

Anoniem verslag Marktconsultatie Gebouwenbeheer gemeente Vlaardingen BI.2017.476.

De gemeente Vlaardingen heeft in de afgelopen periode een Marktconsultatie uitgevoerd met betrekking tot haar Gebouwenbeheer met als referentie BI.2017.476/TenderNed 159610. Er zijn 8 reacties op de vragenlijst ingediend. Met 4 reagerende partijen heeft de gemeente Vlaardingen een verdiepend marktconsultatiegesprek gehouden.

Door middel van dit anonieme verslag verstrekt de gemeente Vlaardingen inzicht in de gegeven input. Dit verslag is met grote zorg samengesteld. De gemeente Vlaardingen heeft de input naar haar maximale kunnen en inzichten objectief en anoniem verwerkt. Bij het opstellen van dit verslag is bedrijfsgevoelige informatie van deelnemende partijen niet opgenomen. Informatie die naar een bepaalde deelnemende partij te herleiden is, is in dit verslag buiten beschouwing gelaten. Dit heeft ertoe geleid dat bepaalde input niet is opgenomen in dit verslag.

Met de gegeven input zal de aanbestedingsprocedure, de inhoudelijke en procedurele documenten en de contracten ten behoeve van het Gebouwenbeheer nader worden uitgewerkt.

De gemeente Vlaardingen wil alle partijen die hebben gereageerd en deel hebben genomen aan de verdiepende marktconsultatiegesprekken bedanken voor de inzet. De gemeente Vlaardingen heeft de marktconsultatie in zijn geheel als zeer waardevol beschouwd.

Vraag 1) Welke kansen en bedreigingen ziet u voor het aanbesteden van beheer en onderhoud van het gemeentelijk vastgoed?

Als kansen zijn benoemd:

- Gebruik maken van een juiste prijs-kwaliteit verhouding. Zo ligt er minder nadruk op de prijs;
- Gebruik maken van een voorselectie ter voorkoming van overmatige administratieve lasten voor de markt en de gemeente Vlaardingen;
- Inzet van een onafhankelijke adviseur die de rol van vastgoedmanager vervult tussen de gemeente Vlaardingen en uitvoerende partijen;
- Inrichten van resultaatgerichte samenwerking tussen de gemeente Vlaardingen en opdrachtnemer(s) met grip op kwaliteit en functionele performance;
- Betrekken van Vlaardingens' commitment, door lokale partijen en sociaal maatschappelijke platforms die al binnen Vlaardingen actief zijn;
- Inzet van sociale applicaties/media om gebruikers aan de gecontracteerde partijen te koppelen voor het melden van storingen en informeren over werkzaamheden;
- Het opstellen van uniforme, eenduidige werkwijze en afspraken met betrekking tot het gebouwenbeheer. Functioneel SMART prestaties formuleren op basis van actuele, correcte gebouwinformatie ondersteunende (samen)werking van de gesloten overeenkomst;
- Markt als spil tussen gebruikers en de gemeente Vlaardingen met betrekking tot storingen, verzoeken tot wijziging en/of verbeteringen aan het vastgoed. Markt kan dan technische en financiële haalbaarheid toetsen en dit voorleggen aan de gemeente Vlaardingen;
- Inzet van enquêtes om tevredenheid van gebruikers te toetsen;
- Inzet van frequente managementrapportages, evt. i.c.m. met een 24/7 dashboard, om inzicht te krijgen in de mate waarin doelstellingen worden behaald, actuele objectinformatie kan worden verkregen, storingen optreden en worden afgehandeld en gebruikerstevredenheid wordt gemeten. Dit vergroot tevens transparantie;
- Inzet van relatiebeheer om inzicht te krijgen in vraag en aanbod, dat zou kunnen leiden tot hogere klanttevredenheid, informatie over gebruik en evt. (gedeeltelijke) leegstand;
- Stimulering lokale economie door inzet bij beheer. Kan leiden tot kostenreductie door minder lange aanrijdtijden, meer kennis van omgeving en gebouwen;
- Kostenreductie voor de gemeente, doordat de gecontracteerde marktpartijen ook advies kunnen leveren;

- Afstemming met de uitvoerende partijen zal voor de gemeente Vlaardingen gemakkelijker worden. De “knip” van verantwoordelijkheid wordt hoger in de keten gelegd;
- Een meer integrale aanpak met een bredere scope, waardoor een stevig fundament wordt gelegd voor portfoliomanagement dat door de gemeente Vlaardingen kan worden uitgevoerd. Propertymanagement en het technische deel van assetmanagement kan tot de scope van de opdrachtnemer behoren;
- Het door de gemeente Vlaardingen uitbouwen en verder verfijnen van de reeds ingeslagen weg;
- Gebruik maken van de kennis en kunde van onderhoudspartijen.

Als risico's/bedreigingen/aandachtpunten zijn benoemd:

- Onvoldoende/afwijkende informatie van de gebouwen binnen de percelen;
- De gemeente Vlaardingen dient transitie naar regisserende opdrachtgever goed te beschrijven en aan te geven wat van de markt wordt verwacht;
- Heeft de gemeente Vlaardingen voldoende vertrouwen in de markt op als regisseur te gaan optreden;
- Het stellen van onrealistische tijdsaspecten voor marktpartijen met betrekking tot aanrijdtijden, hersteltermijnen, etc.;
- Politieke/maatschappelijke schade voor de gemeente Vlaardingen als afspraken tussen gecontracteerde marktpartij en de gemeente niet worden nagekomen, dan wel niet haalbaar zijn;
- De aansturing vraagt om enige flexibiliteit in het begin. Er moet een duidelijke aanpak liggen, maar de implementatie kan bijgesteld moeten worden op basis van niet duidelijke of onvoorziene omstandigheden;
- Brede scope kan leiden tot beperking voor kleinere ondernemers;
- De huidige kennis van het vastgoed moet ingebracht worden in de oplossing (bijvoorbeeld bestaande adviseurs / inspecteurs moeten willen meewerken en niet tegenwerken; hun scope en rol zal immers wijzigingen c.q. verkleinen);
- De eigen organisatie van de gemeente Vlaardingen moet in staat zijn om zich minder met het property management bezig te houden, maar vooral met asset- en portfolio management;
- De huidig genoemde perceel-indeling kan een belemmering zijn om bovengenoemde beweging te maken. De scope van de nu benoemde percelen kan een meer integrale beweging beperken.
- Risico voor onbedoelde effecten vanuit de perceelindeling, zoals één kleinere partij die alle percelen gegund krijgt en dit niet direct waar kan maken of een grote partij die alle percelen wil pakken en maar 1 of 2 percelen gegund krijgt;
- Snelheid. De wet- en regelgeving ten aanzien van gebouwen is duidelijk over waaraan gebouwen in de nabije toekomst moeten voldoen. Hiervoor moet nog veel werk worden verzet;
- Een organisatie te contracteren welke conform aanbestedingsstukken volledig voldoet maar die de “zachte kant” van de samenwerking niet beheerst. Te denken valt hierbij aan politieke belangen binnen de gemeente Vlaardingen, onderlinge verhoudingen tussen gebruikers en gemeente Vlaardingen en verschillen in organisatiegraad tussen de gemeente Vlaardingen en contractant;
- Verlies van opgedane domeinkennis van de huidige uitvoerenden;
- Marktpartijen die in de aanbesteding inschrijven met een te laag bedrag (prijsvecters) wat kan leiden discussies, verlies van kwaliteit en extra inzet van de gemeente Vlaardingen;
- Geleverde kwaliteit die niet aan de wensen/eisen van de gemeente Vlaardingen voldoet;
- Verlies van kennis door de overgang van de huidige naar een nieuwe onderhoudspartij;
- De opdracht niet te kunnen gunnen door een onduidelijke/niet-volledige uitvraag.

Vraag 2) Wat is er volgens u nodig om een dergelijke aanbesteding en opdracht te laten slagen?

