

Model Vraagspecificatie RGS

voor de bestaande bouw



Aansprakelijkheid

Stichting RGS en degenen die aan dit product hebben meegewerkt, hebben een zo groot mogelijke zorgvuldigheid betracht bij het samenstellen van deze publicatie. Toch kan niet worden uitgesloten dat de inhoud onjuistheden bevat. De gebruiker van dit product aanvaardt daarvoor het risico. Stichting RGS sluit, mede ten behoeve van de auteurs, iedere aansprakelijkheid uit voor schade die mocht voortvloeien uit het gebruik van informatie uit dit product.

© Stichting RGS

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden veeleelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, getransformeerd tot software of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 in verbinding met het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient u zich te richten tot: Stichting RGS, Postbus 30, 2740 AA Waddinxveen.

Beeld omslag: Merk Den Haag.

No part of this book may be reproduced in any form by print, photoprint, microfilm, stored in a database or retrieval system, or any other means without written permission from the Stichting RGS.

Waddinxveen, februari 2018

Herdruk februari 2019

Deze publicatie is tot stand gekomen in samenwerking met:

vereniging van
woningcorporaties



Inhoudsopgave:

Leeswijzer	2
1. Inleiding	3
1.1 Waarom deze publicatie?	3
1.2 Wat willen we bereiken?	4
1.3 Wat is een vraagspecificatie?	5
1.4 Betrokkenen en totstandkoming	7
2. Vraagspecificatie en Vastgoedbusinessmodellen	9
2.1 Inleiding	9
2.2 Vastgoedbusinessmodellen	9
2.3 Keuze Vastgoedbusinessmodel	10
3. Vraagspecificatie en Inkoopbeleid	12
3.1 Inleiding	12
3.2 Inkoopvormen	12
3.3 Samenwerking binnen inkoopvorm	14
4. Inkoopvormen met vraagspecificatie in relatie tot het procesmodel	15
4.1 Inleiding	15
4.2 Vraagspecificatie nader toegelicht	15
4.3 Vraagspecificatie binnen inkoopvorm	16
5. Model Vraagspecificatie: uitwerking vraagspecificatie per procesfase	19
5.1 Inleiding	19
5.2 Model vraagspecificatie	19
5.3 Informatiedragers Portefeuillestrategie (fase 0)	21
5.4 Informatiedragers Initiatieffase (fase I)	22
5.5 Informatiedragers Planontwikkelingsfase (fase II)	24
5.6 Informatiedragers Planuitwerking (fase III)	25
Bijlagen	26
Bijlage A Vraagspecificatie Portefeuillestrategie (fase 0)	27
Bijlage B Vraagspecificatie Initiatieffase (fase I)	35
Bijlage C Vraagspecificatie Planontwikkelingsfase (fase II)	46
Bijlage D Kwaliteitsthema's, velden en eisen	48
Bijlage E Procesuitgangspunten	50
Bijlage F Overzicht Ontwerp en Engineering (taakverdeling)	51
Bijlage G Gedragscode Mededinging RGS	52

Leeswijzer

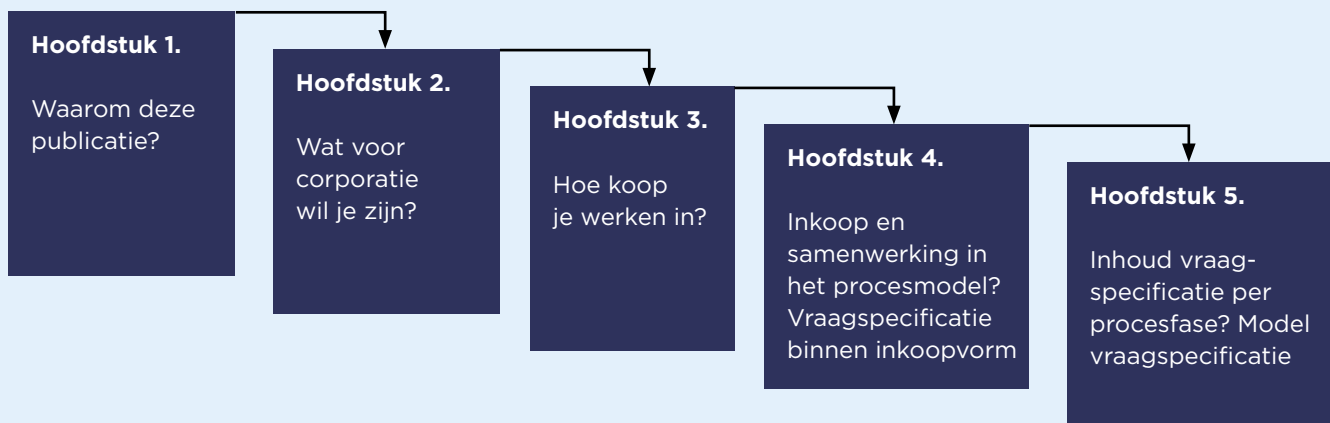
Deze publicatie is als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk 2 gaan we in op de vastgoedbusinessmodellen. De keuze van een vastgoedbusinessmodel bepaalt wat voor corporatie je wilt zijn. Wil je als corporatie de vraagspecificatie in zijn geheel zelf bedenken of wil je ook gebruik maken van de kennis in de markt? Bij dat laatste streef je samenwerking na.

Hoofdstuk 3 behandelt het Inkoopbeleid. In het Inkoopbeleid borg je in feite het gekozen vastgoedbusinessmodel en leg je vast hoe je 'werken' inkoopt. Bij de uitwerking gebruiken we de Kraljic-matrix. Op basis van twee dimensies (financieel en leveringszekerheid) kun je voor de verschillende onderhoudssoorten en investeringsprojecten de gewenste inkoopstrategie bepalen. Dit bepaalt vervolgens ook de relatie en het moment van selecteren en participeren van de opdrachtnemer.

In hoofdstuk 4 plaatsen we de verschillende inkoop- en samenwerkingsvormen in het RGS-procesmodel. Daarbij wordt ook het moment van betrekken van de opdrachtnemer en de mate van specificatie van de uitvraag toegelicht.

In hoofdstuk 5 werken we de vraagspecificatie in de verschillende procesfasen nader uit. Dit is een groeimodel van grof naar fijn. We benoemen daarbij de verschillende blokken met informatiedragers. Daarbij maken we gebruik van publicaties van Aedes, informatie van PB3R en de Leidraad Resultaatgericht samenwerken. De uitwerking in detail is opgenomen in bijlagen (niet uitputtend).



Figuur 1: Leeswijzer en inhoudsopgave

1. Inleiding

1.1 Waarom deze publicatie?

De vraagspecificatie is een belangrijke stap op weg naar een succesvol onderhouds- of investeringsproject. Over die stap is veel gepubliceerd. In die publicaties staat vaak het inkoopproces centraal. De vraagspecificatie beperkt zich dan tot de inkoopfase 'specificeren'. Dat wordt dan voornamelijk gezien als het moment waarop je het werk uitvraagt aan de markt.

In deze publicatie willen we een brug slaan van specificeren als los moment naar specificeren binnen de verschillende procesfasen die een onderhouds- of investeringsproject doorlopen. Het specificeren is namelijk niet één moment maar een groeipad dat begint bij het vaststellen van de portefeuillestrategie voor een gebouw of complex en vervolgens in volgende fasen -initiatief, planontwikkeling en planuitwerking- invulling krijgt. Als we het inkopen op die manier benaderen slaan we tevens een brug tussen traditionele inkoopvormen (zie de stappen in 'oranje') en ketensamenwerking/regisserend opdrachtgeverschap (stappen in 'paars'). Wij noemen dat laatste Resultaatgericht Samenwerken (RGS). RGS is uitgewerkt in de Leidraad Resultaatgericht Samenwerken van de st. RGS (2015).



Figuur 2: Specificeren bij ketensamenwerking versus traditioneel inkopen, Vijverberg Consulting en Balance & Result, 2017

1.2 Wat willen we bereiken?

We zien op dit moment een veelheid aan methodieken en procedures voor vraagspecificatie in de praktijk¹. De markt heeft behoefte aan overzicht en samenhang. Het gaat bij de wijze van inkopen niet om goed of fout. Alle keuzes die een opdrachtgever bewust maakt zijn prima. Een opdrachtgever die traditioneel (meervoudig of enkelvoudig) wil uitvragen met een bestek of werkomschrijving moet zich er wel bewust van zijn dat de beantwoording van de 'HOE' vraag alleen maar goed kan worden gedaan als ook de voorliggende 'WAAROM en WAT' vragen goed zijn uitgewerkt. Zo niet dan is de kans groot dat het leidt tot een suboptimale, incomplete uitvraag met meerwerk als gevolg.

Wat voor inkoop- of samenwerkingsvorm je als opdrachtgever kiest maakt in feite niet uit. Het gaat in alle vormen om de professionaliteit van de opdrachtgever en hoe je het organiseert. Dit vertaalt zich in een goede vraagspecificatie.

Renovatieprojecten (bestaande bouw) verschillen in belangrijke mate van nieuwbouwprojecten, omdat we prominent te maken hebben met bewoners en met de bestaande situatie. Naast technische zijn daarom ook economische en sociale aspecten in de uitvraag opgenomen.

Deze publicatie beoogt de verschillende modellen op een praktische manier te beschrijven in een Model Vraagspecificatie. De publicatie is geschreven voor woningcorporaties en marktpartijen en richt zich op de bestaande voorraad. Met marktpartijen bedoelen we vastgoedonderhoudsbedrijven, aannemers, installatiebedrijven en adviseurs.

