

VERSLAG MARKTCONSULTATIE AANBESTEDINGSPROCEDURE VERDUURZAMINGSAANPAK PORTIEKETAGEWONINGEN WOONOPMAAT

In de periode 4 tot en met 8 maart 2024 vonden marktconsultatiegesprekken plaats met 5 marktpartijen en (een deel van) de selectiecommissie. Dit om ons goed voor te bereiden op de aanbestedingsprocedure. Doel van deze consultatie was inzicht te krijgen in de wijze waarop wij onze uitvraag zouden moeten vormgeven ten einde de beste realisatiepartner(s) voor het behalen van de projectresultaten te kunnen selecteren.

De volgende onderwerpen kwamen aan de orde:

- de scope van het totale project (is een raamovereenkomst een goed idee en hoe richten we die dan in?)
- de inkoopplanning en het – proces
- input voor de selectie- en gunningscriteria.

Dit document is een verslag van de informatie die we hebben opgehaald.

1. Selectieprocedure

Wat is doorslaggevend om aan deze selectieprocedure mee te doen als er een keuze moet worden gemaakt? Wanneer haken partijen af?

- Grotere en complexe projecten die voorspelbaar ingericht kunnen worden met vaste ritmen en fasering.
- Focus op maatschappelijke projecten waar moet worden verduurzaamd. Het liefst grote projecten (vanaf €10 miljoen).
- Continuïteit in onze eigen regio: werkgelegenheid voor vele van onze eigen medewerkers.
- Marktpartijen doen mee als het in hun visie en planning past. Marktpartijen gaan voor een samenwerking voor langere termijn, dus er moet ook een goede klik met de opdrachtgever zijn.
- Marktpartijen zoeken een samenwerking waarmee ze in alle fases van een gezamenlijk ontworpen RGS proces (Resultaatgericht Samenwerken) een rol kunnen spelen. De intentie moet aanwezig zijn om de komende jaren, in een gezamenlijk programma, het gehele proces van initiatief fase t/m oplevering in een continue stroom uit te voeren.
- Marktpartijen prefereren een 'brede' uitvraag, d.w.z. opdracht vanuit Wonen + prestatie eisen, kpi's, daarna inbreng door de marktpartij. Insteek moet zijn een lange termijn relatie. Geen dichtgetimmerde uitvraag alleen op bewonersbegeleiding en prijs.
- Marktpartijen doen liever geen aanbestedingen meer op prijs, maar gaan voor langdurige samenwerkingen. Samen met de opdrachtgever ontwikkelen en niet alleen 'handjes' voor uitvoeren werk.
- De duur van de tender vraagt gedurende lange tijd capaciteit en geeft risico's op de haalbaarheid van de voorbereiding. Voorkeur voor kortere tender, zodat er meer tijd overblijft voor een goede voorbereiding van het 1e (pilot)project.
- Bij gunning aan één partij: met max 3 partijen selectieprocedure doorlopen, bij gunning aan twee partijen max 5 partijen.
- Marktpartijen geven aan niet mee te willen dingen als de totale opgave aan meer dan twee realisatiepartners wordt gegund.

- Marktpartijen zijn verrast en content met het feit dat Woonopmaat vooraf een marktconsultatie doet.

2. Scope

Als vertrekpunt werd meegegeven om de verduurzamingsaanpak van 1000 portieketagewoningen als raamovereenkomst op de markt te brengen. Start uitvoering in 2025 en binnen 5 jaar klaar. We toetsten of dit realistisch is. Ook of het de voorkeur heeft de klus met meerdere partijen aan te gaan.

