

Eerst meedenken, pas daarna doen

tekst: Annelies de Back

fotografie: Stefanie Uit den Boogaard, Foppe Kooistra

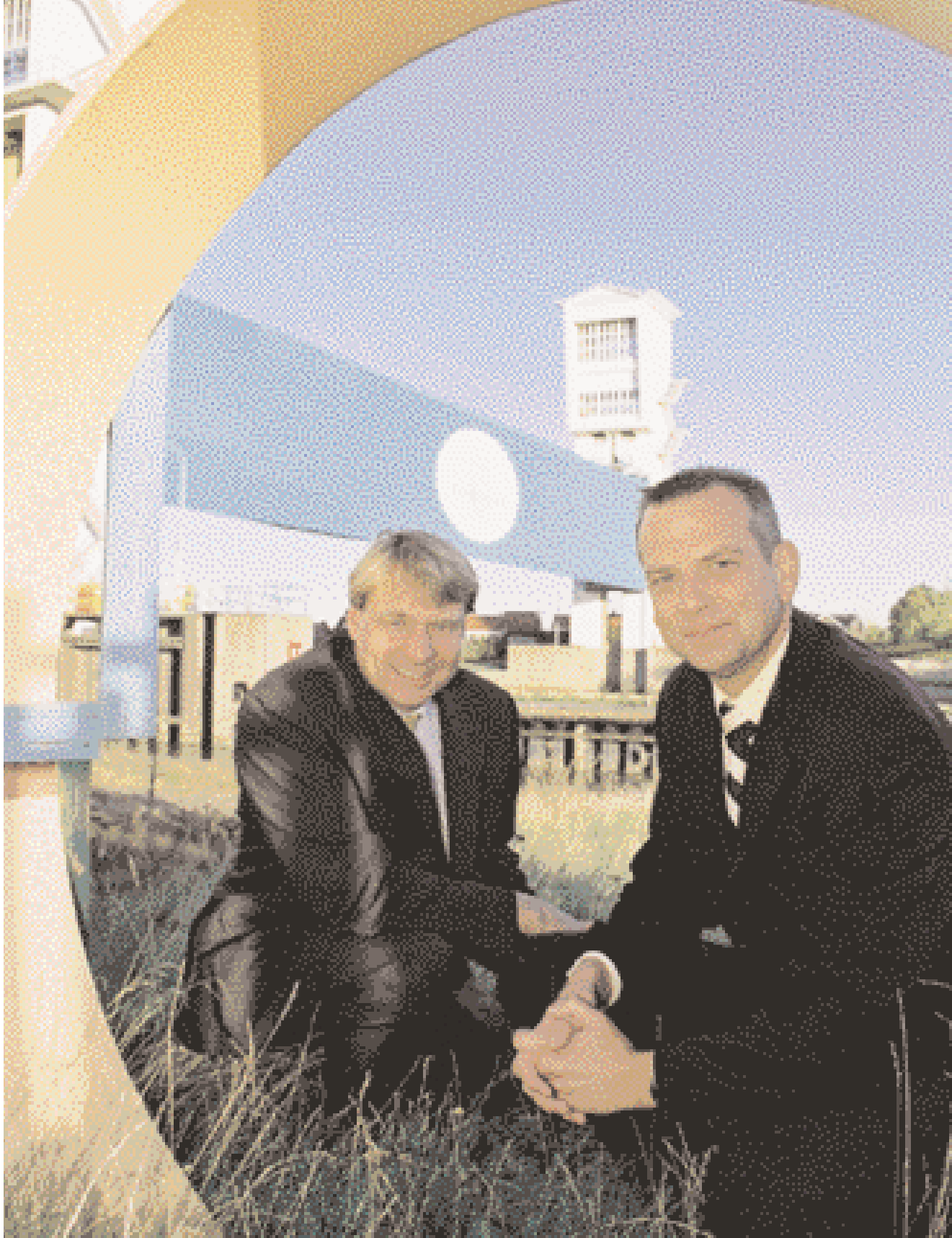
Tot november van dit jaar regelden de Zuid-Hollandse dienstkringen van Rijkswaterstaat zélf het dagelijks onderhoud aan zeven grote verkeerstunnels. Nu heeft de Bouwdienst hierover de verantwoordelijkheid. De uitvoering is via een prestatiecontract uitbesteed aan een aannemer. Deze ontwikkeling is op het gebied van infrastructurele voorzieningen uniek.

