

Een impressie brugverbinding IJmeer. De markt zoekt naar alternatieven voor de IJmeerverbinding uit 2009.



Markt bedenkt IJmeerverbinding

Wat is de beste IJmeerverbinding tussen Almere en Amsterdam? Niet de overheid, maar marktpartijen denken daarover na. IBA begeleidt het proces.

De afgelopen jaren zijn meerdere studies verricht naar een OV-verbinding tussen Almere Centrum en Amsterdam via het IJmeer. De meest veelbelovende, met een kostenplaatje van ruim € 5 miljard, bleek in 2009 echter niet verkoopbaar aan de Haagse politiek.

Optimalisaties

Daarop is de Werkmaatschappij Amsterdam-Almere (WAA) in het leven geroepen, die de markt uitdaagt optimalisaties te zoeken. In de WAA zitten onder andere de gemeenten Amsterdam, Almere, provincies

en het ministerie van Infrastructuur en Milieu. IBA, deelnemer van de WAA, nam het voortouw in het opstellen en uitvoeren van een aanbestedingsstrategie om de marktpartijen te selecteren.

Drie voorstellen gekozen

Een tiental partijen heeft gereageerd; consortia, bouwconcerns en internationale ingenieursbureaus. Zes hiervan zijn uitgenodigd om een visie te presenteren op de oplossingsrichting. Opvallend was dat alle marktpartijen een metroverbinding als het meest kansrijk zagen, terwijl in eerdere studies werd uitgegaan van een treinverbinding. Mott Macdonald, Jacobs en Movares hebben de spannende race uiteindelijk gewonnen. Zij hebben ieder een studieopdracht gekregen, tegen een vooraf vastge-

gehouden op de uitvoering. Ballast Nedam heeft de tweelaags parkeergarage ontworpen, verder uitgewerkt, gebouwd en onderhoudt de parkeergarage en de buitenkant van alle nieuwe gebouwen op het plein tien jaar. De openbare ruimte en de gebouwen zijn als engineering & construct in het contract meegegeven.

Duurzaam inkopen kansrijk in GWW

Duurzaamheid is steeds belangrijker bij inkopen en aanbesteden. IBA heeft de kennis en ervaring om het inkoop- en aanbestedingsproces als een krachtig instrument in te zetten om zo duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren én kosten te besparen op langere termijn. De grond-, weg- en waterbouwsector heeft een enorme duurzaamheidspotentie. Kansrijke duurzaamheidsthema's zijn bijvoorbeeld energie, klimaatbestendigheid, duurzame materialisatie, flexibiliteit, totale levensduurkosten (total cost of ownership), emissiearm uit-

