

Verruil bezuinigen voor werken met een marktpartner

Nieuwe publiek-private samenwerkingsvorm tussen de beheerorganisatie en de markt

Auteurs: Bart de Haan, senior consultant Bouw, Infra en Mobiliteit bij Significant Synergy en Niels Büller, organisatieadviseur bij Van de Bunt Adviseurs

Veel gemeenten worstelen met het in balans houden van de kwaliteit en kosten van het beheer en onderhoud van de openbare ruimte. Een aantal ontwikkelingen maken deze uitdaging nog complexer. Denk hierbij aan de invoering van werken met beeldkwaliteit (beeldgericht werken). Of dat bezuinigen vaak ten laste komen van het beheer van de openbare ruimte, met achterstallig onderhoud tot gevolg.

Bovendien bezuinigen veel gemeenten ook op de formatie van de beheerorganisatie. Meestal in de vorm van een aannamesop; met vergrijzing van de medewerkerspopulatie tot gevolg. En vergrijzing in combinatie met de stijgende pensioenleeftijd brengt uitdagingen met zich mee. Want hoe houd je de vitaliteit van de medewerkers op peil? Dit stelt de beheerorganisatie voor uitdagingen waar we in dit artikel een nieuwe oplossing voor bieden.

Bestaande oplossingen

Momenteel kiezen gemeenten doorgaans voor welbekende opties om de kosten te beheersen: uitbesteden van losse werkzaamheden, volledig outsourcen of reorganiseren. Alle drie deze opties hebben zo hun nadelen en risico's. Want uitbesteden (via veelal technisch gespecificeerde contracten) leidt niet per se tot de nodige kwaliteit, wel tot prijzig meerwerk. Het zorgt juist voor langdurige afhankelijkheid van leveranciers en verschraling van kennis binnen de beheerorganisatie. Kennis die vaak noodzakelijk is om goed te kunnen sturen op de uitbestede werkzaamheden.

Outsourcen volgt op een regelmatig emotioneel beladen traject waarin ambtenaren na jaren dienstverband gedwongen zijn om in dienst te treden van een marktpartij. Terwijl ook hier langdurige afhankelijkheid van leveranciers en verschraling van kennis binnen de beheerorganisatie optreedt.

Tenslotte leidt reorganiseren niet logischerwijs tot het verhogen van de efficiëntie. Bij een reorganisatie maken gemeenten namelijk met bestaande ingrediënten een andere mix, zonder dat ze de benodigde kennis en expertise toevoegen die zorgen voor een efficiëntieslag.

De marktpartner

Het kan beter. Door vanuit een organisatieontwikkel- en inkooperspectief te kijken naar de uitdagingen, ontstaat een vierde optie. Namelijk het contracteren van een Marktpartner. In deze variant zoeken gemeenten een partner die naast het uitvoeren van kwalitatief werk ook in staat is om de rol van de expert of 'bekwame andere' op zich te nemen. De marktpartner draagt zo bij aan het realiseren van de ontwikkeldoelen van de beheerorganisatie. En aan het duurzaam in



balans houden van de kosten en kwaliteit van beheer en onderhoud binnen de openbare ruimte en afvalinzameling.

Een marktpartner kan op verschillende manieren bijdragen aan het realiseren van de ontwikkeldoelen van de beheerorganisatie. Een voorbeeld van een veelvoorkomend ontwikkeldoel is tactische en operationele werkprocessen efficiënter maken. Hierbij benut de gemeentelijke organisatie de expertise van de marktpartner. Dit gebeurt op tactisch en operationeel niveau. Denk aan de vertaling van de visie op de openbare ruimte wordt vertaald naar beheerplannen en jaarplanning. Of het vertalen van de jaarplanning naar de dagelijkse uitvoering via werkbriefjes en functionele aansturing van de medewerkers en onderaannemers (operationeel).

Aanvullend kan de gemeente de marktpartner ook contracteren om de medewerkers op te leiden of te ontwikkelen. Bijvoorbeeld ten aanzien van nieuwe technologie, gereedschap of vaardigheden die de marktpartner al beheerst. Verder kan de marktpartner *best practices* overbrengen om de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te verhogen. Tot slot kan de marktpartner ook een ondersteunende of signalerende spelen bij het werken aan een gezonde organisatiecultuur.

De Marktpartner: *Op welke manier kan een marktpartner de beheerorganisatie ondersteunen in de ontwikkeldoelen?*

In de Marktpartner-variant kiest een gemeente voor een nauwe samenwerking met een marktpartner die 'mee ademt' en 'meedenkt' met de beheerorganisatie. De marktpartner levert kennis en expertise door gevraagd en ongevraagd observaties te delen en te adviseren. De marktpartner draagt actief bij aan de realisatie van een marktconform en toekomstbestendige beheerorganisatie. Oftewel, de marktpartner 'denkt mee'.

Daarbij neemt hij indien nodig seizoenswerk voor z'n rekening, helpt fysieke belasting van de medewerkers te spreiden door 'zwaar' werk op te pakken en springt de marktpartner waar mogelijk bij door gaten in de bezetting (tijdelijk) op te vangen. Oftewel, de marktpartner 'ademt mee'. Door mee te ademen ondersteunt de marktpartner bij de problematiek rondom de vergrijzing binnen de organisatie. Door mee te denken wordt waardevolle kennis in de organisatie gebracht en geborgd.

