

Tariefformule leidt tot eerlijke prijsvorming

Samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is bij uitstek de weg om innovatie en vooruitgang te versnellen. Dat is goed voor de BV Nederland en groei van onze export. Initiatieven als het WOW platform (Wegbeheerder Ontmoet Wegbeheerder) en het daaruit ontstane Infra Innovatie Netwerk brengen deze visie tot uitdrukking. Vanuit financieel perspectief lijkt een belangentegenstelling echter onvermijdelijk. De opdrachtgever wil immers zo weinig mogelijk betalen terwijl de opdrachtnemer zoveel mogelijk wil verdienen. Deze tegenstelling belemmert het samenwerken. Onvermijdelijk? Of toch niet?

TEKST: HARM LOTTERMAN, BYTHEWAY

Ik neem u graag mee in een praktijk-casus; het herstellen van stukgereden bermen. In 2013 brachten wij een vaste prijs van 0,40 €/m in rekening voor het op innovatieve wijze herstellen van gevaarlijke bermen. De opdrachtgever bespaarde 30 tot 60% ten opzichte van de oude methode en wij konden een goede marge maken. Was dit houdbaar? Nee, de werksnelheid, ofwel onze productie, bleek sterk te variëren. Die is afhankelijk van factoren als bodemgesteldheid, bomen, verkeersintensiteit, breedte van de weg etc. Onze productie varieert tussen soms nog geen 2 km tot meer dan 6 km per dag. De oplossing? Als het werk sneller gaat moet het tarief, liefst automatisch, naar beneden. Dit kan door het tarief met een formule te berekenen waarbij de uitkomst lager is naarmate de dagproductie hoger is.

Formule

Wij zijn uitgekomen op een eenvoudige formule van de vorm:

$$T(€/m) = a + b/n$$

Hierin is: n het aantal prestatie eenheden per tijdseenheid, in ons geval het aantal km berm dat per dag is hersteld, a is een bedrag in €/m en b komt overeen met een tarief per tijdseenheid. Voor a en b moeten getallen gekozen worden. Deze getallen bepalen wat er gefactureerd zal worden. Het is dus van belang om dat zorgvuldig te doen. Kies b zodanig dat deze ruim onder het normale dagtarief ligt zodat het voor de opdrachtnemer niet loont om meer uren te besteden dan strikt noodzakelijk. Voor een kraan is € 520,-/dag (= € 65,-/uur) bijvoorbeeld een gangbaar tarief, b dient dan rond de € 400,-/dag (€ 50,-/uur) te worden gekozen. Wanneer b gekozen is kun je met a aan de slag. Dan moeten er twee situaties worden onderscheiden:

1. Soortgelijke werkmethode worden door meerdere partijen aangeboden (bijvoorbeeld bermen maaien), of;
2. Het betreft een innovatieve werkmethode die maar bij één partij kan worden verkregen (bijvoorbeeld bermen kleisen, zie kader).

Voor situatie 1 schat je in wat een normale uurcapaciteit ongeveer zou zijn. Getal a moet dan zo gekozen worden dat bij die normale uurcapaciteit er voor de opdrachtnemer een iets hogere opbrengst uitkomt dan zijn standaard uurtarief zou opleveren.

Voor situatie 2 schat je in welke kosten je ongeveer zou moeten maken wanneer je deze werkzaamheden op een andere dan de innovatieve methode zou (laten) uitvoeren. Bijvoorbeeld bermen herstellen met een kraan met

kantelbak of bermen aanvullen. Kies dan het getal a zodanig dat je qua te verwachten kosten (enkele tientallen procenten) lager uitkomt dan met de traditionele methode. Vervolgens check je welke extra marge de opdrachtnemer op die wijze realiseert. Wanneer het voordeel ten opzichte van de oude methode redelijk wordt verdeeld tussen opdrachtgever en opdrachtnemer dan zit je goed. Ligt dat te scheef, kies dan een andere waarde voor a. Bij a = 0 is het via de tariefformule berekende tarief weer gereduceerd tot puur een tarief per dag (alle risico's liggen bij de opdrachtgever). Bij b = 0 is het een harde vaste prijs per prestatie eenheid geworden (alle risico's liggen bij de opdrachtnemer, de opdrachtgever deelt niet in de meevallers). Het is dus van belang om een redelijk evenwicht tussen de a en de b component in de tariefformule te vinden. Naar andere vormen dan $T = a + b/n$ voor de tariefformule hebben wij verder geen onderzoek gedaan, het kan dus best zijn dat er nog beter werkende of rechtvaardiger vormen mogelijk zijn. Een leuke uitdaging voor een faculteit bedrijfskunde?

