



Verslag Marktconsultatie 23 november 2023

**GASUNIE WERKEN STATIONS
INSTALLATIES (GU-W S&I)**



Samenvatting tafel 1

– Scope van de raamovereenkomst tafel 1 (scenario's 1 t/m 3):

Scenario 1: 1 perceel:

Greenfield & Brownfield met 1 landelijk portfolio met X aannemers.

Scenario 2: 1 perceel:

Greenfield & Brownfield 3 area's met vaste teams met X aannemers

Scenario 3: 2 percelen:

- Greenfield met 1 landelijk portfolio met X aannemers
- Brownfield landelijke dekking per discipline met X aannemers

1. Wat is uw visie op de indeling van de percelen?

Over de indeling van de percelen zijn verschillende visies gedeeld vanuit de aanwezige deelnemers. Op hoofdlijnen zijn twee tegengestelde visies te onderscheiden:

- a. Opsplitsen van Greenfield en Brownfield is nuttig.
Goede projectinformatie is daarbij nodig, bijvoorbeeld; hoeveelheid, omvang, discipline(s) en regio.
- b. Opsplitsen van Greenfield en Brownfield is niet handig.
Partners doen zowel Greenfield als ook Brownfield opdrachten.
Multidisciplinaire meerjarig onderhoud zou met deze methodiek automatisch Greenfield worden.

Naast de twee bovenstaande visies is aangegeven dat:

- Bij scenario's 1 en 3 geen verdeling naar regio's is. Een landelijke portfolioverdeling trekt een ander type bedrijf vs. een regionale verdeling (bijvoorbeeld i.v.m. reizen naar locaties of specialistische locatie kennis). Het voordeel van een landelijke portfolio is dat een partner niet gebonden is aan één regio en daarmee minder kwetsbaar vergeleken met een regionale verdeling.
- Een verdeling van de grote landelijke projecten naar regio-niveau is gewenst om inzicht te krijgen in welke regio's de projecten gaan plaatsvinden.
- De zorg leeft dat €120mln, €40mln per jaar, een te lage omzet is om interessant te zijn om te investeren en inschrijven. De verwachte spend van € over 3 jaar is voor Brownfield, er is tijdens de marktconsultatie op 23-11-2023 geen verwachte spend voor Greenfield afgegeven. Een scenariokeuze maken wordt daarom als lastig ervaren.

2. Gelet op de forecast van Gasunie en de in paragraaf 1 genoemde strategische doelstellingen, welke voor- en nadelen ziet u bij de geschetste scenario's

Sc.	Voordelen	Nadelen
1	- Met continuïteit van werk en omzet kan er ook in andere regio's worden gewerkt. - Kennis en expertise ligt bij minder partners; daarmee ontstaat meer flexibiliteit, meer uitwisseling van lessons learned, hogere doelmatigheid en sneller innoveren en/of verduurzamen.	- Ingewikkeld om landelijk te organiseren, dit kan leiden tot inschrijving van consortium. - Afhankelijkheid van een beperkt aantal partners. Bereidheid om te reizen neemt af (max. een uur reizen) - Landelijk werkende partners zijn vooral goed in een bepaalde discipline.
2	- Organiseren in regio's geeft meer vrijheid voor partners, bijvoorbeeld vormen van combinaties om het werk te doen. - Kerncompetentie zit op locatie kennis. - Regionale dekking	Geen partner heeft alle disciplines in huis op regionaal niveau.
3	- Verdeling naar Greenfield en Brownfield is efficiënter. - Kennis en expertise ligt bij minder partners; daarmee ontstaat meer flexibiliteit, meer uitwisseling van lessons learned, hogere doelmatigheid en sneller innoveren en/of verduurzamen.	- Meer lokale kennis nodig. - Ingewikkeld om landelijk te organiseren, dit kan leiden tot inschrijving van consortium. - Afhankelijkheid van een beperkt aantal partners. - Bereidheid om te reizen neemt af (max. een uur reizen) - Landelijk werkende partners zijn vooral goed in een bepaalde discipline.

De voor- en nadelen van scenario's 1 en 3 zijn veelal vergelijkbaar. Tevens is de beleving dat de voor- en nadelen afhankelijk zijn van de omvang en het aantal inschrijvende partners.

Afsluitende vraag vanuit aanwezige partners: wat is het effect van de scenario's op het werken in Bouwteams?