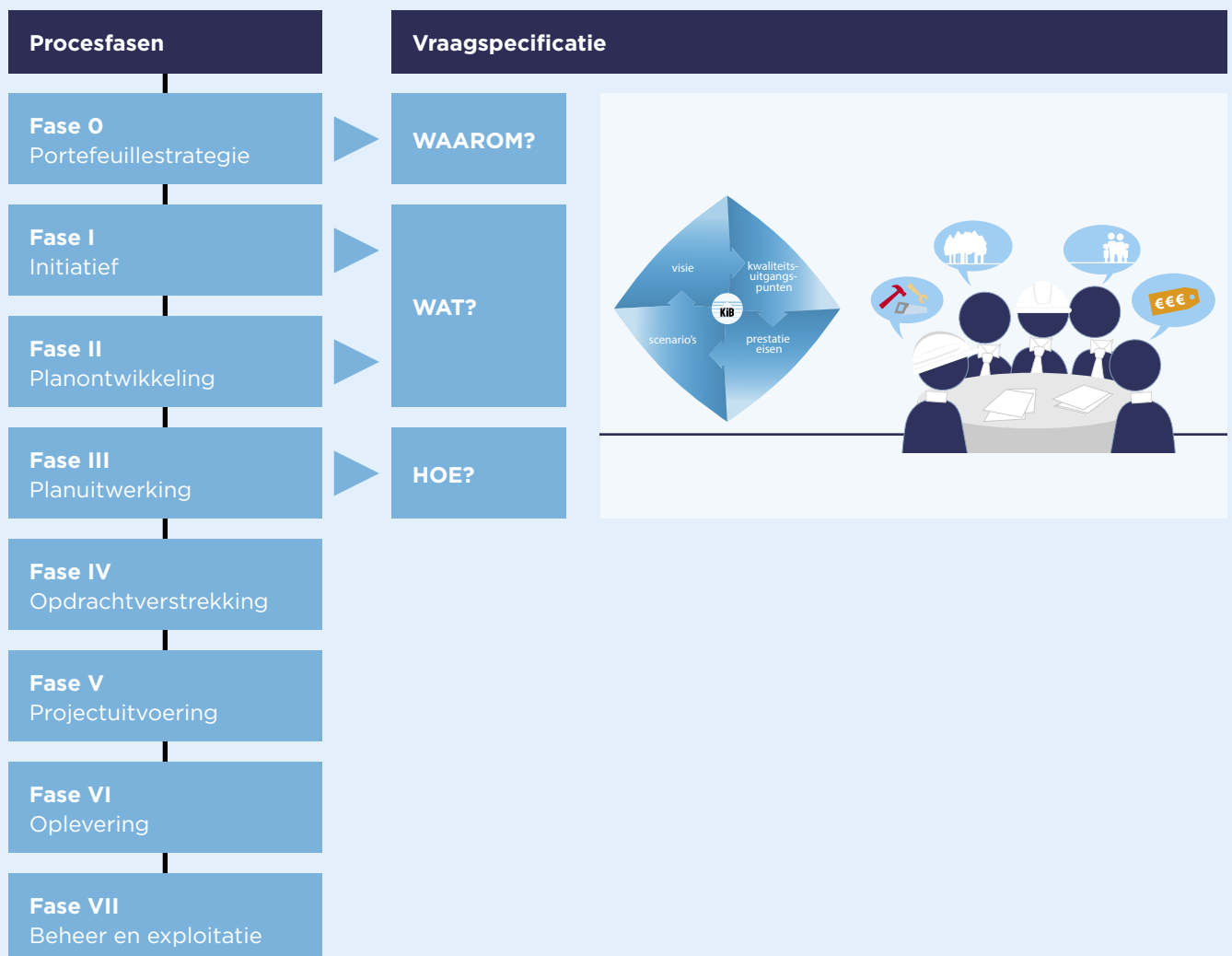
We bouwen hierbij door op de Leidraad Aanbesteden (Aedes, 2016), de Model Vraagspecificatie Bestaande Bouw (Aedes, 2016), de Leidraad Inkoop van Aedes (Aedes, 2017) en de Leidraad Resultaatgericht Samenwerken (st. RGS, 2015). We plaatsen deze modellen in een proces en voegen daaraan de traditionele inkoopvormen en nieuwe geïntegreerde samenwerkingsvormen toe. Opdrachtgevers en opdrachtnemers overzien dan de consequenties van een keuze en kunnen gericht aan de slag met de uitwerking. Daarbij is het de bedoeling om de relatie met taken en verantwoordelijkheden in het proces aan te geven en ook de samenhang met garanties en risicomanagement te benoemen.

¹ Denk aan de Leidraad RGS van st. RGS, het Praktijknetwerk Betaalbaar3 Renoveren (PB3R), model Vraagspecificatie Bestaande Bouw van Aedes (voor DB en DBM), Leidraad Inkoop van Aedes, diverse lokale initiatieven van corporaties, etc

1.3 Wat is een vraagspecificatie?

Onder vraagspecificatie verstaan we “de doelen, uitgangspunten en eisen die een opdrachtgever stelt aan een product en proces, bij gegeven randvoorwaarden”. Indien we de vraagspecificatie toespitsen op vastgoed van woningcorporaties dan kan het woord product, afhankelijk van de scope, worden vervangen door ‘werk/project’ (aan de voorraad, deelvoorraad, complex, woning, elementgroep of element).

De vraagspecificatie komt tot stand op basis van een visie en doelen van de opdrachtgever, vastgelegd in het Ondernemingsplan. Het Ondernemingsplan wordt uitgewerkt in beleidskaders voor een portefeuillestrategie en aansluitend complexstrategieën. De beleidskaders handelen voornamelijk over de ‘WAAROM’ vraag. De ‘WAAROM’ vraag wordt in de initiatief- en planontwikkelingsfase uitgewerkt in een ‘WAT’ vraag en uiteindelijk in de planuitwerkingsfase in de ‘HOE’ vraag.



Figuur 3: Vraagspecificatie gekoppeld aan de procesfasen, Vijverberg Consulting, Smits Vastgoedzorg en Balance & Result, 2017

De beleidskaders doen uitspraken over de wensportefeuille, na te streven kwaliteit, marktpositionering (doelgroep, huurstelling), te behalen rendement etc.



Figuur 4: Van ondernemingsdoelen naar beleidskaders en doelen en uitgangspunten op portefeuille- en complexniveau, Vijverberg Consulting, Smits Vastgoedzorg en Balance & Result, 2017

De visie van de corporatie wordt vervolgens vertaald in doelen, uitgangspunten en eisen te stellen aan het ‘werk/project’ (uitgewerkt in STEP²). Tevens worden er randvoorwaarden meegegeven (denk aan regelgeving) en informatie verstrekt om de vraagspecificatie verder te kunnen uitwerken.

De uitwerking van de vraagspecificatie in doelen en uitgangspunten is afhankelijk van de wijze waarop, en de mate van detail waarin, een corporatie het product en proces wil specificeren. Het verloopt van op hoog niveau functioneel uitvragend waarbij de opdrachtnemer de oplossing moet bedenken (en uitwerken in scenario’s) tot het gedetailleerd voorschrijven in activiteiten en bewerkingen (het ‘HOE’) waarbij de opdrachtnemer in principe voornamelijk afprijst. Die keuze is natuurlijk sterk gekoppeld aan de wijze waarop een corporatie investeringen en onderhoud in de bestaande voorraad wil inkopen/aanbesteden en daaraan voorafgaand de keuze van een vastgoedbusinessmodel dat een corporatie nastreeft.

1.4 Betrokkenen en totstandkoming

Deze publicatie is tot stand gekomen in nauw overleg met een expertgroep bestaande uit leden van Aedes en Onderhoud NL, deelnemers van het praktijknetwerk PB3R en twee externe rapporteurs (Geert Vijverberg en Paul Kuijpers). De expertgroep bestaat uit de volgende deelnemers (in alfabetische volgorde):

- Carel Hagemans (Hagemans Vastgoedonderhoud, voorzitter Onderhoud Totaal en deelnemer PB3R)
- Edwin Meeuwsen (Onderhoud NL en secretaris Stichting RGS)
- Egbert Kunst (GroenWest)
- Geert Vijverberg (Vijverberg Consulting)
- Han Fluttert (Weijman Vastgoedonderhoud en deelnemer PB3R)
- Hans van der Krogt (Smits Vastgoedzorg en voorzitter stichting RGS)
- Maarten Georgius (Aedes)
- Paul Kuijpers (Balance & Result en PB3R)
- Remy van der Vlies (Vestia)
- Ronald van Lith (Area en deelnemer PB3R)
- Valentijn Nouwens (Mitros en deelnemer PB3R)

De werkaanpak en het eindresultaat zijn teruggekoppeld aan een brede Klankbordgroep met leden van Aedes, Onderhoud NL en PB3R.



2. Vraagspecificatie en Vastgoedbusinessmodellen

2.1 Inleiding

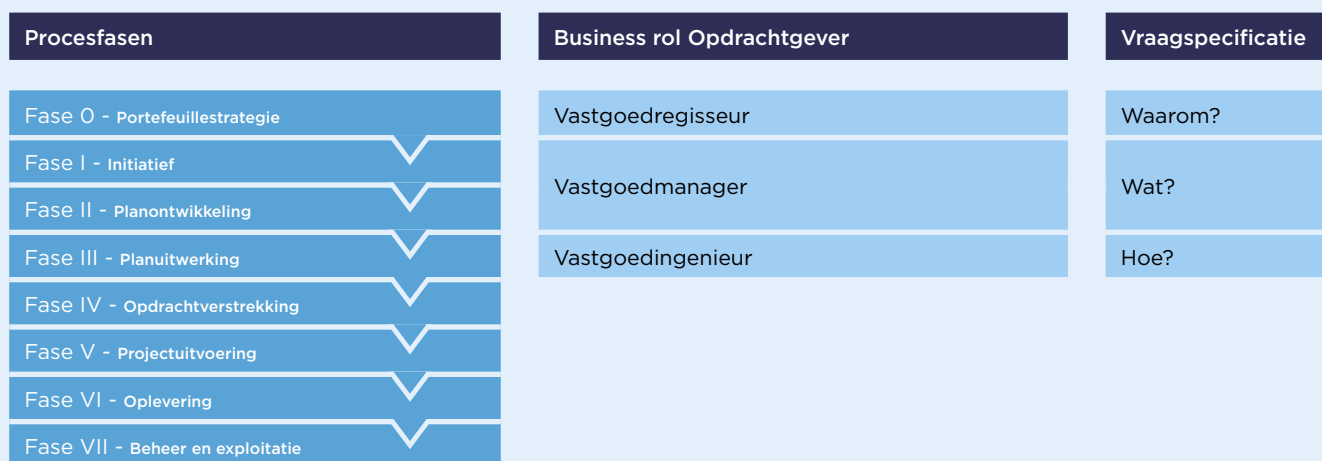
Corporaties staan voor grote uitdagingen. De betaalbaarheid van sociale huurwoningen is in het geding. Er is minder geld beschikbaar en goed gekwalificeerd personeel is lastig te vinden. De regelgeving wordt steeds ingewikkelder en meeromvattend³. Huurders hebben met de nieuwe Woningwet meer inspraak gekregen. Er is veel aandacht nodig voor duurzaamheid en energie, de installatieconcepten worden steeds complexer en de digitalisering schrijdt voort. Duurzaamheid dwingt corporaties na te denken over onder meer twee belangwekkende ontwikkelingen op middellange en lange termijn, namelijk: een 'aardgasloze gebouwde omgeving' in 2035 en een CO₂-neutrale woningvoorraad in 2050.

De onderhouds- en investeringsopgave wordt de komende jaren dus steeds complexer. Het is daarom belangrijk om keuzes uit te werken en door te rekenen in scenario's. Het gaat om een geïntegreerd samenspel van techniek, kwaliteit, financiën, rendement, waarde, woonlasten, klanttevredenheid en dergelijke. Dit maakt allemaal onderdeel uit van de vraagspecificatie. Dit wordt de uitdaging voor vastgoedafdelingen van woningcorporaties in de toekomst!

2.2 Vastgoedbusinessmodellen

De inrichting van de vraagspecificatie en de wijze van uitvragen naar de markt is mede afhankelijk van het vastgoedbusinessmodel dat een corporatie hanteert of nastreeft. De Leidraad Ondersteuning Opdrachtgevers bij Resultaatgericht Samenwerken (RGS) hanteert de volgende modellen (st. RGS, december 2015):

- Vastgoedingenieur (bestek/werkomschrijving en prestatie-eisen)
- Vastgoedmanager (prestatie-eisen en functionele specificaties)
- Vastgoedregisseur (functionele specificaties)



Figuur 5: Vraagspecificatie gekoppeld aan de procesfasen en Vastgoedbusinessmodel, Vijverberg Consulting, Smits Vastgoedzorg en Balance & Result, 2017

³ Denk daarbij aan asbest, brandveiligheid, constructieve veiligheid, werken op hoogte, flora & fauna, legionella.

