

Veren Amsterdam

In- of aanbesteden van de concessie: een actualisatie

ABBEL

Veren Amsterdam

In- of aanbesteden van de concessie: een actualisatie

Auteur(s):
Kimmo Oostermeyer
Peter van der Bilt

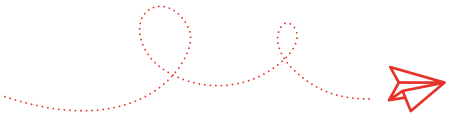
In opdracht van:
Gemeente Amsterdam, Verkeer en Openbare Ruimte

Plaats, datum:
Rotterdam, 4 oktober 2023

Status:
Definitief

Rebel Economics & Policy bv
Wijnhaven 23
3011 WH Rotterdam
Nederland
+31 10 275 59 95

info@rebelgroup.com
www.rebelgroup.com



Inhoudsopgave

1. Situatie: contract veren moet verlengd worden 4

2. Rebel is gevraagd de gemeente te adviseren bij de keus over in- of aanbesteden van dit contract 4

3. Thema 1: in – of aanbesteden: de conclusies uit 2018 zijn nog valide 6

3.1 De markt voor veerdiensten is sinds 2018 niet wezenlijk veranderd 6

3.2 Politiek-bestuurlijke context: neigt naar inbesteding 6

3.3 DRU-prijzen nog steeds in lijn met benchmark eerder onderzoek 7

4. Thema 2: Rendement GVB Veren lijkt hoog in relatie tot risicoprofiel contract 8

5. Thema 3: Verbeteringen zijn wenselijk voor hogere transparantie en betere sturing 11

5.1 Verbeteren en versimpelen bandingmechanisme 11

5.2 Het goed (smart) definiëren van de kwaliteits- en prestatie-eisen: 11

5.3 Beter inzicht in wat in de kosten zit 11

5.4 Eerlijke dekking van de kosten 12

6. Samenvattende bevindingen 12

7. Bijlage: Overzicht geïnterviewde personen 13

1. Situatie: contract veren moet verlengd worden

Eind 2018 tekenden de gemeente Amsterdam en GVB Veren een concessiecontract voor de exploitatie van de veerdiensten over het IJ en het Noordzeekanaal en het beheer en onderhoud aan bijbehorende vloot en infravoorzieningen. GVB-Veren is de houder van deze concessie die uit een zevental veerdiensten over het IJ en het Amsterdam-Rijnkanaal bestaat plus drie pontverbindingen over het Noordzeekanaal. Het contract heeft een looptijd van 6 jaar, met een optie om het contract twee keer met een half jaar te verlengen. Dit betekent dat op 7 januari 2025 om 03:00 uur de termijn van 6 jaar afloopt.

Voor het aangaan van de nu lopende concessie heeft Rebel in 2018 in opdracht van de Gemeente een onderzoek gedaan naar de overwegingen bij de keuze voor inbesteding of aanbesteding van deze concessie. Mede op basis van het advies van Rebel is de gemeente toen overgegaan op inbesteding.

Omdat de concessie, behoudens de optie tot verlenging, over anderhalf jaar afloopt, moeten de voorbereidingen voor het contracteren van de nieuwe concessie aanvangen. De centrale vraag hierin is of het nieuwe contract opnieuw moet worden inbesteed bij GVB of openbaar moet worden aanbesteed.

2. Rebel is gevraagd de gemeente te adviseren bij de keus over in- of aanbesteden van dit contract

Om een onderbouwde keuze voor inbesteding of aanbesteding te kunnen maken, heeft de Gemeente Rebel gevraagd een kort onderzoek te doen. Eerder in 2018 deed zich hetzelfde vraagstuk over in- danwel aanbesteden van de verenconcessie voor. Rebel heeft toen op basis van eigen onderzoek geadviseerd het contract in te besteden. Afgesproken is nu om dat onderzoek niet integraal te herhalen, maar te beschouwen of er omstandigheden zijn of zijn geweest die de conclusies van destijds doen veranderen.

