Programma onderhoudscontracten

Waar willen we meer van weten?

Landelijk beeld en afwegingskader

Ervaring in:

- Breda: meerdere contracten (regie gemeente)
- Tilburg: 1 contractpartij (regie gemeente)
- Deventer: 1 contractpartij (regie bij die partij)

Wat nemen we mee: leerpunten en aandachtspunten
Hoe verder?

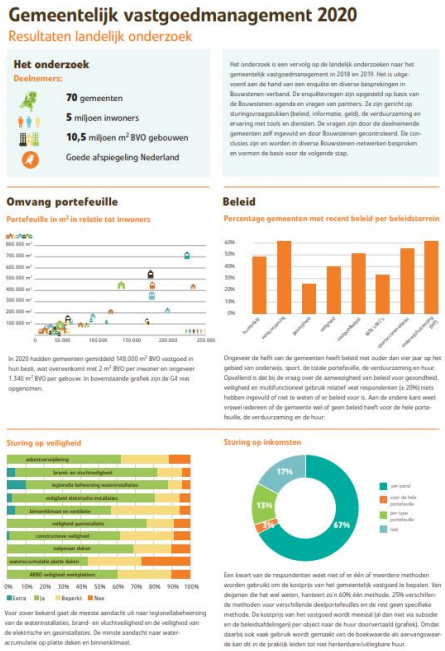
Gemiddelde gemeente

Portefeuille

- 110 panden in beheer

Organisatie

- 8,6 fte bij vastgoed
- waarvan 3,7 fte voor technisch beheer
- 60% van uitbesteding is voor technisch beheer



Gemeentelijk vastgoedmanagement 2020

Resultaten landelijk onderzoek

Het onderzoek

Deelnemers:

- **70** gemeenten
- **5** miljoen inwoners
- **10,5** miljoen m² BVO gebouwen
- Goede afspiegeling Nederland

Het onderzoek is een vervolg op de landelijk onderzoeken naar het gemeentelijk vastgoedmanagement in 2018 en 2019. Het is uitgevoerd aan de hand van een enquête en diverse besprekingen in Bouwstenen-verband. De enquêtevragen zijn opgesteld op basis van de Bouwstenen-agenda en vragen van partners. Ze zijn gericht op sturingsvraagstukken (beleid, informatie, geld), de verduurzaming en ervaring met tools en diensten. De vragen zijn door de deelnemende gemeenten zelf ingevuld en door Bouwstenen gecontroleerd. De conclusies zijn en worden in diverse Bouwstenen-netwerken besproken en vormen de basis voor de volgende stap.

Omvang portefeuille

Portefeuille in m² in relatie tot inwoners

In 2020 hadden gemeenten gemiddeld 148.000 m² BVO vastgoed in hun bezit, wat overeenkomt met 2 m² BVO per inwoner en ongeveer 1.340 m² BVO per gebouw. In bovenstaande grafiek zijn de G4 niet opgenomen.

Beleid

Percentage gemeenten met recent beleid per beleidsterrein

Ongeveer de helft van de gemeenten heeft beleid niet ouder dan vier jaar op het gebied van onderwijs, sport, de totale portefeuille, de verduurzaming en huur. Opvallend is dat bij de vraag over de aanwezigheid van beleid voor gezondheid, veiligheid en multifunctioneel gebruik relatief veel respondenten (± 20%) niets hebben ingevuld of niet te weten of er beleid voor is. Aan de andere kant weet vrijwel iedereen of de gemeente wel of geen beleid heeft voor de hele portefeuille, de verduurzaming en de huur.

Sturing op veiligheid

Voor zover bekend gaat de meeste aandacht uit naar legionellabeheersing van de waterinstallaties, brand- en vluchtveiligheid en de veiligheid van de elektrische en gasinstallaties. De minste aandacht naar water-accumulatie op platte daken en binnenklimaat.

Sturing op inkomsten

Een kwart van de respondenten weet niet of er één of meerdere methoden worden gebruikt om de kostprijs van het gemeentelijk vastgoed te bepalen. Van degenen die het wel weten, hanteert zo'n 60% één methode, 25% verschillende methoden voor verschillende deelportefeuilles en de rest geen specifieke methode. De kostprijs van het vastgoed wordt meestal (al dan niet via subsidie en de beleidsafdelingen) per object naar de huur doorvertaald (grafiek). Omdat daarbij ook vaak gebruik wordt gemaakt van de boekwaarde als aanvangswaarde kan dit in de praktijk leiden tot niet herkenbare/uitlegbare huur.