Dit najaar komt er een nieuwe variant van de IJmeerverbinding

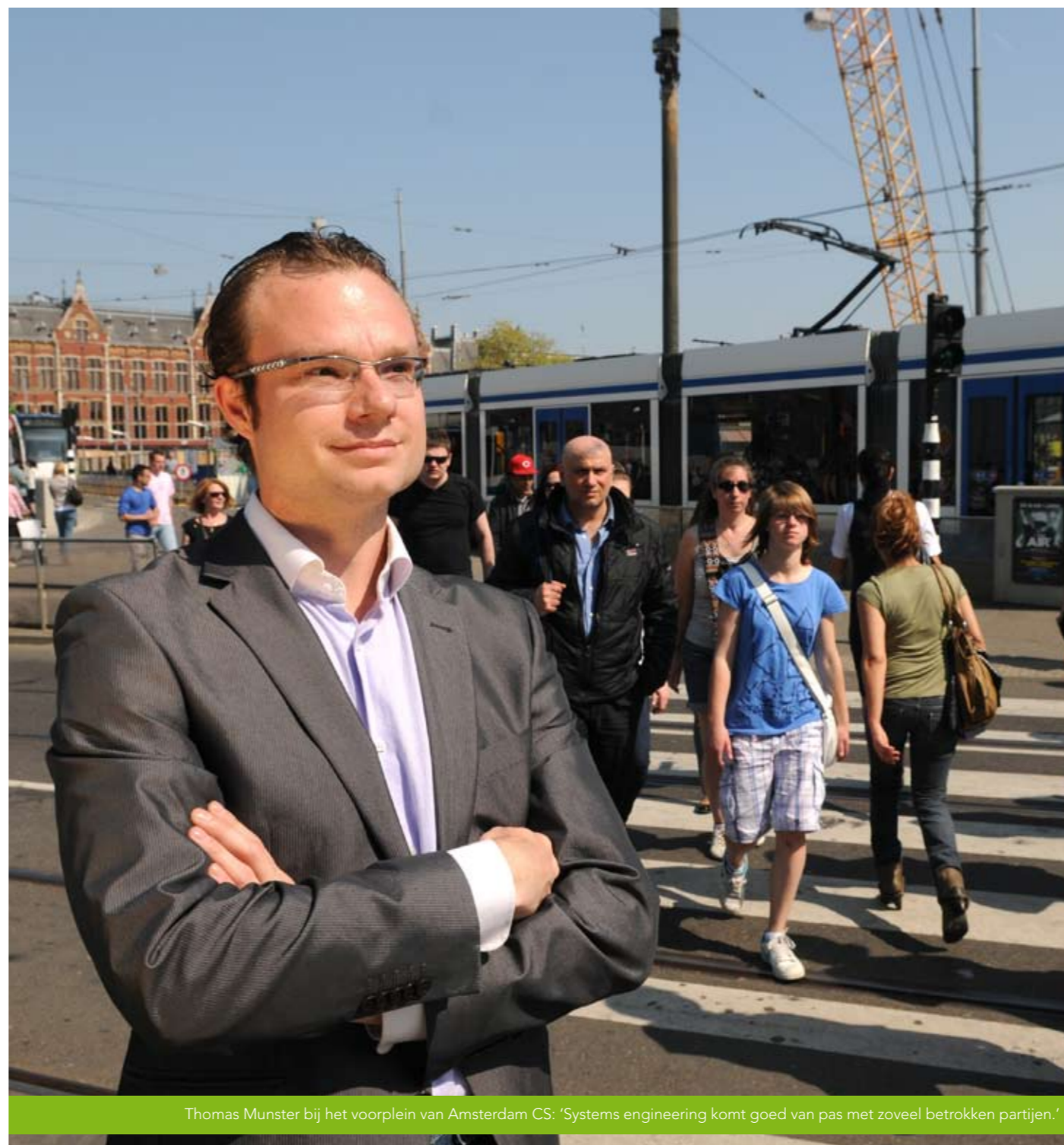
steld bedrag. In april zijn deze partijen onder begeleiding van IBA met hun studies gestart. In het najaar van 2011 bundelt de WAA de creatiefste en kansrijkste ideeën uit de studies tot een nieuwe, geoptimaliseerde variant van de IJmeerverbinding.

Meer informatie: Jorrit Kalt, (020) 251 1249, jkalt@iba.amsterdam.nl

voeren en social return. Daarbij geldt: hoe vroeger de kansen in het project concreet worden gemaakt, hoe groter is het potentiële duurzaamheidseffect. Meer weten? Kijk op: www.amsterdam.nl/iba/publicaties/productbladen_iba.

Odebrug geplaatst in druk Amsterdam

Deze zomer is de Odebrug opgeleverd bij het Centraal Station in Amsterdam. Een prachtige nieuwe verbinding vanuit de stad via het Oosterdokseiland richting het IJ. In het najaar van 2009 startte IBA voor het Ontwikkelingsbedrijf met de realisatie van deze brug. Vooral de locatie op het Stationseiland, midden in de stad, maakte de opdracht complex. Tijdens het plaatsen van de forse brug moesten dagelijks zo'n 350.000 passanten, openbaar vervoer, auto's en boten langs de werkzaamheden kunnen. Een mooi project voor IBA waarin onze kennis van de stad en onze netwerken van grote toegevoegde waarde waren.



Thomas Munster bij het voorplein van Amsterdam CS: 'Systems engineering komt goed van pas met zoveel betrokken partijen.'