Daarnaast speelt er nog een aantal inhoudelijke aspecten bij het contract; er ligt een kans om in het nieuwe contract – los van hoe dit wordt gegund - deze aan te passen aan de actuele wensen van partijen.

De vragen die wij in dit onderzoek willen beantwoorden zijn te groeperen in drie thema's:

<u>Thema 1: Inbesteden of aanbesteden van het concessiecontract</u>

Hierbij draait het om de vraag of de conclusies uit het eerdere onderzoek van Rebel uit 2018 nog valide zijn. Daarbij gaat het om vragen als veranderingen in de marktsituatie, hoe de kosten en DRU prijzen van GVB zich verhouden tot die van vergelijkbare ondernemingen, en meer bijzonder of te verwachten is dat er iets is veranderd sinds 2018.

Tenslotte beschouwen we kort de politiek bestuurlijke en juridische context; is deze de laatste jaren zodanig veranderd dat een andere voorkeur is te verwachten dan in 2018?

Thema is 1 uitgewerkt in hoofdstuk 3.

Thema 2: risico's en rendement

De vraag is of het rendement dat GVB Veren behaalt over het totaal van de activiteiten in relatie staat tot het risicoprofiel van de onderneming. Dit thema is uitgewerkt in hoofdstuk 4.

Thema 3: Verbeterpunten van het concessiecontract

Nu de looptijd van de huidige concessie ten einde loopt ligt er een kans om in de nieuwe concessieperiode te werken met een aangepast contract. Er is de afgelopen periode ervaring opgedaan met het huidige contract, de vraag is op welke onderdelen het contract verbeterd kan worden. Dit thema is uitgewerkt in hoofdstuk 5.

Wij hebben bij het beantwoorden van de vragen de volgende stappen doorlopen:

1. Een intakegesprek met de opdrachtgever;
2. Bestudering van diverse documenten, waaronder het concessiecontract met bijlagen, diverse jaarverslagen van GVB Veren en voorbeelden van projectdocumenten;
3. Een ronde interviews met medewerkers van de Gemeente Amsterdam OV&R en Deelnemingen en GVB Veren BV;
4. Een interne brainstorm bij Rebel, waar deskundigen op het gebied van contractering van onder meer OV en geïntegreerde (bouw) contracten aanwezig waren;
5. Opstellen en bespreken van voorliggende rapportage. Uitsluitend Rebel is verantwoordelijk voor de inhoud van deze rapportage.

3. Thema 1: in – of aanbesteden: de conclusies uit 2018 zijn nog valide

3.1 De markt voor veerdiensten is sinds 2018 niet wezenlijk veranderd

Nederland als waterland kent ruim 300 veerboot- en veerpontverbindingen. Naast enkele grote veerdiensten zoals naar de Waddeneilanden, over het IJsselmeer of internationale verbindingen gaat het hier voornamelijk om korte oeververbindingen. Veel van deze verbindingen zijn al eeuwen oud en historische veerrechten spelen bij enkele verbindingen nog een rol. Een groot deel van de veerponten wordt door gemeentes of lokale stichtingen geëxploiteerd, een deel vindt plaats door kleine commerciële bedrijven.

Ondanks de veelheid aan veerponten en bedrijven die daarin diensten aanbieden, is er geen sprake van een grote concurrerende open markt. Dit wordt in belangrijke mate veroorzaakt door de kleine omvang van de verbindingen en de specifieke eisen aan de vloot. Er zijn naast GVB Veren nog een beperkt aantal andere grotere partijen op de markt, zoals Waterbus/Aqualiner en Blue Amigo. Arriva en Connexxion hebben zich uit deze markt teruggetrokken. Sinds het onderzoek in 2018 is er wel wat beweging op de markt geweest maar dit heeft in ieder geval niet geleid tot een wezenlijk andere marktsituatie met meer marktpartijen. De bevindingen op dit punt van het onderzoek blijven daarmee onveranderd.