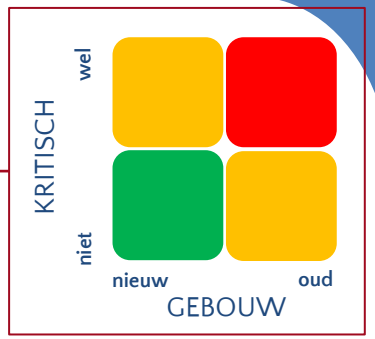
Zelf doen of uitbesteden (theorie)

Beperkingen mogelijkheden tot uitbesteding?	Zelf doen moet?	Uitbesteden kan?
Wettelijke / Bestuurlijke beperking? Zijn er afspraken binnen de instelling of is er wet- en regelgeving die de keuzevrijheid beperken?		
Uniek? Is de dienst uniek voor de organisatie?		
Integraal onderdeel grotere dient? Kun je de dient wel of niet ontkoppelen?		

Kent uitbesteding een positief effect?	Zelf doen	Uitbesteden
Kwaliteit – is er een te verwachten verschil in kwaliteit tussen zelf doen en uitbesteden? En zo ja hoe is deze te kwantificeren?		
Leveringszekerheid– wat is het verschil tussen de kwetsbaarheid van de levering van de dienst bij zelf doen of uitbesteden?		
Kosten niveau – Wat is het te verwachten financiële effect op zelf doen of uitbesteden?		

Bron: Twynstra Gudde

Zelf doen of uitbesteden (theorie)



	Mate van invloed		Risicoprofiel van gebouw(deel) (wel/niet kritisch; oud of nieuw)	Financiën beheersbaar bij uitbesteding ?	Sub label (gem. uitkomst)
	Is de organisatie in staat om prestatie doelstellingen te bepalen en bewaken?	Is de markt goed in staat om de prestatie te leveren?			
Kwaliteit	1 - 5	1 - 5		1 - 5	1 2 3 4 5
Bedrijfszekerheid	1 - 5	1 - 5		1 - 5	1 2 3 4 5
Beschikbaarheid	1 - 5	1 - 5		1 - 5	1 2 3 4 5
				Uitbestedingslabel	1 2 3 4 5

Bron: Twynstra Gudde

Zelf doen of uitbesteden (praktijk)

Den Haag - zelf

Leeuwarden - uitbesteding

Amstelveen
School - door gemeente

Type contract

Op welke manier willen we de nieuwe leveranciers contracteren voor de geleverde of te leveren prestatie?

Per activiteit bepalen:

- Correctief Onderhoud
- Preventief Onderhoud
- Planmatig Onderhoud

Van: **inspanning** ← → Tot: **prestatie**

A: Activiteit

B: Proces

C: Vastgoedprestatie

Onderzoek de…

Voordelen

Nadelen

Risico's

Toelichting op type contracten

Van: **inspanning** → Tot: **prestaties**

	Activiteit	**Proces**	**Vastgoedprestatie**
Afrekening op basis van:	Prijzenboek en all-in tarieven	Geleverde technische/proces prestatie	Geleverde prestatie vastgoed kwaliteit
Grondslag voor financiële afrekening	Gemaakte kosten / uren	Afgerond proces	Eind kwaliteit vastgoed (conditie)
Voorbeeld invulling per activiteit			
• **Correctief**	Log tijd en materiaal per melding; stuur (bundel) factuur	Prijs per afgeronde melding (prijs kan verschillen o.b.v. kenmerken)	Bedrag (per m^2 per jaar) afkoop evt. bonus bij minder stortingen
• **Preventief**	Log tijd en materiaal per locatie; stuur (bundel) factuur	Vast bedrag indien ten alle tijden voldaan is aan alle (boven) wettelijke eisen, vergoeding o.b.v. verlagen storingen	Bedrag (per m^2 per jaar) afkoop evt. bonus bij minder storingen
• **Projecten**	Offerte met open begroting	Offerte met 1 all-in prijs	o.b.v. business case (korting op bedrag storingen, betaal voor waarde toevoeging)
• **Advies & beheer**	Offerte per advies en Offerte voor beheer activiteiten (p/j)	Vast bedrag indien akkoord op advies Vast bedrag per locatie per jaar	Bedrag (per m^2 per jaar)

