

Bijlage 1

Begeleidend schrijven marktconsultatie Buiteninstallaties

Voorwoord

Voor u ligt de uitvraag voor de marktconsultatie aanbesteding beheer en onderhoud buiteninstallaties van de gemeente Zoetermeer.

Bij aanvang van het project hadden wij voor ogen dat wij u als marktpartij zouden uitnodigen voor een fysieke bijeenkomst. Wij zouden hier graag met u in gesprek gaan over de aanbesteding en de uitvoering van deze opdracht. Door de Covid-maatregelen zijn wij helaas genoodzaakt de gesprekken met u individueel via Teams te doen.

Toch vinden wij het belangrijk om een persoonlijk accent aan deze marktconsultatie te geven en ons als kernteam aan u voor te stellen. Vandaar dat wij een filmpje hebben opgenomen waarin ieder teamlid iets vertelt over deze aanbesteding.

De reden waarom wij deze marktconsultatie hebben georganiseerd, is om te horen hoe u als marktpartij tegen de wijze waarop wij de opdracht op de markt willen zetten, aankijkt. Omdat wij echt afstappen van de traditionele wijze van aanbesteden en contracteren, willen wij graag weten of deze wijze ook aansluit bij uw wensen. Wij hebben daarom uw input hard nodig.

Dit is de reden dat wij u van harte willen uitnodigen om met ons in gesprek te gaan en nu al een bijdrage te leveren aan deze aanbesteding.

Met vriendelijke groet,



Chantal, Arthur, Yasmine, Carlo, Marcel en Ilona van het Kernteam

Aanleiding: huidige situatie

De gemeente heeft als taak om de veiligheid en functionaliteit van de openbare ruimte te waarborgen. De buiteninstallaties zijn daar een belangrijk onderdeel van. De gemeente heeft deze taak voor een groot gedeelte aan de markt toevertrouwd met onderhoudscontracten. Binnenkort lopen de huidige onderhoudscontracten af voor verkeersregelinstallaties (VRI's) en openbare verlichting (OVL). Dit moment wil de gemeente aangrijpen om:

1. een nieuwe overeenkomst aan te gaan met een marktpartij die dit onderhoud kan borgen;
2. een partij te zoeken die naast het onderhoud, ook in staat is om, tezamen met de gemeente, verbeteringen door te voeren in het proces en de organisatie van het onderhoud.

Waarom willen wij het proces en organisatie van het onderhoud verbeteren? (De uitdagingen)

In de huidige situatie komt het te vaak voor dat bij de uitvoering van contracten een meningsverschil is ontstaan over de uitleg van contractuele voorwaarden. Naar ons idee komt dat doordat opdrachtgever en opdrachtnemer ieder een andere taal spreken waardoor er ruis ontstaat. Een gebrek aan inzicht in elkaars belangen en weinig begrip voor elkaars situatie maakt hier onderdeel van uit.

Hier gaan wij een einde aan maken!

Daarnaast komen grote toekomstige (technische) ontwikkelingen op ons af (zoals bijvoorbeeld de energietransitie en stedelijke herontwikkeling, etc.), die er juist voor zorgen dat de noodzaak bestaat dat de keten MOET samenwerken.

Wensbeeld:

Zoals wij eerder al hebben aangegeven, dient de veiligheid en functionaliteit van de openbare ruimte te worden geborgd. Het reguliere onderhoud van de buiteninstallaties zal daarom op een juiste manier moeten worden uitgevoerd.

Maar toekomstige ontwikkelingen zoals de energietransitie en stedelijke herontwikkeling zorgen ervoor dat wij ook voor een doelmatigheidsvraagstuk staan. Hoe zorgen wij er bijvoorbeeld voor dat de keten in staat is om die ontwikkelingen bij te benen? Hoe blijft kennis in organisaties geborgd? Maar ook: kunnen wij bewerkstelligen dat er minder versnippering is bij de uitvoering van de verschillende disciplines als het gaat om het onderhoud van buiteninstallaties? Dat zijn vragen die wij niet zonder hulp en inzicht van de markt kunnen beantwoorden. Daarom hebben wij bij deze opdracht niet alleen een aannemer nodig die het dagelijks onderhoud uitvoert, maar ook een partij die bereid is om bij de uitvoering te groeien in het takenpakket. Dit vergt van beide organisaties commitment en aanpassingsvermogen.