3.2 Politiek-bestuurlijke context: staat open voor inbesteding

In het algemeen zijn overheden verplicht om de goederen en diensten die zij inkopen via een aanbestedingsproces te verwerven. Idealiter krijgen alle marktpartijen dan een (gelijke) kans het gevraagde te leveren, met als voordeel dat de aanbestedende dienst een marktconform aanbod krijgt. Daarop zijn uitzonderingen mogelijk, zo wordt de concessie van NS Reizigers onderhands aan NS gegund, en mag ook de gemeente Amsterdam zelf beslissen[1] of zij de nieuwe verenconcessie inbesteedt aan GVB Veren of openbaar aanbesteedt.

De vraag waar de voorkeur van de stad dan naar uitgaat is dan (1) een inhoudelijke: levert aanbesteden de reiziger of de stad een voordeel op ten opzichte van inbesteden? en (2) een politieke: wat wil de stad eigenlijk, wat past het beste in het sociaaleconomisch beleid van de stad?

Zonder dat dit uitputtend is onderzocht, lijkt er bij partijen een voorkeur te zijn om het contract opnieuw in te besteden, en dus onderhands aan GVB Veren te gunnen. De belangrijkste redenen hiervoor zijn:

- reizigers zijn tevreden over de kwaliteit van dienstverlening; GVB Veren scoort een 8.2 op een schaal van 10;
- de continuïteit van de dienstverlening is bij inbesteding aan GVB Veren het beste gewaarborgd;
- inbesteding heeft tot gevolg dat de verwevenheid en afstemming tussen bus, tram en metro enerzijds en veren anderzijds beter geborgd is, alle vervoer en bijkomende aspecten is immers bij één partij belegd (GVB);

1 Dit is niet nader onderzocht door Rebel, maar heeft de gemeente Amsterdam zo aangegeven.

- er is niet te verwachten dat er vanuit marktpartijen (voldoende) belangstelling is om een concurrerende bieding te doen (zie paragraaf 3.1);
- de ontwikkelingen in de stad (groei Noord, groei reizigers, stadsbrug over het IJ) maken dat verwevenheid van de Veren met het stedelijk OV de voorkeur heeft;
- een kostbare en tijdrovende aanbestedingsprocedure is niet noodzakelijk, wel dient er een nieuw contact te worden onderhandeld en opgesteld;
- Gemeente Amsterdam is (bijna) 100% aandeelhouder van GVB Holding en daarmee indirect van GVB Veren BV.

3.3 DRU-prijzen nog steeds in lijn met benchmark eerder onderzoek

In 2018 heeft Rebel een marktconformiteitstoets voor de veren uitgevoerd[2]. In die toets is een vergelijking gemaakt met zeven geselecteerde veerdiensten in Nederland op basis van publiek beschikbare bronnen en beperkte interviews. Het vergelijk liet een grote spreiding van kosten per dienstregelinguur (DRU) zien waarbij de kosten van GVB Veren wel aan de bovenkant maar niet de hoogste waren, hierbij was een correctie doorgevoerd voor het feit dat GVB Veren met dubbele bemanning vaart en ook in nachtelijk uren vaart.

De kosten per DRU die in het huidige contract opgenomen zijn, liggen in lijn met de kosten ten tijde van de benchmark. De opmerkingen die bij de analyse uit 2018 opgenomen zijn, blijven in stand en zouden als aandachtspunt bij het sluiten van een nieuwe overeenkomst meegenomen moeten worden:

1. M.b.t. de kosten voor het vlootonderhoud: deze worden in belangrijke mate bepaald door de leeftijd van de vloot, de grootte van de boten, het aantal vaaruren en tempowisselingen, het eigendom van onderhoudsvoorzieningen en de effectiviteit van de onderhoudsorganisatie. Nu er in de laatste jaren sprake is van een vlootvernieuwing (en uitbreiding), zou er sprake moeten zijn van een verjonging van de vloot en dat zou je ook verwachten terug te zien in de kosten voor het onderhoud.
2. De overheadkosten waren aan de hoge kant hetgeen veroorzaakt werd door een grote managementorganisatie en hoge algemene kosten; het zou verwacht mogen worden dat hier gewerkt is om de kosten omlaag te brengen.