Steeds meer geïntegreerde contracten

De belangstelling voor geïntegreerde contracten neemt snel toe in Amsterdam. Dat constateert Thomas Munster, adviseur bouwcontracten bij IBA.

'Voor mijn studie bouwprocesmanagement aan de TU Twente, twee jaar geleden, deed ik bij IBA onderzoek naar geïntegreerde contracten in Amsterdam, zoals Design & Construct. Dat zijn contracten waarbij je

niet geheel voorschrijft hoe een ontwerp eruit ziet, maar aan welke eisen het moet voldoen. Er kwamen toen nauwelijks geïntegreerde contracten voor in de stad. Aannemers ontwerptaken geven, daarvoor was men huiverig. Het zijn cowboys, was de gedachte. Maar deze instelling past niet in de huidige tijd. Aannemers willen graag meedenken over een ontwerp. Natuurlijk omdat ze zo hun toegevoegde waarde kunnen verhogen, maar ook omdat de aannemer zijn meerwaarde in technische kennis kan laten zien. Als opdrachtgever kun je met deze werkwijze prijs én kwaliteit meewegen in de gunning. Gedurende mijn studie ben ik bij IBA in dienst getreden. Het is mijn taak om

nieuwe werkmethode en contractvormen binnen te brengen. Ik zie veel verandering in de korte tijd dat ik hier werk. Stadsdelen en diensten vragen naast RAW-contracten meer naar geïntegreerde contracten. De nieuwsgierigheid neemt hand over hand toe. Ook systems engineering komt steeds vaker voor, een methode waarbij je stapsgewijs toewerkt naar een ontwerp, uitgaande van eisen van belanghebbenden. Het zoeken is nu naar een optimum: wat laat je aan anderen over, en wat zeker niet? Want uiteindelijk is een bouwproject niet alleen een technische maar ook een organisatorische uitdaging. Bouwen blijft mensenwerk, zeker in de drukke stad.'



IBA Accent 02

IBA Accent is het informatieblad van het ingenieursbureau van de gemeente Amsterdam, juli 2011.

Inkopen en contracten

Ooit was het leven simpel. De bakker verkocht wit brood en bruin brood en als er iets gebouwd moest worden, maakte je een RAW-bestek. De goedkoopste aannemer kreeg het werk en via de UAV kon je hem tijdens de uitvoering aan de afspraken houden. Oplevering, champagne, iedereen blij, op naar de volgende klus. Tegenwoordig verkoopt de bakker twaalf

soorten meergranenbrood en moet je een inkoopstrategie bepalen voordat je gaat bouwen. Je komt terecht in een jungle van contracteringsmogelijkheden, waarbij je - al dan niet via de weinig exotisch klinkende 'concurrentiegerichte dialoog' - moet kiezen tussen DBFMO en andere afkortingen als D&C, E&C en OMOP. Je krijgt te maken met zaken als SE, SCB, ARW en EMVI.

Maar gelukkig zijn er, sinds de bakker broodadviseur is geworden, ook inkoop- en contractadviseurs. Ervaren boswachters die door de bomen het bos goed kunnen zien. Geen reden om te verdwalen dus!

Edwin Meisner

Inkopen, dat is wat we doen



De Stadsbrug Nijmegen wordt gebouwd met een Design, Construct & Maintain contract.

Als de gemeente Amsterdam erkent dat zij een inkooporganisatie is, opent dat wegen naar flinke besparingen. Wat betreft Frank van Sloun, van IBA, is de tijd er rijp voor.

De gemeente Amsterdam huurt doorgaans marktpartijen in om projecten uit te voeren. Maar ondertussen gedraagt de gemeente zich als een maakorganisatie: in haar hele doen en laten is ze ingericht alsof ze projecten zelf realiseert. Dat zie je onder andere aan de aansturing van marktpartijen. Feite-

lijk zegt de gemeente tot in detail wat de marktpartijen moeten doen.