Wat gaan wij aanbesteden: de opdracht.

De opdracht: *gefaseerde aanpak buiteninstallaties Gemeente Zoetermeer.*

De scope van de opdracht bestaat uit:

A. Eerste uitvoeringsfase van de overeenkomst (onvoorwaardelijk voor de duur van 2 jaar).

Werkzaamheden:

1. Dagelijks beheer en onderhoud van de OVL (laagspanningsnet, kasten, palen, masten, glasvezelnet, armaturen en signaalnet) en VRI (traditionele uitvoering).
2. Vervanging van de OVL conform door gemeente Zoetermeer vastgesteld programma (met een waarde van circa 1,1 miljoen)
 - het eigen maken van het areaal en de interne organisatie van de gemeente Zoetermeer en die kennis borgen in de eigen organisatie.
 - Het opstellen van een gezamenlijk businessplan met de gemeente om o.a. de processen aantoonbaar efficiënter in te richten met het oog op de tweede uitvoeringsfase.
 - Werkverantwoordelijkheid (maken plan m.b.t. installatieverantwoordelijk (NEN 3140).
 - Coördinatie op basis van het huidige bestek.
 - Het opstellen van een groeiboek/handboek t.b.v. de gemeente Zoetermeer over de uitvoering van het onderhoud en de processen van de gemeente.
 - Vormgeven aan de Dream Academy. (Zie bijlage 2 bij deze marktconsultatie).

B. Tweede uitvoeringsfase (voorwaardelijk, verlenging van 8 jaar (met periodieke herijkmomenten)).

Werkzaamheden:

Uitvoeren van het businessplan, dat concreet inhoudt:

1. Uitbreiding van de tweede uitvoeringsfase op de overige onderdelen (harde scope) met o.a.:
 - Vervanging van OVL en VRI;
 - Gemeentelijke lichtreclame;
 - Parkeermeters;
 - Pompen en gemalen;
 - Aanleg van OVL en VRI (nieuwbouwprojecten);
 - Pollers;
 - Fysieke elementen t.g.v. de energietransitie;
2. Het proces (aanvullende diensten zoals die in het businessplan worden overeengekomen):
 - Coördinatie van de (technische) uitvoering tussen zowel de interne als externe partners van de gemeente;
 - Gezamenlijk met de gemeente optrekken om de processen aantoonbaar efficiënter in te richten en bij akkoord het verantwoorden van de uitgaven die hiervoor aangewend zijn (verbetervoorstellen);
 - Werkverantwoordelijkheid (maken plan) m.b.t. installatieverantwoordelijk (NEN 3140) (Optimaal);
 - Uitvoering geven aan de Dream Academy. (Zie bijlage 2 bij deze marktconsultatie).

Onze bedoeling bij de opdracht

De gemeente Zoetermeer is op zoek naar een partner voor het onderhoud en beheer van de assets openbare verlichting (OVL) verkeersregelinstallaties (VRI) en overige verlichtingsinstallaties. Een partner die in samenwerking met de gemeente invulling geeft aan maximale klantwaarde en eerlijk geld voor eerlijk werk én die:

- ervoor zorgt dat de lampjes branden en daarmee de veiligheid in de gemeente garandeert;
- het onderhoud van de OVL en VRI op een logische wijze uitvoert. Ook de vervanging van de OVL maakt hier deel van uit.

Samenwerking moet van twee kanten komen. Geen overheid die alleen dicteert, maar ook niet een aannemer die passief afwacht wat wordt voorgeschreven. Nee, de bedoeling is juist dat de gemeente en de partner samen optrekken, beiden leren van de opgedane ervaringen en deze onderling delen om zo enerzijds de uitvoering van de opdracht en anderzijds de onderlinge organisatie meer uitlegbaar te maken en te versterken. Dit alles met behoud van ieders eigen verantwoordelijkheid, maar wel oog voor elkaars belangen en (on-)mogelijkheden.