Voor-, nadelen en risico’s

Van: **inspanning** → Tot: **prestaties**

	Activiteit	**Proces**	**Vastgoedprestatie**
Voordelen			
• **Organsiatie**	Transparantie in kosten	Minder administratie, focus op geleverde kwaliteit van dienst,	Voorspelbare kosten, focus op prestatie / toegevoegde waarde, weinig administratie
• **Markt**	Weinig risico bij marktpartij	Meer vrijheid in uitvoering, heldere link actie geld	Veel continuïteit en zekerheid van inkomsten, veel eigen inbreng
Nadeel			
• **Organsiatie**	Geen incentives voor hoge kwaliteit of werken in belang van COA veel administratie	Resultaat proces is niet altijd gelijk aan waarde voor COA. Proces sturing minder integraal	Weinig transparant, je betaald het risico dat de markt neemt
• **Markt**	Weinig zekerheid / invloed	Wel risico, maar ook beperkte mogelijkheden voor invloed	Veel risico (kunnen ze die inschatten?)
Risico’s	• Maken van kosten zonder dat daar toegevoegde waarde tegenover staat. • Geen partner, maar een uitvoerder	• (financiële) sub optimalisatie van processen. • Incentive voor volume	• Marktpartij heeft niet alles onder controle (bijv. molest, weer, wetten) • Weinig mogelijkheid voor sturing binnen prestaties.

Ervaring met uitbesteding

Tool of dienst	Gebruik	Cijfer	Afwijking
Regelen van uitvoering - stap 6			
Uitvoering technisch beheer/levenscyclus onderhoud	77%	7,2	1,0
Inhuurkrachten / zzp-ers	59%	7,0	0,9
Organisatieadvies	23%	6,6	1,0
Contracten met inspanningsverplichtingen	74%	6,9	0,9
Prestatiecontracten	54%	7,1	1,0
Samenwerkingscontracten	50%	6,9	1,1
ESCo's	13%	4,6	2,3
Innovatief partnership	17%	5,8	2,1

Onderhoudscontracten Breda

Bouwstenen voor Sociaal 2 juni 2021

- +/- 260 gebouwen in onderhoud

  stadskantoren, stadhuis, sporthallen, kleed/was accommodaties, brandweerkazernes, districtsposten, buurthuizen, restaurant, loodsen, toiletgebouwen, boerderij, museum, parkeergarages, beheerdersgebouwen speeltuinen, etc.

Onderhoudscontracten Breda

- FTE afdeling Vastgoedbeheer: 29 waarvan 13 voor het onderhoud incl. meldpunt
- Exploitatie onderhoud gemiddeld € 2,5 mln
- 13 raamcontracten
  - per vakgebied
  - meerdere percelen of één perceel, afhankelijk van omvang
  - looptijd max 4 jaar (2 jaar vast + 2x 1 jaar verlengen)
  - elk contract heeft een contractpartner binnen de afdeling.

Onderhoudscontracten Breda

Beleid Inkoop (1):

- Een integere, betrouwbare, zakelijke en professionele opdrachtgever
- Meest optimale (integrale) prijs-/kwaliteit verhouding (40/60%)
- Administratieve lastenverlichting (gemeente en ondernemers).
- Actieve stimulering van de lokale economie en lokale arbeidsmarkt
- Raamovereenkomsten afsluiten voor soortgelijke opdrachten die gebundeld kunnen worden en die door eenzelfde leverancier/markt uitgevoerd kunnen worden (looptijd max 4 jaar).

Onderhoudscontracten Breda

Beleid Inkoop (2):

Doelen:

→ afname van administratieve handelingen

→ afname kleine meervoudige en enkelvoudige onderhandse aanbestedingen.

→ duidelijke vastgestelde financiële en contractuele voorwaarden.