2 'Marktconformiteitstoets GVB veren' ref. R18174-02, datum 12 september 2018

4. Thema 2: Rendement GVB Veren lijkt hoog in relatie tot risicoprofiel contract

In de financiële theorie is het gebruikelijk een verband te veronderstellen tussen geëist rendement en risico's. Daarbij geldt: hoe hoger de gelopen risico's, hoe hoger het geëiste rendement. De vermogensverschaffer wil immers beloond worden voor het feit dat hij vermogen beschikbaar stelt en daarover risico's loopt. Indien de vermogensverschaffer geen enkel risico loopt, neemt hij genoegen met de risicovrije rentevoet. Vaak wordt hiervoor het rendement op een Nederlandse staatslening gehanteerd. Het risico is vrijwel nihil, omdat terugbetaling zeker is, de staat kan immers niet failliet. Momenteel is de rente op een Nederlandse 10-jaars staatslening – die wel wordt gehanteerd als proxy van de rentevrije voet - ca 2,5 tot 3 procent. Tussen 2014 en 2022 was die rente beduidend lager: minder dan 1% en zelfs tijdelijk negatief.

Het rendement dat GVB Veren behaalt op alle activiteiten (exploitatie van de veren, projecten en overig) over de laatste 5 jaren is als volgt[3]:

Tabel 1: Rendement GVB Veren 2018 - 2022, bedragen in mln. Euro

	2022	2021	2020	2019	2018
(1) Opbrengsten	24,5	28,7	23,2	20,5	18,7
(2) Lasten	23,0	26,7	21,8	19,4	17,4
(3) Resultaat na belastingen	1,4	2,1	1,4	1,1	1,3
(4) Rendement (3)/(1) * 100%	5,7%	7,3%	6,0%	5,3%	6,9%

Uit de tabel blijkt dat over de jaren heen een rendement is behaald van ruim 5% tot ruim 7%, met een ongewogen gemiddelde van ca 6,2%. Dit betreft dus het rendement na belasting over alle activiteiten van GVB Veren. Of dit een hoog of laag rendement is, kan niet worden beschouwd zonder het risicoprofiel van de activiteiten in ogenschouw te nemen.

De afgelopen jaren was de verdeling van de omzet van GVB Veren BV als volgt:

Tabel 2: Specificatie omzet GVB Veren, bedragen in duizend Euro

	2022	%	2021	%	2020	%
Contractopbr. expl. Veren	18.310	75%	16.320	56%	16.022	69%
Opbr. werken voor derden	4.872	20%	10.750	38%	5.056	22%
Overig opbr.	1.294	5%	1.592	6%	2.131	9%
Totale omzet	24.476	100%	28.662	100%	23.209[4]	100%

3 Bron: Diverse Jaarverslagen GVB Veren BV.
4 Incl mutatie onderhanden projecten -/- 1.333

Het overgrote deel van de omzet (90 tot 95%) wordt dus behaald[5] over de exploitatie van de IJ-veren en werken voor derden. Om die reden zullen we de risico's van de exploitatie en werken voor derden nader beschouwen. Relevant zijn met name de risico's die bij GVB Veren achterblijven.

De risico's t.a.v. de contractopbrengsten:

De gemeente stelt jaarlijks een vergoeding vast die GVB Veren ontvangt voor het vervoeren van passagiers. De kosten en (DRU)- tarieven zijn voor de gehele contractperiode vastgesteld, maar worden geïndexeerd. Fluctuaties in de jaarvergoeding kunnen onder andere ontstaan door aanpassingen in aantallen DRU's of wijzigingen in de vloot. De gemeente vergoedt integraal de daadwerkelijk gemaakte brandstofkosten.