De ideale beheerorganisatie: *Op welke manier kom je tot de juiste wijze het beheer en onderhoud van de openbare ruimte?*

Om een samenwerkingstraject met een marktpartner aan te gaan, moet de organisatie eerst bepalen waar ze naartoe wil. Dit kan via een organisatie- en ontwikkelingsplan. Hierbij maakt de organisatie een ontwikkelambitie inzichtelijk. Vanuit een bestaande analyse en situatie beschrijft de organisatie de gewenste organisatie en wijze van beheer en onderhoud. In het organisatieplan staat beschreven hoe de organisatie eruit moet komen te zien, bijvoorbeeld: marktconform en toekomstgericht. Ten aanzien van het beheer en onderhoud is het de bedoeling dat de organisatie



helder beschrijft wat zij respectievelijk van de beheerorganisatie en marktpartner mogen verwachten.

Het ontwikkelplan gaat vervolgens in op de wijze waarop de organisatie dit kan organiseren. Uit het organisatie- en ontwikkelplan kun je het volgende onderscheiden: de ontwikkeldoelen voor de marktpartner en de randvoorwaarden die in te vullen zijn door de beheerorganisaties en de KPI's die behoren bij de doelen. Oftewel, je sturing markeren. Sturing is cruciaal voor een goede samenwerking en aan te tonen op welke terreinen (en in welke mate) de organisatie progressie boekt en om elkaar aan te spreken (op elkaars rol).

De ideale Marktpartner: Hoe contracteer je jouw Marktpartner?

De organisatie moet de marktpartner inkopen. In navolging op bovenstaande is het nodig bij de inkoop te focussen op het bereiken van de gestelde ontwikkeldoelen. Een regelmatig toegepaste methode voor prestaties inkopen is de Best Value aanpak. Wel zijn de meningen over deze aanpak verdeeld. Een beproefde methode die wij hebben toegepast is de RADAR methodiek¹. RADAR staat voor Results (doel), Approach (prestatie), Deployment (realisatie) en Assess and Refine (beheersing).

Zodra een opdrachtgever deze methodiek toepast, is het belangrijk de doelen van de aanbesteding concreet te beschrijven. Daarnaast is het belangrijk te definiëren in welke periode de opdrachtgever deze doelen wil behalen. Vervolgens vraag je de inschrijvers welke *prestaties* zij leveren om deze doelen te bereiken. In plaats van de prestaties op voorhand te bepalen, laat je dit aan de expert over. Vervolgens vraag je de inschrijver allereerst **hoe** zij de prestaties leveren, **wie** ze levert en **wanneer** zij ze leveren, oftewel de *realisatie* van de prestaties. Tenslotte geeft de inschrijver aan hoe hij de realisatie van de prestaties beheerst door te monitoren, corrigeren en verbeteren.

Voorafgaand aan de aanbesteding stelt de gemeente een organisatie- en ontwikkelplan op. Dit vormt de basis voor de doelen die in de aanbesteding centraal staan. Het hoofddoel van de aanbesteding is dan het realiseren van een marktconform en toekomstbestendige beheerorganisatie. Vanuit dit hoofddoel kunnen vanuit het organisatie- en ontwikkelplan een aantal subdoelen worden geformuleerd. Voorbeelden van thema's zijn *welzijn en flexibiliteit, werkprocessen en werkwijze, bedrijfscultuur en ketenoptimalisatie*. In het eerste gunningscriterium vraagt de opdrachtgever naar aangeboden prestaties, de realisatie en de beheersing om het hoofddoel en bijbehorende subdoelen te bereiken. Aanvullend daarop kan de organisatie nog gunningscriteria voor bijvoorbeeld social return en duurzaamheid toevoegen.

Interesse?

Wij leggen graag de mogelijkheden aan u voor om een marktpartner te contracteren. Want een marktpartner voor het beheer van openbare ruimte en/of afvalinzameling biedt mogelijkheden om

¹ RADAR is onderdeel van het EFQM-kwaliteitsmodel (in Nederland bekend als INK). Zie ook <https://www.consultancy.nl/nieuws/9814/significant-radar-alternatief-voor-gebruik-evmi-criteria>



kwaliteit en kosten in balans te brengen. Bovendien draagt de juiste kennis en ondersteuning bij aan een sterke eigen organisatie waarin alle relevante kennis is geborgd. Wij zijn ervan overtuigd dat met de juiste kennis en ondersteuning het contracteren van een marktpartner kosten en kwaliteit in balans kan brengen. Zo werkt u met uw organisatie toe naar een sterke eigen organisatie met de juiste kennis in huis.

Van de Bunt heeft ruime ervaring in het ondersteunen van organisatie bij organisatieontwikkelvraagstukken dit gecombineerd met de ervaring van Significant Synergy in het vormgeven samenwerkingen maakt ons de ideale partij. Want: 'Er zit altijd meer in samenwerking!'

Neem contact op met Bart de Haan of Niels Büller voor meer informatie.

Ga het gesprek aan!

Graag nodigen wij u uit voor een online rondetafelgesprek op donderdag 10 juni tussen 15.30 uur en 17.30 uur. Op basis van een aantal stellingen gaan publieke opdrachtgevers zoals diverse provincies, waterschappen en gemeenten met opdrachtnemers in de markt in gesprek. Sluit u ook aan? Meld u aan via deze link!