- Deze opgave is interessant want speerpunt en expertise: verduurzaming en renovatie.
- Planning is realistisch voor de standaard werkzaamheden. Eventuele bijzondere werkzaamheden zoals uitplinten en opdikken in een aparte bouwstroom aanpakken.
- Inbreng marktpartij m.b.t. volgordelijkheid projecten gewenst. Het is beter om een pilot uit te voeren op 1 blok. Hier alles goed uitkristalliseren en daarna doorpakken. Vooral goed uitwerken op duurzaamheid.
- Randvoorwaarden voor succes zijn o.a.: besluitvorming, een voorspelbaar proces, inzicht in de budgetopbouw en heldere afspraken over samenwerking, contractvorming en kosten.
- Enkele partijen werken bij voorkeur met 1 vast team, dat als een rijdende trein door de 5 complexen gaat. Partijen zullen eventueel wel deelnemen als er 2 realisatiepartners worden gevraagd.
- De opgave is interessant als partijen met een vast uitvoeringsteam in een continue stroom de werkzaamheden kunnen uitvoeren. De opgave is op alle onderdelen interessant.
- Het gestelde budget per woning sluit aan op andere vergelijkbare projecten die marktpartijen hebben uitgevoerd.
- Evaluatie niet na 1 complex, maar na 1 blok, daarna planning die uitgaat van continuïteit bouwstroom.
- Duidelijke en meetbare doelstellingen aan de hand van gezamenlijk te bepalen KPI's, vastleggen organisatiestructuur, flexibiliteit samenwerkingspartners, betrokkenheid stakeholders (vooral bewoners).
- Sturen op volledige programma i.p.v. de afzonderlijke projecten. Zorgen voor korte lijnen. Inzet bewonerscoördinator/-consulenten. Per onderdeel vastleggen wie wat doet + mandatering. Duidelijkheid over kwaliteitsniveau.
- Voorkeur om de volledige scope onder te brengen bij één partij. Voordeel: soepele uitvoeringsstroom met een vast projectteam. Continue uitvoeringsstroom. Risico: kwetsbaar als er een kink in de kabel komt waardoor continuïteit bouwstroom in het geding komt of juist meerdere bouwstromen gewenst zijn.
- Voor het management/interne adviseurs is continuïteit bouwstroom niet per se een issue, wel voor het uitvoerende projectteam (projectleider, uitvoerder, werkvoorbereider, ass. uitvoerder, timmerman). Dit vraagt goede afstemming en planningsafspraken.
- Quote: "ons DNA bestaat uit samenwerken om van elkaar te leren". Met 2 gelijksoortige partijen hebben we goede ervaringen.
- Het kunnen bundelen van krachten is ook gezien de krapte op de arbeidsmarkt een goed idee. Samen kan je meer opvangen.

- Gelijkwaardigheid opdrachtnemers en opdrachtgever moet het uitgangspunt zijn bij het verdelen van de werkzaamheden. Eerlijk en transparant met elkaar aan tafel gaan voor planning, budget en verdeling werkzaamheden.
- Maximaal 2 marktpartijen moet voldoende zijn om de opgave te realiseren.
- Eén van de marktpartijen geeft Woonopmaat het advies zich vanuit risico-perspectief niet afhankelijk te maken van 1 marktpartij.
- Als volgorde van de aanpak van de vijf complexen het uitgangspunt is (bijvoorbeeld door interne capaciteit opdrachtgever), dan is 1 realisatiepartner beter.
- Verdeling werkzaamheden tussen meerdere partijen op verschillende wijzen te benaderen: logistieke optimalisatie, vanuit een gelijkwaardig werkpakket voor de continuïteit van de marktpartijen of bijvoorbeeld op basis van expertise of capaciteit.
- Hoewel het verdelen van de scope over twee partijen de kans biedt om van elkaar te leren, elkaar te verbeteren en scherp te houden, brengt dit ook uitdagingen met zich mee. De uitvoering van slechts twee of drie complexen per partij kan mogelijk tegenvallen, en het handhaven van de huidige uitvoeringsbesluiten kan leiden tot 'gaten' in de continue projectstroom.
- Wat marktpartijen aanspreekt, is dat het om 5-jarige raamovereenkomst gaat. Dit spreidt het risico voor Woonopmaat, maar ook voor de marktpartijen. Door de zekerheid over een langere termijn, kunnen bepaalde investeringen verantwoord worden gedaan (bijv. nieuwe steigersystemen, hoogwerkers, betere samenwerking met partners en scherpere inkoop van producten).
- Eén van de marktpartijen geeft aan per project ongeveer 100 woningen per jaar in één bouwstroom te doen, in vijf jaar is dit dus 500 woningen. Uitgaande van twee partijen zou je dan op 1.000 woningen uitkomen. Quote: “Het zou wel mogelijk zijn om zelf twee bouwstromen te organiseren, maar eigenlijk doen we dat liever niet”.
- Laat bouwpartijen gezamenlijk een plan en planning maken voor de 1.000 woningen in vijf jaar tijd en dit samen als totaal plan met de opdrachtgever delen. Het uitgangspunt hierbij is altijd het ontzorgen van de opdrachtgever, die enkel als regisserend opdrachtgever fungeert.
- Het voordeel van 2 partijen is dat ze zich door ervaringen te delen sneller ontwikkelen.