2.3 Keuze Vastgoedbusinessmodel

De keuze van een vastgoedbusinessmodel heeft gevolgen voor de mate waarin een corporatie de externe omgeving betreft bij het optimaliseren van processen in de keten. Ook heeft de keuze gevolgen voor het uitbesteden van taken in het property management en mogelijk ook assetmanagement naar ketenpartijen.

Waar een vastgoedregisseur het bouwbedrijfsleven al betreft bij het WAAROM en het WAT zal de vastgoedingenieur vooral uitvragen op het HOE. De keuze van het businessmodel bepaalt dus hoe de uitvraag verloopt en wat er in de vraagspecificatie naar de markt toe wordt omschreven.

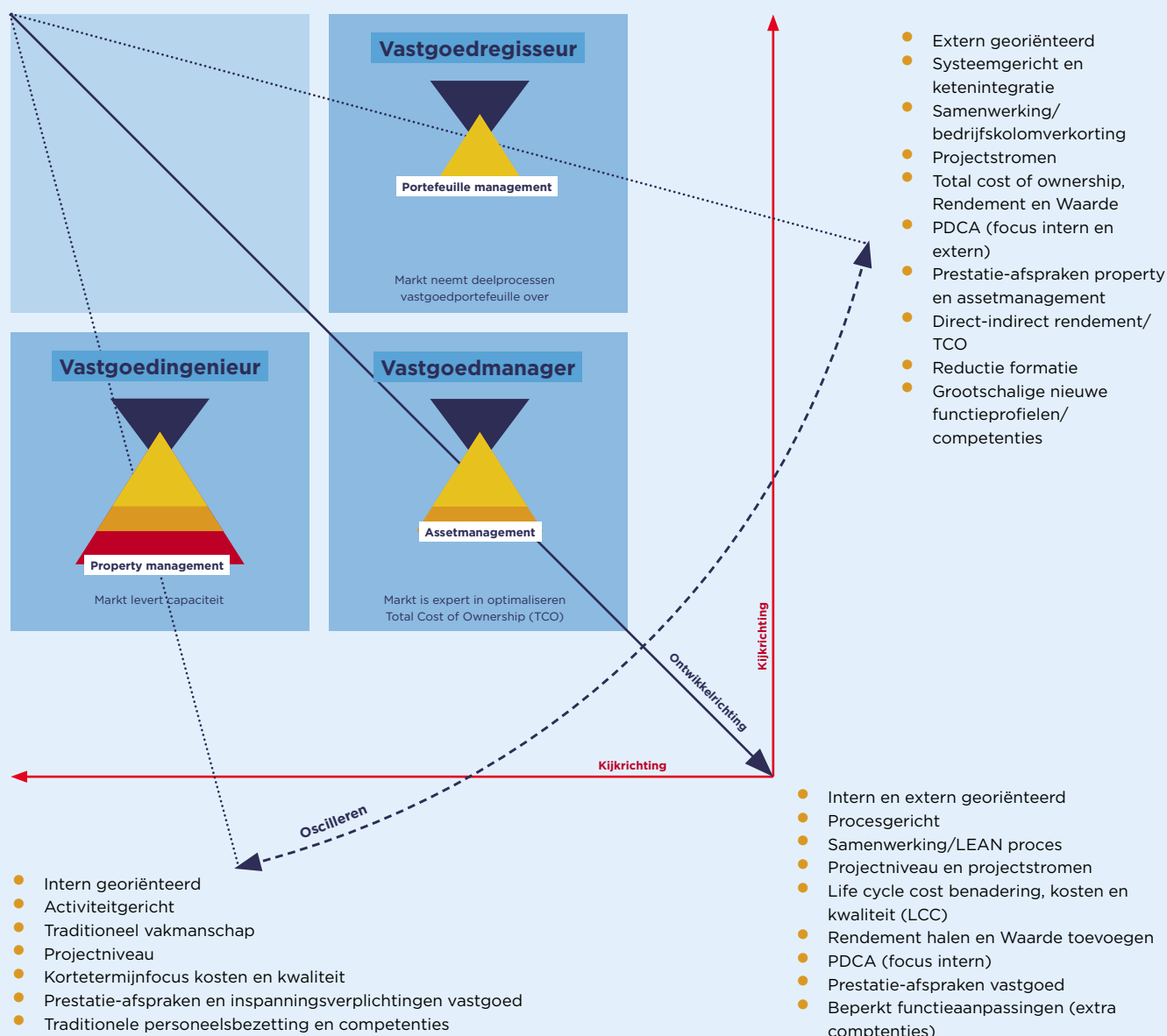
De organisatie van de **Vastgoedingenieur** is vooral intern georiënteerd. Men wil veel zelf doen en betreft het bouwbedrijfsleven pas laat in het proces. Er is sprake van traditioneel vakmanschap. Onderhoud en investeringen worden technisch ingestoken en traditioneel aanbesteed: meervoudig of enkelvoudig op basis van werkschrijving of bestek. De focus is op kosten voor het eerstvolgende werk. De lange termijn benadering ontbreekt. Er is geen sprake van ketenoptimalisatie. De organisatie is voornamelijk traditioneel ingericht. Projectleiders hebben vooral technische competenties.

In de organisatie van het model **Vastgoedmanager** verschuift het accent van techniek naar een integrale uitvraag: functionele specificaties en prestatie-eisen. In de uitvraag wordt intensief samengewerkt tussen afdelingen ('ontschotten'). De corporatie werkt dan vanuit een integrale afweging van kosten en kwaliteit in scenario's over een afgesproken exploitatieduur (Life Cycle benadering). Ketenpartijen worden al vroegtijdig geselecteerd en denken actief mee en maken scenario's. In de samenwerking zetten partijen gezamenlijk de eerste stappen op weg naar een LEAN-proces (PDCA-regelkring). Dubbele taakuitvoering (denk aan inventarisaties, inspecties, specialistisch onderzoek e.d.) daarbij vermijden.

In het model **Vastgoedregisseur** ligt de focus naast directe kosten en een LEAN-proces ook op een verdere afstemming van het proces, 'bedrijfskolomverkorting' en daarmee verlaging van de indirecte kosten⁴.

De vastgoedregisseur is intern in control en richt zich vooral op verdere integratie met de externe omgeving. Er is sprake van een verschuiving van werk-/projectniveau naar projectoverstijgende programma's (onderhoud en/of investeringsprojecten). Men spreekt naast functionele specificaties voor het vastgoed ook prestaties af voor het assetmanagement (strategische en tactische prestatie-indicatoren).

⁴ Total Costs of Ownership (TCO). Partijen wisselen de urenbesteding uit en optimaliseren de processen. Er is sprake van een gezamenlijke strategie, gezamenlijke doelen en verregaand bij elkaar in de administratieve keuren kijken. Ketenpartijen nemen (desgewenst) deelprocessen in zijn geheel risicodragend over.



Figuur 6: Kenmerken vastgoedingenieur, -manager en -regisseur, Olaf Piekhaar, Key Vision BV en Vijverberg Consulting, 2015

Een corporatie kan aan de hand van de geschetste modellen een keuze maken voor het vastgoed-businessmodel (of -modellen) van waaruit men op dit moment werkt. Vervolgens kan de corporatie aangeven waar men naar toe wil groeien. Toegespitst op de inkoopvormen kan dit ook een hybride model zijn, bijvoorbeeld voor bouwkundig planmatig onderhoud en renovatie het model vastgoedmanager en voor de overige onderhoudssoorten het model vastgoedingenieur. Duidelijk is dat de keuze van een businessmodel gevolgen heeft voor de inkoop-/bouworganisatievormen die de corporatie hanteert, de eisen die men stelt aan de opdrachtnemers en uiteindelijk ook de benodigde competenties van medewerkers en de capaciteit en de inrichting van de organisatie.

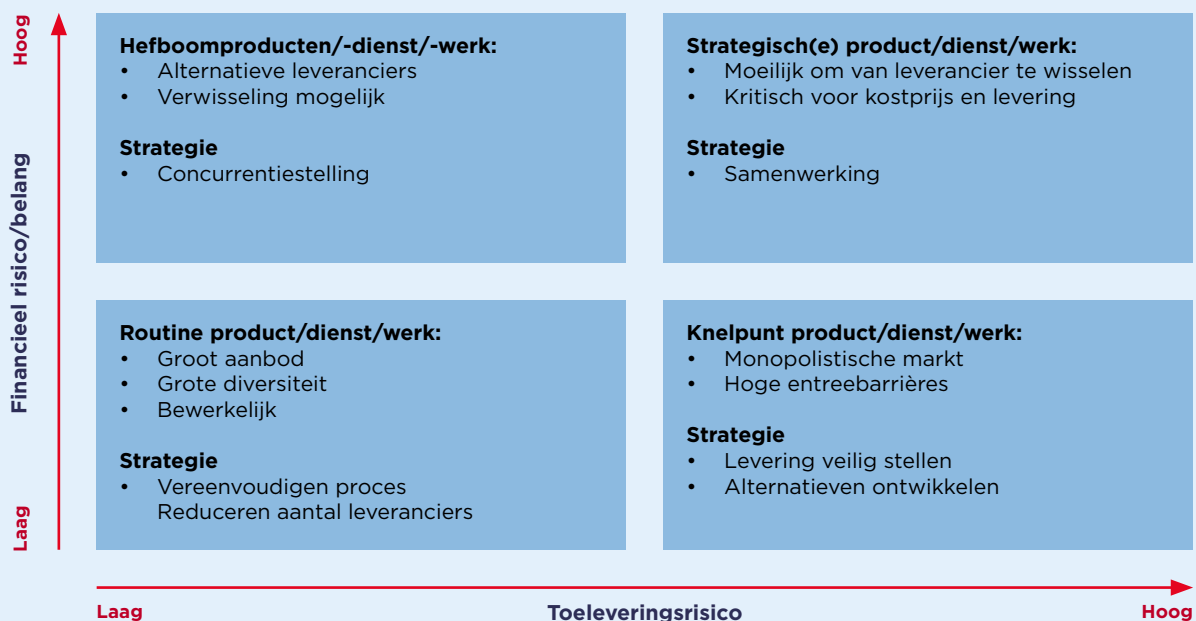
3. Vraagspecificatie en Inkoopbeleid

3.1 Inleiding

In het Inkoopbeleid borg je als corporatie het gekozen vastgoedbusinessmodel en beschrijf je hoe je verschillende soorten werken/projecten⁵ inkoopt. In dit beleidsstuk leg je tevens de eisen vast die je als corporatie stelt aan het inkoop-/aanbestedingsproces, de wijze van selectie en selectiecriteria, de wijze waarop partijen worden beoordeeld en hoe hierover periodiek verantwoording wordt afgelegd aan het Managementteam en de Raad van Commissarissen. Belangrijk daarbij is om ook de relatie met het Investeringsstatuut en de Procuratieregeling te borgen en vanzelfsprekend moet het Inkoopbeleid voldoen aan de Aanbestedingswetgeving.