Als reactie op deze vraag is benoemd:

- Delen van visie en missie van de gemeente Vlaardingen met betrekking tot Gebouwenbeheer;

- Delen van actuele gebouwgegevens (0-meting, bouwkundige en installatietechnische informatie, gebruik, etc.);
- Delen van informatie met betrekking tot de vastgoedportefeuille (in stand houden/vervangen etc.);
- Doelstelling en visie wat de gemeente Vlaardingen met panden wil bereiken (in stand houden/vervangen etc.);
- Analyse van de vastgoedportefeuille kan prioritering zichtbaar maken. Wat zijn belangrijke panden? Wat stoot je mogelijk af?
- Haalbare planning in de aanbesteding en de opdrachten. Voor zowel selectie als inschrijving wordt ca. 6 weken geadviseerd;
- In selectiefase naast certificaten ook informatie verkrijgen hoe certificaten voor een dergelijke (onderhoud)opdracht worden ingezet. Hieruit de is kwaliteit af te leiden;
- Tijdens de inschrijvingsfase zou een deelnemende partij graag (enkele) panden willen schouwen om een goed beeld te vormen en dit onderdeel te maken van de Inschrijving;
- Juiste kwaliteit/prijsverhouding;
- Aanbesteden door middel van Niet-openbare procedure (met voorafgaande selectie);
- Informatie geven met betrekking tot de organisatiestructuur die de gemeente voor deze opdracht wil hanteren;
- Door alle activiteiten in de overeenkomst (technisch, uitvoerend en administratief) aan te besteden.
- Duidelijke, meetbare afspraken tussen de gemeente Vlaardingen en marktpartijen;
- Wederkerig vertrouwen tussen de gemeente Vlaardingen en marktpartijen op de diverse niveaus (uitvoerend, bestuurlijk, omgeving) maar ook in het overeengekomen contract, in elkaars competenties en waar goodwill kan ontstaan;
- Panden die aanzienlijke investeringen vergen om op niveau te krijgen apart als project wegzetten. Daarna toevoegen aan de onderhoudsportefeuille;
- Kosten van transitie (inzet, tijd = kosten) is flink. Dit meenemen in de aanbieding. Venijn zit in de kop van de opdracht. Investering zit in de kop;
- Looptijden van de opdracht. Dit type overeenkomsten renderen pas na een paar jaar. Ca. 5 jaar als basis wordt geadviseerd;
- De gemeente Vlaardingen door middel van een open vraagstelling de markt kan benaderen om zicht te krijgen in professionaliteit, kwaliteit en visies van deelnemende marktpartijen;
- Het inrichten van een overdrachts-/transitiefase waarin (project)informatie wordt gedeeld, kan worden afgestemd en marktpartijen hun systemen specifiek kunnen inrichten en objecten kunnen bezoeken;
- Een uitvraag gericht op toegevoegde waarde en minder op de prijs van het onderhoud van de installatie/gebouwdelen;
- De mogelijkheid voor partijen om in samenwerking (combinaties) een juiste oplossing voor de gemeente Vlaardingen te ontwerpen. Bouwkundig, techniek, beheer en advies zal nauw moeten samenwerken;
- Een heldere scope met concrete wensen, eisen en behoeften die er voor zullen zorgen dat de dienstverlening aansluit op de doelen van de organisatie van de gemeente Vlaardingen. Bovenal ook het openstaan voor elkaars rol, positie binnen de samenwerking en acceptatie van positief kritische feedback van beide zijden. Op die manier kan het dienstverlenings-niveau aansluiten op de wens van de gemeente Vlaardingen;
- de kwaliteit en de prijs die de gemeente Vlaardingen hiervoor moet betalen, Oftewel de prijs/kwaliteit verhouding. Zeker als de gemeente Vlaardingen naar een regieorganisatie wil gaan is het belangrijk dat zij kan vertrouwen op een goede kwaliteit van het werk;
- Het presenteren van de Inschrijving door Inschrijvers in de gunningsfase kan bijdragen aan het inzicht krijgen in de aanbiedingen van de markt.

Vraag 3) Wat is een interessante/verstandige schaalgrootte en perceelindeling voor een dergelijke opdracht (aantal gebouwen, m²'s BVO, financiële omvang/jaar, etc.)? Waarom adviseert u deze indeling?

Als reactie op deze vraag is benoemd:

- Geen verdeling in percelen. Het voordeel hiervan is dat de gemeente Vlaardingen één werkwijze en één aanspreekpunt heeft;
- Als de gemeente Vlaardingen beperkt partijen wil uitsluiten als de opdracht niet in percelen wordt verdeeld, dan kan de gemeente dit ondervangen door de marktpartijen uit te dagen invulling te geven aan een samenwerkingsverband;
- Monumenten apart beschouwen, dit vanuit subsidies, wetgeving, etc. Advies om apart perceel voor monumenten in te richten;
- Percelen inrichten op functies van het gebouw (onderwijs, kantoren, etc.);
- Bij verdeling in percelen, adviseert de deelnemende partij de gemeente Vlaardingen te splitsen naar disciplines of perceeleigenschappen;
- Volgens deelnemende partij dient er een tweedeling gemaakt te worden in het tactisch niveau (adviseur) en het operationele niveau (aannemers). Tactisch is er een adviseur nodig met verstand van diverse specialismen welke in staat is de strategische visie te vertalen naar het operationele deel. De adviseur controleert vervolgens de aannemer in de breedste zin van het woord. Voor het operationele deel kunnen meerdere aannemers aangetrokken worden waarbij ze 1/3 deel van het bestand aanpakken. Een alternatief kan zijn om met een aantal aannemers een vaste poule te vervormen om nog per complex een minicompetitie te houden;
- Deelnemende partij adviseert een indeling op type gebruik van het vastgoed. Indien een doel van de samenwerking is om toegevoegde waarde te creëren in het functioneren van het vastgoed binnen de doelen van de gemeente Vlaardingen en een proactieve meedenkende houding wordt verwacht, dan zou clustering naar gebruiksoort kennisopbouw m.b.t. gebruikerswensen en wensen van overige stakeholders efficiënter tot stand komen;
- Een indeling naar netto contante waarde van de meerjarenonderhoudsbegroting naar mening van deelnemende partij een relatief zuivere maatstaf voor een evenwichtige perceelindeling;
- Verdeling op basis van financiële omvang van de te onderhouden gebouwen. Andere manier kan zijn op basis van het aantal m² of het aantal gebouwen. Dit moet door marktpartijen uitgevoerd kunnen worden;
- Deelnemende partij hecht niet zozeer aan een minimale of maximale schaalgrootte, wel aan een onderverdeling in type vastgoed, belang, waarde en functie:
 - o Overall een scheiding maken tussen core en non-core vastgoed in de portefeuille;
 - o Vervolgens onderscheid maken op basis van belang en waarde:
 - Belang (Strategisch / Functioneel);
 - Waarde (Strategisch / Financieel / Geen);
 - o Vervolgens onderscheid maken op basis van functie:
 - Belang (Beleidsondersteunend / Maatschappelijk / Eigen huisvesting);
 - Waarde (Ontwikkeling / Commercieel / Verkoop);
 - o Om het onderhoudsbeleid & -uitvoering goed af te kunnen stemmen met het vastgoedbeleid is het van belang om deze verdeling aan te houden. De voorgestelde indeling past hier naar mening van deelnemende partij goed bij. Een verfijning zou alleen nog doorgevoerd kunnen worden op de categorie '5, Overig bezit';
- Aandacht voor perceelgrootte. Te veel volumeverhoging sluit kleinere, lokale ondernemers uit;
- De gemeente Vlaardingen zou er goed aan doen om te streven naar een indeling met maximaal 2 percelen en misschien wel 1 totaal perceel. In het geval van 2 percelen kan een interne benchmark qua aanpak opgebouwd worden, waardoor snelheid vergroot zal worden. Met 1 regiepartij die ook een groot deel van de uitvoering ter hand neemt, gaat e.e.a. meer slagvaardig en efficiënter. De perceelindeling zoals deze nu is voorgesteld maakt een goede regie-organisatie nauwelijks mogelijk;