3. Welke van de scenario's heeft uw voorkeur en waarom?

De voorzichtige voorkeur voor scenario 3 is uitgesproken omdat bij een 10-jarig contract met bepaalde garanties een springplank ontstaat voor partners om zich anders te organiseren. Ook geeft scenario 3 een duidelijke splitsing tussen Greenfield en Brownfield - zolang het werk in de kerncompetentie van de partner valt is dit makkelijker te organiseren.

Er zijn een aantal kanttekeningen meegegeven:

- De keuze voor een scenario hangt af van het type en hoeveelheid werk, dat is tijdens de marktconsultatie nog te onduidelijk om een voorkeur aan te geven.
- Het zou mooi zijn als de scenario's gekoppeld kunnen worden aan omzet, daarmee kan o.b.v. omzet voor een scenario gekozen worden.

4. Wat is uw reactie op de forecast en doorlooptijd van het contract voor GU-W Stations & Installaties?

- Een doorkijk van meer dan 3 jaar voor de omzet is gewenst. Maar onduidelijkheid over de spend van Greenfield maakt het ingewikkeld voor partners om zich te organiseren.
- Er is brede consensus bij aanwezige partners dat de looptijd van 10 jaar goed is. Er zijn een aantal voordelen van langdurige contracten:
 - goede afspraken en continu gesprek over onvoorziene zaken kunnen goed belegd worden – voor zowel positieve als negatieve zaken.
 - Plannen en maken van investeringen.
 - Opbouwen van partnerschap.

5. Wat is uw advies aan Gasunie hoe om te gaan met de forecast in relatie tot het aantal partijen in de verschillende scenario's?

- Nadere duiding en detaillering van de projecten en omzet is nodig om een uitspraak te doen over de forecast en de verschillende scenario's.
- Een bandbreedte van de omvang van de portfolio en de forecast is wenselijk.
- Het samenvoegen van Greenfield en Brownfield in de forecast geeft meer flexibiliteit.

6. Hoeveel omzet per jaar zou uw organisatie voor Gasunie willen uitvoeren binnen de raamovereenkomst?

- Partners willen aan de ene kant niet volledig afhankelijk zijn Gasunie voor werk en omzet. Maximaal 20% tot 25% van de jaaromzet is een goede vuistregel. Anderzijds kan er meer afhankelijkheid zijn van één opdrachtgever omdat er bij langdurige contracten meer bedrijfszekerheid is.
- Er is aangegeven dat het niet eenvoudig is om gericht deze vraag te beantwoorden i.v.m.:
 - o Aard en omvang van projecten.
 - o Regionale vs. landelijke projecten: wanneer een partner regionaal werkt is de partner afhankelijk van de regionale omzet, dat maakt een partner kwetsbaarder t.o.v. een landelijke spreiding van werk en omzet.
- Belangrijk is dat er continuïteit van werk (i.v.m. inzet van mensen) en omzet is.

7. Hoe kijkt u ertegenaan om vanuit Nederland Gasunie projecten in (Noord-) Duitsland uit te voeren?

- Niet alle partners mogen over de grens werken i.v.m. interne regels.
- Een aantal partners werkt al in Duitsland en de meeste partners zien geen drempels om dat te gaan doen.

8. In welk scenario bent u bereid om het hoofdaannemerschap op te pakken en in welk scenario bent u bereid om bepaalde activiteiten in onderaanneming op te pakken?

- Bij deze vraag is wisselend gereageerd en het antwoord is afhankelijk van de situatie:
 - a. Een aantal partners wil bij Greenfield projecten hoofdaannemer zijn.
 - b. Bij Brownfield kan zowel de hoofdaannemerschap als onderaannemerschap wenselijk zijn.
 - c. Sommige partners zijn altijd onderaannemer.

Samenvatting tafel 2

–Scope van de raamovereenkomst tafel 1 (scenario's 4 en 5):

Scenario 4: 2 percelen:

- Greenfield 1 perceel portfolio's per area vaste teams met
- Brownfield landelijke dekking per discipline met X aannemers

Scenario 5: 2 percelen

- o Greenfield 1 perceel portfolio's per area vaste teams met X aannemers
- o Brownfield 1 perceel portfolio's per area vaste teams per discipline met X aannemers

1. Wat is uw visie op de indeling van de percelen?

Een voorkeur uitspreken voor een scenario met de beschikbare informatie is niet eenvoudig. De scope is nog niet duidelijk en de forecast nog niet verdiept naar activiteit per discipline.