3.2 Inkoopvormen

Bij de uitwerking van de vraag hoe je verschillende soorten werken/projecten wilt inkopen is het raadzaam om gebruik te maken van de Kraljic-matrix⁶. Op basis van twee dimensies (financieel en leveringszekerheid) kun je voor de verschillende onderhoudssoorten en investeringsprojecten de gewenste inkoopstrategie bepalen. Dit bepaalt vervolgens het moment van selecteren en de wijze van participeren van de opdrachtnemers.



Figuur 7: Portfoliomodel Inkoop, Kraljic 1983, bewerkt door Vijverberg Consulting, 2015

Daar waar een werk zich eenvoudig laat beschrijven en de toeleveringsrisico's beperkt zijn, kan een corporatie ervoor kiezen om traditioneel de markt op te gaan. Daarbij maakt de corporatie, al dan niet met ondersteuning van adviseurs, een werkschrijving of bestek en gunt vervolgens het werk op basis van de laagste prijs. Dit speelt vooral in de inkoopsegmenten 'hefboom' en 'routine'. Hefboom werk verloopt, omdat er veel geld in omgaat, veelal meervoudig en routine werk enkelvoudig onderhands of in regie.

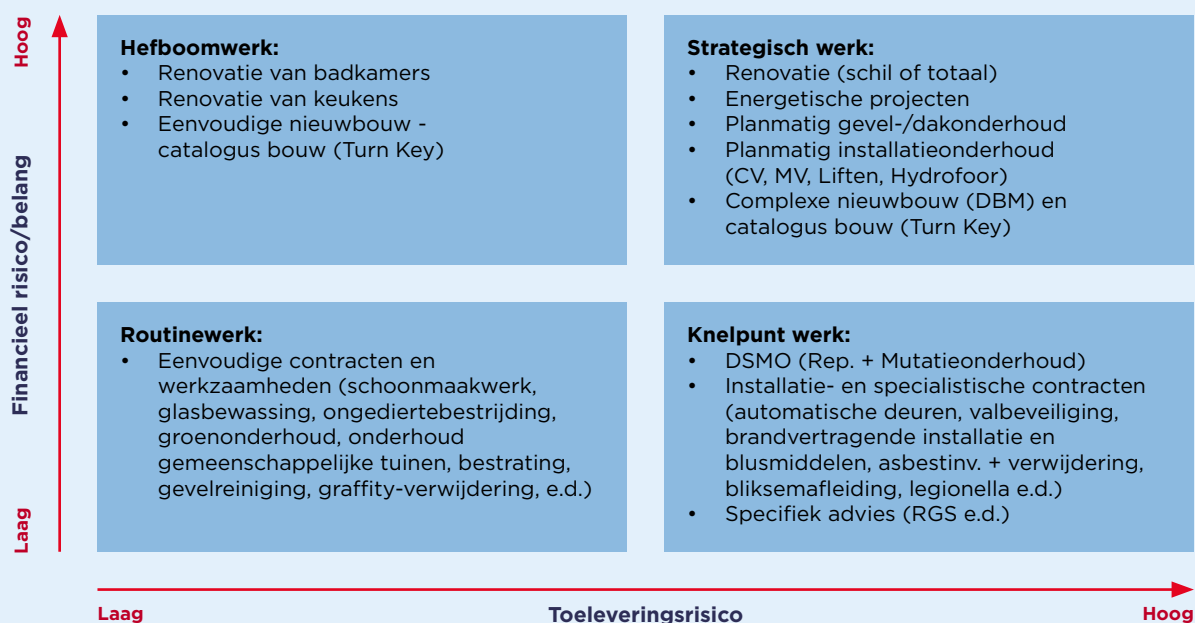
⁵ En desgewenst ook leveringen en diensten.

⁶ Voor een inhoudelijke toelichting op de Kraljic matrix verwijzen we naar de genoemde Aedes publicaties en de Leidraad Resultaatgericht samenwerken.

Bij meer complexe projecten zullen corporaties, die streven naar het model Vastgoedmanager of -regisseur, kiezen voor geïntegreerde inkoopvormen zoals Resultaatgericht samenwerken (RGS). Complexe projecten zitten in de inkoopsegmenten 'strategisch' en 'knelpunt'. RGS is eigenlijk een overtreffende trap van Bouwteam inkoopvorm en de evenknie van Design, Build & Maintain (DB/DBM) of Engineering, Construct & Maintain (EC/ECM). Er is wel een belangrijk verschil. Bij RGS is de ketenpartij (opdrachtnemer) in de lead en kan daarbij afhankelijk van de afspraken 'design- en engineerstaken' overpakken van adviseurs. We noemen dit mainconsulting⁷. Afhankelijk van het gekozen samenwerkingsmodel kan de opdrachtnemer ook de rol van maincontractor vervullen.

Er wordt gewerkt met een poule van vaste partijen die zorgvuldig zijn geselecteerd en door middel van beoordelingen scherp worden gehouden. Ook zijn binnen RGS methoden ontwikkeld om de prijsvorming op marktconformiteit te bewaken. Boven een bepaald volume kan een competitie plaatsvinden waarbij kwalitatief op innovatiekracht wordt uitgevraagd (bijvoorbeeld op ontwerp ideeën). Dit moet niet verward worden met meervoudig uitvragen tot het gewenste scenario.

In de navolgende figuur is een voorbeeld opgenomen van hoe een corporatie de werkentoedeling in Kraljic maakt en borgt in haar Inkoopbeleid.



Figuur 8: Ingevuld Inkoopmodel voor corporatie in Leiden, Vijverberg Consulting, 2017

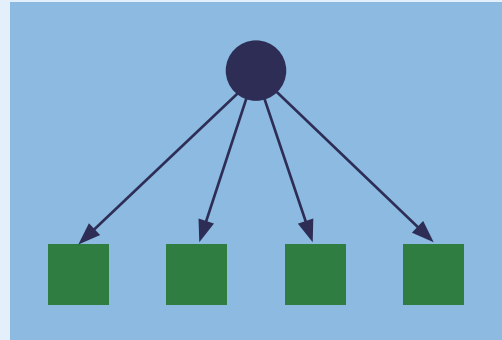
⁷ Zie voor een nadere uitleg de Leidraad Resultaatgericht samenwerken 2015.

3.3 Samenwerking binnen inkoopvorm

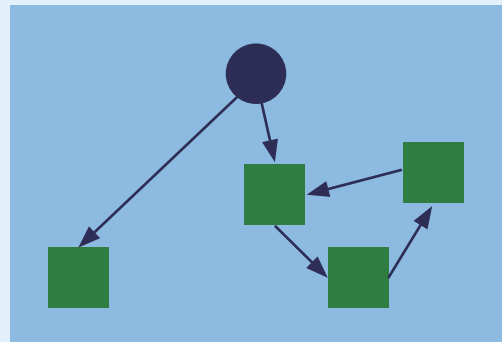
Voor de meer strategische werken volgt na de keuze van de inkoopvorm, de keuze van de wijze van samenwerken (organisatievorm). Daarbij kan gebruik worden gemaakt van een Routeplanner⁸.

Een vastgoedingenieur zal vaak kiezen voor de organisatievorm 'Aansturen'; een vastgoedmanager of -regisseur voor 'Coördineren', 'Verbinden' of 'Opsplitsen'.

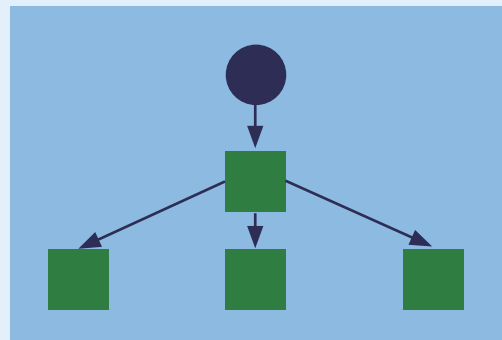
Aansturen: de manier van samenwerken die het meest overeenkomt met de 'traditionele' organisatievorm. De opdrachtgever deelt het proces in stappen en beslist per stap met welke partij de activiteiten in een bepaalde fase uitgevoerd worden.



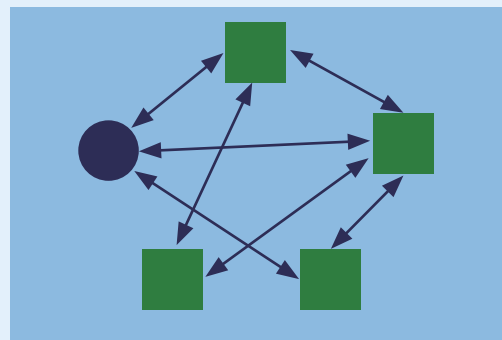
Opsplitsen: binnen deze samenwerkingsvorm wordt een deel van het proces of de activiteiten in één keer aan een andere partij gegund. Dit kan betekenen dat de ontwerpactiviteiten worden gebundeld, dat het ontwerp en de uitvoering worden geïntegreerd of dat er voor een deel door andere partijen wordt voorgefinancierd.



Coördineren: de samenwerkingsvorm waarbij de opdrachtgever de uitvoering geheel overlaat aan een (consortium van) partij(en) op basis van prestatieafspraken. Deze partijen regelen verder alles onderling. De opdrachtgever maakt met één partij de afspraken en krijgt het eindresultaat ervoor terug.



Verbinden: in deze samenwerkingsvorm bepaalt de opdrachtgever samen met anderen wat, waar en hoe er precies gebouwd (en gerenoveerd en onderhouden) gaat worden. De opdrachtgever en opdrachtnemers zijn onderdeel van hetzelfde netwerk. Iedere partij heeft zijn/haar eigen inbreng en draagt verantwoordelijkheden.



Figuur 9: Typering organisatievormen voor projecten, Aedes 2014

⁸ ROP is ontwikkeld door Aedes tesamen met het Center for Proces Innovation (CPI), 2014

4. Inkoopvormen met vraagspecificatie in relatie tot het procesmodel

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een nadere toelichting op de vraagspecificatie en plaatst de verschillende inkoop- en samenwerkingsvormen in het procesmodel. Daarbij wordt ook het moment van het betrekken van de opdrachtnemer en de mate van specificatie van de uitvraag toegelicht.

4.2 Vraagspecificatie nader toegelicht

In paragraaf 1.3 is de vraagspecificatie op hoofdlijn aangestipt. Onder vraagspecificatie verstaan we “doelen, uitgangspunten, eisen en randvoorwaarden die een opdrachtgever stelt aan een werk en proces”. In principe volgt de specificatie de verschillende fasen van het procesmodel waarbij de ‘WAAROM en WAT’ vragen en uiteindelijk ook de ‘HOE’ vraag wordt uitgewerkt. Het maakt daarbij niet uit wat voor vastgoedbusinessmodel je als corporatie kiest. Je dient om in control te zijn in principe altijd alle stappen en specificatieniveaus te doorlopen. Het verschil zit hem per businessmodel erin wat je als corporatie zelf wilt doen en op welk moment je marktpartijen/opdrachtnemers inschakelt om met je mee te denken of taken over te pakken. Transactiekosten zijn dus per model anders ingeregeld. Daarbij mag je als corporatie nooit de regie verliezen.