- De huidige schaalgrootte/ contractomvang is volgens deelnemende partij de juiste. Het volume (zowel aantal gebouwen, m2 BVO als financieel) is een interessante voor marktpartijen. Verdere onderverdeling in percelen is wat ons betreft niet wenselijk/noodzakelijk omdat dit binnen de branche als een interessant pakket wordt gezien. Diversificatie van dienstverlening (scholen anders dan dienstgebouwen etc.) kan wat deelnemende partij betreft ook binnen 1 raamovereenkomst goed geborgd worden. Hiermee selecteert de gemeente Vlaardingen dan ook een geschikte/competente marktpartij bij een eventuele aanbesteding. Tevens is genoemde omvang voor een zeer geschikte voor inzet van een hiervoor specifiek ingericht klantteam .
- Deelnemende partij adviseert de gemeente Vlaardingen om de gebouwen te verdelen in twee percelen. Twee percelen om het risico voor de gemeente te spreiden. Mocht er een probleem ontstaan met één van de twee partijen of combinatie dan bent u ervan verzekerd dat de andere partij het werk kan overnemen. Deelnemende partij suggereert om bijvoorbeeld perceel C groep 4 en 5 verdelen over perceel A en B. Op deze wijze ontstaat voor de onderhoudspartij of combinatie een interessante schaalgrootte om het onderhoud zo goed mogelijk te organiseren. De gemeente Vlaardingen bespaart hiermee veel tijd tijdens de implementatie van het onderhoudscontract en tijdens de looptijd van het contract doordat zij met minder partijen hoeft te overleggen.

Vraag 4) Op welke wijze zou u samen willen werken met de gemeente? Hoe ziet u de verschillende rollen en op welke wijze zou u afstemming willen hebben met de gemeente?

Als reactie op deze vraag is benoemd:

- Van operationeel betrokken naar samenwerking op tactisch- en strategisch niveau;
- Deelnemende partij kan de rol van adviseur vervullen. Afstemming dient in onze ogen bij voorkeur te starten met het bepalen van de visie en implementatie naar de uitvoerende werkzaamheden. Vervolgens vinden er periodieke overleggen plaats waarin via onder meer de managementrapportages resultaten worden gespiegeld aan de afgesproken doelstellingen. Waar nodig worden direct verbetermaatregelen voorgesteld en gezamenlijk afgewogen. De rol voor de gemeente Vlaardingen is regisseur, de rol voor deelnemende partij is adviseur en de rol van de aannemers is operationeel;
- Als gecontracteerde zou deelnemende partij de gemeente Vlaardingen ten aanzien van het vastgoedonderhoud willen geheel willen 'ontzorgen' op operationeel niveau, maar dan op zo'n manier dat alle onderhoudsplannen, uitvoeringsactiviteiten, beslissingen en prestaties volledig transparant en controleerbaar zijn. Kortom: minimal interference, maximum accountability.
- Op tactisch niveau ziet deelnemende partij een gelijkwaardige samenwerking voor zich; als 'collega's' in één virtuele organisatie waarin in (verbeter- / ontwikkel-)teamverband wordt gewerkt aan continue verbetering en groei van de effectiviteit en efficiëntie van de samenwerking. Samen met de 'collega's' van de gemeente Vlaardingen wordt in de planfase voor de ontwikkeling van onderhoudsscenario's op dit niveau geborgd dat alle beschikbare relevante informatie is meegenomen bij de planvorming en wat het slimste onderhoudsscenario is voor een object is.
- Dit niveau is en blijft altijd het domein van de opdrachtgever, de gemeente Vlaardingen. Echter bij regisserend opdrachtgeverschap acht deelnemende partij het van groot belang dat de opdrachtnemer (de acteur) voeling houdt met de visie van de regisseur. Deelnemende partij wenst zagezegd strategisch aangehaakt te willen zijn: Wat is de algemene strategie van het gemeentelijk apparaat en hoe verhoudt de vastgoedstrategie zich daartoe? Hoe kenschetst de organisationele context van de gemeente Vlaardingen zich? Wat zijn relevante ontwikkelingen ten aanzien van wet- en regelgeving, stakeholderwensen, etc. die van invloed zijn op de vastgoedstrategie en de daarbinnen gestelde doelen.
- Opdrachtgever / opdrachtnemer. Een digitaal communicatie systeem waarop de voorkeuren worden doorgegeven waardoor tevens de klachtafhandeling sneller verloopt. Maandelijks overleg met gemeente Vlaardingen over voortgang en kwaliteit

- Deelnemende partij werkt vanuit accountteams. Er wordt derhalve 1 accountmanager geselecteerd, welke verantwoordelijk is voor het totale vastgoedmanagement binnen de opdracht. Dit betreft derhalve de verantwoordelijkheid voor het technische en administratieve beheer. Het accountteam dat wordt gevormd voor deze opdracht waaraan hij leiding geeft, bestaat uit: een technisch manager (het vaste aanspreekpunt), een financieel accountmanager en de nodige ondersteuning op administratief, secretariael en juridisch vlak. Feitelijk heeft de gemeente Vlaardingen één dagelijks vast aanspreekpunt, namelijk de technisch manager. De technisch manager stuurt het dagelijkse, correctieve en planmatige onderhoud aan, begeleidt opleveringen en projecten. Door nauwe samenspraak tussen de vaste contactpersoon en de accountmanager zorgt laatstgenoemde voor de ondersteuning van de gemeente Vlaardingen in haar portefeuillemanagement en haar commercieel management.
- Deelnemende partij zou nauw willen samenwerken met de gemeente op een aantal niveaus:
 - o Afstemming met de manager (vertegenwoordiger) van de gebouwgebruikers. Uiteindelijk gaat het erom dat het gebouw de dienst in het gebouw maximaal moet ondersteunen;
 - o Afstemming met de adviseur(s) van de gemeente om maximaal transparant te zijn over kwaliteit, voortgang, maar vooral ook om ontwikkeling en bijstelling van gebouwbeleid. De adviseur heeft hierin met name een toetsende rol;
 - o Afstemming met de assetmanager(s) van de gemeente over de uitvoering van het property management;
 - o Afstemming met de medewerker van de gemeente die verantwoordelijk is voor duurzaamheid en energie (inkoop);
- Deelnemende partij wil met de gemeente Vlaardingen samenwerken middels een open en gelijkwaardig partnerschap. De traditionele verhoudingen (opdrachtgever-opdrachtnemer) zijn wat volgens deelnemende partij betreft niet geschikt is om de invulling van de regierol correcte invulling te kunnen geven. Natuurlijk bestaat de rechtsverhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer maar dit hoeft wat deelnemende partij betreft voorgaande standpunt niet in de weg te staan.
- Deelnemende partij wil als partner samenwerken met de gemeente Vlaardingen. De gemeente Vlaardingen bepaald wat de gewenste status van de installaties en gebouwen is en deelnemende partij zorgt ervoor dat aan deze status minimaal wordt voldaan. Graag zou deelnemende partij met de gemeente Vlaardingen kritische prestatie indicatoren (KPI) willen afspreken om enerzijds de gemeente Vlaardingen inzicht te geven of de dienstverlening naar wens verloopt en anderzijds kan deelnemende partij op deze manier aantonen dat afspraken worden nagekomen. Naast dat deelnemende partij de installaties en gebouwen op de gewenste status willen houden, wil deelnemende partij ervoor zorgen dat de gebruikers minimaal overlast ondervinden. In overleg met de gemeente zal deelnemende partij kijken wat de beste momenten zijn om de onderhoudswerkzaamheden uit te voeren. Daarnaast zal deelnemende partij eventuele storingen analyseren en kijken we hoe we deze zoveel mogelijk kunnen voorkomen. Als hiervoor extra maatregelen nodig zijn zal deelnemende partij dit met de gemeente Vlaardingen bespreken.
 Het uitvoeren van de werkzaamheden zal deelnemende partij zelf afstemmen met de gebruikers. Bij storingen zal deelnemende partij altijd in contact treden met de gebruikers om inzicht te krijgen in de aard van het probleem. Na het verhelpen van de storing zal deelnemende partij dit ook bij de gebruikers kenbaar maken. De gemeente Vlaardingen wordt ook op de hoogte gesteld van het verloop van storingen, zodat zij altijd weten wat er in een gebouw gebeurt.

