

Bijlage E: Verslag Marktconsultatie

17 februari 2022

Inleiding

Medio november 2021 is de marktconsultatie Beheer en onderhoud E&W van de SVB gepubliceerd op TenderNed. Hierbij stond een uitnodiging door deelname met daarin een beschrijving van de SVB, de huidige en gewenste situatie en een vragenlijst. Die vragen zijn schriftelijk beantwoord.

De SVB hield zich het recht voor om met (een deel van) de deelnemers aan de consultatie verdiepende gesprekken te voeren over de beantwoording.

Het onderstaand biedt een verslag van de verkregen schriftelijke input op de marktconsultatie.

Thema		Vragen	Antwoorden
1.	Dienstverlening en contractvorm		
	a.	b. Welk dienstverlenings concept en contract vorm is volgens u passend om de beoogde doelstellingen te realiseren?	De markt laat zien dat veel organisaties overgaan van een inspanningsmodel naar een prestatie­model. Hierbij heeft de opdrachtgever enkel nog een monitorfunctie en stuurt bij waar nodig; de opdrachtnemer is verantwoordelijk op operationeel en tactisch niveau. Een andere mogelijk zou ook nog een hybride vorm die tussen inspanningscontract en prestatiecontract in ligt: het resultaatcontract. Hierbij is de verhouding tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer gelijkwaardiger dan bij een inspanningscontract en meer gebaseerd op samenwerkingsbereidheid, vertrouwen en transparantie. De stap in een keer naar een puur output gestuurde samenwerking kan echter te groot zijn. Een veelgenoemde suggestie is gefaseerd toewerken naar een prestatie­model danwel resultaatcontract. Al zou de laatste ook als transitie instrument gebruikt kunnen worden naar het prestatiecontract. Ook wordt geadviseerd om een groeipad onderdeel te laten zijn van de uitvraag en het contract, waarbij het concept en de vorm voor de eerste periode duidelijk is zodat er transparantie is in de aanbesteding en eerst periode samen gewerkt kan worden aan de groei die past bij de duurzame doelstellingen en ambities.
	c.	d. Welke mogelijkheden biedt uw dienstverlening in relatie tot de gewenste situatie , ook in het bijzonder ten aanzien van de vervangingen naar aanleiding van	Er is geen enkele partij die de gewenste situatie als onmogelijk beschouwd. De meeste partijen hebben ervaring en kennis in huis en kunnen daar integrale oplossingen voor aanbieden in de vorm van bestaande tools of ontwikkelde concepten. Ook geven zij aan in staat te zijn om samen met SVB een verduurzamingsroutekaart op te stellen. Ook wordt er in de meeste gevallen gewerkt met een MJOP (meerjarenonderhoudsplan) of zelfs een de duurzame variant DMJOP. Hierin wordt o.a. gekeken naar energieverbruik en -kosten en de circulariteitsbijdrage, duurzame alternatieven. Dit alles onderbouwd met data en TCO/LCC-berekeningen. Als onderdeel hierin wordt ook de Parijse Klimaatdoelstellingen genoemd.