Kleisen

Voor het kleisen hebben wij zo voor b € 440,-/dag (€ 55,-/uur) gekozen en voor a € 0,18/m. De formule waarmee het tarief per meter wordt berekend wordt dan: $T(€/m) = 0,18 + 0,44/n$. Waarbij n het aantal km herstelde berm per dag is en 0,44 is de 440,- €/dag en dan gedeeld door 1000 omdat we een tarief per meter hebben en de werksnelheid in km/dag hebben uitgedrukt. We had-



In plaats van elk jaar de bermen aan te vullen met nieuw halfverhardingsmateriaal, kunnen de bermen ook een aantal jaren worden gekleist, totdat een aanvulling met nieuw materiaal onvermijdelijk is. Kleisen is een door Jan Kleis ontwikkelde methode waarmee met een horizontaal draaiende band aan een giek van bijvoorbeeld een grondverzetmachine, de berm wordt hersteld. Deze methode is beter, veiliger en tientallen procenten voordeliger dan de kraan met de kantelbak. Bovendien is er 80% minder CO₂-uitstoot.



den ook kunnen kiezen voor een tarief per km waar dan hetzelfde in rekening te brengen bedrag uitkomt: $T(€/km) = 180 + 440/n$. Als onze werksnelheid (n) toeneemt daalt het tarief automatisch: doelstelling bereikt! Stel dat er 3 km berm moet worden hersteld. Met de kraan met de kantelbak is dat circa drie dagen werk en kost dat rond € 1.500,-. Met de KLEISER zouden we dat in één dag kunnen doen. Het tarief volgens de tariefformule komt dan uit op $0,18 + 0,15 = 0,33 €/m$. De factuur komt dan uit op € 990,-. Voordeel voor de opdrachtgever is circa € 500,-. De extra marge voor de opdrachtnemer is ook circa € 500,-. Het voordeel wordt fair verdeeld.

Voor situatie 1 kan ik me voorstellen dat het handig is om de uurcomponent (b) nog wat lager te kiezen; bijvoorbeeld tussen 30 en 50% onder het normale dagtarief. De component a kan dan hoog genoeg gekozen worden om de op-

drachtnemer tot een hoge productie te stimuleren. Wat gebeurt er nu wanneer we de dagproductie weten te verdubbelen van 3 naar 6 km/dag? Bijvoorbeeld door elkaar te helpen, een machine in top conditie en/of gemaaid bermen? Dan dalen de kosten per meter voor de opdrachtgever van 0,33 naar 0,25 €/m ($0,18 + 0,07$). Voor 6 km herstelde berm dalen de kosten van € 2.000,- naar € 1.500,-; € 500,- goedkoper. Onze dagomzet stijgt van € 1000,- naar € 1.500,- ofwel € 500,- extra. Samenwerken levert beide partijen automatisch financieel voordeel. Het voordeel wordt wederom fair gedeeld!

Belangenafweging

Nu even terug naar de belangen die we vanuit financieel perspectief eerst preciezer formuleren. Het belang van de opdrachtgever is; 'zo laag mogelijke kosten per prestatie-eenheid' en dat van de opdrachtnemer is; 'een zo hoog mogelijke brutomarge per tijdseenheid'. Wanneer de opdrachtnemer zijn belang om zoveel mogelijk op een dag te verdienen nastreeft, dus zo veel mogelijk produceert dan zorgt de tariefformule automatisch dat ook het belang van de opdrachtnemer wordt gediend want die bespaart kosten. Bij de traditionele vormen van uitbesteden, het inhuren tegen een uurtarief aan de ene en het wegzetten van een opdracht tegen een vaste prijs aan de andere kant werkt dit niet.

Alleen voor herstellen bermen?