Noot gemeente Vlaardingen: bij deze vraag zijn door diverse deelnemende partijen visualisaties bijgevoegd. Vanuit herkenbaarheid (van het bedrijf) van deze visualisatie heeft de gemeente besloten deze niet op te nemen in dit verslag.

Vraag 5) Op welke manieren zou u samen kunnen en willen werken met lokale onderaannemers? Hoe zou u dit vormgeven/coördineren? Op welke wijze zou dit volgens u meegenomen kunnen worden in de aanbesteding?

Als reactie op deze vraag is benoemd:

- Deelnemende partij staat open voor samenwerking met voor haar nieuwe en/of lokale partijen, maar is hierin wel kritisch naar de toegevoegde waarde van deze samenwerkingen. Veiligheid, certificeringen en kwaliteit zijn hierbij aspecten die voor de deelnemende partij van belang zijn. Het heeft onze voorkeur de markt hierbij geen verplichtingen op te leggen;
- Samenwerking met lokale onderaannemers geldt met name voor uitvoerende aannemers op operationeel niveau. Dit kan zeker van toegevoegde waarde zijn om bij storing die zich voordoen in de avond of in het weekend snel ter plaatse te kunnen zijn. In mindere mate kan de deelnemende partij op bepaalde vlakken gebruik maken van lokale partijen, denk aan het uitzetten van een conditiemeting of maatwerkadvies als controlemiddel van het certificaat van onderzoek of duurzaamheidsprestatie;
- De deelnemende partij kan als hoofdaannemer fungeren en (lokale) partijen als onderaannemer inzetten. Belangenverstrengeling is een aandachtspunt tussen Gegadigde, combinaties en in te zetten onderaannemers;
- Het initiatief wordt door deelnemende partij als positief ervaren. De gemeente Vlaardingen laat zien dat ze lokaal ondernemerschap wil bevorderen. Deelnemende partij ervaart dat precontractueel alles kan, maar dat dit in de contractfase lastig is vanuit raakvlakken. Dit kent bedreigingen. Deelnemende partij kent geen projecten waarin lokale onderaannemers onder landelijke hoofdaannemers op lange termijn succesvol is gerealiseerd;
- Hierbij zijn aspecten met betrekking tot SROI van belang. Aandachtspunt is dat er geen hek rondom het samenwerkingsverband Maassluis, Vlaardingen en Schiedam wordt geplaatst. Wel van belang dat in de SROI zo veel als mogelijk terug komt naar Vlaardingen.
- SROI is breder dan alleen werkgelegenheid. Dit kan ook cultuur betreffen. Ook de term 'return' kan anders beschouwd en gemeten worden.
- Deelnemende partij aan de marktconsultatie is een Vlaardingse ondernemer met een behoorlijk aantal Vlaardingse collega's. Deelnemende partij werkt ook regelmatig met comakers/onderaannemers en ZZP'ers. Dit doen we om pieken in ondercapaciteit op te vangen en of om specialistische kennis in te schakelen. We hanteren daarbij minimale kwalitatieve inkoopcriteria. Daarnaast mogen in ons inkoopbeleid lokale Vlaardingse (maar ook Maassluisse en Schiedamse) onderaannemers een percentage duurder zijn dan overige onderaannemers. Dit doet de deelnemende partij niet alleen omdat een onderaannemer 'dichtbij' logistieke voordelen met zich meebrengt, maar ook omdat deelnemende partij gelooft in het feit dat het steunen van lokale collega's deelnemende partij een indirect voordeel biedt. Dit verkleint tevens de kans op opportunistisch gedrag;
- Voorts adviseert deelnemende partij om in lijn met het langjarige beleid van de gemeente Vlaardingen om 'lokaal' minimaal te definiëren als: Vlaardingen inclusief Maassluis en Schiedam;
- Deelnemende partij geeft aan dat samenwerken met lokale onderaannemers een must is. Partij wenst ook zoveel mogelijk lokaal eigen personeel in te zetten. Dit omdat deze mensen een sterke band hebben met lokale omgeving en hierdoor net een stapje extra doen. Dit is ook in het voordeel van de lokale economie daar deze inkomsten ook veelal in Vlaardingen worden uitgegeven. Ook heeft dit als voordeel dat de werkloosheid relatief afneemt. Vooraf 70% van deze partijen in kaart hebben en bij grote klussen lokale mensen met een maatschappelijke achterstand mee laten werken om te re-integreren;
- Teneinde te bepalen hoe er samengewerkt kan worden met lokale (onder)aannemers is het van belang om te bepalen hoe de gemeente Vlaardingen om wil gaan met het onderhoud en wat de doelstelling is van de uitbesteding, te weten:
 - o Verbeteren van flexibiliteit;
 - o Kostenreductie;
 - o Risicoreductie;

- Verbeteren van klanttevredenheid;
- Verbeteren van dienstverlening;
- Innovatie en waarde-verbetering;

Tevens is het van belang dat het onderhoud aansluit op de contractuele verplichtingen die de gemeente Vlaardingen heeft als verhuurder of als gebruiker. De onderhoudskosten zijn hierbij te onderscheiden in vijf typen welke elk zijn bijzonderheden kent, te weten; correctief onderhoud, planmatig onderhoud, mutatieonderhoud, commercieel onderhoud, service onderhoud en huurder/gebruikersonderhoud.

- Deelnemende partij werkt, als advies- en ingenieursbureau, bij voorkeur samen met lokale aannemers. Dit om de lokale economie zoveel als mogelijk te stimuleren, alsmede om de duurzaamheidsdoelstelling te realiseren (CO2 footprint). Ook stimuleert de deelnemende partij samenwerkingsverbanden van lokale aannemers in een corporatievorm om kleinere partijen toch kracht te geven en als solide te kunnen optreden. Een advies- en ingenieursbureau blijft in deze vorm de gedelegeerd manager, welke direct de opdrachten verstrekt aan de (lokale) aannemers;
- Door het inzetten van een huismeester voor kleine klussen vallende onder correctief onderhoud en mutatieonderhoud valt een mogelijke besparing te realiseren. Dit leidt tot betrokkenheid en verbinding met de gebruikers. Een huismeester voert kleine werkzaamheden uit. Grotere klussen verzamelen en in één keer uitvoeren. Behoeft wel schaalgrootte (m²/aantal gebouwen), eventueel i.c.m. meerdere gebruikers/huurders, dan wel invulling van verschillende rollen. Mogelijk is de inzet van huismeesters te verrekenen vanuit servicekosten? Huismeester kan worden ingezet als onderdeel van SROI;
- De deelnemende partij is bereid om in de samenwerking lokale ondernemers op te nemen. Ook al zijn het werkzaamheden die de deelnemende partij zelf heel goed zou kunnen uitvoeren. Maar het credo dat we voeren is: "Alleen ga je sneller, samen kom je verder". En we zetten graag een stap verder in het realiseren van doelstellingen. Deelnemende partij is zelf ook een regionale ondernemer. Maar voor bijvoorbeeld bouwkundig, schilderwerk, dakonderhoud en delen van E en W onderhoud zou deelnemende partij lokale ondernemers kunnen aansturen en meenemen in haar aanpak. De gemeente Vlaardingen zou bijvoorbeeld extra punten kunnen toekennen voor inzet/lokale betrokkenheid.
- Samenwerking met lokale onderaannemers is goed mogelijk, echter deze partij(en) zullen wel ingericht moeten zijn om de benodigde kwaliteit en niveau van ontzorging te kunnen borgen. Wat deelnemende partij betreft staat kwaliteit hierbij op de eerste plaats. Indien lokale aannemers aantonen dat zij kunnen voldoen aan de voorwaarden of bereid zijn hierin te investeren dan kunnen zij een rol van betekenis spelen. De coördinatie hiervan ligt bij de deelnemende partij, waarbij de deelnemende partij dan ook zorgt voor kwaliteitsbewaking, zowel uitvoerend als administratief. Het aandeel werkzaamheden welke ondergebracht wordt bij lokale aannemers kan een beoordelingscriterium zijn bij een aanbesteding.
- De deelnemende partij is in de basis een bedrijf wat zich bezig houdt met het beheer en onderhoud van technische installaties, zowel elektrotechnisch als werktuigbouwkundig. Voor het bouwkundige deel maakt de deelnemende partij gebruik van een partner, maar de deelnemende partij zou hiervoor ook gebruik kunnen maken van een lokale partij. De deelnemende partij zou dan als hoofdaannemer op willen treden, zodat de gemeente Vlaardingen één aanspreekpunt heeft. De gemeente Vlaardingen zou dit in de aanbesteding mee kunnen nemen door in het kwaliteitsdeel extra punten te geven als gebruik gemaakt wordt van een lokaal bedrijf. Wel dient de gemeente Vlaardingen rekening te houden met de hoogte van de aansprakelijkheid. Een lokale partij moet zich wel kunnen verzekeren voor de eventuele schade die veroorzaakt wordt.