Thema		Vragen	Antwoorden
		een verduurzamingsroutekaart (looptijd ca. 10 jaar of langer)?	
	e.	f. Over welke competenties dient de SVB te beschikken om invulling te geven aan goed opdrachtgeverschap in relatie tot het model dat u adviseert?	De partijen noemen de volgende competenties: - Een snelle besluitvorming - Loslaten (van oude gewoontes) - Vertrouwen (afstand van beheer en onderhoud nemen) - Heldere en transparante communicatie, goede afstemming op strategisch, tactisch en operationeel niveau - Partnership (goede samenwerking) - Management op basis van rapportage (sturen op proces/resultaat) Het is tevens belangrijk dat SVB de juiste kaders meegeeft waarbinnen de opdrachtnemer de 'how' kan bepalen en heeft de opdrachtgever ook een belangrijke rol in het vertalen van de behoefte van de interne organisatie richting opdrachtnemer.
	g.	h. Op welke manier kan de SVB het beste sturing geven aan de uitnutting van het contract en op welke manier vindt dan afrekening van de diensten plaats?	SVB is het beste af in de rol van regievoerder, waarbij zij de dienstverlener aanstuurt op basis van de door de dienstverlener aantoonbaar gemaakte resultaten. SVB heeft dan dus een monitorende en controlerende sturing op de vastgelegde KPI's. Overigens wordt geadviseerd niet te veel KPI's te hanteren maar vooral focus te houden en KPI's als hulpmiddel te gebruiken om gezamenlijk te verbeteren. Wat betreft afrekening zijn de volgende mogelijkheden genoemd: - Maandelijks voor verrekening van vaste (voorspelbare) kosten (PO, TB, evt. afkooprisico CO) + per kwartaal voor verrekening variabele kosten (o.a. CO) + projectmatige kosten (bijv. (grotere) vervangingen en modificaties) via offertes - Op basis van behaalde KPI's (dit vermindert de administratieve lasten van zowel opdrachtgever als -nemer). Eventueel gekoppeld aan een malus- en bonusregeling. - Op basis van opgeleverde rapportages, uitgevoerd onderhoud en of voldaan is aan de gestelde KPI's en SLA's. - Separate afspraken per fase Een alternatief voor de bonus/malusregeling zou ook een gegarandeerde uitvoering van aanvullende werkzaamheden op het gebied van vervangingen en modificaties kunnen zijn. Ook werd geopperd om de bonus/malusregeling te relateren aan maatschappelijke doelen. De mate waarin op basis van data wordt afgerekend, hangt (o.a.) af van het belang dat SVB hecht aan financiële voorspelbaarheid. De wens voor hogere mate van financiële voorspelbaarheid leidt tot het verleggen van risico's naar opdrachtnemer (bijv. storingsafkoopregeling). SVB heeft dan een voorspelbaardere exploitatie en kan dit beter budgetteren. Overigens hebben niet alle partijen een suggestie voor afrekening gegeven.
	i.	j. Op welke manier realiseert de opdrachtnemer een stabiel	Ondanks – of misschien wel dankzij – de krapte op de arbeidsmarkt in de technische dienstverlening is er de partijen veel aandacht om een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven en daarmee de juiste mensen én expertise (te blijven) boeien. Er is veel oog

Thema		Vragen	Antwoorden
		personeelsbestand en op welke manier kan de SVB daaraan bijdragen?	voor welzijn en welbevinden van medewerkers, als ook ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Bij sommige partijen zijn specifieke bedrijfsonderdelen op ingericht, zoals een specifiek aanbod van trainingen en opleidingen, maar ook op maat gemaakte ontwikkelplannen met o.a. coaching en begeleiding. Voor nieuwe aanwas zijn er bijvoorbeeld samenwerkingsverbanden met onderwijsinstellingen. De mogelijkheid tot overname van personeel vanuit SVB naar opdrachtnemer is bij een aantal partijen ook genoemd (WOO). SVB kan hieraan bijdragen door allereerst een langdurige samenwerking aan te gaan en daarmee de mogelijkheid te bieden in het werken aan verduurzaming, mooie projecten en nieuwe technieken toepassen. Daarnaast is het ook belangrijk om voor een prettige werkomgeving te zorgen met een fijne sfeer en goede communicatie. Maak ze onderdeel van SVB door een gesprek aan te knopen met een kop koffie. Ook door ze verantwoordelijkheid te laten nemen in hun werkzaamheden, daar waardering voor te uiten en adviezen serieus te nemen. Kortom, laat ze zich welkom voelen.
	k.	l. Op welke manier kan Social return benut worden bij onderhavige aanbesteding?	Social Return, of SROI, kan goed benut worden door het onderdeel te laten zijn van een van de elementen in de aanbesteding. Ook zou het als een verplichting opgenomen moeten worden om een bepaald percentage van de aanneemsom (5%) danwel van de loonsom (3-10%) van de totale contractwaarde per jaar aan SROI te besteden. Een andere mogelijkheid is om 5% van de uren te besteden aan SROI als eis op te nemen in de uitvraag. Omdat het over het algemeen om maatwerk gaat, is een langdurig contract een goede basis om een exacte invulling van SROI te kunnen bepalen. Bij de meeste partijen zijn er leer/werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zowel in de praktijk (vervangen van filters, demonteren van onderdelen) als in de ondersteunende taken (administratieve handelingen). Iedereen moet een kans krijgen om naar vermogen deel te kunnen nemen aan de arbeidsmarkt. Dit betreft bijvoorbeeld BBL'ers en statushouders.
	m.	n. Welke kansen ziet u buiten de omschreven scope ?	Er worden kansen gezien in: - Het circulair hergebruik van materialen, - Inzet van SROI-medewerkers in logistieke proces ervan. - Tijdig onderhoud en inzetten van gereviseerde materialen bij reparaties (levensduurverlenging) - Dienstverlening m.b.t. energiebesparing en CO2-reductie (waaronder actieve monitoring van luchtkwaliteit) - Monitoring- en analyticstools waaruit datagedreven onderhoud verder doorgevoerd maar ook voorspellend kan worden; maar ook een gezonde werkomgeving gecreëerd kan worden. - Een enkele partij biedt ook facilitair beheer (soft-services) aan. - Bouwkundig werkzaamheden: enkele partijen zien een kans om dit te verbinden aan beheer en onderhoud en kan essentieel zijn in de duurzaamheidsdoelstellingen en daarom raadzaam om in het pakket op te nemen. - Verder zijn ook genoemd: onderhoud en beheer van WKO-installaties en transportinstallaties (liften, deuren), groenonderhoud, interne verhuizingen, klanttevredenheidsonderzoeken, inspecties en keuringen