Het is alweer enkele jaren geleden dat de regionale directie Zuid-Holland van Rijkswaterstaat aan de Bouwdienst vroeg om het onderhoud van de Heineoord-tunnels te gaan verzorgen. Op dat moment was er ook al sprake van om het onderhoud van de Beneluxtunnel aan de Bouwdienst over te dragen. “Deze ontwikkelingen vormden voor ons de aanleiding om het bestaande onderhoudsconcept van de tunnels eens kritisch te bekijken”, vertelt Wolter Seinen. Hij werd destijds projectleider van het team bij de Bouwdienst, dat zich bezig is gaan houden met de overdracht van alle zeven verkeerstunnels in Zuid-Holland.

Seinen: “Voorheen voerden de dienstkringen zelf het onderhoud aan de tunnels uit, in samenwerking met verschillende aannemers. Zij kregen tot in detail voorgeschreven dat ze eens in de zoveel tijd de pompinstallaties of de tunnelwanden moesten schoonmaken.” Dat verschillende onderhoudscontracten voor tunnels afliepen, was voor de Directie Zuid-Holland een ‘natuurlijk’ moment om – ook in het kader van nieuwe ideeën over marktbenadering – eens naar andere samenwerkingsvormen te kijken. “De oude, vertrouwde werkwijze paste niet meer in de huidige tijd en deed geen recht aan de diensten die aannemers tegenwoordig kunnen bieden. Bovendien hadden wij al het elektromechanisch onderhoud voor vijftig andere objecten, zoals bruggen en gemalen, onder onze hoede. Wij hadden dus een stevige basis als het om *maintenance* gaat”, aldus Seinen.

Analytisch vermogen

Het onderhoudsconcept was tot 1 november jl. gebaseerd op het tot in detail voorschrijven van de werkzaamheden. Directeur Geert Meijer van GTI Infratechniek, dat het onderhoudscontract heeft verworven: “De aannemer moest bijvoorbeeld een vast aantal keren per jaar de verlichting schoonmaken en kon het dus in theorie gebeuren dat hij schone lampen stond te poetsen. Het prestatiecontract doet veel sterker een beroep op het analytische vermogen van de aannemer. Wij krijgen als het ware een aantal randvoorwaarden aangeboden waarvan het onderhoud moet voldoen en binnen die grenzen benutten wij onze eigen creativiteit.” In een prestatiecontract wordt vastgelegd aan welk kwaliteits-



Geert Meijer (GTI Infratechniek, links): “De nieuwe contractvorm biedt ons de mogelijkheid om ons met een nieuwe manier van werken te onderscheiden.”

Wolter Seinen (Bouwdienst, rechts): “De oude manier van tunnelonderhoud deed geen recht aan de diensten die aannemers tegenwoordig kunnen bieden.”

‘Het doel is om de mobiliteit op de weg zo hoog mogelijk te houden’



niveau het onderhoudswerk moet voldoen. Hoe dat gerealiseerd wordt, is een zaak van de aannemer. “Was het vroeger een doe-contract, in de nieuwe overeenkomst speelt de opdrachtnemer veel meer een adviserende en meedenkende rol,” aldus Seinen.

Negentien bedrijven vroegen de selectieleidraad van dit project op. Daarvan hebben negen zich aangemeld. Na de eerste selectie bleven zeven kandidaten over. Bij de tweede selectie is een beknopt kwaliteitsplan door de gegadigden ingediend. Na de beoordeling van deze inzendingen gingen er vijf aannemers door naar de volgende ronde. Zij hebben een plan van aanpak en een prijsaanbieding gemaakt. Eén daarvan was GTI. Meijer vertelt: “Bij de meeste van de zeven tunnels waren wij al zittend aannemer. Wij hadden dus volop ervaring met het onderhoud van de tunnels op de oude manier. Er was ons veel aan gelegen deze opdrachten te behouden en de nieuwe contractvorm sprak ons erg aan, vooral omdat deze ons de mogelijkheid biedt om ons met een nieuwe manier van werken te onderscheiden. In de industrie werkt GTI al wel met dergelijke contracten, maar in de infrastructuur is het een nieuw fenomeen.”