Onderhoudscontracten Breda

Kaders

- Verschil tussen werken en diensten → de omvang bepaald de aanbestedingsmethode. Onderhoud is een dienst m.u.v. dak- en schilderwerk.
- Per vakgebied een onderhoudscontract (klimaatinstallaties, elektra, liften, schilderwerken, bouwkundig, daken,...)
- Per perceel één afzonderlijke aannemer → dus bij drie percelen drie verschillende aannemers
- De opdrachtnemer moet weten wat er van hem wordt gevraagd in werkprocessen, product en omvang → duidelijkheid en professioneel opdrachtgever

Onderhoudscontracten Breda

Aanbesteden op EMVI

prijs 40%, kwaliteit 60%

Prijs (40%)

- Exploitatie onderhoud:
  - Correctief obv uurloon en korting% bruto materiaalprijs
  - Service en keuringen obv vaste prijs per gebouw
- Planmatig obv eenheidscijfers (alleen schilderwerk)
- Overig planmatig onderhoud obv offerte aanvragen

Onderhoudscontracten Breda

Kwaliteit aannemer (60%)

- Vooraf getoetst bij inschrijving obv ingediend plan van aanpak waarin aannemer beschrijft hoe met o.a. de KPI's:
  - Communicatie, planning, uitvoering, veiligheid, gezondheid en milieu
- Score wordt bepaald aan minimale eisen PvE en innovatieve inbreng aannemer en aansluiten bij gemeentelijk beleid iz milieu, social return etc.
- Beoordeling door minimaal 3 ambtenaren

Onderhoudscontracten Breda

Controle werkzaamheden / kwaliteit aannemer

- Correctief onderhoud steekproefsgewijs
- Planmatig onderhoud middels formele oplevering
- Service onderhoud en keuringen obv steekproef en aanleveren onderhoudsrapportages, documenten en keuringscertificaten (tv opbouwen gebouwdossier).
- Jaarlijkse evaluatie van de opdrachtnemer
- Boeteclausules o.a.: reactietijd, aanleveren documenten, planning niet halen

Onderhoudscontracten Breda

Programma van eisen

- Omvang werkzaamheden → welke gebouwen
- Welke werkzaamheden
- Criteria en eisen
  - Looptijd overeenkomst, boetes, aan te leveren documenten, leveringstijden, reactietijden, opbouw offerte, overlegstructuren, contactpersonen, werkorders, uitvoeringseisen (normen e.d.), uitleg demarcatielijsten, definities, veiligheidseisen, eisen beperken overlast.

Onderhoudscontracten Breda

Ervaringen positief

- Door perceelvorming en per vakgebied → lokale bedrijven
- Eenduidige afspraken met de leveranciers mbt werkwijze en werkprocessen.
- Er is controle per gebouw op wat er uitgevoerd wordt dmv opdrachtverstrekking per pand en kostenverantwoording per pand.
- Korte lijnen met de aannemer.
- De gebruikers/huurders weten wie er komt, ‘een vast gezicht’.
- Inkoopbeleid wordt gevolgd.

Onderhoudscontracten Breda

Ervaringen minder positief

- Elke 4 jaar meervoudig onderhands en openbaar aanbesteden op basis van Prijs – Kwaliteit → drie personen moeten plan van aanpak beoordelen → veel werk tgv vele contracten.
- Sommige contracten hebben een kleine omvang → is voor deze contracten een uitgebreide aanbestedingsprocedure dan nog wel effectief?
- Veel contracten
- Gemeentelijke overheid stelt als opdrachtgever veel eisen
- Door krapte op de arbeidsmarkt en veel aanbod van werk gaan aannemers terug naar hun corebusiness.

Onderhoudscontracten Breda

Einde

Dank voor uw aandacht

Overeenkomst

BAM FM - Gemeente Tilburg

Inhoud

- Gebouwexploitatie;
- Organisatie en budget;
- 1 partner: scope, looptijd, rolverdeling, KPI’s, toetsing, informatie;
- Samenwerking;
- Leerpunten.

Gebouwexploitatie

De portefeuille bestaat uit permanente gebouwen die de gemeente voor de eigen organisatie gebruikt of vanuit maatschappelijke doelstellingen zijn aangekocht, gehuurd of in eigen ontwikkeling zijn gerealiseerd om een functie of organisatie te huisvesten.

Kengetallen

- 167 permanente gebouwen (waarvan 14 huur, 13 VVE)
- 14 sportcomplexen
- 375.000 m² bruto vloeroppervlak
- 75 huurders (excl onderhuurders)
- 657 miljoen herbouwwaarde, WOZ waarde 395 miljoen

De tijdelijke gebouwen, die veelal om strategische redenen zijn aangekocht door de gemeente, zijn ondergebracht in de grondexploitatie.