Markt voert uit

Kijk je naar de begroting van de gemeente Amsterdam, dan zie je dat de gemeente in feite een inkooporganisatie is. In de grond-, weg- en waterbouw (GWW) bijvoorbeeld gelden percentages VAT-kosten (voorbereiding, advies en toezicht) van 10 tot 20% van het totale projectbudget. De resterende 80 tot 90% kopen we in. Ook van die VAT wordt een deel ingekocht. Dit geldt voor

de GWW-sector maar ook voor de meeste andere sectoren. Kortom, bijna alles wat de stad wil realiseren, voert de markt uit.

Geldverlies

Dit alles heeft nogal wat gevolgen. Om te beginnen maakt Amsterdam steevast contracten waarin oplossingen tot in detail zijn dichtgespijkerd. Daarmee ontnemen we marktpartijen de mogelijkheid tot innovatie en dus slimme oplossingen. Bovendien zien we dat een contract zelden past bij de werkelijkheid. De wereld verandert immers al op dag één na het uitvoeringsbesluit. Daardoor verliezen we veel geld aan contractwijzigingen. Kiezen voor een ander contract is vaak al niet meer mogelijk want daarvoor ontbreekt de tijd. Een goed voorbeeld van hoe het anders kan, is de Stadsbrug in Nijmegen. Een aannemingsconsortium bouwt de brug op basis van een Design, Construct & Maintain contract, dat werd voorbereid met hulp van IBA. Dankzij deze contractvorm wordt nu de vurig gewenste boogbrug gebouwd in plaats van de verwachte lelijke betonnen plank.

Up-to-date contracten

IBA werkt al langere tijd mee aan het professionaliseren van de inkoopfunctie. Binnen IBA hebben we een quick scan team dat voor een project de inkoopstrategie kan bepalen. Up-to-date contracten zijn daarbij onmisbaar. Ze bieden ruimte voor betere oplossingen dan we zelf zouden bedenken,

Vervolg van pagina 1

flexibiliteit om in te spelen op veranderende omstandigheden en bieden meer controle op de projectscope. Bovendien kunnen we met een procesmatige aanpak van de inkoop flinke schaalvoordelen behalen omdat we inkopen voor meerdere projecten tegelijk. Wat IBA betreft denkt iedereen voortaan vanaf het allereerste begin van een project na over de inkoop. Aan dit bewustzijn werken we bij eigen medewerkers en onze opdrachtgevers. Zo zijn we als secretaris van het aanbestedingsbeleid een vraagbaak binnen de gemeente, óók buiten de GWW-sector.

Overheden bezuinigen op apparaatskosten terwijl geld verdwijnt via de inkoop



Geïntegreerd contract zorgt voor een duurzame fontein op het Carrascopein.

Tijd is rijp

Wil je echt de kanteling maken naar een professionele inkooporganisatie, dan is echter meer nodig. Nu nog zijn de besluitvormingsprotocollen binnen de gemeente geënt op een organisatie die zelf realiseert. Letterlijk in laatste instantie komt aanbesteden aan bod, en dan nog niet eens 'inkopen'. Ook is er geen uniforme werkwijze voor risicomanagement en contractmanagement. Er is geen stroppenpot waardoor iedere kostenoverschrijding een politiek issue is, ook al is er sprake van een voorzien risico. Natuurlijk kunnen we op de huidige wijze doorgaan. Maar willen we dat ook? Wat IBA betreft is het tijd om op grote schaal inkoopgericht te gaan werken.

Meer informatie: Frank van Sloun, (020) 251 1207, fsloun@iba.amsterdam.nl

Amsterdamse GWW-sector *

- Circa € 350 miljoen per jaar (gemeten over 3 jaar)
- 650 crediteuren over 3 jaar
- 15 crediteuren meer dan 50% van totaal
- Die 15 crediteuren sturen meer dan 16.000 facturen in 3 jaar
- Circa 360 facturen per bedrijf per jaar

* Exclusief grote projecten als de Zuidas, Noord/Zuidlijn.

Geïntegreerd contract, beter product

Is het vertrouwde RAW-bestek nog de beste contractvorm voor civieltechnische projecten? Dat is een vraag die IBA vaak te horen krijgt.