In overleg wordt via een verdeling van het verschil tussen de inkomsten en kosten van het GVB Veren (bandingproces) na afloop van het betreffende jaar de definitieve jaarvergoeding vastgesteld. Daarbij worden verschillen via een overeengekomen staffel verdeeld; bij meer kosten dan vergoedingen draagt de gemeente tot 90% bij aan die meerkosten. Hetzelfde geldt voor meevallers, ook deze worden via een staffel verdeeld tussen GVB Veren en gemeente.

Het dagelijks Beheer en Onderhoud en het groot onderhoud (vastgelegd in het Meerjaren Programma Onderhoud (MPO) wordt in de concessie meegecontracteerd en vergoed. De gebudgetteerde kosten van het MPO fluctueren over de tijd. In het contract is de hoogste waarde in enig jaar voor alle jaren aan gehouden waarmee de kans op tegenvallers klein is. Deze kosten lopen ook mee in de bandingprocedure. Dat betekent dat tegenvallers volgens dezelfde staffel worden verdeeld en dat meevallers resulteren in extra winst.

De grotere onderhouds- en vervangingsactiviteiten zijn buiten de scope van het MPO (zoals vervangen accu's en propellers) of vallen geheel buiten het contract (diverse werkzaamheden aan NZK aanlandingen, hijsinstallatie en huisjes).

Calamiteiten nemen een aparte plek in het contract. Een calamiteit is een noodzakelijke vervanging of herstel die niet voorzien was in het MPO of uit inspecties en inzicht uit regulier dagelijks onderhoud. De kosten van een calamiteit worden niet gedekt door een verzekeringspolis van GVB Veren of een andere partij. GVB Veren kan 400.000 euro per jaar in de kosten opnemen voor calamiteiten en deze loopt mee in de banding. De gemeente vergoedt 100% van de overige geaccepteerde kosten voor calamiteiten. De gemeente betaalt alle kosten van calamiteiten met een minimum waarde van EUR 400.000,-.

De afgelopen jaren hebben laten zien hoe risico's van onvoorziene omstandigheden bij de gemeente terechtkomen met de kosten voor extra instapbegeleiding ten tijde van Corona en de sterke prijsstijgingen ten gevolge van de oorlog in Oekraïne.

De belangrijkste risico's die bij GVB Veren achterblijven zijn:

- risico's ten aanzien van beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel; bij hoog ziekteverzuim of bij personeelsschaarste kan GVB minder DRU's leveren en gaat de vergoeding omlaag;

5 We veronderstellen dat dit over de jaren heen niet sterk fluctueert.

- stijging van kosten van management zoals deze zijn opgenomen in de bieding (buiten de indexatie); deze vallen buiten het bandingmechanisme en komen geheel voor rekening van GVB Veren.

Conclusie: Wanneer we in ogenschouw nemen dat er geen opbrengstrisico is voor GVB Veren (de overtocht is immers gratis, het aantal passagiers is nauwelijks van invloed op de inkomsten van GVB Veren), de kosten worden geïndexeerd of op basis van nacalculatie worden vergoed, en eventuele tegenvallers worden verdeeld dan is sprake van een zeer beperkt exploitatierisico voor GVB Veren.

Risico's t.a.v. werken voor derden (projecten):

Naast de exploitatie van de veren voert GVB Veren projecten uit. Dit betreft bijvoorbeeld werken aan kades, levensduurverlenging van veren of aanschaf van ponten. GVB Veren voert veel werk niet zelf uit, maar contracteert een aannemer of werf die de feitelijke uitvoering doet. GVB begeleidt het werk en bewaakt voortgang en kwaliteit. Voorheen (2013-2017) was de werkwijze rondom projecten geregeld in het exploitatiecontract maar dit is niet meer het geval. Er wordt nu per nadere opdracht een aparte overeenkomst opgesteld. In praktijk krijgt GVB Veren opdracht voor vrijwel alle werkzaamheden die aan het areaal worden uitgevoerd. Hoewel dit dus niet verplicht is, is dit wel de praktijk.