Hierdoor wordt een proces ingezet dat een impuls geeft **aan onze ambities**:

1. Efficiënter en logischer werken;
 - a. Minder versnippering (zowel in het werk-/takenpakket als in de organisatie);
 - b. Kwaliteit op een meetbaar niveau brengen en houden;
 - c. Investering uitlegbaar maken (kosten – baten);
 - d. Kennisborging.
2. Educatie: de markt helpen om meer technisch personeel in te kunnen zetten (door bijvoorbeeld opleidingen te faciliteren, stageplekken creëren, samenwerken met scholen etc. Zie hiervoor ook bijlage 1 Dream Academy).
3. Innovatie: hier zien we een rol voor de aannemer als sparringpartner weggelegd.

De eerlijkheid doet ons ook beseffen dat samenwerking een groeiproces is. Daarom kunnen wij niet verwachten dat onze partner bij aanvang van het project volledig voldoet aan onze wensen. Dat geldt uiteraard ook voor de gemeente. Er is tijd nodig om elkaar te leren kennen in onze belangen en beperkingen.

Maar er is wel een aantal eigenschappen/ hoedanigheden te benoemen die wij belangrijk vinden aan een partner:

- Goede technische knowhow (kwaliteit);
- Voldoende inzetbaar vakbekwaam personeel (kwantiteit);
- Iemand die met ons kan samenwerken, maar ook op termijn met eventuele andere partijen en de coördinatie hiervan op zich neemt;
- De wil heeft om mee te groeien met het bereiken van onze ambities.

Om een eerlijke en realistische invulling te geven aan het bovenstaande hebben wij gekozen voor een gefaseerd proces bij de uitvoering van de scope. Wij noemen dit **het organisch proces** van contracteren.

Uitleg organisch model

Organisch: het (mee-) groeien naar het gewenste model gedurende de looptijd van de overeenkomst.

Wij zoeken een partner die met de gemeente meegroeit om de gewenste ambities te behalen. Het organisatorisch vraagstuk en het inhoudelijk vraagstuk moet worden opgelost.

Met de partner die de potentie heeft om invulling te geven aan de ambities, wordt op basis van het leer-, deel-, implementeer- en borgprincipe toegewerkt naar het wensbeeld.

Waarom?

Samenwerking komt niet van 1 kant, maar van 2 kanten. Wij zijn dus op zoek naar een partij die daar open voor staat, eerlijk is, flexibel is en die samen met de gemeente wil vernieuwen en wil groeien (ofwel zelf, en/of in samenwerking met derden die dit ook willen (in combinatie)).

Eerlijk kennisniveau: gedurende de eerste periode van 2 jaar van de opdracht krijgt de partner de gelegenheid om het areaal goed te leren kennen. Met die kennis kan de partner gedegen het proces in voor het opstellen van het Businessplan voor de uitvoering van het tweede deel.

Wat houdt het organisch model in?

Wijze van contracteren (delen-leren-implementeren-borgen) door het doorlopen van de volgende stappen:

1. Het doorlopen van de aanbestedingsprocedure (zie kopje aanbesteding).
2. Na aanbesteden is er een partner geselecteerd die uitvoering geeft aan het contract. Het contract is opgedeeld in 2 uitvoeringsfases.
3. In de eerste uitvoeringsfase (duur 2 jaar): het onderhoud vindt plaats op de reguliere wijze op basis van het huidige bestek plus het uitvoeren van de overige diensten. Daarnaast wordt (in gezamenlijkheid met de gemeente) het businessplan opgesteld voor uitvoeringsfase 2.
4. 6 maanden voor het einde van de eerste uitvoeringsfase dienen partijen overeenstemming te hebben verkregen over het businessplan. Die uitkomst bepaalt of deze partner de tweede uitvoeringsfase gaat uitvoeren of niet. Zo ja, dan geldt het businessplan voor de verdere uitvoering van de tweede uitvoeringsfase. Indien er geen consensus is over het businessplan, dan zal de opdracht na 2 jaar niet worden verlengd en volgt een nieuwe aanbesteding.
5. Tweede uitvoeringsfase: uitvoering van het businessplan. Duur: 8 jaar met 2 of 3 herijkmomenten, waarin partijen de gelegenheid krijgen om bepaalde onderdelen van de overeenkomst aan te passen. Dit echter onder strikte voorwaarden. Wel vinden jaarlijkse evaluatiemomenten plaats waarbij de aannemer uitlegt en aantoonbaar maakt welke zaken hij heeft geoptimaliseerd.
6. Gedurende de hele periode van de tweede uitvoeringsfase dient aannemer de kennis die hij heeft opgedaan over het areaal te borgen in een handboek/groeiboek. Hierdoor blijft de kennis binnen de organisatie geborgd en kan het boek tevens dienen als informatiebron voor de opvolgend aannemer. Het hieronder staande schema vat het bovenstaande samen:



Wijze van aanbesteden

Wij weten dat we met ons wensbeeld en onze ambities veel van de markt vragen. Aan de andere kant is zo'n nauwe samenwerking met de keten nodig om een toekomstbestendige organisatie en onderhoudsproces te kunnen bewerkstelligen. Niet alleen voor ons als gemeente, maar ook voor de markt.

Wij hebben geconstateerd dat de reguliere contractvormen en aanbestedingsmethoden niet in staat zijn om een samenwerking, die past bij ons wensbeeld, te borgen. Daarom zoeken wij aansluiting met het gedachtegoed van DOEN van Rijkswaterstaat (zie link: [Home - Project DOEN](#)).

Vanuit de gedachte dat een goede samenwerking tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer de basis is voor het uitvoeren van een opdracht, gaat de gemeente in haar zoektocht naar een opdrachtnemer voor de uitvoering van de opdracht Onderhoud Buiteninstallaties verder dan alleen te kijken naar wie 'technisch gezien' het project het beste kan uitvoeren. Daarom laat de gemeente zich in de aanbesteding voornamelijk leiden door de vraag: 'wie is voor ons de beste partner' bij de uitvoering van de opdracht. Het element samenwerking staat dan ook gedurende het hele aanbestedingsproces centraal.

Deze samenwerking is vanuit het gedachtegoed van DOEN gebaseerd op 4 principes:

- Optimale samenwerking tussen Opdrachtnemer en Opdrachtgever
- Borging van de gewenste kwaliteit
- Minimale verspilling in de processen
- Eerlijk werk voor eerlijk geld

Deze vier principes worden hieronder verder toegelicht.

1. Optimale samenwerking tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer

Een optimale samenwerking tussen Opdrachtgever (mede als vertegenwoordiger van de omgeving) en Opdrachtnemer kenmerkt zich door duidelijkheid in de rollen met de bijbehorende verantwoordelijkheden die partijen vervullen. Hierbij zijn wederzijds vertrouwen en begrip voor de processen en procedures die beide partijen hebben doorlopen in het ontwerpproces maar ook straks in de uitvoeringsfase, belangrijke componenten. Partijen zijn expert op hun vakgebied en dienen elkaar te faciliteren en te versterken zodat de uitvoering effectief en efficiënt verloopt.

Van belang hierbij is dat zowel de Opdrachtgever als de Opdrachtnemer hetzelfde doel nastreven: het behalen van een optimaal resultaat door het nastreven van de projectdoelstellingen, zonder elkaars belangen uit het oog te verliezen. Dit betekent ook dat iedere partij de rol en de daarbij behorende verantwoordelijkheden uit de overeenkomst vervult op een pro-actieve wijze, waarbij communicatie en transparantie belangrijke elementen zijn. Inzicht in elkaars beweegredenen zorgt voor begrip en helpt partijen om beter samen te werken, ook op de momenten dat er een verschil van mening is.

2. Borging van de gewenste kwaliteit

Borging van kwaliteit vindt plaats door vraag en aanbod onderling met elkaar af te stemmen. Het is geen eenrichtingsverkeer waarbij enkel vanuit de Opdrachtgever een pakket van eisen en randvoorwaarden wordt opgesteld om deze vervolgens aan een Opdrachtnemer te verstrekken. Een lijst eisen is immers nooit compleet. Bovendien kunnen eisen onderling conflicteren met verschillende disciplines. Dit werkt gissen naar de echte klantbehoefte in de hand.