De vraagspecificatie valt grofweg uiteen in drie fasen die tevens kunnen worden gezien als momenten waarop je als corporatie kunt uitvragen aan de markt, te weten:

1. Functionele specificaties
2. Prestatie-eisen
3. Bestek/werkomschrijving

Functionele specificaties beschrijven de prestaties op een hoog abstractieniveau als resultaatsverplichting⁹. Opdrachtnemers worden uitgenodigd om eigen oplossingen voor te stellen. Het hoogste niveau van functioneel specificeren is in de vorm van een resultaatsverplichting in ‘outcome’ specificaties. Naast eisen aan het product gaat het eveneens om randvoorwaarden en procesvereisten.

Bij **prestatie-eisen** beschrijf je waar het eindresultaat aan moet voldoen¹⁰. Het abstractieniveau is al een stuk lager maar je schrijft als opdrachtgever nog steeds niet voor wat een opdrachtnemer moet doen. Prestatie-eisen zijn net als functionele specificaties ‘oplossingsvrij’. De verschillende wegen worden in scenario’s uitgewerkt door de opdrachtnemer. De corporatie kiest het voorkeurscenario. De opdrachtnemer werkt het voorkeurscenario vervolgens zelf uit in een bestek of werkomschrijving.

Bij een **bestek/werkomschrijving** en randvoorwaarden en procesvereisten schrijft de opdrachtgever in detail voor welke werkzaamheden verricht moeten worden om tot het ‘werk en proces’ te komen¹¹. Het gaat daarbij om technische eisen, maar ook eisen aan het proces, doorlooptijd, bouwplaatsomstandigheden, werkomstandigheden, regelgeving e.d.

⁹ Voorbeeld: eisen te stellen aan energieprestatie, van het gas af, CO₂-neutraal, hoogte energie- en/of woonlasten.

¹⁰ Voorbeeld: eisen te stellen aan energieprestatie uitgewerkt in Rc-isolatiewaarden.

¹¹ Voorbeeld: voorschrijven van isolatiemaatregelen aan gevelopeningen, gesloten gevel, dak, vloer e.d.

De verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer neemt recht evenredig toe met de mate van oplossingsvrijheid die de opdrachtgever biedt in de uitvraag. Het omgekeerde is natuurlijk eveneens het geval. Hoe meer de opdrachtgever de oplossingsvrijheid van opdrachtnemer aan banden legt, des te meer verantwoordelijkheid trekt hij naar zichzelf toe. Dat vraagt om keuzes in de uitvraag van de opdrachtgever: waar laat hij ruimte en wat schrijft hij voor? Waar de functionele vraagspecificatie in principe zoveel mogelijk oplossingsruimte open laat, kan de vraagspecificatie ook 'hybride' zijn.

Bij specificeren door middel van prestaties en functionele specificaties stapt een corporatie vaak over op inkoop-/bouworganisatievormen waarbij een andersoortige taakverdeling met de opdrachtnemer en adviseurs wordt overeengekomen.

4.3 Vraagspecificatie binnen inkoopvorm

Per inkoopvorm verschilt het specificatieniveau en het moment van betrekken van de opdrachtnemer.

Bij geïntegreerde vormen DBM/ECM en RGS-modellen B en C wordt de opdrachtnemer al halverwege de initiatieffase geselecteerd en denkt mee in de verdere ontwikkeling van de vraagspecificatie. Ontwerp en realisatie lopen hier in elkaar over. De opdrachtgever kiest ervoor om naast het initiële werk tevens ook het onderhoud in de beheerperiode mee te nemen in de vraagspecificatie. De opdrachtnemer blijft dan dus ook in de beheerfase betrokken. Bij RGS kun je hier ook nog prestatiegaranties op krijgen die veel verder gaan dan de traditionele Burgerlijk Wetboek garanties.

In de geïntegreerde vormen DB/EC/RGS model A verlopen op dezelfde manier als hiervoor geschetst. Verschil is echter dat de beheerperiode ('maintain') niet in de vraagspecificatie is meegenomen. Het blijft dan ook bij traditionele garanties.

De traditionele bouworganisatievorm (enkelvoudige en meervoudige aanbesteding) gaat uit van een strikte scheiding tussen ontwerp en realisatie. De inkoopvorm Bouwteam voorziet nog wel in een adviesrol van de realiserende partij. Mogelijk moet die partij echter alsnog meervoudig meedingen bij de uiteindelijke uitvraag.

	Traditioneel	Bouwteam	RGS model A DB	RGS model B DBM	RGS model C DBM	
Procesfasen	Scheiding ontwerp en uitvoering	Uitvoering met advies in ontwerp	Geïntegreerd ontwerp en uitvoering	Geïntegreerd ontwerp, uitvoering, risicoaankoop voor fin. vast onderhoudsperiode	Geïntegreerd ontwerp, uitvoering, risicoaankoop voor fin. vast exploitatieperiode	Kernactiviteiten
Fase 0 Portefeuillestrategie						Keuzes t.a.v. huidige en gewenste situatie complexen
Fase I Initiatiefase						Kaders en doelen vanuit de complexvisie, selectie comaker
Fase II Planontwikkeling		Selectie o.b.v. competenties en visie	VS: functionele eisen en prestatie-eisen	VS: functionele eisen en prestatie-eisen	VS: functionele eisen en prestatie-eisen	Kaders, projectinformatie, planning t.b.v. scenario's
Fase III Planuitwerking en optimalisatie		VS: prestatie-eisen en/of bestek				Keuze scenario en uitwerking ontwerp en activiteitenplan
Fase IV Uitvoeringsvoorbereiding	VS: Bestek of werkomschrijving		Geaccordeerde Werkomschrijving en ontwerp	Geaccordeerde Werkomschrijving, scenario en ontwerp	Geaccordeerde Werkomschrijving, scenario en ontwerp	Uitvoeringsgereed maken (techniek en bewoners)
Fase V Realisatie	Gunnen o.b.v. prijs					Uitvoeren geplande maatregelen
Fase VI Oplevering	Toezicht	Toezicht	Kwaliteitsborging	Kwaliteitsborging	Kwaliteitsborging	Technisch en administratief opleveren
Fase VII Beheer- en exploitatiefase	Traditionele oplevering	Traditionele oplevering	Oplevering prestaties	Oplevering prestaties	Oplevering prestaties	Prestaties op afgesproken peil houden
		Traditionele garanties		Prestatiegaranties gekoppeld aan onderhoudsplan		
				Oplevering prestaties	Oplevering prestaties	

Legenda:  Formeel contractmoment (c.q. alternatieven bijvoorbeeld op VO, DO of TO)

 Opdrachtgever in trekkersrol

 Opdrachtnemers in trekkersrol

 Opdrachtnemers in trekkersrol (optioneel)

Figuur 10: Vraagspecificatie en betrokkenheid opdrachtnemer binnen Inkoopvorm, Vijverberg Consulting, Smits Vastgoedzorg en Balance & Result, 2017

Parallel aan de keuze van de inkoopvorm kiest een opdrachtgever tevens de wijze waarop specifieke advisering wordt ingekocht. Een corporatie heeft daarbij de keuze tussen consulting/engineering en mainconsulting. Bij consulting/engineering kan men denken aan de inzet van diverse adviseurs (architect, constructeur, energiedeskundige, bouwfysicus, asbestdeskundige etc.). Een opdrachtgever kan de inzet van de benodigde consulting taken zelf coördineren of via mainconsulting organiseren (zie paragraaf 3.2 en 3.3). Bij mainconsulting huurt de opdrachtgever deze ondersteuning vanaf de initiatieffase integraal in via de opdrachtnemer (organisatievorm 'Coördineren'). Voordeel van de laatstgenoemde vorm is dat de inzet van adviseurs 'LEAN' en aantoonbaar tegen lagere kosten verloopt en dat de adviezen direct een vertaalslag krijgen in maatregelen en scenario's waarvoor desgewenst ook prestatiegaranties in de beheerperiode worden verkregen. Dit regelen partijen in RGS binnen een format voor kosten Ontwerp en Engineering.

5. Model Vraagspecificatie: uitwerking vraagspecificatie per procesfase

5.1 Inleiding

In dit afsluitende hoofdstuk werken we de vraagspecificatie in de verschillende procesfasen nader uit. Dit is een groeimodel van grof naar fijn. We benoemen daarbij de verschillende blokken met informatiedragers. Bij de uitwerking is gebruik gemaakt van publicaties van Aedes, PB3R, de Leidraad Resultaatgericht samenwerken en praktijkprojecten. De uitwerking in detail is opgenomen in bijlagen (niet uitputtend).

Houd de vraagspecificatie compact!

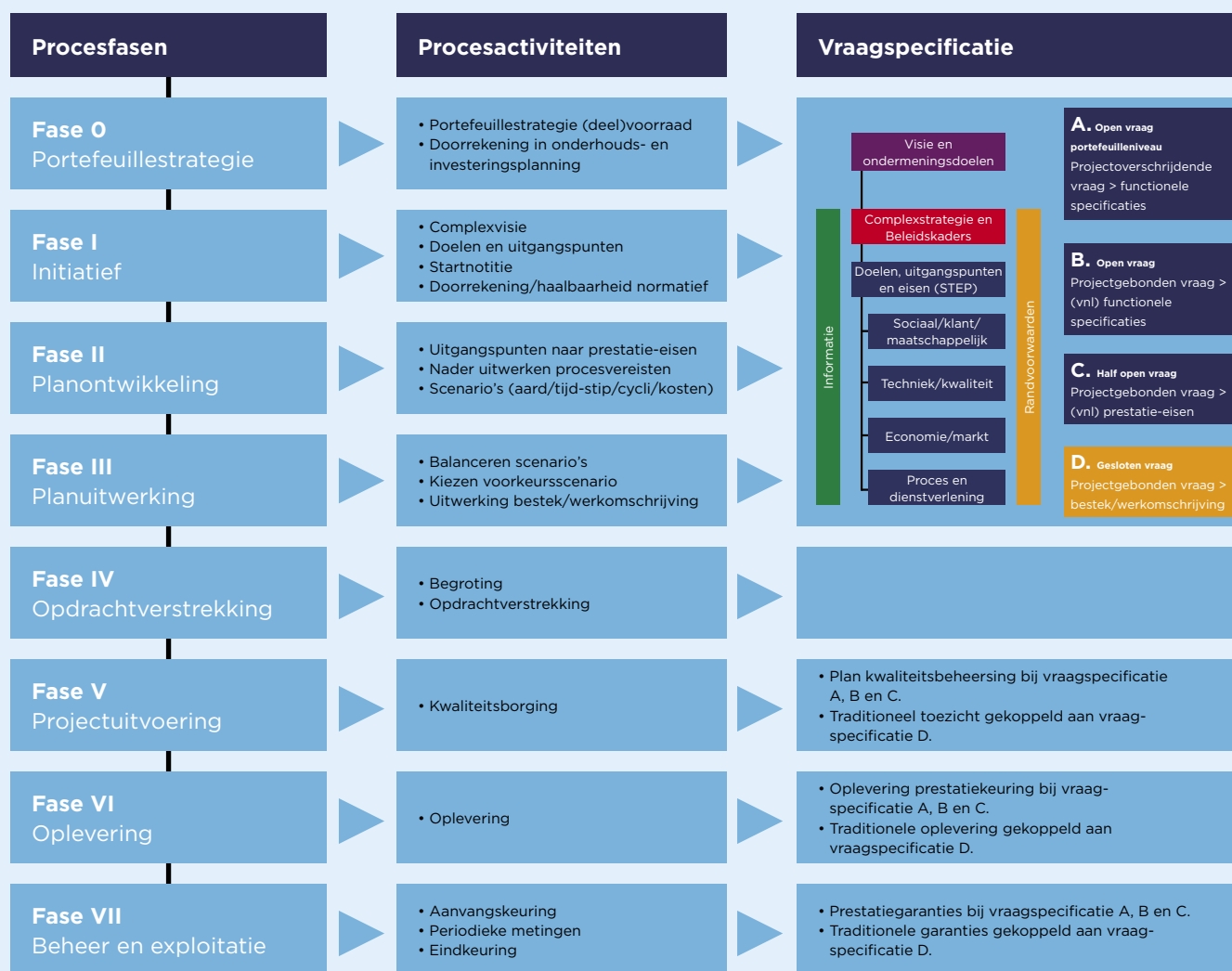
Deze publicatie is een leidraad om de vraagspecificatie te structureren en van inhoud te voorzien. Het blijft de opgave voor de opdrachtgever enerzijds om de inhoud kernachtig te houden, en anderzijds de opdrachtnemer inzicht te geven in het probleem dat opgelost moet worden. Vaak geldt: 'less is more'. Vraag je af: welke informatie is relevant voor de opdrachtnemer om de te klus te klaren. Een dialoog over eisen en oplossingsruimte is hier functioneel: het is aan de opdrachtnemer om desgewenst verdiepende vragen over de opgave te stellen.