De RAW-systematiek is een prima contractvorm voor veel projecten én met toekomstperspectief. Daarnaast merkt IBA dat geïntegreerde contractvormen steeds meer in de belangstelling staan. En terecht, want moderne contactvormen kunnen de basis vormen van een goede samenwerking.

Beter product

Wat zijn nu de voordelen van deze contactvormen? Ze bieden de aannemer tijdens de uitvoering meer vrijheid. Hierdoor is meer ruimte voor de inbreng van specialistische kennis. Dit kan leiden tot voordelen in tijd en geld, of bijvoorbeeld vermindering van omgevingshinder. Omdat de aannemer ook verantwoordelijk is voor het onderhoud, kunnen we ook rekenen op een kwalitatief beter product.

Tijdelijke oprit

Bij de aanleg van een tijdelijke oprit in Amsterdam Zuidoost, bij muziekgebouw Ziggo Dome, gebruiken we een Engineer, Construct, Maintain en sloopcontract. De aannemer is verantwoordelijk voor de engineering, uitvoering, onderhoud van vijf jaar én voor de verwijdering van de oprit. IBA stel-

de met opdrachtgever Projectbureau Zuid-oostlob een functioneel programma van eisen op en gunde het werk aan de aannemer met de beste prijs-kwaliteitverhouding.

De aannemer heeft meer ruimte om specialistische kennis in te brengen

Duurzame fontein

Op dit moment loopt ook een aanbesteding op basis van EMVI (economisch meest voordelige inschrijving) voor de nieuwe fontein op het Carrascopein, bij Station Sloterdijk. Het gaat om een Design, Construct & Maintain contract. Duurzaamheid is een van de gunningscriteria. IBA stelde voor de Dienst Infrastructuur en Verkeer (DIVV) alle documenten op en verzorgde de aanbesteding. Het contractmanagement vindt plaats op basis van systems engineering.

Meer informatie: Thomas Munster, (020) 251 1419, tmunster@iba.amsterdam.nl

Flexibel in onderhoud

Soms kun je niet voorspellen welk werk wanneer moet worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld bij het onderhoud van verhardingen. In die situaties werkt IBA, in opdracht van DIVV, met een zogenaamde Overeenkomst Met Open Posten (OMOP).

IBA is al jaren betrokken bij de advisering, engineering en directievoering/toezicht voor diverse programma's aan verkeershoofdnetten binnen de gemeente Amsterdam. Daarbij kan het nodig zijn om onderhoud of aanpassingen snel uit te voeren.

Vlot handelen

Om vlot en goed te kunnen handelen, is een flexibel contract praktisch. Een OMOP is een contract dat geschikt is als de aard van de meest voorkomende werkzaamheden en het beschikbare budget bekend is, maar nog niet duidelijk is welk werk wanneer nodig is.

Eenheidsprijzen

Hoe werkt het? Bij de inschrijving maken we een schatting van het werk dat moet worden gedaan. De gunning geschiedt op

