

# 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.