5.2 Model Vraagspecificatie

Het bestuur van een corporatie formuleert en bewaakt de missie en visie. Deze worden uitgewerkt in een ondernemingsplan en voorzien van volkshuisvestelijke (beschikbaarheid, kwaliteit en betaalbaarheid), maatschappelijke (bijvoorbeeld duurzaamheid), organisatorische en financiële doelen.

Een van de deelproducten van een ondernemingsplan is het portefeuilleplan met een portefeuillestrategie (huidige en wensportefeuille). Het portefeuilleplan bevat de vastgoedopgave voor de korte en lange termijn om de wensportefeuille te bereiken en is grofmazig doorerekend op de effecten op de gestelde doelen.

Het assetmanagement is verantwoordelijk voor de programmering en bewaking van de realisatie van de vastgoedopgave (onder meer onderhoud, investeringen/renovatie, verkoop en sloop). De programmering van het onderhoud en de investeringen worden achtereenvolgens opgenomen in een Meerjaren Onderhoudsplanning (MJOP) en Meerjaren Investeringsplanning (MJIP).



Figuur 11: Modelvraagspecificatie: uitwerking vraagspecificatie per procesfase, Vijverberg Consulting, Smits Vastgoedzorg en Balance & Result, 2017

Het property management is verantwoordelijk voor de daadwerkelijke inkoop en realisatie. Op deelvoorraad- en complexniveau worden instructies en spelregels geformuleerd, aangescherpt of verder complex-specifiek gemaakt.

In de navolgende paragrafen werken we de vraagspecificatie gekoppeld aan de procesfasen nader uit. We richten ons daarbij op fasen 0, I en II (aangegeven met **blauwe kleur** – **A, B en C**). Fase III resulteert in een bestek of werkomschrijving (aangegeven met **oranje kleur** – **D**). Deze blijft in dit rapport buiten beschouwing. Daarvan zijn voldoende bruikbare standaards in de markt voorhanden.

5.3 Informatiedragers Portefeuillestrategie (fase 0)

Een corporatie kan besluiten om in fase 0 (Portefeuillestrategie) een vraagspecificatie op te stellen en uit te vragen op projectoverschrijdend niveau. Een projectoverschrijdende vraagspecificatie richt zich op een subset van het bezit, zoals bijvoorbeeld een wijk of een bepaalde typologie van woningen.

Het Ondernemingsplan wordt uitgewerkt in beleidskaders voor een portefeuillestrategie. De beleidskaders doen uitspraken over de wensportefeuille, na te streven kwaliteit, marktpositionering (doelgroep, huurstelling), het te behalen rendement, het woonprogramma, kaders vanuit de Meerjaren Onderhoudsbegroting en de Investeringsplanning, te behalen rendement e.d. (aangegeven in **rode kleur**).

Tevens worden er randvoorwaarden meegegeven (denk aan regelgeving, wel of niet in bewoonde staat renoveren etc. – aangegeven in **oranje kleur**) en informatie verstrekt om de vraagspecificatie verder te kunnen uitwerken (aangegeven in **groene kleur**). De beleidskaders worden vervolgens door de corporatie vertaald in doelen en uitgangspunten te stellen aan de ‘voorraad/deelvoorraad’, uitgewerkt in STEP (aangegeven in **blauwe kleur**). Deze is gebaseerd op functionele specificaties en strategische prestaties voor de gehele voorraad of een deel van de voorraad.

De corporatie formuleert haar doelen en uitgangspunten op de volgende velden (STEP):

- Sociaal/klant/maatschappelijk (bewonersbelang en -betrokkenheid, de te behalen klanttevredenheid, wijkbelang, Social Return on Investment en MVO);
- Techniek/kwaliteit (streefkwaliteit in de vorm van kwaliteitsuitgangspunten inclusief eventuele eisen te stellen aan duurzaamheid en architectuur en beeldkwaliteit);
- Economie/markt (streefhuur, woonlasten, energielasten, IRR, TCO etc.);
- Proces en organisatie (procesafspraken, bewonerscommunicatie en -participatie, besluitvormingsmomenten, dienstverlening en sociale ondersteuning bewoners).



Figuur 12: Vraagspecificatie fase 0 (projectongebonden), Vijverberg Consulting, Smits Vastgoedzorg en Balance & Result, 2017

5.4 Informatiedragers Initiatieffase (fase I)

In fase I (Initiatieffase) wordt de vraagspecificatie complexgebonden ingevuld. De complexstrategie staat centraal (**rode kleur**). De benodigde informatie over het complex wordt aangevuld door de corporatie (**groene kleur**) en randvoorwaarden waar nodig nader aangescherpt (**oranje kleur**). Het is vervolgens mogelijk om de doelen en uitgangspunten nader te concretiseren. De uitvraag is gebaseerd op functionele specificaties en strategische prestaties op complexniveau (**blauwe kleur**).

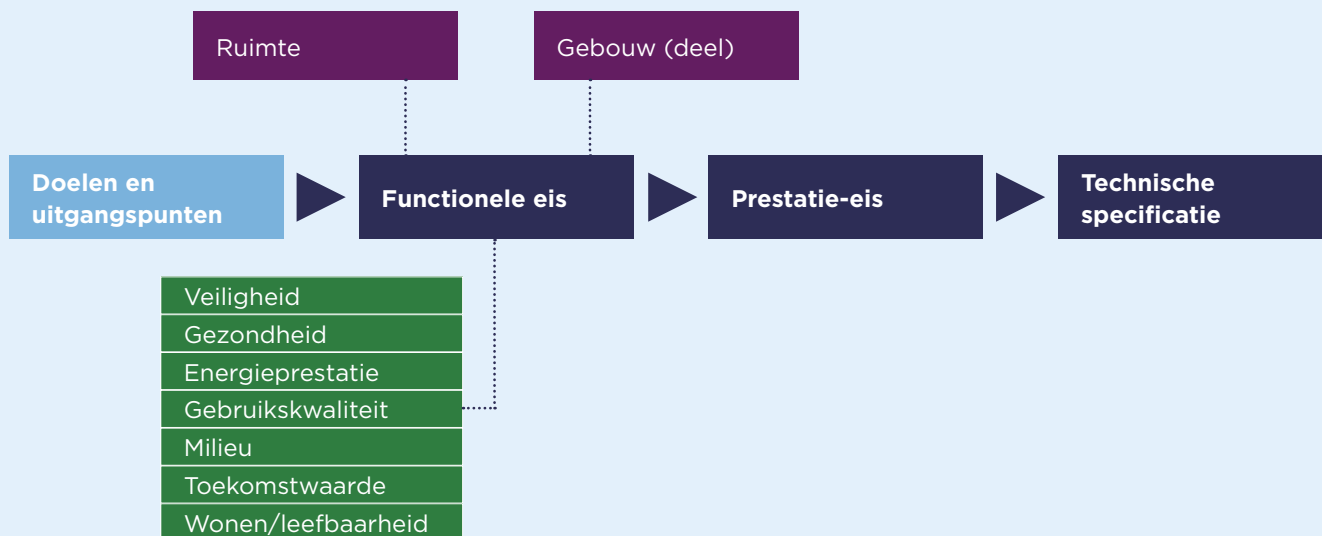


Figuur 13: Vraagspecificatie fase I (projectgebonden), Vijverberg Consulting, Smits Vastgoedzorg en Balance & Result, 2017

De uitgangspunten en -eisen worden bij voorkeur uitgewerkt op verschillende thema's conform de systematiek van Kwaliteit in Balans (KiB), te weten:

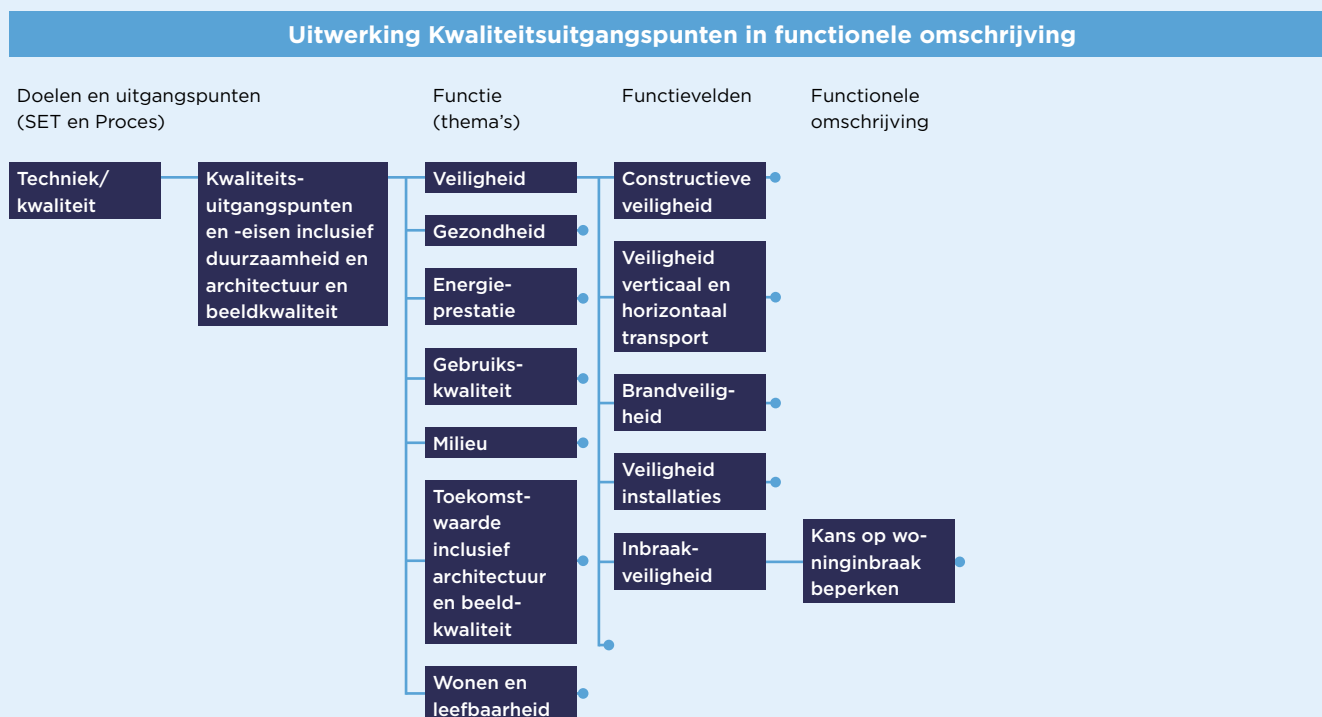
- Veiligheid
- Gezondheid
- Energie
- Gebruikskwaliteit
- Duurzaamheid
- Toekomstwaarde
- Wonen en leefbaarheid

De eisen kunnen gelden voor de woning als geheel, of specifiek worden gekoppeld aan bepaalde ruimtes en/of gebouwdelen.