Voordat GVB een opdrachtbevestiging van de gemeente krijgt dient het GVB een plan met een kostenraming in. In deze raming zijn de geraamde bouwkosten opgenomen en procentuele opslagen op de bouwkosten voor het dekken van VAT kosten, AK en WR. Deze laatste posten zijn ter dekking van de inzet van GVB Veren. Als de gemeente akkoord is met de raming krijgt GVB Veren een opdrachtbevestiging. Vervolgens besteedt GVB Veren het werk aan (aan een werf, aannemingsbedrijf e.d.) en zijn na gunning de werkelijke bouwkosten bekend. Deze worden integraal overgenomen door de gemeente.

Het risico van hogere bouwkosten dan geraamd ligt dus bij de gemeente. Voorts is vreemd dat ter dekking van VAT, AK en WR met opslagen en op de bouwkosten wordt gewerkt. Zo geven hoger dan geraamde bouwkosten het GVB een hogere dekking voor deze kosten, terwijl de inzet van GVB niet wezenlijk anders is. Dit geldt uiteraard ook bij lager dan geraamde kosten, maar dan ontvangt het GVB dus een lager bedrag. In een aantal gevallen maken de gemeente en GVB Veren afspraken over het verdelen van positieve projectresultaten (revenue sharing).

Uit openbare cijfers valt niet op te maken hoe hoog het rendement op projecten is, alleen een totaal rendement op alle activiteiten van GVB Veren wordt gepubliceerd. Een indicatie is wel dat bij jaren met een hogere projectenomzet het overall rendement enigszins hoger ligt.

Conclusie: de risico's rondom het uitvoeren van projecten liggen voornamelijk – maar niet uitsluitend - bij de gemeente, en dat rechtvaardigt een bescheiden rendement op deze activiteiten. Daarbij is de werkwijze met opslagen op de bouwkosten van derden ter dekking van de kosten van GVB Veren niet erg logisch in relatie tot de risicoallocatie. Ook is het lastig de marktconformiteit van de activiteiten van GVB (projectmanagement e.d.) te toetsen.

Alles overziend lijkt het rendement op de activiteiten van GVB Veren hoog, in relatie tot het risicoprofiel van deze activiteiten. Bekend is bijvoorbeeld dat het rendement op openbaar aanbestede OV concessies oplopen tot maximaal ca 3%. Daarbij is het opbrengstrisico (opbrengsten uit ticketverkoop) vrijwel altijd belegd bij de vervoerder en niet bij de opdrachtgever[6].

5. Thema 3: Verbeteringen zijn wenselijk voor hogere transparantie en betere sturing

De afspraken tussen GVB Veren en de gemeente Amsterdam zijn vastgelegd in het "Contract voor exploitatie en Beheer & Onderhoud 2019 t/m 2024). Dit contract met bijlagen regelt tal van aspecten rondom de samenwerking. Wij hebben hierbij de volgende opmerkingen:

5.1 Verbeteren en versimpelen bandingmechanisme

- Banding is op zich een goed mechanisme dat vaker voorkomt in contracten. Het gehanteerde mechanisme is wel complex geworden. Het heeft de voorkeur op zoek te gaan naar vereenvoudiging.
- Daarbij zou het bandingmechanisme een prikkel tot efficiency moeten geven, daar is nu niet in alle gevallen sprake van.

5.2 Het goed (smart) definiëren van de kwaliteits- en prestatie-eisen:

- Het contract zou eisen moeten bevatten ten aanzien van beschikbaarheid van de voor GVB beschikbare vloot en betrouwbaarheid van de dienstregeling uitvoering.
- Opnemen van eisen voor het B&O van de infra en procesinstallaties.
- Smart maken van de eisen ten aanzien van reisinformatie (hoofdstuk 7) en sociale veiligheid (hoofdstuk 10).
- Duidelijk opnemen van hoe vaak de score ten aanzien van de kwaliteits- en prestatie-eisen bepaald wordt.
- Duidelijk opnemen wat de consequentie is van het niet halen van de eisen. Een verbeterplan is hierin een goed middel maar er moet dan wel concreet gemaakt worden wat er in een dergelijk plan staat en binnen welke termijnen het plan er moet zijn en er opvolging aan de acties gegeven moet worden. Tevens moet er een escalatie mechanisme opgenomen worden.