3. Beoogde projectresultaten

- Uitvoeringstermijn 1.000 woningen binnen 5 jaar is realistisch. Rekening houden met lange levertijden kunststof kozijnen.
- Houd rekening met veranderende omstandigheden op het gebied van bijvoorbeeld huurbeleid, belastingen en renteschommelingen.
- Programmering in vergelijkbare opgaven bij collega corporaties samen met realisatiepartners uitgewerkt en daarna de planning gemaakt.
- Projectresultaten moeten helder en SMART worden geformuleerd.
- Voor een hoge klantwaardering moet worden geïnvesteerd in teamperformance: realisatiepartner/Woonopmaat/bewoners. Soms wordt gewerkt met incentives voor realisatiepartner, belonen van het hele team werkt beter.
- Dienstverlening inrichten conform bij serviceonderhoud, 24/7. Zeker niet bang voor ambitie met betrekking tot klantwaardering, wel goede afstemming vooraf over vragen die resultaat bepalen en vastleggen wanneer de meting representatief is en wanneer niet.

- Voor een hoge klantwaardering verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie leggen. Er wordt op projectniveau gewerkt met een escalatieformulier. De werkwijze zo inrichten dat problemen al zijn opgelost, voordat ze op tafel komen.
- Marktpartijen vinden het project succesvol als vooraf vastgelegde doelen worden behaald. O.a. voorspelbaarheid en tijd, teamperformance van het hele projectteam, budgetkaders, duurzaamheid (Co2 reductie), bewonerstevredenheid (een 8 of hoger) en een transparante marge.
- Het project is een succes als er tijdens de duur van de raamovereenkomst een stijgende lijn zit in de minimaal beoogde projectresultaten.
- Het project is een succes als: (1) partijen kennis, expertise en creativiteit samen in kunnen zetten om de verduurzamingsopgave van ontwerp naar uitvoering tot een goed einde kunnen brengen. (2) Woonopmaat ervaart dat woning 1000 aanpakken een stuk beter gaat dan woning 1. (3) bewoners de aanpak waarderen met een 8 of hoger (4) het werkplezier in de samenwerking goed is.
- Waarom een label als doelstelling? Het normeren van de warmtevraag geeft meer aan over de geschiktheid voor gasloos.
- Stuur op 'De Standaard'. Uit de praktijk blijkt dat een energielabel B altijd gehaald wordt.
- De maatregelen die nodig zijn om 'De Standaard' te halen, zullen automatisch leiden tot een verlenging van de exploitatieduur van de woningen van 25 jaar.
- Advies aan Woonopmaat: heroverweeg de wens om te voldoen aan de Standaard. Deze ambitie is vaak erg hoog en kostbaar en niet altijd noodzakelijk. In projecten bij de andere opdrachtgevers wordt regelmatig bewust van de Standaard afgeweken.
- Neem eventueel in het voorbereidingsproces ook vervolgstappen mee: gasloos, bijplaatsen lift, meer woningen.
- Marktpartijen vroegen zich af waarom gekozen wordt voor een levensduurverlenging van 25 jaar en bijvoorbeeld niet 40-50 jaar. Woonopmaat heeft net een nieuwe portefeuillestrategie vastgesteld. De opgave is groot. We kunnen niet alles tegelijk aan en willen daarom deze complexen energetisch verbeteren en voorbereiden op de volgende stap: 'gasloos'.