Voordelen van OMOP

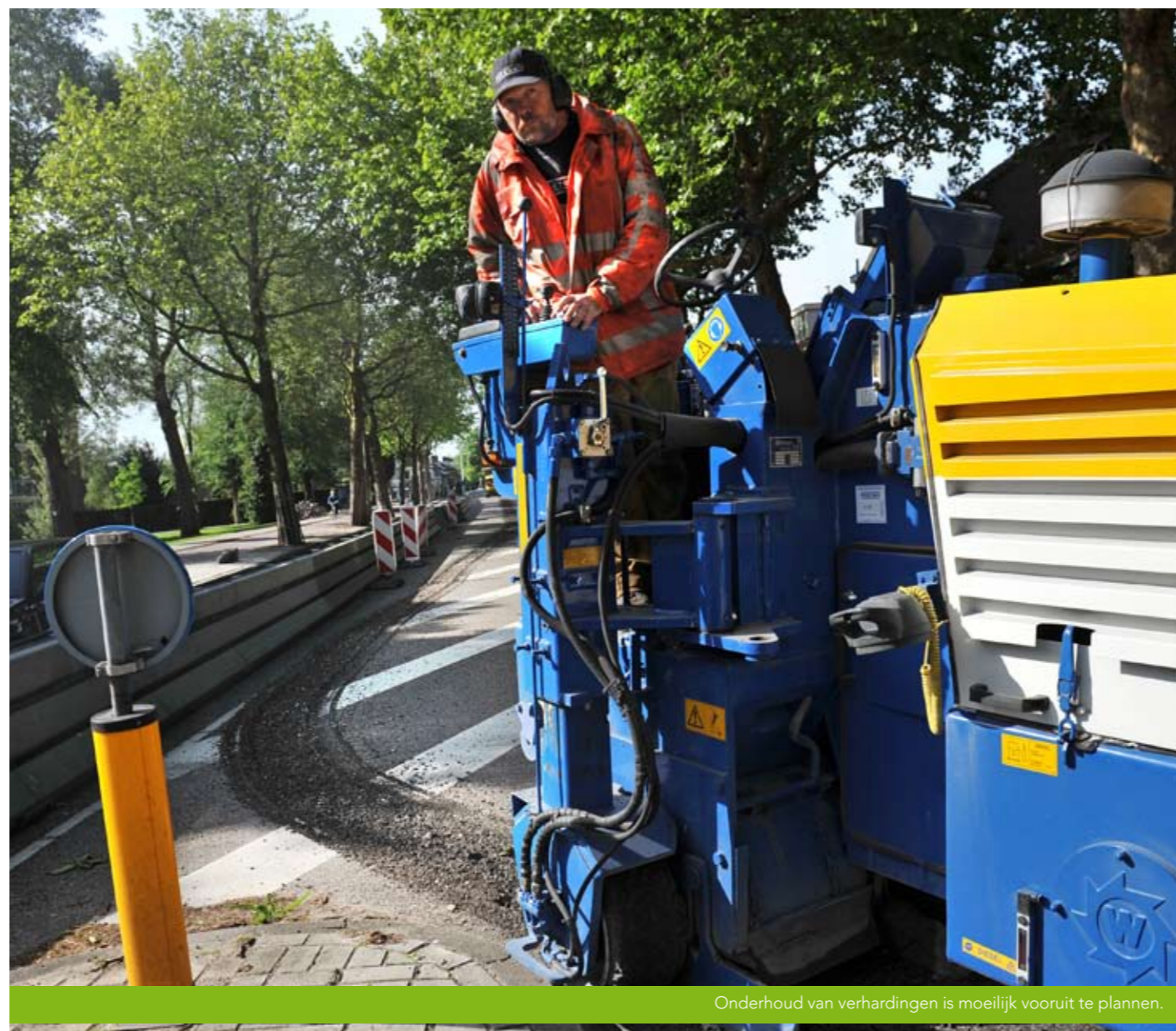
- Groot inkopen voor langere tijd (tot 4 jaar) zonder dat exact duidelijk is wat wanneer wordt uitgevoerd.
- Prijzen zijn vooraf bekend, wel rekening houden met indexering bij een contract van meerdere jaren.
- Aannemer kan bij voorbereiding worden betrokken, wat minder discussie en knelpunten oplevert bij de uitvoering.
- Minimale omzetgarantie kan worden opgenomen in het contract.
- Gunnen op basis van EMVI, dus niet alleen op prijs.
- Flexibiliteit: het is mogelijk om relatief snel tot uitvoering over te gaan.

basis van een fictieve aanneemsom. In feite spreken we zo met de aannemer een eenheidsprijs af per resultaatsverplichting. Zodra bekend is welk werk werkelijk moet worden verricht, volgt een deelopdracht op basis van deze eenheidsprijzen.

Meer dan prijs

Bij een OMOP kan niet alleen de fictieve aanneemsom doorslaggevend zijn. In het contract voor Hoofdnetten bijvoorbeeld, kozen we voor de economisch meest voordelige inschrijver (EMVI). Daarbij gunnen we niet alleen op prijs maar ook op criteria als duurzaamheid, kwaliteit en omgang met bereikbaarheid, leefbaarheid, veiligheid en communicatie. Een voorbeeld van een succesvol OMOP-contract is het Bestek beheer: Groot onderhoud, profielaanpassingen en reconstructies hoofdnetten.