- Partners werken veelal in een bepaalde regio en daarom is een verdeling in regio's en landelijk een realistisch scenario.
- T.a.v. het type activiteiten dat uitgevoerd wordt bij Greenfield en Brownfield is er weinig onderscheid. Daarmee zou het als één perceel gezien kunnen worden. Wat wel verschillend is tussen Greenfield en Brownfield zijn:
 - o de veiligheidsregimes;
 - o de specialistische kennis van de specifieke stations en installaties bij Brownfield.
- Daarentegen is door een aantal partners de wens uitgesproken om in te kunnen schrijven op meerdere percelen.

2. Gelet op de forecast van Gasunie en de in paragraaf 1 genoemde strategische doelstellingen, welke voor- en nadelen ziet u bij de geschetste scenario's

Om de voor- en nadelen aan te geven is meer informatie over de scenario's en de portfolio nodig. Om die reden zijn de voor- en nadelen niet direct per scenario besproken. Er zijn een aantal aandachtspunten vanuit de partners meegegeven:

- Het lijkt nu op een complex contract met weinig omzet (o.b.v. de gepresenteerde portfolio forecast) – m.a.w. de omzet moet voldoende zijn om in te schrijven.
- V.w.b. veiligheid is het zo dat hoe meer partners er zijn hoe meer verschillen er ontstaan.

3. Welke van de scenario's heeft uw voorkeur en waarom?

- Partners zijn met name gericht op de regio's. Als er voorkeur moet worden uitgesproken dan heeft scenario 5 de voorkeur. Iedereen kan dan meedoen.
- Greenfield zou nog wel landelijk kunnen worden verdeeld maar Brownfield niet omdat dit specialistische kennis vereist.

4. Wat is uw reactie op de forecast en doorlooptijd van het contract voor GU-W Stations & Installaties?

- Er is behoefte aan meer detailinformatie – een heldere forecast en activiteiten voor de komende 10 jaar geeft zekerheid en biedt continuïteit.
- Kan Gasunie ook omzetgaranties afgeven? Zoals Alliander een omzetgarantie van 70% biedt.

5. Wat is uw advies aan Gasunie hoe om te gaan met de forecast in relatie tot het aantal partijen in de verschillende scenario's?

- Zonder meer informatie over omzet en forecast is deze vraag lastig te beantwoorden. Als schot voor de boeg is aangegeven 3 tot 6 partners landelijk en per regio niet meer dan 2 partners (installateurs).

6. Hoeveel omzet per jaar zou uw organisatie voor Gasunie willen uitvoeren binnen de raamovereenkomst?

- Dit verschilt per organisatie. Voor een MKB-organisatie is het al interessant vanaf €1mln maar voor een landelijk opererende organisatie kan dit €60mln zijn.
- De vuistregel van 20% tot 25%, zoals ook bij tafel 1 is aangegeven, van de jaaromzet van een partner geeft een goede richting.

7. Hoe kijkt u ertegenaan om vanuit Nederland Gasunie projecten in (Noord-) Duitsland uit te voeren?

- Antwoorden op deze vraag zijn uiteenlopend, van 'geen probleem' tot 'absoluut niet'.

8. In welk scenario bent u bereid om het hoofdaannemerschap op te pakken en in welk scenario bent u bereid om bepaalde activiteiten in onderaanneming op te pakken?

- Partners hebben aangegeven dat zowel hoofd- als onderaannemerschap tot de mogelijkheden behoort.
- Voor Greenfield projecten zijn partners bereid om hoofdaannemerschap aan te nemen.
- Voor Brownfield projecten ligt het aan de scope én aan de kennis en ervaring die gevraagd wordt.



Samenvatting tafel 3

– Bouwteam en vaste teams

- Samenwerking
- Welke projecten en welke bouwteam vorm

1. Welke projecten lenen zich wel voor bouwteams en welke niet? Waarom niet/wel?

- Tijdens de rondes bij tafel 3 zijn er verschillende beelden gedeeld over wanneer een Bouwteam ingezet kan worden:
 - a. Bij Brownfield projecten waar veel partners bij betrokken zijn is een bouwteam niet geschikt i.v.m. complexiteit.
 - b. Het vormen en inzetten van een Bouwteam is bij alle projecten een geschikte keuze. Het is van belang dat het juiste moment van aanhaken van verschillende partners goed gekozen wordt – per project(fase) kan dit verschillen.

2. In welke fase van het bouwteamproces (FS, PS, ect.) ziet u meerwaarde om aan te haken?

- Partners zijn het eens dat het aanhaken tijdens de PS-fase belangrijk is, zo wordt door een partner ook duidelijk commitment aan het project afgegeven.
- Er is voorgesteld om voor een bepaalde projecten aan te haken tijdens de FS-fase met als doel om een beeld te krijgen van het project en mee te kunnen kijken over bepaalde principe-ideeën. Het zwaartepunt voor aannemers zal echter liggen vanaf de PS-fase.