Vraag 6) Hoe zou u willen omgaan met klachten en storingen? Welk servicelevel met betrekking tot gebouwonderhoud (aanrijtijden, etc.) is volgens u mogelijk? Voert u dergelijke werkzaamheden zelf uit of organiseert/coördineert u deze door middel van onderaannemers?

Als reactie op deze vraag is benoemd:

- Met de inzet van een 24/7 storingsdienst en lokale monteurs die in de regio werkzaam zijn, zorgt deelnemende partij ervoor dat deelnemende partij tijdig op locatie zijn om storingen en calamiteiten op te lossen. Voorstel aanrijtijden: urgente storingen binnen 4 uur op locatie, reguliere storingen binnen 1 dag op locatie. De eerstelijns storingsopvolging voert deelnemende partij zelf uit. Echter, er zijn bepaalde disciplines (bijv. blusgasinstallaties) waarbij specialistische onderaannemers benodigd zijn;
- Deelnemende partij, als advies- en ingenieursbureau, wil voornamelijk voorselecteren op aannemers welke een eigen bewezen storingsmeldingsprotocol en –systeem hebben. De prestaties hierin meet (controleert) de deelnemende partij en stuurt de deelnemende partij waar nodig bij. Resultaten koppelt de deelnemende partij terug en evalueert de deelnemende partij tijdens het managementoverleg met de regisseur (de gemeente Vlaardingen). Door de storingsafhandeling bij de aannemer te houden benut je iedereen in zijn eigen kracht;
- Dit voert de deelnemende partij, als lokale ondernemer, zelf en i.s.m. lokale onderaannemers uit. Een mantelovereenkomst bevat een SLA m.b.t. responstijden, kwaliteit, administratieve procesafspraken, prijsniveau, maximaal aantal klachten, minimaal aantal complimenten, etc. Indien nodig kunnen per gebouw/complex specifieke afspraken worden gemaakt in afwijking van de basis SLA indien dit 'beter' past bij de specifieke vastgoed-/gebouw-/complexstrategie. Kortom: standaardiseren waar het kan en flexibel bijstellen waar het nodig is;
- Hoe lokaler de deelnemende partij het personeel/onderaannemers houdt, hoe eerder de deelnemende partij kan schakelen bij eventuele klachten of storingen. Door middel van een digitaal systeem moet dit worden doorgegeven. Daarbij denkt deelnemende partij aan 3 soorten segmenten. Rood=binnen 24 uur - Oranje is binnen 3 dagen - geel is binnen een week schakelen en oplossen;
- De deelnemende partij heeft een eigen storingsdienst die 24/7 beschikbaar en bereikbaar is. In de avond-, nacht- en weekenduren staat er altijd een technisch manager stand-by om bij calamiteiten snel te kunnen handelen. Hierbij worden voorkeursleveranciers direct in actie gezet om de storingen te laten verhelpen. Het voordeel van een centrale storingsdienst bij een vastgoedmanager is dat iedere storing op de juiste plek terecht komt, terwijl dit bij een aannemer dikwijls niet (volledig) het geval is. Daarnaast kent de vastgoedmanager exact de (contractuele) verhouding/relatie met de storingsmelder en kan de allocatie van de kosten juist interpreteren.
- Klachten en storingen zouden op één servicepunt gemeld moeten worden van de dienstverlenende partij. Hiervoor zou een goed ingerichte servicedesk aanwezig moeten zijn. Voor de uitvoering zullen in sommige gevallen onderaannemers ingezet worden, maar altijd onder toezicht en aansturing van een medewerker van de deelnemende partij. De servicedesk, aansturing en een groot deel van de 1e lijnstoringen voert de deelnemende partij zelf uit. Bouwkundige storingen worden met een partner opgepakt, maar altijd in afstemming met een medewerker van de deelnemende partij;
- Storingen worden wat ons betreft door de bewoner van het object direct bij de deelnemende partij gemeld waarna de deelnemende partij zorgt voor adequate opvolging. De deelnemende partij zorgt ervoor dat de gemeente op de hoogte is van de meldingen en de afhandeling hiervan. Dit kan middels aansluiting op bestaande systemen van de gemeente Vlaardingen, dan wel via andere communicatiekanalen. De deelnemende partij vervult hierbij binnen de kaders van de samenwerking ook de rol van meldkamerfunctie. Correcte afhandeling kan zijn door een lokale aannemer in te schakelen dan wel zelf te acteren (afhankelijk van type storing en tijdstip). Aanrijtijden van 1 uur zijn mogelijk bij een correct ingerichte samenwerking hiervan;
- Deelnemende partij heeft een servicedesk die 24/7 bereikbaar is met één telefoonnummer. Op dit telefoonnummer kunnen alle klachten en storingen worden gemeld. Daarnaast biedt de deelnemende partij de mogelijkheid om de storingen te melden via e-mail, onze klantenportal en eventueel direct vanuit het Gebouwbeheerssysteem (GBS). De storing wordt van hieruit doorgestuurd naar de juiste persoon, wat een servicetechnicus van de deelnemende partij kan zijn of een medewerker van onze onderaannemers. Om te voorkomen dat klachten en storingen

niet binnen een redelijke termijn verholpen worden, zorgt onze Servicedesk dat de openstaande storingen worden bewaakt. Zij zullen als een storing te lang blijft openstaan contact opnemen met de contactmanager van de deelnemende partij, die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de werkzaamheden. De contractmanager zal onze servicetechnicus er op aanspreken als een storing niet wordt afgehandeld. Mocht de storing verholpen dienen te worden door een onderaannemer dan zal hij contact opnemen met de betreffende onderaannemer. De deelnemende partij heeft een vestiging in de regio, waardoor veel servicetechnici wonen en werken in de nabije omgeving. Hierdoor zullen de aanrijtijden die de deelnemende partij mogelijk acht tijdens werkdagen binnen 1 uur ter plaatse en buiten werktijden binnen 2 uur. Voor het bepalen van de servicelevels zou de deelnemende partij eerst kijken naar de risico's van de installatie. Wat als de installatie niet functioneert, heeft dit direct invloed op uw primaire proces, op basis van deze gegevens bepalen we welk servicelevel nodig is. Dit zal niet voor ieder gebouw en/of installatie hetzelfde zijn. Voor de aanbesteding zou de gemeente Vlaardingen kunnen kijken wat de kritische processen zijn en wat de minder kritische processen zijn. Voor de kritische processen geldt een hoger servicelevel. Dit geldt dan voor alle aanbieders en na opdrachtverstrekking kan de gemeente Vlaardingen met de gekozen partij de servicelevels verder finetunen.