Meer informatie: Arend de Heer, (020) 251 1326, aheer@iba.amsterdam.nl



Onderhoud van verhardingen is moeilijk vooruit te plannen.



Patrick Buck van ProRail: 'Inkopen is een vak apart.'

No guts no glory

ProRail is een van de grootste publieke opdrachtgevers in Nederland. 'Wij hebben geen enkele kruiwagen in huis', zegt Patrick Buck, directeur projecten. 'En toch bouwen we voor 2 miljard euro per jaar.' Wat is het geheim van de smid?

'Inkopen is een vak apart', vindt Buck. 'De spelregels uit Den Haag en de EU zijn zo ingewikkeld, je mag van een projectmanager niet verwachten dat hij ze kent.' Bij ProRail zijn daarom tendermanagers in dienst die de projectmanagers begeleiden bij een aanbesteding. Alle aanbestedingsplannen worden bovendien voorgelegd aan de tenderboard. 'Een gezelschap van interne en externe deskundigen waarvan ik de voorzitter ben.'

Vak apart

Patrick Buck was lid van het expertteam dat afgelopen winter een rapport schreef over het opdrachtgeverschap bij grote infrastructuurprojecten door Dienst Infrastructuur Verkeer en Vervoer (DIVV). Daaruit bleek dat in Amsterdam, qua GWW goed voor 350 miljoen euro per jaar, veel verbetering mogelijk is. 'Erkennen dat inkopen een vak apart is, daar zou de gemeente Amsterdam echt mee opschieten. Je kunt niet overal verstand van hebben. Het is belangrijk om

alle verantwoordelijkheden en processen in de organisatie te omschrijven.'

Ook lef

Helderheid, transparantie en structuur. Dat zijn volgens Buck belangrijke woorden als het gaat om inkopen. 'Het is ook de beste voedingsbodem voor innovatie. De tendermanagers van ProRail vormen een aparte afdeling en hebben de ruimte om ideeën uit te wisselen en nieuwe contractvormen te bedenken.' Wie wil innoveren heeft ook lef nodig. Dat merkte Buck zelf bij de aanleg van de Betuweroute door een gebied dat uiterst zettinggevoelig was. 'Ik heb toen de knoop doorgehakt om een alliantiecontract uit te proberen. Want zoals een Amerikaanse generaal in de Tweede Wereldoorlog zei tijdens het Ardennenoffensief: 'No guts no glory'. We gebruiken deze contractvorm nu vaak voor ingewikkelde klussen met veel risico's of optimalisatiemogelijkheden. Het is een verademing.'

Meer afstand

Is er nog iets wat Buck wil meegeven aan de gemeente Amsterdam? Hij denkt na terwijl hij een papertje in de prullenbak gooit. 'De afstand tussen bestuur en uitvoering zou groter moeten zijn. Als bestuurder moet je op output sturen en je niet bij alle

projecten met de procesgang bemoeien.' En verder? 'Naast het erkennen van inkopen als een vak, is het raadzaam om net als ProRail een tenderboard op te richten. Daarin kunnen ook deskundigen van bijvoorbeeld IBA zitting nemen.'

Colofon

Redactie Erik Bakker, Jos Hoebe, Ethel van Kesteren, Eric Kruythoff, Ferdinand de Lig, Tjeerd Roozendaal
Tekstredactie/Interviews Marieke Mittelmeijer
Eindredactie Ethel van Kesteren
Beeld Tom van der Leij, Thea van den Heuvel/DAPH, Doriann Kransberg, Dienst Ruimtelijke Ordening, Movares
Vormgeving Van vandaag; Erik Rikkelman
Druk Noordhoek Offset bv, Aalsmeer
 Dit is een uitgave van gemeente Amsterdam, Ingenieursbureau, postbus 12693, 1100 AR Amsterdam
Voor meer informatie Ethel van Kesteren (afdeling Communicatie), (020) 251 1433, ekesteren@iba.amsterdam.nl, www.amsterdam.nl/iba
Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen zonder schriftelijke toestemming van de redactie