Borging van kwaliteit begint daarom met het doorgronden van de echte klantbehoefte, om van hieruit oplossingen te destilleren die onderling worden afgewogen op meerwaarde. Hiervoor is interactie nodig tussen de Opdrachtgever en degene die de oplossingen aandraagt en uitwerkt.

3. Minimale verspilling in de processen - minder versnippering en meer efficiëntie.

Op dit moment zijn er te veel partijen, die bezig zijn in de openbare ruimte die allemaal hun eigen scope invullen in het elektronische werkveld. Hierdoor wordt het voor de gemeente moeilijk om het overzicht te houden en de regie te voeren. Maar ook binnen een en dezelfde opdracht kan het voorkomen dat een partij zich te veel richt op slechts enkele onderdelen van de werkzaamheden, zonder rekening te houden met de overige, samenhangende onderdelen. Hierdoor worden werkprocessen minder efficiënt en heeft dit dus ook invloed op de uitvoering.

Om hier een einde aan te maken, zoeken wij een partner die voor ons het (werk)proces zo inricht dat er een optimale efficiëntie wordt bereikt in de uitvoering en een minimale verspilling van tijd en geld. Dat betekent niet alleen dat er een bepaalde harmonie gevonden moet worden tussen de verschillende e-diensten (coördinatie), maar ook in de werkzaamheden (integrale uitvoering). Niet alleen kijken dus naar een bepaald onderdeel, maar altijd oog hebben en houden voor het grotere plaatje. Hoe dit gerealiseerd kan worden, is aan de opdrachtnemer zelf. Samenwerken met partijen, maar ook het aangaan van een combinatie behoren tot de mogelijkheden.

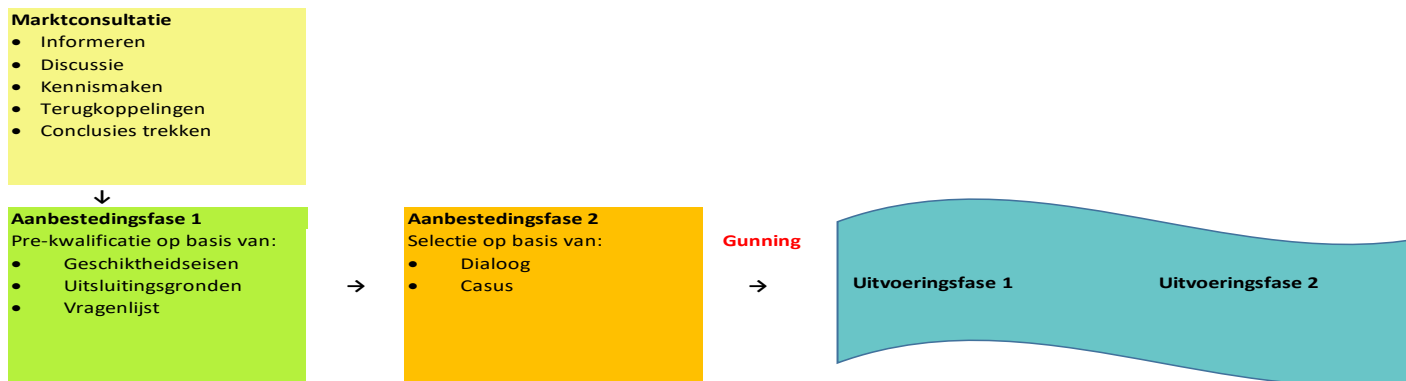
4. Eerlijk werk voor eerlijk geld

Met 'eerlijk werk' wordt bedoeld dat de Opdrachtnemer de aanbidding die hij gegund heeft gekregen ook daadwerkelijk waarmaakt. Het uitgangspunt hierbij is dat de aanbidding gebaseerd is op een realistische hoeveelheid kwaliteit die aansluit op de behoefte van de Opdrachtgever, met een realistische set aan risico's waar hij verantwoordelijk voor is en voor een realistische prijs.