Figuur 14: Opbouw van de vraagspecificatie, Balance & Result, 2017

In de onderstaande figuur is een voorbeeld opgenomen voor de uitwerking van het thema veiligheid binnen de kwaliteitsuitgangspunten. Inbraakveiligheid laat zich dan bijvoorbeeld omschrijven als “de kans op inbraak verkleinen”. Het betreft hier nog steeds functionele specificaties.

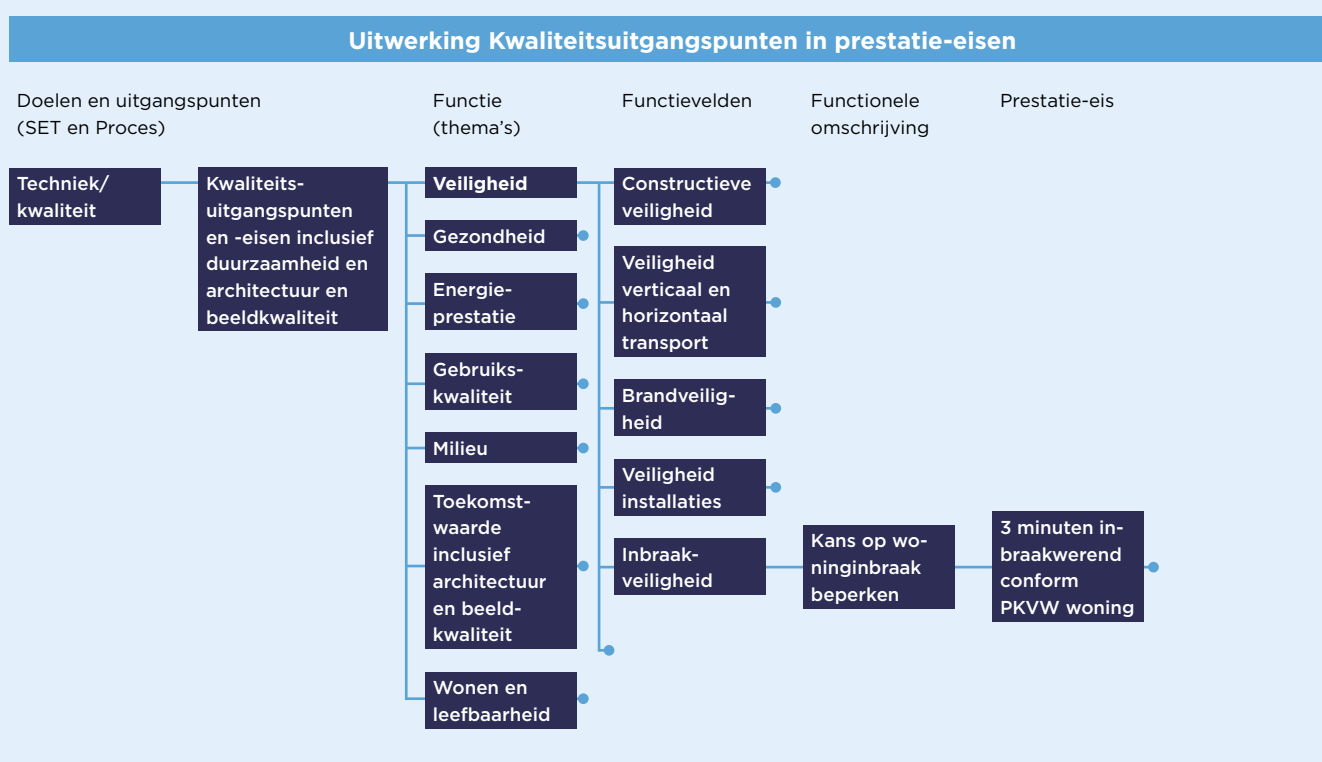


Figuur 15: Uitwerking kwaliteitsuitgangspunten in functionele omschrijving, Vijverberg Consulting, 2017

5.5 Informatiedragers Planontwikkelingsfase (fase II)

In fase II (Planontwikkeling) wordt de vraagspecificatie nog weer een slag dieper uitgewerkt. Dit geldt voor alle uitgangspunten en eisen. Functionele specificaties binnen 'techniek/kwaliteit' worden uitgewerkt in prestatie-eisen. Indien de uitvraag al heeft plaatsgevonden in fase 0 of I gebeurt die uitwerking in overleg tussen de corporatie en de opdrachtnemer. Een corporatie kan ook besluiten om de uitwerking zelf te doen en vervolgens op basis van de uitwerking in prestatie-eisen de uitvraag in fase II naar de markt ter hand te nemen.

De uitwerking van de functionele specificatie van inbraakveiligheid uit paragraaf 5.4 ("de kans op inbraak verkleinen") kan bijvoorbeeld leiden tot de keuze voor de prestatie-eisen "3 minuten inbraakveilig conform Politiekeurmerk Veilig Wonen".

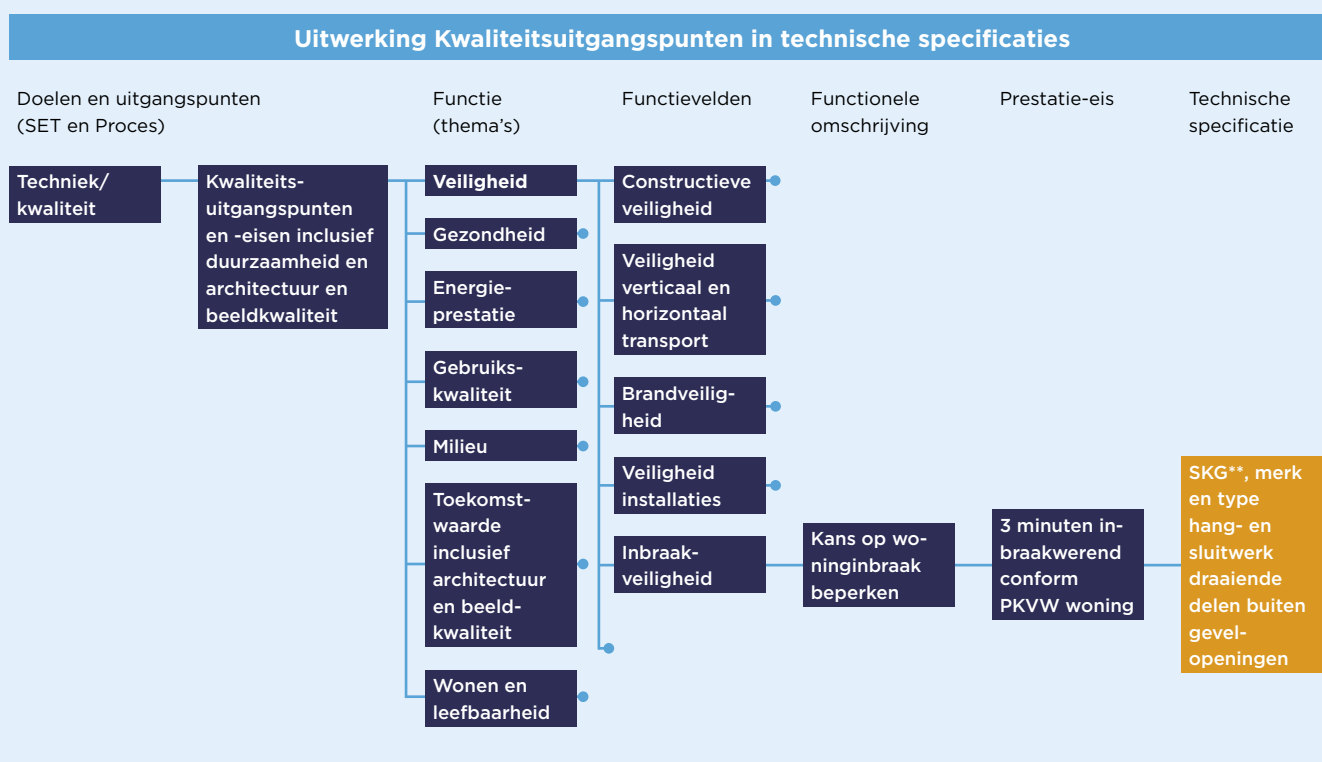


Figuur 16: Uitwerking kwaliteitsuitgangspunten in prestatie-eisen, Vijverberg Consulting, 2017

5.6 Informatiedragers Planuitwerking (fase III)

In fase III (Planuitwerking) wordt uitgevraagd op bestek of werkomschrijving. De corporatie vertaalt dan zelf (voor zover op schrift gesteld) de prestatie-eisen naar het bestek of in een werkomschrijving. In geval van een RGS-aanpak verwerkt de opdrachtnemer het, door de opdrachtgever in fase III, gekozen scenario in een werkomschrijving.

De uitwerking van de hiervoor genoemde prestatie-eis voor inbraakveiligheid “3 minuten inbraakveilig conform Politiekeurmerk Veilig Wonen” leidt dan bijvoorbeeld tot een technische specificatie in termen van “SKG**, merk en type hang- en sluitwerk voor draaiende delen in buiten gevelopeningen”.



Figuur 17: Uitwerking kwaliteitsuitgangspunten in technische specificaties, Vijverberg Consulting, 2017

Bijlagen

Bijlage A	Vraagspecificatie Portefeuillestrategie (fase 0)	27
Bijlage B	Vraagspecificatie Initiatieffase (fase I)	35
Bijlage C	Vraagspecificatie Planontwikkelingsfase (fase II)	46
Bijlage D	Kwaliteitsthema's, velden en eisen	48
Bijlage E	Procesuitgangspunten	50
Bijlage F	Overzicht Ontwerp en Engineering (taakverdeling)	51
Bijlage G	Gedragscode Mededinging RGS	52

Bijlage A – Vraagspecificatie Portefeuillestrategie (fase 0)

Vraagspecificatie FASE 0 (projectongebonden)

Een corporatie kan besluiten om in fase 0 (Portefeuillestrategie) een vraagspecificatie op te stellen en uit te vragen op projectoverschrijdend niveau. De opdrachtgever verschaft daarmee de opdrachtnemer de informatie, op grond waarvan deze zijn propositie en benodigde middelen, competenties en processen kan bepalen. Het gaat hierbij om de gehele voorraad of een subset daarvan, bijvoorbeeld een wijk of een bepaald type woningen.