5.3 Beter inzicht in wat in de kosten zit

- Onderbouwing en specificatie van de kosten die onder A in de voorlopige jaarvergoeding opgenomen zijn. Het is niet duidelijk hoe deze kosten zijn opgebouwd, is er bijvoorbeeld een aansluiting met de jaarrekening of het grootboek van GVB Veren?

6 De coronacrisis buiten beschouwing gelaten; hiervoor zijn wel landelijke compenserende maatregelen genomen

- Betere afbakening welke onderhoudsactiviteiten onder de concessieverplichtingen vallen (dus naast het MPO)

5.4 Eerlijke dekking van de kosten

- Werken met de werkelijke kostenprognose voor het MPO zodat hier geen extra winst opgenomen wordt.
- De integrale vergoeding van brandstofkosten achteraf bevat geen enkele efficiencyprikkel voor GVB Veren.

6. Samenvattende bevindingen

Het concessiecontract voor de exploitatie van de veerdiensten over het IJ en het Noordzeekanaal en het beheer en onderhoud aan bijbehorende vloot en infravoorzieningen, loopt begin 2025 af. Om een onderbouwde keuze voor inbesteding of aanbesteding van een nieuw contract te kunnen maken, heeft de Gemeente Rebel gevraagd een kort onderzoek te doen naar drie thema's:

1. Inbesteden of aanbesteden van het concessiecontract, hierbij draait het om de vraag of de conclusies uit het eerdere onderzoek van Rebel uit 2018 nog valide zijn.
2. Risico's en rendement, de vraag is of het rendement dat GVB Veren behaalt over het totaal van de activiteiten in relatie staat tot het risicoprofiel van de onderneming.
3. Verbeterpunten en mogelijkheden van het concessiecontract.

Bevindingen thema 1. De conclusies uit het Rebel onderzoek van 2018 zijn nog geldig en die ondersteunen een keuze voor inbesteding. Er heeft geen verbetering van de marktsituatie voorgedaan waardoor er nu meer marktwerking zou zijn. De DRU prijzen liggen nog in de gelijke range en daarmee zijn ook de aanbevelingen ten aanzien van de kosten nog geldig.

Bevindingen thema 2. Het rendement van GVB veren lijkt hoog in relatie tot het risicoprofiel van het contract, waarbij nagenoeg alle risico's en onzekerheden liggen bij de gemeente.

Bevindingen thema 3.

- Vereenvoudig en verbeter het bandingsmechanisme zodat er ook een prikkel voor goed presteren vanuit gaat.
- De kwaliteits- en prestatie-eisen moeten smart gedefinieerd worden met een duidelijk consequentie voor het niet halen daarvan.
- Er moet beter inzicht in de kosten gegeven worden, zowel voor de organisatiekosten als de exploitatie- en onderhoudskosten.
- Zorg voor een eerlijke dekking van de kosten zonder dat daar oneigenlijke verdien en winstcomponenten voor GVB inzitten.

7. Bijlage: Overzicht geïnterviewde personen

GVB Veren BV:

- Menno Schoonderbeek
- John Meijer
- Kasper van der Werf

Gemeente Amsterdam:

- Willem Wulms
- Erik Grootscholte
- Heleen Noijons
- Jan Willem Sluyters
- Yves Groenewoud

Kimmo Oostermeyer
+31 6 135 000 42
kimmo.oostermeyer@rebelgroup.com

Peter van der Bilt
+31 6 4328 6938
peter.vanderbilt @rebelgroup.com



Wijnhaven 23
3011 WH Rotterdam
Nederland
+31 10 275 59 95

info@rebelgroup.com
www.rebelgroup.com