Thema		Vragen	Antwoorden
	o.	p. Wat is naar uw mening een passende rol-/taakverdeling en samenwerking met de SVB?	Een passende rol-/taakverdeling en samenwerking is afhankelijk van de aansturing en de gekozen contractvorm. In elke situatie voorzien partijen een regievoerende en besluitvormende rol voor SVB weggelegd waarbij voor de opdrachtnemer een (deels) tactische en operationeel beheer toebedeeld krijgt. In hoofdlijnen zou de taakverdeling er als volgt uit kunnen zien: Hoofdtaken SVB: - Eindverantwoordelijk voor techniek en veiligheid - (financiële) beslissingen op basis van gegeven inzichten en adviezen door opdrachtnemer - Cruciale rol in coördinatie en afstemming op locatie - Opstellen strategische kader vanuit huisvestingsplan/beleid/duurzaamheidsroutekaart Hoofdtaken opdrachtnemer: - Technische uitvoering - Advisering over conditie, status, investeringen, verduurzaming, optimalisaties, etc. - Transparant inzichtelijk maken van dienstverlening (technisch en financieel) Overigens is de ervaring dat de transitie van een operationele naar een regieaansturing zeker 2 jaar kan duren en dat de rol- en taakverdeling onderdeel zijn van een ontwikkeling en verandering waarin zowel SVB als opdrachtnemer gezamenlijk zitten.
2. Informatiebehoefte en -systemen			
	a.	b. Welke informatie en technische zaken dienen voorhanden en/of geïmplementeerd te zijn voor aanbesteding van het model dat u adviseert?	De belangrijkste informatie voor een geslaagde aanbesteding lijkt een complete assetlijst (assets, status ervan, types, bouwjaar, aantal, capaciteit) en een duidelijke werkomschrijving of -doel te zijn. Alle informatie die de afgelopen is verzameld kan meehelpen bij een soepele overgang, zoals een goed gedocumenteerde storingshistorie. Verder zijn genoemd: - Een overzicht van de huidige conditiescore en de gewenste conditiescore (bijv. NEN2767). - Om een GBS-koppeling te kunnen realiseren is het gewenst dat de installaties voorzien zijn van de juiste sensoren. - FMIS moet up-to-date zijn - Status quo m.b.t. wet- en regelgeving (in welke mate voldoen de assets eraan; wat is onderdeel van de uitvraag en wat is door SVB zelf georganiseerd). - Wel of niet van toepassing zijn van ISO55001 en informatie over schakelbevoegdheid (NEN3140). Een van de partijen gaf aan dat ook organisatie-informatie, hoe SVB nu georganiseerd is en wat de specifieke kenmerken en behoefte van de medewerkers zijn, te willen weten. Advies: zorg dat de uitvraag aansluit bij de organisatie, oftewel dat de mate van ontzorging die van de opdrachtnemer vraag aansluit bij uw eigen bemensing en vakkennis die zij bezitten.

