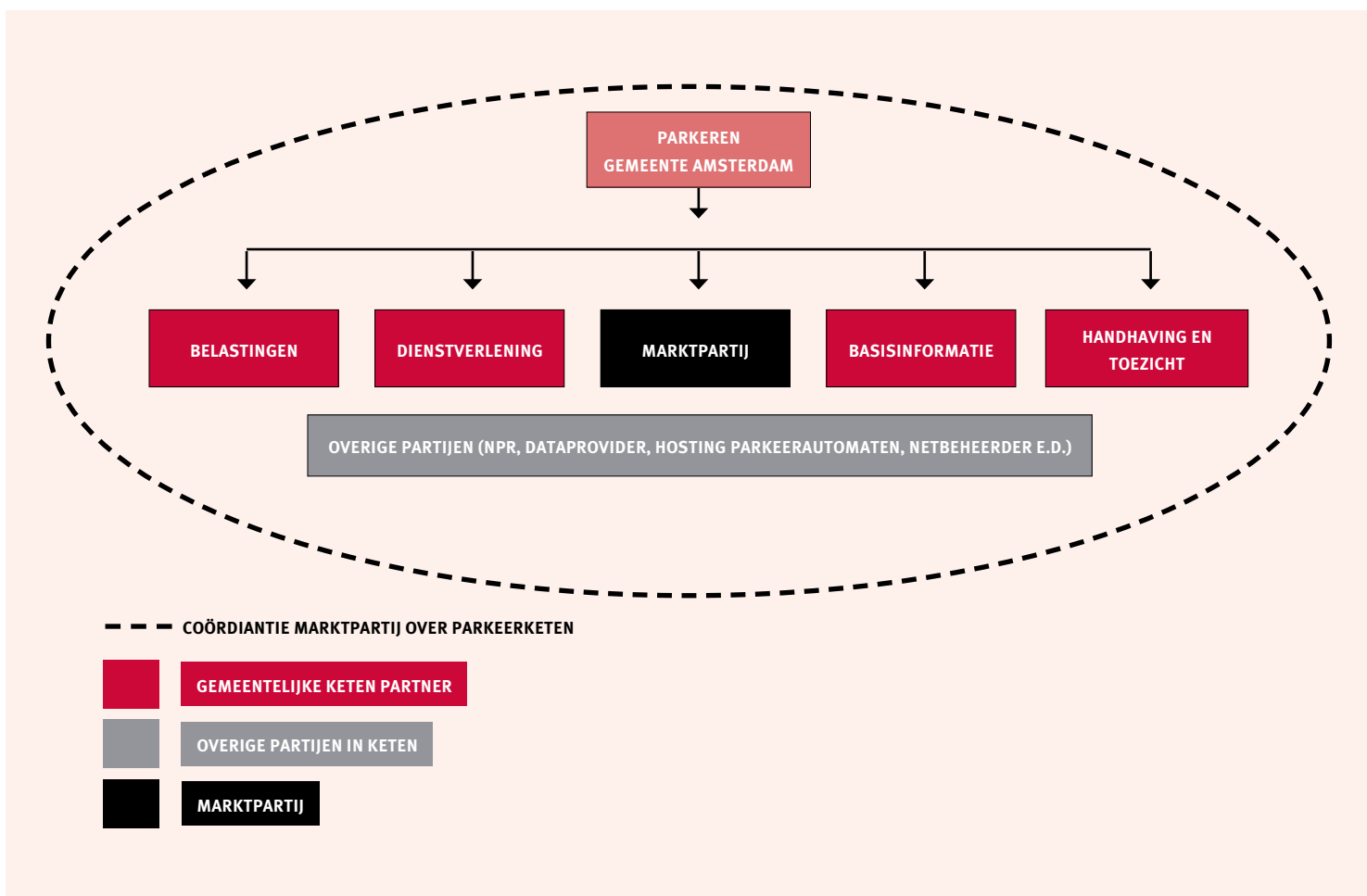
De prikkel om als keten te blijven innoveren binnen het contract kreeg zijn beslag in het principe dat degene die de innovatie initieert of betaalt ook primair de financiële voordelen krijgt, mits uiteraard de kwaliteit van de parkeerdienstverlening bij de innovaties minimaal gelijkwaardig blijft. Zo ontstaat ook innovatiebeweging bij (gemeentelijke) ketenpartners.