- Om de uitvoerende partij te motiveren om het aantal storingen te minimaliseren kan de gemeente Vlaardingen besluiten om een storingsafkoop op te nemen in de aanbesteding. Dit zou een volledige afkoop kunnen zijn of een deel door bijvoorbeeld op te nemen dat storingen tot een bepaald bedrag voor rekening zijn van de opdrachtnemer. Door de storingsafkoop wordt ook de administratieve last tussen beide partijen gereduceerd.

Vraag 7) Welk advies geeft u de gemeente met betrekking tot eisen en gunningcriteria bij het aanbesteden van een dergelijke opdracht? Te denken valt aan kwalitatieve criteria of aan certificering van marktpartijen met betrekking tot kwaliteit, beroepsbekwaamheid en/of veiligheid.

Als reactie op deze vraag is benoemd:

- Genoemde certificaten met betrekking tot (proces en technische) kwaliteit, veiligheid, milieu:
 - o ISO 9001
 - o ISO 14001
 - o VCA** (hoofdaannemers) en VCA* (niet-hoofdaannemers). Onderscheid moet worden gemaakt in de eisen die worden gesteld aan een 1-sterbedrijf en 2-ster-bedrijf (www.vca.nl).
 - o OHSAS 18001: deze internationale norm voor Arbo-managementsystemen is de voorloper van de ISO 45001 norm die nog in ontwikkeling is. Deze norm gaat uit van alle activiteiten en processen en de Arbo-gevaren en -risico's daarvan voor alle medewerkers.
 - o VCA Basis veiligheidsdiploma: een persoonsgebonden diploma dat aantoont dat de individuele vakman beschikt over de kennis en vaardigheden om goed met veiligheidsrisico's om te gaan. Het VCA VOL diploma is het verdiepende diploma voor operationeel leidinggevend.
 - o VGO Keur: deze erkenningsrichtlijn (ERL) is een door de onderhoudsbranche opgezet keurmerk voor bedrijven die de kennis en kunde beheersen van 'resultaatgericht samenwerken' (RGS) (www.vgokeur.nl). Naast minimale enigszins prescriptieve eisen ten aanzien van kennis en kunde, stelt het keurmerk ook eisen aan klanttevredenheid en financiële stabiliteit van de certificaathouder. Het VGO-Keur geniet binnen Nederland enige bekendheid. Het certificaat is gericht op de vastgoedadviseur.
 - o ISO 55001: deze internationale norm voor assetmanagementsystemen toont aan dat ketenpartners alle aspecten van hun dienstverlening die een effect hebben op het rendement, risico's en continue verbetering van het vastgoed binnen de daaraan gestelde doelen beheersen. Dienstverleners als vastgoedeigenaren komen alleen in

aanmerking voor het certificaat, het certificaat wordt door accreditoren gezien als een van de eerste internationale normen die efficiënte en effectieve ketensamenwerking in een sector borgt en aantoonbaar (meetbaar) maakt.

- ISAE 3402 Type II (Risico-inventarisatie & beheersing exploitatieproces);
- Aanwezigheid MVO beleid (w.o. social return regeling);
- Aanwezigheid Compliance regeling;
- Verklaring geen kick-backs en geen tegenstrijdigheid belangen opdrachtgever;
- BRL, SCIOS
- Genoemde kennis en competenties van marktpartijen:
 - Beschikken over 24uur storingsdienst
 - Ervaring met uitvoeren NEN 2767 inspectie (referenties)
 - Ervaring met Opstellen MJOP (referenties)
 - Omgaan met diverse soorten objecten (kantoren, dienstgebouwen etc.) (referenties)
 - Ervaring met bepaalde grootte/omvang onderhoudscontract (referenties)
 - Allround technisch dienstverlener
 - Beschikken over ontzorgend vermogen
 - Beschikken over innovatief vermogen
 - Kennis van en beschikken over Duurzame technieken
 - Beschikken over implementatiedeskundigheid voor de implementatiefase
- Genoemd ten aanzien van de aanbestedingsprocedure:
 - Visie op samenwerking
 - Visie op implementatietraject
 - Wijze van vormgeven Preventief onderhoud
 - Sturen op prestaties (KPI's etc.)
 - Deelnemende partij adviseert de gemeente Vlaardingen ten aanzien van veiligheid nadrukkelijk te selecteren op bedrijven met een duidelijke visie en aantoonbaar professioneel beleid ten aanzien van veiligheid;
 - Deelnemende partij adviseert de gemeente Vlaardingen ten aanzien van kwaliteit nadrukkelijk te selecteren op bedrijven met een duidelijke visie en aantoonbaar professioneel beleid ten aanzien van kwaliteit;
 - Lokaal commitment;
 - Deelnemende partij adviseert de gemeente Vlaardingen om een aanbesteding conform de Best Value methode in te richten;
 - Deelnemende partij acht het van belang dat de te selecteren partij aantoonbare ervaring heeft met de voorziene dienstverlening en uitgangspunten van de samenwerking. Per perceel of object kan bepaald worden welke criteria prioritair zijn en welke grenswaardes acceptabel zijn.
- Genoemd ten aanzien van de opdrachtperiode:
 - Een periodieke (meerjaarlijkse) audit door (of in opdracht van) de gemeente Vlaardingen er toe kunnen leiden dat tegen relatief lage kosten goed zicht wordt gehouden op de professionaliteit van onderhoudspartners;
 - Met betrekking tot implementatiekosten. Het beste en meest redelijke is om de implementatiekosten separaat af te rekenen in het eerste onderhoudsjaar. De implementatiekosten worden namelijk ook voor 100% in het eerste jaar gemaakt. De deelnemende partij adviseert de gemeente Vlaardingen een mantelovereenkomst af te sluiten. Door het werken met een mantelovereenkomst kunnen ook andere aanvullende diensten ondergebracht worden, zonder dat daar nieuwe contracten voor moeten worden opgesteld. Het opstellen van een addendum of SLA is dan voldoende om tot een contractwijziging te komen. In het eerste jaar wordt gemeenschappelijk gewerkt aan clustering en uniformering van prijzen en tarieven. Door het overzichtelijk en duidelijk inrichten van het gebouwdossier is een duidelijk overzicht van handelingen per

gebouw/gebouwdeel/installatie te realiseren. Hieraan zijn uniforme tarieven of aanneemsommen te koppelen, waardoor het geheel transparant is. Door een zelfde aanpak van beheer- en advieskosten te kiezen zijn deze ook meer transparant en bestuurbaar te maken. Deelnemende partij stelt voor hiervoor een door ons te beheren budget te creëren waarover afstemming wordt gezocht met de gemeente Vlaardingen over inzet en verantwoording van kosten.

Vraag 8) Aan welke criteria moet volgens u de uitvraag voldoen om de prijsstelling zo goed en duidelijk mogelijk richting gemeente te kunnen specificeren?

Als reactie op deze vraag is benoemd:

- Mocht u één leverancier per perceel contracteren dan adviseert de deelnemende partij de gemeente Vlaardingen de prijzen op de volgende manier vast te leggen:
 1. Een losse prijs voor de implementatie vanwege de eenmalige investering bij de opstart van het contract.
 2. Een losse preventieve onderhoudsprijs gebaseerd op een assetlijst waarbij de indirecte kosten (begeleiding/aansturing) wel inzichtelijk zijn, maar waarbij deze verwerkt zijn in de totaalprijs op elementniveau. Zo kunnen eventuele wijzigingen correct vastgesteld worden.
 3. Een apart rekenmodel voor aanvullende werkzaamheden en wijzigingen met daarbij: een duidelijk omschrijving uurlonen, vastgestelde opslagen voor alle partijen gelijk, geen gecombineerde functies/rollen om onduidelijkheid over inzet gedurende het contract te voorkomen.

Met deze aanpak zorgt de gemeente Vlaardingen ervoor dat partijen niet strategisch inschrijven door voor het onderhoud laag in te schrijven en vervolgens hoge tarieven te vragen voor aanvullende werkzaamheden.