Thema		Vragen	Antwoorden
	c.	d. Met welk assetmanagement / beheersysteem heeft uw organisatie goede ervaringen en welke modules van dergelijke systemen zijn minimaal benodigd?	De meeste partijen hebben een eigen onderhoudsmanagement-systeem danwel beheersysteem danwel servicemanagement-systeem en maakt het niet uit met welk systeem de opdrachtgever werkt. Uitgangspunt moet zijn dat assetdata altijd beschikbaar is SVB en er hierbij geen leveranciersafhankelijke situaties ontstaan. Genoemde commerciële pakketten waarmee ervaring is opgedaan: Microsoft Dynamics (4PS), Topdesk, Ultimo, Planon, SAP, Humble, O-Prognose, Prognostice, Axserion, Navision, Prognostice, Skypark, Facilitor, Condor, myPrequest en NPQ. Van belang is de aanwezigheid van minimaal - een FMIS-systeem waarmee storingen kunnen worden gevolgd en doorgegeven, - een assetregister, - een documentmanagementsysteem, - een module voor meerjarenbudgettering en - een gebouwbeheersysteem. Het beheersysteem op zich hoeft overigens niet heel belangrijk te zijn, wel de bereidheid om de systemen van opdrachtgever en opdrachtnemer te koppelen. Bij een assetmanagementsysteem is het wel belangrijk dat de wettelijke verplichtingen, conditie (NEN 2767 of RVB-BOEI) en de gebreken van de installaties overzichtelijk weergegeven worden zodat vanuit hieruit een goede vertaling naar een (duurzaam) MJOP mogelijk is. Geadviseerd wordt om duidelijke afspraken te maken over het invoeren en bijhouden van informatie/data en op welke wijze deze gebruikt wordt voor b.v. rapportages en analyses.
3. Procedure en contract			
	a.	b. Welke aanbestedingsprocedure past voor onderhavige opdracht en op welke manier heeft u voldoende kans om uw toegevoegde waarde te tonen?	Hier wordt door alle partijen een niet-openbare procedure geadviseerd met daarbij opsplitsing in selectiefase (RFI) en aanbestedingsfase (RFQ) danwel gunningsfase. Een goede inschrijving kan gerealiseerd worden door: - Beperk het aantal inschrijvers - Grote wegingsfactor kwaliteit (bijv. EMVI/BPKV-methode) met prijs-kwaliteitsverhouding minimaal 30/70 - Informatieverstrekking tijdens aanbesteding (bijv. uitgebreidere informatieronde of zgn. 'concurrentie gerichte dialoog') - Best Value Procurement (BVP); dit is een goede systematiek om de beste expert tegen de laagste prijs te selecteren. - Casuïstiek uitvragen en uitwerken op twee gebieden: organisatorisch (hoe gaat partij x om met voorval y) en duurzaam/technisch (hoe gaat partij x op een duurzame manier om met project y).
	c.	d. Welke perceelindeling past het beste en met welke reden?	Merendeel geeft voorkeur voor geen perceelindeling aan: alle disciplines vanuit 1 partij zonder verdere geografische splitsing. Voordelen hiervan zijn:

Thema		Vragen	Antwoorden
			- Uniforme aanpak (ontstaan van synergie en schaalvoordelen) - Meer efficiency - Uniformiteit in rapportages/dashboards en communicatie - 1 meldpunt voor klachten en storingen - 1 aanspreekpunt op tactisch en strategisch niveau - Verduurzaming kan op grote schaal worden toegepast - Hogere kwaliteit - Meer eenduidigheid in contract en uitwerking - Hogere gebruikerstevredenheid - Een partij geeft aan voorkeur te hebben voor een geografische indeling van de percelen (regio oost en west e/o noord en zuid) indien 1 perceel niet haalbaar is. Dit kan de dienstverlening efficiënter maken doordat per regio een klantteam actief is.
	e.	f. Welke factoren zijn voor uw organisatie van belang in de afweging om al dan niet mee te dingen naar de gunning van de opdracht (bid/no bid)?	Alle partijen geven aan geïnteresseerd te zijn in het doen van een aanbidding. Daarin zijn ook overeenkomstige bid / no bid-argumenten, zoals: - Lengte van contractperiode (>8 jaar): i.v.m. investeringen en terugverdientijd - Goede prijs-kwaliteitverhouding (kwaliteit > prijs) - Proportionele eisen: de KPI's, wijze van boete-oplegging - Contractvoorwaarden: m.n. de wijze waarop aansprakelijkheid is opgetuigd (onbeperkt = no bid), en ook de betalingsvoorwaarden - Type aanbesteding en aantal concurrenten die meedingen (scoringskans) - Doorlooptijd: realistisch (zowel voor de aanbesteding, gunning als de opstart van de dienstverlening). Verder is ook genoemd: - Een dialoofase en een presentatie als onderdeel van de inschrijving (nagaan of er sprake is van de 'klik-factor') - De mogelijkheid tot het uitvoeren van een uitgebreide nulmeting voor het bepalen van status quo - Minimaliseren van de voordelen van een zittende partij richting level playing field. - Kwaliteit van de aanvraag: is de uitvraag helder en kunnen de bidders het werk goed afprijzen zonder veel risicoinfschattingen te maken - Type bonus/malusregelingen die van toepassing worden verklaard Het is vanuit de partijen zeer wenselijk om een samenwerking op te bouwen die gebaseerd is op wederzijds vertrouwen en respect. Vanzelfsprekend horen hierbij een aantal spelregels die voor beide acceptabel en werkbaar zijn.