Goed samenwerken betekent ook dat de 'risico's en benefits' op een eerlijke wijze worden verdeeld. De verleiding is groot om alle risico's bij de marktpartij neer te leggen. Effectief voor het doel is dat echter niet. Meer dan een goede nachtrust op de korte termijn levert het niet op. Op de lange termijn betaalt de opdracht-

**Een effectievere prikkel is een optionele verlenging van de contractduur**

**De kracht van de keten bepaalt het te bereiken succes**

**I** Dit artikel is het eerste deel van een tweeluik. In de volgende editie van Parkeer24 gaan de auteurs in op de efficiency van parkeerhandhaving.



**Goed samenwerken  
betekent dat de  
'risico's en benefits'  
eerlijk worden  
verdeeld**

gever altijd de rekening, hetzij in de vorm van een hogere prijs, hetzij in de vorm van problemen onderweg. Dat wilde Amsterdam anders. Steeds is bekeken wie (de opdrachtgever, de parkeerdienstverlener of een ketenpartner) een bepaald risico het beste kon beheersen. Tevens is gekeken naar de vraag of het risico in financiële zin te beheersen was: Amsterdam heeft geen baat bij een dienstverlener die halverwege het contract omvalt. Zelfs tijdens de aanbestedingsprocedure, naar aanleiding van additioneel inzicht uit de vragenrondes, zijn enkele risico's uiteindelijk terug naar het eigen domein gehaald.

**INVESTEREN IN KWALITEIT VAN DE INSCHRIJVINGEN**

Amsterdam investeerde tijd en geld in de kwaliteit van de inschrijvingen. Ondanks tijdsdruk is vertrokken op een planning die voldoende ruimte bood voor minimaal twee informatiebijeenkomsten en meerdere Nota's van Inlichtingen. De inschrijfduur is daarna nog verlengd

op verzoek van inschrijvers. De tijdslijnen voor beoordeling, besluitvorming en implementatie schoven navenant mee. Dit alles met als doel om de beste aanbidding uit de markt te behalen en deze zorgvuldig te implementeren. Dat is immers het doel, niet het halen van de planning van de aanbestedingsprocedure. Dat laatste zien we in de praktijk helaas nog te vaak gebeuren.

Elk van de vijf geselecteerde inschrijvers kreeg daarnaast een inschrijvergoeding voor dekking van een deel van de kosten die zij moest maken om maximaal te participeren in een dergelijke complexe aanbesteding. Dit had ook een relationele betekenis: Amsterdam droeg uit dat zij zich realiseerde welke inspanning zij vroeg en dat deze inspanning zeer werd gewaardeerd. Ook dat wordt in de praktijk nog wel eens vergeten. En reacties in een Nota van Inlichtingen in de vorm van 'ja, dat doen we niet' zijn geen serieus antwoord op een serieuze vraag. Door tijd te nemen voor de beantwoording, waar

nodig nader onderzoek te verrichten en aanvullende informatie aan te leveren wordt niet alleen geïnvesteerd in de kwaliteit van de aanbiddingen maar ook in de toekomstige samenwerking. Amsterdam liet vanaf dag één zien dat zij haar rol als opdrachtgever en regisseur van de fiscale parkeerketen zeer serieus neemt. Achteraf kan worden vastgesteld dat het beoogde doel is gerealiseerd: de inschrijvingen waren allemaal van een hoog niveau.