Met 'eerlijk geld' wordt bedoeld dat de Opdrachtgever, naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid, de prijs betaalt van wat-iets-behoort-te-kosten. Het principe hierbij is, dat de Opdrachtnemer een aanbidding heeft gedaan die realistisch is en de mogelijkheid biedt op een nette winst, waarbij datgene geleverd wordt wat voldoet aan de afspraken en voorwaarden gesteld door de opdrachtgever. Het gaat hier om dat de opdrachtnemer uit kan leggen welke uitgaven hij heeft moeten doen. De overeengekomen prijs is dus redelijk en staat in verhouding met de kwaliteit die dient te worden geleverd. Kwaliteit is hierbij gerelateerd aan de mate waarin de uitvoering verloopt conform de overeenkomst en de mate waarin het werk opgeleverd wordt overeenkomstig de eisen van de Opdrachtgever. Hoe meer het aansluit, hoe hoger de kwaliteit.

Afgeleid van dit gedachtegoed is een aanbestedingsproces tot stand gekomen dat bestaat uit 2 aanbestedingsfasen. Schematisch is dit weergegeven op de afbeelding op de volgende pagina.

Processchema aanbesteding Buiteninstallaties



Marktconsultatie

De bedoeling van de Marktconsultatie is om de mogelijkheden te bespreken, en de haalbaarheid en wenselijkheid te toetsen van de gemeentelijke visie wensbeeld voor toekomstig onderhoud, vervanging en nieuwbouw van buiteninstallaties. Voorgaande is ter voorbereiding op de aanstaande contracten de Buiteninstallaties door de gemeente Zoetermeer.

Wat?

- x Delen visie op het wensbeeld buiteninstallaties
- x Delen aanpak om naar het wensbeeld te groeien
- x Vernemen hoe markt aankijkt naar visie wensbeeld en aanpak
- x Kennismaking met het kernteam
- x Input ophalen voor aanbestedingsstukken

Hoe?

- x Presentatie van de aanleiding en bedoeling
- x Presentatie lerend groeimodel van samenwerking
- x Discussie met potentiële partners
- x Individueel samenzijn
- x Leidraad completeren en communiceren leerpunten

Aanbestedingsfase 1

De bedoeling in deze fase is om vakbekwame partijen te selecteren die het specifiek areaal technisch op orde kunnen houden en die samen met de gemeente Zoetermeer actief willen meegroeien naar het wensbeeld.

Geschiktheidseisen worden ingebracht als goed of knock-out. Intrinsieke motivatie krijgt een waarde mee.

Wat?

- x In deze fase toont de partner aan dat hij het technische deel van de opdracht goed kan uitvoeren
- x In deze fase bevestigt de partner zijn bereidheid om aantoonbaar invulling te geven aan het "groei deel" van de opdracht:
 - 1) Samenwerking met gemeentelijke organisatie
 - 2) Inrichting en coördinatie "uitbreiding overige elektrotechnische disciplines"
 - 3) Inrichting en coördinatie naar de fases "vervanging en nieuwbouw"
 - 4) Logischer werken (leren - delen - implementeren - borgen)
 - 5) Benodigheden efficiënter werken (leren - delen - implementeren - borgen)

Hoe?

- x Voldoet aan geschiktheidseisen en uitsluitingsgronden
- x Vragenlijst aan de partner op basis van thema's "groei deel" (vragenlijst van de gemeentelijke organisatie wordt Intrinsieke motivatie organisatie g... en beoordeeld)

Aanbestedingsfase 2

De bedoeling in deze fase is het selecteren van een partner die de potentie heeft en de inzichten op operationeel niveau om mee te groeien met de gemeente naar het wensbeeld.

Wat?

- x In deze fase doet de partner een aanbieding voor:
 - 1) Operationele diensten (bestek)
 - 2) Visie op organisatie (wensbeeld)
 - 3) Visie op groei naar overige diensten (wensbeeld)
- x Aantonen dat de partner de potentie heeft mee te groeien naast de gemeente

Hoe?

- x Dialooggesprekken en kwalitatieve weging. Voor deze fase zal een document worden verstrekt van de gevraagde onderwerpen in de vorm van een raamwerk van een mogelijk Businessplan
- x Casus op operationeel niveau (kwalitatieve beoordeling)