Thema		Vragen	Antwoorden
	g.	h. Welke informatie heeft u minimaal nodig om een goede inschrijving te kunnen doen?	• Duidelijke uitgangspunten zodat alle partijen hetzelfde aanbieden (tekst valt maar op 1 manier te lezen en te interpreteren). • Complete assetlijst (type, fabricaat, vermogen/capaciteit, aantallen) • Inzicht in het huidige MJOP (indien beschikbaar) • Inzicht in eventueel door derden opgestelde NEN2767-inspectie per asset • Energieverbruiksgegevens (indien energie onderdeel is van de gunningscriteria/eisen) • Duurzaamheid/energieplan (indien beschikbaar) • Mogelijkheid tot schouwen enkele gebouwen • Inzicht in storingen in de afgelopen periode • Bestaande meerjarige begrotingen • Haalbare planning voor het indienen van het voorstel (min. 3 maanden) • Gunningsleidraad • PvE of bestek (scope van het werk, bepaalde basisafspraken) Verder zijn partijen geïnteresseerd in: • Doel van de aanbesteding • Een inschrijvingsleidraad: welke doelstellingen heeft SVB met deze uitvraag (SMART-geformuleerd) • Wanneer vindt de SVB het resultaat geslaagd • Organisatieomschrijving: van de huidige organisatie en de gewenste organisatie (evt. gekoppeld aan een tijdsbestek) • Organigram vanuit SVB • Ambities vanuit SVB • Mogelijke twijfels/zorgen vanuit SVB Advies: beperk de hoeveelheid documenten en wees consistent met de informatie die wordt gegeven. De kwaliteit van de documenten is van groter belang dan de compleetheid.
	i.	j. Welke keurmerken, certificering en anderszins zijn gangbaar in uw markt en waaraan voldoet uw organisatie?	De belangrijkste keurmerken en certificeringen zijn: VCA (aldanniet met **), ISO9001 en ISO14001. Vakgerichte certificeringen: SCIOS, F-gassen. Zie bijlage voor een uitgebreide tabel met alle genoemde certificeringen en keurmerken.
	k.	l. Welke kansen en risico's ziet u voor de SVB met betrekking tot de aanbesteding?	Kansen: - Een gedegen (zwaardere) preselectie (oftewel: kaf van koren scheiden) - SVB heeft de mogelijkheid een partner te selecteren die helpt met het ontwikkelen van de strategische doelstellingen (o.a. duurzaamheid en organisatorische ambities). - SVB heeft de mogelijkheid om te profiteren van de ontwikkelingen in de markt (m.n. 'slim' uitvoeren van onderhoud).

Thema		Vragen	Antwoorden
			- Vervangingen en projecten opnemen in aanbesteding. - Goede overdracht en implementatie door voldoende tijd, ruimte en aandacht (een goede implementatieperiode kan bepalend zijn voor een prettige samenwerking en de mate van succes van de opdracht). Risico's: - Een niet duidelijk uitgevraagde scope. - Scheve verhouding tussen vraagstelling t.o.v. max. aantal pagina's (advies: per onderwerp 1 hoofdvraag en 2-3 subvragen; uitwerking max 4 A4'tjes). - Geen transparante manier van inschrijven. - Beoordelingscommissie die geen juiste afspiegeling van de SVB-organisatie is. - Te grote of te klein concurrentieveld. - De krapte op de arbeidsmarkt: installateurs zijn kritisch geworden op aanbestedingen (m.n. inhoudelijk) - Dat het resultaat van de aanbesteding niet het gewenste resultaat oplevert (geen tactische/strategische partner) - 'Slippertjes' van de oude partner die door de nieuwe partner ontdekt worden. - Onvoldoende bekendheid van nieuwe afspraken bij alle gebouw- en werkplekbeheerders. Een opdracht dient aantrekkelijk te zijn op zowel financieel als technisch gebied.