3. Wat is uw visie op het bundelen van meerdere projecten onder een (1) bouwteamovereenkomst (bv. Op het niveau van een vast team)?

- Projecten van kleinere scope en een repeterend karakter kan voordeel opleveren onder één bouwteam. Opgedane kennis tijdens eerdere projecten kan dan meegenomen worden naar een volgend (standaard) project.

Samenvatting tafel 4

– Aanbesteding

- Selectiecriteria
- Gunningscriteria

1. Welke selectiecriteria (geschiktheidseisen en minimumeisen) zouden naar uw mening moeten worden opgesteld om de juiste marktpartijen te kunnen selecteren?

Het stellen van veel selectiecriteria kan ook een risico vormen voor het aantal inschrijvingen. Het advies vanuit partners is daarbij om de selectiecriteria duidelijk, overzichtelijk en haalbaar te maken.

De volgende criteria zijn vanuit de consultatie meegegeven:

- O.b.v. referenties aantonen dat partners:
 - o De omvang en aard van opdrachten begrijpen en de werkzaamheden kunnen verrichten (bijv. o.b.v. verschillende certificeringen zoals ISO9001, CO2 ladder).
 - o Goed kunnen samenwerken met partners, werken in bouwteams / vaste teams en het opbouwen van partnerschappen.
 - o Diverse disciplines kunnen samenbrengen en het werk gelijkmatig kunnen verdelen.
 - o Capaciteit en flexibiliteit hebben om mensen en materiaal in te zetten.
- Soortgelijke normen, waarden en (groei)ambities als Gasunie d.m.v. bijvoorbeeld:
 - o CSRD-beleid.
 - o Gevoeligheid en aandacht voor diversiteit.

2. Gegeven de strategische doelstellingen, welke elementen zouden naar voren moeten komen bij de uitwerking van de kwalitatieve gunningscriteria?

- De strategische doelstellingen en een uiteenzetting van de leidende principes.
- De manier waarop er wordt omgegaan met escalatie en het vervolg van escalatie met gebruik van een verbeterplan en/of verbetertraject.

- Aantoonbaarheid van de kwalitatieve gunningscriteria is van belang. Aanbieden op deze criteria moet niet vrijblijvend zijn (geen 'gouden bergen' of loze beloftes).
- Een goede integrale planning waarin flexibiliteit, beschikbaarheid en capaciteit van de marktpartijen (per regio) wordt aangegeven.
- Een voorbeeld vragen om een Financieel plan uit te werken.

Ter inleiding van vraag 3 en 4 is de volgende informatie over de planning, op hoofdlijnen, meegegeven tijdens de consultatie:

- begin Q1 2024: start selectiefase;
- Q2 dialoofase;
- eind Q2 start inschrijving;
- Q3 2024 ondertekening overeenkomst.

3. Wat is uw reactie op de planning van de aanbesteding?

De planning van de aanbesteding is haalbaar, het volgende is vanuit de partners meegegeven:

- Het is een ruime planning. Afronding voor de bouwvakantie is wenselijk.
- Wanneer de percelen en/of scope bekend zijn is 30 dagen voldoende tijd voor de selectiefase.
- De dialoofase in Q2 wordt gezien als de meest belangrijke fase.

4. Welke adviezen wilt u Gasunie meegeven over de planning?

- Ruim van tevoren de planning van de fases aan partners doorgeven.
- Marktpartijen ruim voldoende tijd geven voor de voorbereidingen (bijv. 30 dagen).
- Het aantal deelnemers voor de dialoofase klein houden (max. 4 partijen).
- Lessons Learned (bijvoorbeeld GNIP) meenemen.
- Vooraf duidelijkheid verlenen over de inrichting van een consortium binnen een bouwteam en de contractvorm.

Ter inleiding bij vragen 5 en 6 is de volgende informatie beschikbaar gesteld; voor de dialoofase voorziet Gasunie één dag en de mogelijke toepassing van 'expertmeetings', bijvoorbeeld financiële en juridische expertise.

5. Wat is uw zienswijze over de inrichting en tijdsbesteding van de dialoofase inclusief de expertmeetings?

De partners delen de volgende zienswijzen:

- Houdt de dialoofase overzichtelijk, niet te veel disciplines (bij voorkeur exclusief expertises zoals juridisch en/of financieel).
- Wanneer er een duidelijke agenda wordt neergezet en het aantal aanwezige partners beperkt is tot maximaal 4 dan kan één dag voldoende zijn.