4. Inkoopplanning

In de voorgelegde planning neemt de inkoop heel 2024 in beslag. Woonopmaat beoogt al aan het begin van het 2^e kwartaal in complex Meerestein Oost in uitvoering te gaan. Marktpartijen zetten vooral vraagtekens bij de krappe periode tussen de gunning van de raamovereenkomst en het starten van de uitvoering van het 1^e complex. Unaniem werd aangegeven een proef te willen draaien en daarna de rest aan te pakken. Bij een samenwerking met meerdere realisatiepartners kunnen complexen ook tegelijkertijd worden aangepakt.

- Op basis van de huidige tenderduur een risico op de voorbereidingsplanning en daarmee de start van de uitvoering. Tenderduur inkorten! Sneller tot raamovereenkomst komen met goede afspraken over kpi's, prijzen, organisatie, aanpak etc. Opstellen projectbegroting 8-10 weken. Periode tussen raamovereenkomst en uitvoeringsovereenkomst Meerestein Oost te krap.
- Selectie- en gunningsfase realistisch gepland, maar vraagt veel tijd van de marktpartijen en leggen daarom langdurig beslag op de capaciteit. Gunningsfase organiseren met beperkt aantal partijen.

- Traditioneel traject (Woonopmaat maakt technische omschrijving + prijzenboek) draagt niet bij aan de beste aanpak en maatregelen omdat partijen hun expertise dan nog maar minimaal kunnen inbrengen. Anders aanpakken!
- De randvoorwaarde voor een goede inschrijving is dat de stukken duidelijk zijn. Bij de documenten ook inzage bieden in mutatie- en klachtenonderhoud, vervangingen bkt's. In de voorlopige gunningsleidraad en de dialooggesprekken duidelijk maken wat bij de inschrijving moet worden ingediend, zodat tijdig de juiste capaciteit voor de inschrijving gereserveerd kan worden. De gunningsleidraad nog vóór de bouwvak beschikbaar stellen, tijdens de bouwvak zijn er nog mensen aan het werk en is het juist wat rustiger om aan een inschrijving te kunnen werken.
- Neem kijkdag in de bedrijven mee in de aanbestedingsprocedure. Laat ook medewerkers van de werkvloer (operationeel en tactisch) zich presenteren of interview hen bij de selectie van de partners. Een kijkje in de keuken bij een presentatie en interview met het selectieteam bij de partijen op het bedrijf geeft een indruk van de omschreven cultuur.
- Het is gezien de vraag om te komen tot een lage TCO niet wenselijk om een al uitgewerkte technische omschrijving + prijzenboek voor het eerste project te krijgen. Het zou bijvoorbeeld goed zijn om de keuze tussen vervangen van kozijnen in hout, dan wel kunststof goed onder de loep te nemen en daar ook het toekomstige onderhoud gedurende 25 jaar in te betrekken en pas daarna een materiaalkeuze te maken.
- Inschatting looptijd voorbereidingsfase (na gunning raamovereenkomst tot en met Uitvoeringsbesluit) is ca. 12 weken.
- Duidelijkheid brengen in fasering en planning. Selectiefase 3-4 mnd, gunningsfase 5 mnd met 2 max. 3 genomineerde partijen.
- Zorg voor een goede referentieuitvraag met focus op cases omtrent bewonersparticipatie en verduurzaming in bewoonde staat.
- Plan van aanpak om tot uitvoering te komen uitvragen. M.b.t. prijsvorming uitvragen opslagen, indexering, uurlonen etc. Proces beschrijven markttoets door kostendeskundige.
- Ervaring met verduurzamingsprojecten bij andere opdrachtgevers leert dat een prijzenboek niet bruikbaar is. Kerngetallen, begrotingen en toetsing van de kostendeskundige is wel bruikbaar in deze complexe opgaven. Het doel is wel om met elkaar waar mogelijk te standaardiseren.
- Na gunning van de raamovereenkomsten prefereren partijen in stap 1 de programmering van de complexen te bespreken en met kerngetallen te onderzoeken. Vervolgens kunnen de stappen van het RGS proces met elkaar worden gedefinieerd.
- Optimalisatie kan door het laten maken van menukaarten met globale prijzen door marktpartijen. Basisscenario + opties. Om tot uitvoering te komen kan op basis van de menukaart een definitieve aanbidding per complex worden gemaakt.