Werkt zo'n tariefformule nu alleen voor het herstellen van gevaarlijke bermen? Nee, voor elke situatie waarbij er sprake is van een meetbare prestatie-eenheid en er voor de uitvoering overwegend man- en machine uur kosten gemaakt worden werkt een dergelijke tariefformule. Als het nu gaat om hectares maïssoogst, tonnen maïssoogst, m³ waterzuivering, m² grasmaaien of het aantal te vertalen woorden; voor al die situaties kan een analoog werkende tariefformule worden gevonden. In al

Is uw interesse gewekt, heeft u vragen of opmerkingen, dan is de auteur graag bereid om met u van gedachten te wisselen.
E: harm.lotterman@bytheway-netherlands.com,
T: 06 52403756.

U treft het bedrijf ByTheWay ook aan op de Infra Relatiedagen.
Standnr. 108

deze situaties heeft de formule vergelijkbare samenwerking bevorderende effecten als voor de bermen.

Inmiddels werken we met analoge tariefformules voor; het verlagen van bermen met en zonder afvoer van materiaal, het verlagen van bermen onder de geleiderail en het duurzaam verwijderen van houtopslag.

Risico's en belangentegenstellingen.

BBij een verschil van mening of er aan de eisen wordt voldaan zijn de belangentegenstellingen bij de tarief formule veel minder groot dan bij de vaste prijs. De opdrachtnemer krijgt immers toch een deel van zijn kosten gecompenseerd via de automatische verhoging van het tarief. Zo zal hij veel gemakkelijker mee kunnen gaan met wensen van de opdrachtgever. Hiernaast wordt rationeel gedrag van de opdrachtgever gestimuleerd. Wanneer hij immers eist dat er een extra werkgang moet worden gemaakt dan betekent dat de uurproductie (n) omhoog gaat en dus het tarief omhoog. De opdrachtgever kan dan een afweging maken of hij de kwaliteitsverbetering de moeite waard vindt in verhouding



Bermherstel na Kleisen.

tot de kosten die hij daarvoor via het verhoogde tarief in rekening gebracht krijgt.

Ter illustratie een voorbeeld uit onze praktijk: bij het kleisen van bermen blijkt er soms onverwacht veel puin in de berm te zijn verwerkt. Of er blijkt toevallig op die dagen veel extra breed verkeer waarvoor de machinist even aan de kant moet en zijn werkzaamheden moet onderbreken. Ook bij een perfecte voorbereiding zullen er altijd onvoorziene zaken zijn die de werksnelheid en daarmee de kosten beïnvloeden. Door het gebruik van de tariefformule hoeven wij geen opslag voor deze risico's in te calculeren. Dit is ook direct in het belang van de

opdrachtgever. Met name uitbestedingsituaties waarbij het moeilijk is in te schatten hoeveel man/machine uren voor de uitvoering noodzakelijk zijn lenen zich perfect voor het werken met een dergelijke tariefformule. De opdrachtnemer krijgt een hogere marge dan via zijn vaste uurtarief, de opdrachtgever hoeft geen hoge risico opslag zoals bij een vaste prijs te betalen en is goedkoper uit dan bij een uurtarief omdat de opdrachtnemer er alle belang bij heeft om zo efficiënt mogelijk te werken.

Waar wachten we nog op?

Bij de kleinere uitbestedingen waar de aanbestedingsregels niet verplicht zijn

kan er meteen mee worden begonnen, het wordt immers al toegepast. Aannemers zullen vaak ook direct met hun onderaannemers deze systematiek tot wederzijds voordeel kunnen invoeren. Onderaannemers die nu op uur of dagbasis worden ingehuurd krijgen er dan direct belang bij om ideeën voor het verbeteren van hun werkefficiëntie te implementeren. Een boost voor velerlei innovaties uit de praktijk. Nu hebben onderaannemers daar natuurlijke aarzelingen bij omdat ze dan minder uren in rekening kunnen brengen en daarmee gestraft worden voor goed gedrag.

Als belangrijkste uitdaging resteert om deze wijze van afrekenen ook binnen de aanbestedingsregels toepasbaar te maken. De vraag is of de ruimte voor het werken met deze tariefformules er nu al is en zo nee hoe deze ruimte gecreëerd kan worden. Een nadeel zou kunnen zijn dat het lastiger wordt om op basis van het laagste prijs criterium opdrachten te gunnen. Maar als we ons best doen is daar ongetwijfeld een mouw aan te passen. De voordelen van de simpele tariefformule maken het meer dan de moeite waard om er binnen de aanbestedingsprocedures onder objectieve gunningscriteria mee te kunnen werken.

Er ligt een kans voor het grijpen om kosteloos onze concurrentiepositie een boost te geven.