6. Welke onderwerpen zouden tijdens de dialoogronde(s) en/of expertmeeting(s) moeten worden besproken?

Onderwerpen die bij voorkeur in de dialoogronde(s) besproken worden;

- Scope;
- Capaciteit;
- Materialen;
- Veiligheid;
- Kwaliteit;
- Duurzaamheid;
- Het gebruik van Nederlandse Technische standaarden.

Onderwerpen die bij voorkeur in de expertmeeting(s) besproken moeten worden;

- Juridisch;
- Af-/verrekening en/of betaling(en);

Samenvatting tafel 5

– Risico's van de implementatie van Stations en Installaties

Risico 1 : onduidelijkheid over projectenportfolio

Wat zit er in de portfolio aan projecten, verdeeld naar disciplines, vakdisciplines/specialisme, volume, looptijd en regio. De onderliggende vragen daarbij zijn:

- Waar schrijft de partner op in?
- Welk stukje van de scope is relevant voor welke partner?
- Zit er voldoende kritische massa in de portfolio?

Aanvullend op dit risico is de zorg dat de voorspelbaarheid van het werk beperkt is en daarmee het continu flexibel inzetten van mensen en resources niet mogelijk is.

Risico 2 – onvoldoende inschrijvende partijen:

In het verlengde van risico 1 is aangegeven dat wanneer onduidelijkheid over de portfolio blijft bestaan er onvoldoende partners zijn die inschrijven om het werk aan te kunnen nemen. Een bijkomend risico is dat inschrijvende partners niet kunnen voldoen aan alle eisen van het werk (bijv. de juiste expertise aan boord kunnen krijgen, niet alle benodigde certificaten hebben). Tevens kan dit ook leiden tot een versnippering van partijen.

Risico 3 – verdienmodel is niet toereikend om kosten onderaannemers en AKWR te dekken:

Partners kunnen werken met onderaannemers. De uitvoerende partners krijgen met een vaste prijs te maken voor de uitvoering. Het risico bestaat dat de vaste prijs onvoldoende is om zowel de AKWR van onderaannemers + hoofdaannemers te dekken.

Risico 4 – onvoldoende aandacht en begrip voor de implementatie:

Er is aangegeven dat bij ingang van de nieuwe raamovereenkomst nog geen nieuwe houding en gedrag ontstaan is. Aandacht voor en begrip van, met een realistisch verwachtingspatroon en tijdslijn, zijn belangrijk om de implicaties te doorleven, partnerschap en vertrouwen op te bouwen en op termijn tot nieuwe houding en gedrag te komen. Dit risico is nog groter in regio's die minder goed gedekt zijn v.w.b. mensen en resources, maar waar wel veel werk te doen is.

Risico 5 – overgang van bouwteamfase naar uitvoeringsfase:

Het risico bestaat dat in de overgang van de bouwteamfase naar de uitvoeringsfase ruis ontstaat over de uitvoering wanneer er onvoldoende regie over de overgang wordt genomen.

Risico 6 – hoofdaannemer vs. onderaannemer:

Waar blijft de rol van de onderaannemer en/of specialist? Is daar nog ruimte voor binnen de scope/portfolio van de raamovereenkomst?

Kans 1 – met vaste teams werken

Door met vaste teams te gaan werken kunnen Gasunie en contractanten samen gaan investeren in:

- Relatie
- Kwaliteit
- Efficiënte inzet van mensen
- Gereedschap
- Opleiding

Kans 2 – samen aanbieden

Partners zien de kans om samen in te schrijven / aan te bieden op de raamovereenkomst (consortia te vormen).

Kans 3 – samen implementeren en team building

Het aangaan van een nieuw contract met elkaar biedt de mogelijkheid om gezamenlijk:

- Te implementeren
- Van elkaar te leren, ook partij overstijgend, en ervaringen met Bouwteams te delen
- Op een andere manier te gaan werken: i.p.v. prijs gedreven te werken kunnen prijsafspraken gemaakt worden aan de voorkant en daarmee ontstaat rust voor mens en organisatie om naast elkaar te gaan werken

Kans 4 – GTS'en vernieuwen

Actualisering van de GTS'en o.b.v. nieuwe inzichten en innovaties.

Kans 5 – capaciteit en flexibiliteit

Afhankelijk van het gekozen scenario ontstaat mogelijk de kans om te kijken naar het combineren en flexibel inzetten van mensen tussen Brownfield en Greenfield projecten om daarmee de inflexibiliteit bij Greenfield te verminderen.