Organisatie en financiën

<u>Organisatie</u>

- Vastgoedbedrijf totaal: ± 45 FTE
- T.b.v. onderhoud: 8 FTE (Contractmanager, 2 accountmanagers, 3 kwaliteitsmedewerkers, gem. 1 adviseur, gem. 1 ondersteuner)

<u>Financiën</u>

- Gebouwexploitatie:
  omzet ± 31 miljoen
- Budget t.b.v. onderhoud:
  gemiddeld ± 10 miljoen

1 Onderhoudspartner

Partnerschap met een marktpartij die proactief onderhoud uitvoert, advies uitbrengt, goede kennis heeft om de kwaliteit van onze gebouwen te garanderen, communicatief sterk met onze huurders is en kennis heeft van duurzame oplossingen om in een groeimodel samen met ons tot een evenwichtig partnerschap te komen.

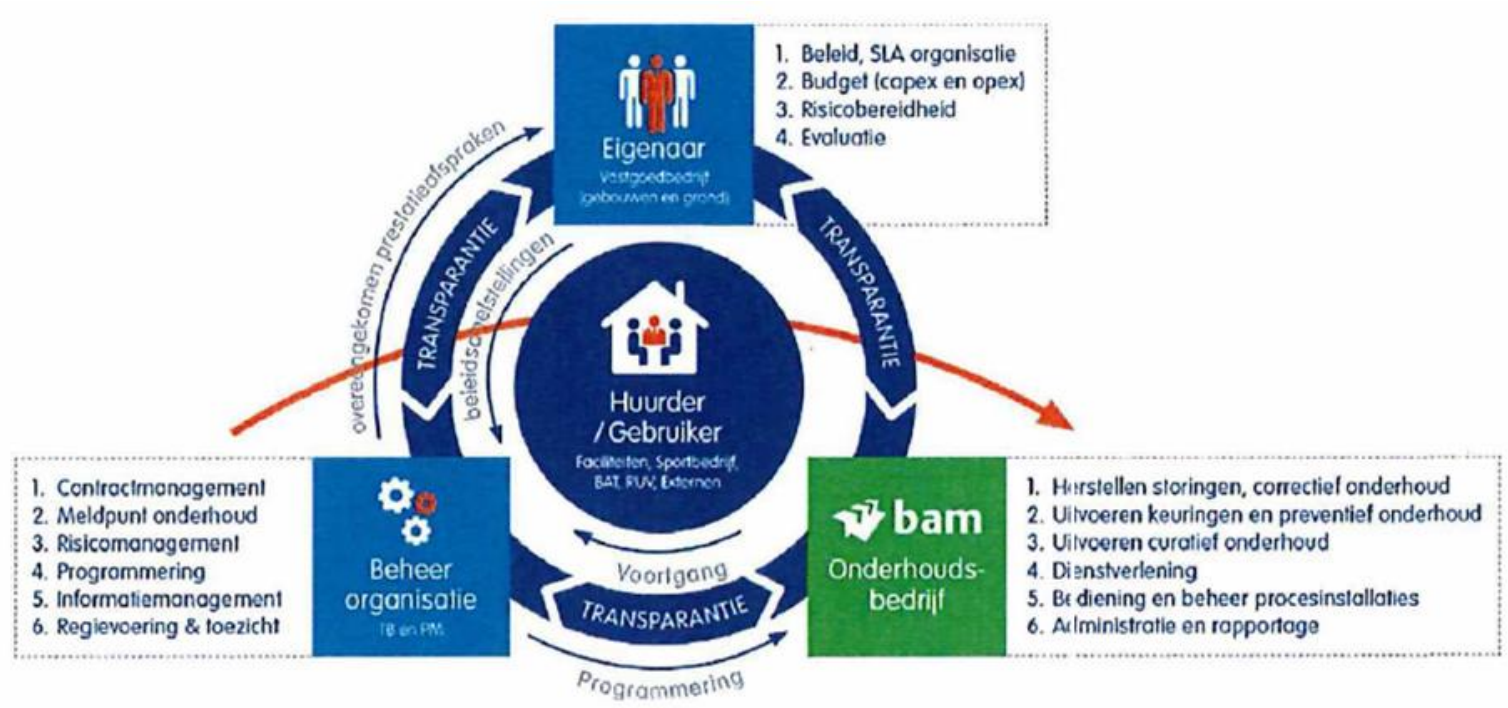
Scope

- Bouwkundig onderhoud, Installatietechniek (EWT) en bediening en beheer procesinstallaties;
- Eigenaarsonderhoud en onderhoud interne huurders;
- Curatief, preventief en correctief onderhoud.
- Advisering.
- Gedelegeerd installatieverantwoordelijkheid.