### INVESTEREN IN LEREN REGISSEREN

Ook al loopt Amsterdam al lang voorop op het gebied van fiscale parkeerhandhaving en de digitalisering, het besef was ook aanwezig dat een volgende sprong voorwaarts alleen mogelijk was met een parkeerdienstverlener in een vrijere rol. Amsterdam wilde dus af van de traditionele Opdrachtgever-Opdrachtnemer relatie. In de naam van de projectorganisatie (Parkeer Regie Orgaan)(PRO) zat de visie op het opdrachtgeverschap al besloten. Ook Parkeren Amsterdam /Team Straatparkeren draagt als huidige opdrachtgever deze visie actief uit.

Regisseren vergt ook veel van een opdrachtgever. Regisseren betekent immers dat je los moet laten en moet gaan vertrouwen op je partner. Regisseren betekent dat je niet meer

Jeroen Roelands is senior adviseur Parkeren & Locatieontwikkeling bij Goudappel Coffeng BV. Leendert Miedema is adviseur Parkeren bij Team Straatparkeren van de gemeente Amsterdam. Jeroen Roelands en Leendert Miedema zijn vanaf 2011 betrokken geweest bij het traject zoals dat in Amsterdam is doorlopen.

bepaalt 'hoe' het werk wordt gedaan, en dat je dus moet nadenken over 'wat' je gerealiseerd wilt zien. Vooraf! In een stad waar de belangen rondom parkeerregulering enorm zijn is dat best lastig. De grip op meer dan 180 miljoen euro omzet, de bereikbaarheid en aantrekkelijkheid van de 150.000 gereguleerde parkeerplaatsen in de stad en daarmee de economische vitaliteit, laat je uiteraard niet zomaar los. De oplossing is gevonden in outputsturing. Veel tijd is besteed aan het vooraf goed bepalen van de gewenste output en de wijze waarop deze output gedurende het contract wordt gemeten. Dit kwam terug in het Programma van Eisen in de vorm van Key Performance Indicators (Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's)). De KPI's vormen het gezamenlijk 'dashboard' ten aanzien van de uitvoering van de opdracht voor parkeerdienstverlener én de gemeente.

## NADENKEN OVER RISICOALLOCATIE

De beschikbaarheid van parkeerautomaten lijkt op het eerste gezicht een risico van de marktpartij. Maar wat als de marktpartij verplicht gebruik moet maken van de gemeentelijke dataprovider (en diens sim-kaarten)? Daar heeft de marktpartij geen directe invloed op.

In het contract van Amsterdam wordt een storing in het dataverkeer van de parkeerautomaten, de marktpartij niet aangerekend. Daarentegen krijgt hij wel de coördinatieverplichting direct contact op te nemen met de dataprovider om de storing te melden en deze aan te zetten tot een zo spoedig mogelijke oplossing.

Het leren regisseren gaat door. Ook nu de aanbesteding parkeerdienstverlening is afgerond en de opdracht is geïmplementeerd. Een groot deel van de mensen aan de verschillende kanten van de tafel bij gemeente, parkeerdienstverlener en ketenpartners waren ook betrokken bij het oude, traditionele contract. Zij moeten nu leren te handelen vanuit de veranderende 'mindset', vanuit het gemeenschappelijk belang (hetgeen je bindt). Door begrip te hebben voor de afwijkende belangen van je partners kan de nieuwe overeenkomst optimaal renderen. Dit leren gaat zowel al doende in de praktijk als door een aantal interne bijeenkomsten/trainingen. Betrokkenen ervaren dat er een 'vraag achter de vraag' zit en hoeveel positieve energie het uitgangspunt van samenwerking oplevert. Ook dat is rendement van een bewust investeringstraject.

## Regisseren vergt veel van een opdrachtgever

Lees het vervolg op dit artikel in Parkeer24 nummer 3 hoe het wettelijk kader parkeernovatie remt