5. Bewonersproces

De vraag die voorlag was wat Woonopmaat zou moeten uitvragen om te komen tot de hoogste klantwaardering.

- Partijen werken met 'Centrum voor Woononderzoek', KWH, MOM om beeld te hebben van klantwaardering.

- Vraag in de uitvraag hoe de aannemer aankijkt tegen bewonerstevredenheid en dit heeft ingebed in haar werkwijze en organisatiestructuur en hoe zij de samenwerking met KWH ziet.
- Werken met apps gericht op renovatie ondersteunen het proces.
- Bij de uitvraag inzicht geven in communicatie / beleid van Woonopmaat m.b.t. de bewoners: wat wil Woonopmaat zelf doen? Kwaliteitseisen? Beleid vergoedingen/ZAV.
- Vraag om bewezen methoden voor klanttevredenheid en -betrokkenheid, inclusief persoonlijke aandacht voor de huurders. Ruim tijd in voor een proefwoning van hoge en herkenbare kwaliteit en nodig bewoners uit. Vraag proactief, transparante communicatieplan voor huurders met rolverdeling. Voeg een sociale scan toe aan de uitvraag.
- Ga op zoek naar bewezen betrouwbaarheid. KPI's om te blijven verbeteren/innoveren.
- De klantreis en metingen worden met elkaar afgestemd bij de start van de samenwerking.
- Blijven meten!: Na ophalen 70% goedkeuring bewoners, bij start uitvoering, tijdens de uitvoering en bij oplevering en een jaar later.
- Eén van de partijen geeft aan opdrachtgevers, bewoners en partners te enquêteren, maar zelf nog geen ervaring te hebben met KWH-metingen. Voorstander van een éénduidige methode, dus welwillend tegenover het werken met KWH.

6. Input voor de selectie- en gunningscriteria

- Om goed antwoord te kunnen geven op de TCO vraag is het belangrijk om te weten waar Woonopmaat naar kijkt en hoe zij TCO doorrekent in haar MJOB. Indien Woonopmaat een MJOB vraagt, willen partijen een format en berekeningswijze gepresenteerd krijgen.
- In de uitvraag kunt u een KPI met betrekking tot duurzaamheid aangeven, bijvoorbeeld het voorstellen van minimaal 2 innovaties per project/ jaar, met betrekking tot materiaal en/of proces.
- Om inzicht in de TCO te krijgen zou een TCO-berekening gevraagd kunnen worden in de uitvraag. Daarvoor is het van belang om inzicht te krijgen in alle huidige (onderhouds)kosten en eventuele onderhoudscontracten voor de betreffende complexen. Voor de TCO berekening is verder van belang welke indexeringspercentage en disconteringsvoet gehanteerd moeten worden.
- Vraag om voorbeelden hoe de aannemer de opdrachtgever meeneemt in de adviesfase van RGS. Check dit bij een recente referentie. Dit is een belangrijk argument voor langdurig samenwerken.
- Schrijf als Woonopmaat een duidelijke innovatievisie, zodat alle partijen in lijn met die visie en de totale strategie kan ontwikkelen. Vraag de aannemer om een visie over innovatie en recente innovaties en procesverbeteringen bij soortgelijke samenwerkingen.
- TCO kan tweeledig worden bekeken: 1) Het optimaal gebruiken van de restant technische levensduur door de natuurlijke onderhoudsmomenten optimaal te benutten en 2).De juiste keuze maken van een producttype o.b.v. de specifieke kenmerken van het gebouw c.q. complex. Marktpartij programmeert bijvoorbeeld bij een collega woningcorporatie de complexen waarbij met diverse disciplines (gevel, dak, installatie en interieur) een integraal plan wordt ontwikkeld om het gebouw naar de standaard te krijgen.