Seinen licht toe: “We hebben onze keuze gemaakt op basis van de economisch meest voordelige aanbieding. Hierbij telde de prijs voor tachtig procent en het plan van aanpak voor twintig procent mee. GTI was de laagste op het gebied van prijs en scoorde als tweede met het kwaliteitsplan. Voordat het contract is gemaakt, is eerst uitvoerig gekeken naar alle installaties in de tunnel. Vervolgens hebben we de primaire installaties benoemd, oftewel de installaties die van belang voor de functionaliteit van de tunnel zijn. Hierbij moet je denken aan de pompen, ventilatoren, brandblusvoorzieningen, intercoms en dergelijke. >

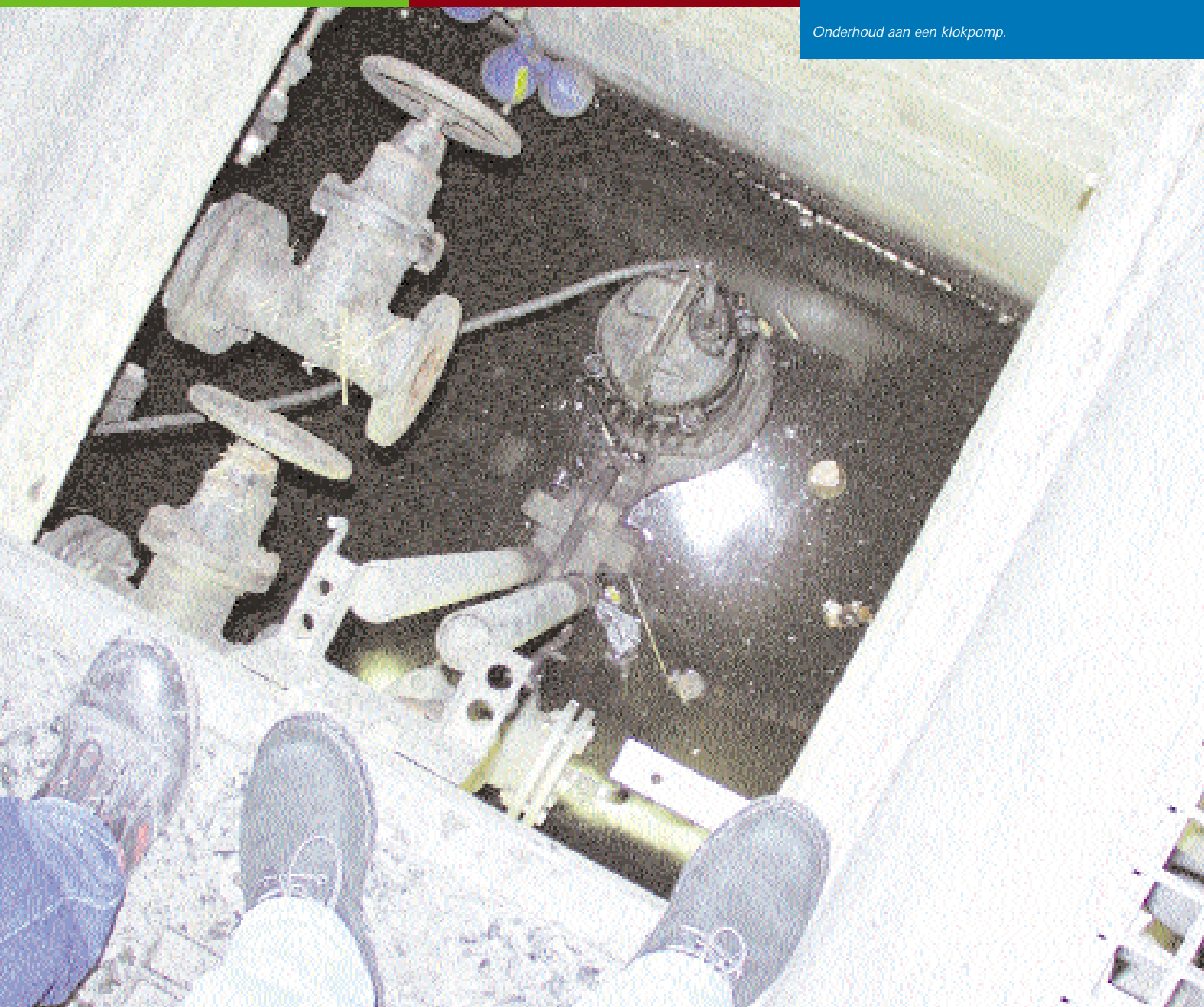


Even een nieuwe kabel trekken....

Hoogtemeting...

Weg met de graffiti!