Looptijd; 10 jaar (2018 t/m 2027) verdeelt over 5, 3 en 2 jaar.

1 Onderhoudspartner

Rolverdeling



1 Onderhoudspartner

KPI's

- Eisenregister (in ontwikkeling);
- KPI's op onderhoud, borging (W&R) en samenwerking;
- Maandelijkse verantwoording in managementrapportage.

Toetsing

- Kwaliteitstoetsing op basis van steekproef;
- Eigen toetsingsdashboard.

Informatiebeheer

- Borging (W&R) in software GT.
- Overige informatie: gezamenlijke toegang middels sharepoint.

Samenwerking

- O.b.v. Partnerschap
- Geen opdrachtnemer / opdrachtnemer relatie
- Bam verlengstuk van Tilburg
- Goede balans
- Elkaars verschillen begrijpen
- Elkaar helpen

Gezamenlijke leerpunten

- Hulp durven vragen
- Hulp durven bieden
- Intensiever samenwerken
- Elkaar vertrouwen
- Elkaar tijd gunnen
- Positieve ontwikkelingen zichtbaar maken

WAAROM MOEILIJK DOEN ALS HET SAMEN KAN

Loesje

gemeente Deventer

Vastgoedbeleid en organisatie Deventer

Jordy Daneel, portefeuillemanager vastgoed

Bijeenkomst Bouwstenen voor Sociaal, 2 juni 2021

gemeente Deventer

Doorontwikkeling vastgoedbeleid (1)

Aanleiding

- Evaluatie Kadernota Vastgoed (2012)
- Integratie vastgoed vanuit verbonden partijen NV MVD
- Verduurzamingsopgave
- Groeiende behoefte om bundeling vastgoedbeheer
- Financiële knelpunten
- Actualisatie van het grondbeleid

gemeente Deventer

Doorontwikkeling vastgoedbeleid (2)

Veranderingen

- Centraliseren en bundeling eigendom en beheer vastgoed
- Invoeren kostprijsdekkende huren
- Ontvlechting vastgoedbeheer en gebiedsontwikkeling

gemeente Deventer

Vastgoedportefeuille

Deelportefeuille	Programma	Direct	Indirect	Totaal
Culturele huisvesting	10	13	6	19
Gemeentelijke huisvesting	12	4		4
Huisvesting buurtwerk	8	14		14
Huisvesting kind- en jeugdbeleid	9	6		6
Maatschappelijke opvang	8	6		6
Onderwijshuisvesting	9	12	52	64
Sportaccommodaties	8	12	4	16
Overig	2,3,4	12	1	13
Subtotaal kernbezit		*79*	*63*	*142*
Tijdelijk vastgoed	6	161		161
Totaal		**240**	**63**	**303**

Tabel 1 Portefeuille gemeentelijk maatschappelijk vastgoed

gemeente Deventer

Vastgoedorganisatie

- Gemeente in regierol:
  - Portefeuillemanagement
  - Contractmanagement
  - 1,7 fte

- Vanaf 2017 managing partner voor het beheer

Teamontwikkeling

gemeente Deventer

Beheercontract managing partner

- Europese aanbesteding
- Periode 3 x 3 jaar
- 13 product data sheets, oa:
  - Huurovereenkomsten, evaluatie, inspecties, MJOP, documentenbeheer
- Deels vaste som, deels regie

gemeente Deventer

Evaluatie managing partner en gemeente

Positief:

- Veel kennis en flexibiliteit in huis gehaald
- Vakgroep Vastgoed wordt goed gevonden; er komt veel los
- Maakt integraal onderdeel uit van de organisatie

Aandachtspunten voor doorontwikkeling:

- Contract ging uit van basis op orde
- Financiële inrichting, sturing en control op werkzaamheden
- Activiteiten op tactisch niveau niet helder belegd
- Relatiebeheer en contractbeheer “grotere dossiers”
- Werken langs deelportefeuilles

gemeente Deventer

Onderhoudscontracten

- Raamcontract dagelijks onderhoud
- Groot onderhoud en projecten aanbesteden
- Enkele ‘specials’: Stadhuiskwartier, Schouwburg, Theater

Vervolg

- Wat nemen we mee? Leer- en aandachtspunten
- Welk vervolg?
- Punten voor de enquête?