Indien de gemeente Vlaardingen meerdere leveranciers per perceel contracteert kan de gemeente Vlaardingen op deze manier de prijzen eenvoudig met elkaar vergelijken en beoordelen;

- Deelnemende partij adviseert om kandidaten in een eerste ronde niet te selecteren op basis van prijs, maar op visie en professionaliteit van de organisatie, zodat eerst gefilterd wordt op bedrijven met het laagste risicoprofiel voor langdurige samenwerking met de gemeente Vlaardingen. Na deze eerste ronde kan in onderhandeling worden getreden over een eenheidsprijzenstelsel, social return on investment, werkprocessen. Dit leidt tot een project ongebonden raamovereenkomst waarin de intentie tot samenwerking wordt vastgelegd. Voorts treden de gemeente Vlaardingen en de opdrachtnemer per complex in onderhandeling over de door opdrachtnemer voorgestelde onderhoudsscenario's waarin (o.a.) prijs, kwaliteit, plan van aanpak en andere KPI's worden afgewogen. Tot slot wordt opdracht verstrekt per object per onderhoudsingreep (project) en blijft de opdrachtnemer gedurende de looptijd van het scenario gehouden aan de prestatie-eisen van het scenario.
- De kennis ligt veelal bij de bedrijven en de mensen die het bedrijf om zich heen heeft. De deelnemende partij adviseert zelf en kan ook door toeleveranciers een advies laten maken m.b.t. de uit te voeren werkzaamheden. Wel moet het zo zijn dat vooraf alle disciplines van wat er uitgevoerd moet worden geheel duidelijk in kaart zijn gebracht. Tevens zou het handig zijn per perceel een budget mee te geven. Zo kan de deelnemende partij met onze kennis naar dat budget gaan rekenen.
- Onderstaande elementen dragen bij aan het kunnen opmaken van een gerichte prijsstelling:
 - o MJOP aanwezig per pand;
 - o Uitvoering MJOP up-to-date: ja / nee;
 - o Minimale conditie gevraagd per pand of per categorie;
 - o Type gebruik per pand;
 - o Bezetting per pand;
 - o Omvang in m2 (reeds afgegeven);

- Evt. verkoopportefeuille duiden (zodat duidelijk wordt wat lang en korter blijft);
- Om een uniforme prestatiegerichte aanbesteding te verkrijgen dienen een aantal zaken door de gemeente Vlaardingen bij de aanvraag geregeld te zijn, om na de aanbesteding een gedegen besluit te nemen inzake het gunnen van de opdracht (het appels met appels vergelijken, in plaats van appels met peren). Uiteindelijk moet het één en ander leiden tot een overeenkomst tussen de gemeente Vlaardingen en een onderhoudsorganisatie. In de eerste plaats is het hiervoor noodzakelijk de verantwoordelijkheidsverdeling tussen de gemeente Vlaardingen en de opdrachtnemer vast te stellen. De ideale verantwoordelijkheidsverdeling is als volgt:
 - De opdrachtgever is verantwoordelijk voor het formuleren van het gewenste kwaliteitsniveau in relatie tot de doelstellingen en strategie. Het initiatief ligt bij de opdrachtgever
 - De opdrachtnemer, de onderhoudsorganisatie realiseert voorspelbaar en beheersbaar onderhoud tegen de juiste inspanningen en minimale kosten met aanvaardbare risico's.

De volgende aanbestedingsstukken zijn dan bijvoorbeeld van belang:

Omvang van de aanbestedingsstukken:

1. Omschrijving aanbestedingsprocedure
 2. Omschrijving contractvorm
 3. Algemene voorwaarden
 4. Installatieoverzichten
 5. Materialen
 6. Onderaannemers
 7. Uitsluitingen
 8. In te dienen stukken
 9. Uitvoering nulmeting na gunning
- Voor onderhoudsprojecten is het verdisconteren van de indirecte kosten in de inschrijfsom de gangbare procedure. Bij projecten worden deze meestal apart opgegeven. Afhankelijk van de wens voor eventuele transparantie van de gemeente Vlaardingen is een gespecificeerde opgave bij onderhoudsprojecten ook mogelijk;
 - Een duidelijke en complete scope of work en een actuele gebouwen en installatielijst is een absoluut vereiste ten behoeve van de vergelijkbaarheid van de aanbiedingen. Daarnaast is ook een heldere omschrijving van de gewenste output (rapportage, uitgangspunten, MJOP /NEN2767 / assetmanagement principes). Integraal onderdeel zal wat deelnemende partij betreft zijn een transitieperiode waarin de feitelijke situatie wordt vastgesteld binnen de overeenkomst;
 - De scope van het werk dient duidelijk te zijn en maar op één manier te interpreteren, zodat de prijzen van de verschillende marktpartijen goed te vergelijken zijn. Mocht de gemeente Vlaardingen niet alle noodzakelijke specificaties hebben van bijvoorbeeld een installatiedeel, dan zou de gemeente Vlaardingen gegevens op kunnen geven die de werkelijkheid het beste benaderen of de gemeente Vlaardingen laat het betreffende installatiedeel buiten de aanbesteding. Na de aanbesteding zou de winnende partij dan alsnog een opname kunnen doen en een reële prijs kunnen maken die als aanvulling aan het onderhoudscontract wordt toegevoegd;

Noot gemeente Vlaardingen: bij deze vraag zijn door diverse deelnemende partijen visualisaties bijgevoegd. Vanuit herkenbaarheid (van het bedrijf) van deze visualisatie heeft de gemeente Vlaardingen besloten deze niet op te nemen in dit verslag.

Vraag 9) Zou u willen deelnemen aan deze aanbesteding en zo ja, in welke vorm: hoofdaannemer, combinant of onderaannemer, indien deze opdracht ook daadwerkelijk wordt aanbesteed? Kunt u uw reactie toelichten?

Als reactie op deze vraag is benoemd:

- Als hoofdaannemer. Deelnemende partij is een integraal bedrijf (infra, bouw, elektrotechnisch en werktuigbouwkunde) waardoor de deelnemende partij de gemeente Vlaardingen een totaaloplossing kan bieden voor de gehele scope aan werkzaamheden. De gemeente Vlaardingen heeft één aanspreekpunt en de taken en verantwoordelijkheden zijn helder, omdat er geen coördinatie plaatsvindt met meerdere marktpartijen;
- Als adviseur/vastgoedmanager;
- Als hoofdaannemer. Als maatschappelijk geëngageerd lokaal onderhoudsbedrijf is de deelnemende partij gespecialiseerd in resultaatgericht vastgoedonderhoud. Met de ruime ervaring die deelnemende partij heeft opgedaan in dit type van duurzame samenwerkingen, gecombineerd met het vakmanschap en de professionaliteit van onze veelal lokale medewerkers is deelnemende partij ervan overtuigd dat samen met de gemeente Vlaardingen een rolmodel samenwerking neer te kunnen zetten;
- Als hoofdaannemer waarbij regionale verplichtingen beperkt meespelen. Dit beperkt de deelnemende partij te veel in de keuze voor onderaannemers. Wel aandacht voor controle en aansturing;
- Als partner van ander bedrijven en/of als hoofdaannemer.
- Als vastgoedmanager die de gemeente Vlaardingen in haar taak als regisseur volledig wordt ontzorgd die de uitvoering coördineert, begeleid en volledig transparant verantwoord aan de gemeente Vlaardingen. De deelnemende partij zal derhalve willen deelnemen als vastgoedmanager of als combinant met dezelfde rol;
- Als hoofdaannemer. De deelnemende partij zal daarin de samenwerking zoeken met lokale ondernemers om de scope goed af te dekken. Juist een technische dienstverlener als deelnemende partij kan in deze situaties de meest effectieve oplossing bieden en de snelheid van het gewenste handelen. De deelnemende partij is gewend aan het regisseren van de keten en indien dit gecombineerd kan worden met duurzaamheid/energie voelt deelnemende partij zich hierbij prettig. Voor de deelnemende partij is het concurrentieveld minder sterk. Wanneer het alleen om inspanningsgericht onderhoud aan installaties zou gaan ontstaat een duidelijk prijsvechters-aanbesteding;
- Als hoofdaannemer. De reden hiervoor is dat de deelnemende partij meent dan samen met de gemeente Vlaardingen (en eventuele lokale aannemers) te kunnen zorgen voor optimale invulling van de klantwens en tevreden gebruikers;
- Als hoofdaannemer eventueel met een bouwkundig partner, maar een bouwkundig onderaannemer behoort ook tot de mogelijkheden. De organisatie van de deelnemende partij is ingericht voor het uitvoeren van het beheer en onderhoud van technische installaties. Met een bouwkundig partner zou de deelnemende partij ook de bouwkundige storingen via haar servicedesk kunnen laten lopen.