Onderhoud aan een klokpomp.



De insteek bij deze functionaliteit is de mobiliteit op de weg. Ons uiteindelijke doel is om die zo hoog mogelijk te houden,” vertelt Seinen.

Lane-rental

Dat de aannemer hier een belangrijke bijdrage aan kan en moet leveren, is in het contract vastgelegd. Zo is er een zogenoemd lane-rental-principe in de overeenkomst opgenomen, waarin staat dat er per jaar een bepaalde hoeveelheid afsluitingen van de tunnelbuis mogen zijn. “Komt de opdrachtnemer boven dit aantal dat moet hij een boete betalen, zijn er minder afsluitingen dan krijgt hij geld.” Meijer: “Dit is een typisch voorbeeld van de prikkels die het nieuwe contract bevat. Vroeger was er geen enkele stimulans om de afsluitingen te verminderen. Nu ga je veel beter nadenken en kijken welke oplossing logistiek het beste is.”

Het contract dat op 1 november jl. is ingegaan, heeft een looptijd van drie jaar met de mogelijkheid van twee keer een jaar verlenging. “Als aannemer zijn wij gebaat bij langdurige contracten. Die bieden ons meer ruimte om investeringen te doen die zich over een langere periode terugverdienen.” Als voorbeeld noemt Meijer *longlife*-lampen. “Deze zijn een stuk duurder dan de reguliere lampen, maar in de praktijk zou kunnen blijken dat ze minder onderhoud vergen en dus op de langere termijn voor ons voordeliger zijn.” De directeur van GTI Infratechniek kan zich overigens wel verplaatsen in de argumentatie van de Bouwdienst om het contract voor een wat minder lange termijn af te sluiten. “Het is voor beide partijen nieuw en we zullen gezamenlijk moeten kijken of en hoe het werkt.”

Leerproces

Seinen merkt in dit kader op dat er regelmatig evaluaties zullen plaatsvinden tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. “Als na verloop van tijd blijkt, dat de zaak niet uitpakt zoals we gehoopt hadden, dan moeten we onze conclusies trekken.” Hij heeft er overigens het volste vertrouwen in dat het niet zo ver zal komen. “Het is een pilot en bij elke vernieuwing kom je valkuilen tegen,” zegt Meijer in dit verband. “We komen ongetwijfeld tijdens het traject zaken tegen die we van tevoren niet hadden voorzien. In dat opzicht is het voor ons beiden een leerproces, maar we geloven voor de volle honderd procent in het succes.”

Op de vraag welke risico's er voor GTI aan deze nieuwe contractvorm kleven, antwoordt Meijer: “Als we het goed doen, hebben we minder en ander werk



aan het onderhoud van de tunnels. Wat de Bouwdienst concreet aan ons vraagt, is om met onze eigen slimheid onze uren op het gebied van onderhoud aan de tunnels te reduceren. In feite snijden we dus ons zelf in de vingers. Wij zijn ondernemer op het gebied van tunnelonderhoud geworden. Hoe wij het allemaal doen, is onze eigen verantwoordelijkheid en dat is iets waar onze organisatie aan moet wennen en waarop het werk en de denkwijze moeten worden afgestemd. Desalniettemin zien wij deze nieuwe contractvorm als een grote uitdaging. We realiseren ons dat, als we dit goed doen, er nog veel meer mooie kansen voor ons liggen.”

Estafetteloop

Als voordeel van de nieuwe aanpak ziet Seinen de

mogelijkheid het onderhoud van de tunnels aan ontwerpuitgangspunten te koppelen. “Om dat verband te kunnen leggen, is het nodig inzicht te krijgen in het onderhoudsgedrag van de tunnels. De rapportages hiervan zal GTI Infratechniek aanleveren.” Als zaken waarop de prestaties van de aannemer worden beoordeeld, noemt hij de technische staat van de objecten, de kwaliteit van de aannemer en de beschikbaarheid van de tunnel. “Dit zijn de drie belangrijkste criteria waarop de opdrachtnemer wordt afgerekend.”

Dat beide heren vertrouwen hebben in het nieuwe concept is overduidelijk. “We trekken samen op en moeten hier allebei veel van leren. Vergelijk het met een estafetteloop waarin we het stokje aan elkaar doorgeven. We willen allebei de eindstreep halen en terugkijken op een succesvolle wedstrijd die voor herhaling vatbaar is. Om dat te bereiken moeten we er samen voor gaan.” □