Vraag 10) Wat zou u verder aan de gemeente willen meegeven in het kader van de visie en doelstellingen met betrekking tot aanbesteden van het beheer en onderhoud van het gemeentelijke vastgoed?

Als reactie op deze vraag is benoemd:

- De deelnemende partij ziet mogelijkheden om binnen de opdracht Social Return te vervullen. De deelnemende partij heeft ervaring met verschillende onderhoudscontracten waarbij een percentage van maximaal 5% van de loonsom haalbaar is. Specifieke werkzaamheden kunnen echter invloed hebben op de noodzaak naar gediplomeerde werknemers. Hierdoor raadt deelnemende partij een percentage van boven de 5% af. Het vereist wel een bovengemiddelde management inzet. De gemeente Vlaardingen kan het percentage contractueel opnemen in de onderhoudsovereenkomst.
- Om vorm te geven aan duurzaamheid kan de gemeente Vlaardingen bijvoorbeeld verbetervoorstellen vragen van de inschrijver, een bepaalde te behalen energiereductie opnemen in het contract, analyses uitvoeren, etc. De deelnemende partij merkt op dat de invulling van duurzaamheid ook sterk afhangt van het type overeenkomst waarvoor de gemeente Vlaardingen

- kiest. Ervaring leert dat bij een traditioneel inspanningscontract veel nadruk ligt op prijs (door beperkte budgetten) en dat ruimte voor duurzame toepassingen snel in het gedrang komen.
- Voor het vastgoed niet alleen techniek maar ook SROI als parameter meenemen.
 - Percentage aan SROI is volgens de deelnemende partij heel lastig. Het gaat om wat er terug komt naar de stad/gemeente. Zie dit als een economische externaliteit. Partijen laten wedijveren om het plan met de meeste SROI, levert veel interessantere proposities op
 - Met betrekking tot kwaliteitsborging geeft de deelnemende partij aan dat vanuit haar visie de gebieden waar de opdrachtgever resultaat op wil behalen in de samenwerking functioneel worden gespecificeerd (door opdrachtgever en opdrachtnemer samen). Voorts worden deze SMART vertaald naar meetbare prestatie-eisen. Dit vormen de kaders waarbinnen meerdere scenario's worden uitgedacht. Na keuze van een scenario, wordt deze in detail uitgewerkt en begroot door opdrachtnemer. Na akkoord op het activiteitenplan start de uitvoering. Tijdens en na uitvoering wordt een aanvangskeuring/opleverkeuring gedaan en in de daaropvolgende beheerfase volgen ook inspecties die verifiëren of de kwaliteit in lijn is met het overeengekomen plan.
 - De deelnemende partij stelt dat de gemeente Vlaardingen Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en Ondernemen kan opnemen in het Plan van Aanpak in de gunningsfase. Hierbij kan gemeente Vlaardingen naar voorbeelden vragen wat de gegadigde daadwerkelijk doet (in relatie tot beheer en onderhoud) en hoe duurzaamheid ook echt als beleid is verankerd in het bedrijf.
 - Deelnemende partij adviseert om expliciet aan te besteden op de visie van kandidaat-opdrachtnemers op 'Samenwerken' en 'Resultaatgericht denken en werken' onderbouwd met aantoonbare referenties en kwalificaties. Wat is de ambitie van de kandidaat-opdrachtnemer? Hoe zorgen kandidaat-opdrachtnemers dat ze continu verbeteren? Hoe gaan kandidaten om met afwijkingen? En stel dat het niet werkt; hoe zien kandidaten de exit strategie. Tot slot denkt de deelnemende partij dat de gemeente Vlaardingen zwaar zou moeten meewegen hoe een onderhoudspartner ook iets teruggeeft aan de gemeente Vlaardingen door middel van SROI. Niet met een minimumeis, maar met een prikkel om zonder concessies aan kwaliteit SROI te maximaliseren. De deelnemende partij adviseert om eerst een aantal partners te selecteren op deze kwalitatieve criteria om vervolgens in onderhandeling te treden over prijs en condities;
 - Transparant delen van de informatie die beschikbaar is. Maatschappelijk verantwoord ondernemen d.m.v. verplichten iemand met een maatschappelijke achterstand te laten deelnemen aan projecten boven de een grenswaarde. Tevens is het heel belangrijk om vooraf het verwachtingspatroon geheel duidelijk te hebben. Zo weet de deelnemende partij zeker dat er achteraf geen discussies ontstaan;
 - Meer duidelijkheid verschaffen over het proces wat de gemeente Vlaardingen doormaakt met deze verkenning. Hoe ziet de gemeentelijke organisatie er nu uit en wat verandert er met de insteek van de rol van regisseur.
 - Meer duidelijkheid verschaffen in de strategie van de (deel)portefeuilles. Dit met het oog op de inschatting hoe intensief de verschillende categorieën bediend moeten worden;
 - Wat is het belangrijkste doel van de gemeente Vlaardingen met de beoogde aanbesteding? Is kwaliteit het grootste belang of is dit kostenbesparing?
 - In de uitvraag kan een gerichte onderhoudsstrategie verzocht worden te presenteren, zodat daadwerkelijk de kwaliteit van de aanbieders naar boven komt;
 - In de uitvraag kan gericht gevraagd worden naar kennis op het vlak van de verschillende subsidiemogelijkheden (w.o. BRIM);
 - Naast harde KPI's zijn zachte KPI's van belang. De gemeente Vlaardingen is er bij gebaat een samenwerking op te bouwen met een regie-/ uitvoerende organisatie waarbij vertrouwen een belangrijk deel heeft. Met vertrouwen gaat alles sneller; In de uitvoering wordt het nakomen van "harde afspraken" vaak de doelstelling waardoor geen proactieve samenwerking ontstaat. Door het invoeren van zachte KPI's, kan gewerkt worden aan een gemeenschappelijk doel. Deelnemende partij adviseert de gemeente Vlaardingen hard te zijn

op sturen op ondernemerschap, eigenaarschap, samenwerking en zacht op de meetbare KPI's. Door deze focus en opstelling wordt het beste kernteam gebouwd;

- In het marktconsultatiedocument geeft de gemeente Vlaardingen aan de regie te willen voeren over het onderhoud van de installaties en gebouwen. Door de aanbesteding is het mogelijk dat gemeente Vlaardingen met nieuwe marktpartijen een contract afsluit voor het uitvoeren van onderhoud. Dit zijn wel ingrediënten om ervan bewust te zijn dat hiermee aan beide zijde (opdrachtgever en opdrachtnemer) een nieuwe situatie ontstaat. De medewerkers van de gemeente Vlaardingen zullen aan hun nieuwe rol moeten wennen en de nieuwe marktpartij zal zich moeten inwerken om aan de wensen van de gemeente te kunnen voldoen. De deelnemende partij adviseert om hiervoor wel een soort van overgangperiode te nemen, waarin beide partijen de tijd krijgen om hun rol goed in te vullen en aansluiting op elkaar te vinden. Daarnaast zal de nieuwe marktpartij in zijn aanbieding rekening dienen te houden met een implementatie van de werkzaamheden. Processen en systemen dienen te worden ingericht, de scope en status van de gebouwen dienen gecontroleerd te worden.

Noot gemeente Vlaardingen: bij deze vraag zijn door diverse deelnemende partijen visualisaties bijgevoegd. Vanuit herkenbaarheid van deze visualisatie heeft de gemeente besloten deze niet op te nemen in dit verslag.