De vraagspecificatie is erop gericht om de opdrachtnemer maximale ruimte te geven voor het toepassen van zijn kennis over optimale oplossingen en optimale processen, zodat de opdrachtgever de maximale waarde voor zijn geld krijgt. De opdrachtgever definieert hierbij niet alleen zijn functionele uitvraag, maar ook de achterliggende doelen. Aangezien het hier gaat om een vraagspecificatie voor de bestaande voorraad (in bewoonde staat of met uitplaatsing), spelen niet alleen technische doelen een rol, maar zeker ook sociale/maatschappelijke en economische doelen. De opdrachtnemer wordt vanuit deze vraagspecificatie gevraagd om mee te denken en te adviseren over het optimaliseren van de portefeuille met de beschikbare middelen, of over de inrichting van processtromen en de benutting van capaciteiten.

De modelvraagspecificatie beschrijft een aantal relevante velden met specifieke triggervragen. Tevens biedt deze projectongebonden vraagspecificatie kaders en uitgangspunten, die het vertrekpunt zullen vormen voor de complexgerichte projecten (RGS fase 1: initiatief). Hieruit volgen eisen voor het product en voor het proces.

De vraagspecificatie kenmerkt zich door een logische opbouw in een aantal vaste informatiebouwstenen:

1. Wat is de **invloed van de ondernemingsdoelstellingen** op de plannen en op de projecten?
2. **Portefeuillestrategie en beleidskaders**: welke complexen worden de komende periode aangepakt vanuit perspectief van investering of van instandhouding? Welke (interne) beleidskaders zijn medebepalend voor de planuitwerking, en waarmee moet de opdrachtnemer rekening houden?
3. Wat zijn de **doelen en uitgangspunten** bij de realisatie van project-/werkstromen en bij de inrichting van het proces?
4. Wat zijn (externe) **randvoorwaarden**, die medebepalend zijn voor werkwijze en kosten?
5. Welke **informatie** kan de opdrachtnemer benutten (input) c.q. zal hij leveren (output)?



Figuur 18: Van ondernemingsdoelen naar beleidskaders en doelen en uitgangspunten op portefeuille- en complexniveau, Vijverberg Consulting, Smits Vastgoedzorg en Balance & Result, 2017

Gebruiksaanwijzing

Dit model biedt richtlijnen voor het opzetten van de vraagspecificatie. Het biedt een structuur en een aantal triggervragen. Bij het gebruik van het model maakt u de inhoud zelf specifiek. Dit zal vaak een samenspel van verschillende disciplines vragen. Daarbij vraagt u zich steeds af: welke informatie heeft de opdrachtnemer nodig om een goede prestatie te kunnen leveren? Een vraagspecificatie is het resultaat van een interpretatieproces door de opdrachtgever. De modelvraagspecificatie moet derhalve niet worden gezien als een aankruislijstje, maar meer als een leidraad voor het analyseproces van de opdrachtgever.

Dialog over de gestelde vraag en de oplossingsruimte

Het heeft ook voordelen om in dialoog tot de vraagspecificatie te komen (als de situatie dit toelaat). Daarin zal de opdrachtnemer doorvragen om tot een goed begrip van de context van de opgave te komen.

VISIE EN DOELEN	STRATEGIE EN BELEID	DOELEN EN UITGANGSPUNTEN	RAND- VOORWAARDEN	INFORMATIE
--------------------	------------------------	-----------------------------	----------------------	------------

A1. Inleiding

Om welke opgave gaat het?

		Triggervragen
1	Omschrijving van de opgave	Om welk(e) subset van het bezit gaat het?
2	Scope van de opgave	- Wat valt binnen/buiten de opgave - Zoekruimte voor optimalisaties

A2. Visie en ondernemingsdoelen

Wat moet uw opdrachtnemer weten van uw visie op de bedrijfsvoering?

		Triggervragen
1	Missie van de corporatie <i>Van welke doelen en ambities moet de opdrachtnemer kennis hebben?</i>	- Welke missie heeft de woningcorporatie? In relatie tot bewoners, gemeente, medewerkers e.d. - Welk vastgoed businessmodel kiest de corporatie? - Visie op ketensamenwerking/RGS? - Waarin wil de corporatie onderscheidend zijn t.o.v. andere corporaties. *Paul: Kernwaarden staan ook al onder 6.
2	Ondernemingsdoelstellingen (in bulletvorm)	Belangrijke ondernemingsdoelstellingen
3	Visie op te leveren klantwaarde <i>Wat zijn de kernelementen in de klantbenadering?</i>	- Beschikbaarheid - Betaalbaarheid - Onderscheidende woonproducten en dienstverlening/serviceniveau - Gewenste relatie met de bewoner (warm, zakelijk)
4	Visie op volkshuisvestelijk beleid	- Primaire klantgroepen, product-markt-combinaties - Passende huisvesting - DAEB/niet-DAEB
5	Visie op te leveren maatschappelijke waarden <i>Welke maatschappelijke waarden zijn (mogelijk) van invloed op de bepaling van ingrepen en activiteiten?</i>	- Duurzaamheidsambities - Sociale rolopvatting. Leefbaarheidsopgave - Samenwerking met omgeving, buurt en gemeente - Participatie van bewoners - Koplopersrol in innovatie
6	Visie op organisatie aspecten	- Kernwaarden (professionaliteit, integriteit, etc.) - Kernkwaliteiten, core business - Wat wil de corporatie zelf doen, en bij welke taken is ondersteuning gewenst of wil je overdragen - Beslissingsbevoegden

VISIE EN DOELEN	STRATEGIE EN BELEID	DOELEN EN UITGANGSPUNTEN	RAND- VOORWAARDEN	INFORMATIE
--------------------	------------------------	-----------------------------	----------------------	------------

A3. Opgave vanuit de portefeuillestrategie en beleidskaders (projectongebonden)

Wat moet uw opdrachtnemer weten van uw visie op uw bedrijfsvoering? Wat zijn invloedsfactoren op het proces van de opdrachtnemer en op de beslissingen die hij moet nemen?

		Triggervragen
1	Huidige portefeuille versus gewenste portefeuille	• Woningtypes, locaties en huurniveaus • Complexprestaties • Wensportefeuille • Aankoop versus verkoop
2	Meerjaren Investeringsplannen (MJIP) <i>Hoe stelt de corporatie financiële prioriteiten?</i>	• Welke complexen – nieuwbouw en verbetering? • Omvang geplande verbetering/investeringen • Indicatie geplande aard van verbeteringen • Visie op verduurzaming portefeuille, geplande stappen naar CO₂-neutraal in 2050 • Waar zitten (mogelijke) spanningen tussen gewenste kwaliteit en beschikbaar budget
3	Instandhoudingsplannen (MJOB)	• Welke complexen planmatige ingrepen? • Omvang van instandhoudingsbudgetten • Onderhoudskaders (inclusief visie op onderscheid investering en instandhouding/onderhoud)
4	Economische kaders, factoren die meegenomen worden voor de bepaling van optimale scenario's.	• Visie op gewenste waardestrating (marktwaarde, e.a.) • Sturing op indicatoren en prioriteiten (rendement, marktwaarde, volkshuisvestelijk, etc.) • Hoe te sturen op betaalbare woonlasten?
5	Omgaan met huurdersbelangen	• Huurbeleid; welke bewoners krijgen wel/niet te maken met huurverhoging? • Wat kan wel/niet in bewoonde staat? • Opgave m.b.t. tijdelijke huisvesting
6	Organisatie- en procesbeleid	• Procuratie. Wie beslist waarover? Invloed en zeggenschap. • Wie wordt geïnformeerd? Interne samenwerking • Welk beleid is er beschikbaar t.b.v. het voldoen aan wettelijke verplichtingen (o.a. veiligheid)?
7	Opdrachtgeverschap en samenwerking met ketenpartners	• Rol opdrachtnemers binnen gekozen vastgoed businessmodel • Criteria te stellen aan ketenpartners • Inkoopcriteria (SROI, ketenaansprakelijkheid, etc.)
8	Management van bedrijfsinformatie	• Compleet en betrouwbaar maken en houden van informatie over eigen bezit • Regels voor privacygevoelige informatie

VISIE EN DOELEN	STRATEGIE EN BELEID	DOELEN EN UITGANGSPUNTEN	RAND- VOORWAARDEN	INFORMATIE
--------------------	------------------------	-----------------------------	----------------------	------------

A4. Doelen en uitgangspunten op niveau van portefeuille en projectstromen

Welke (projectoverschrijdende/generieke) doelen en kaders krijgt de opdrachtnemer mee, die hij moet doorvertalen naar projectspecifieke doelen en uitgangspunten?

4.1	Perspectief: Sociaal/klant en maatschappelijk	Triggervragen
1	Sociale doelen	- Gewenste klanttevredenheid (KPI's) - Bijdrage aan leefbaarheidsdoelstellingen in zwakke wijken (KPI) - Compleet zicht op kwetsbare huurdersgroepen
2	Sociale uitgangspunten	- Afspraken Social Return on investment - Samenwerken om te komen tot tenminste 70% akkoord bewoners - Bewonersparticipatie en cohesieversterking - Belang om 'achter de voordeur' te komen. - Sociale risicosignalering (eenzaamheid, wiet, etc.) - Rolverdeling gemeente en woningcorporatie t.a.v. leefbaarheid. Samenwerking met wijkteams - Rolverdeling opdrachtnemer en corporatie in optreden naar bewoners - Rechten en plichten van de huurder (bij groot onderhoud) - Hindervergoedingenbeleid. Compensaties

4.2	Perspectief: Techniek en kwaliteit	Triggervragen
1	Kwaliteitsuitgangspunten – Veiligheid Kwaliteitsuitgangspunten: a) Veiligheid b) Gezondheid c) Energieprestaties d) Gebruikskwaliteit e) Milieu f) Toekomstwaarde, incl. architectuur en beeldkwaliteit g) Wonen/leefbaarheid	- Schoon, heel en veilig. Visie. - Hoe definieert de opdrachtgever zijn kwaliteitsniveaus (Minimale kwaliteit, Standaard kwaliteit, Extra) en visie op wanneer te bereiken. - Welke bepalingsmethoden gebruikt de opdrachtgever om kwaliteit inzichtelijk te maken - Werken met methodiek van Kwaliteit in Balans Zie nadere uitwerking in bijlage D.

VISIE EN DOELEN	STRATEGIE EN BELEID	DOELEN EN UITGANGSPUNTEN	RAND-VOORWAARDEN	INFORMATIE
-----------------	---------------------	--------------------------	------------------	------------

4.3	Perspectief: Economie/markt	Triggervragen		
1	Visie op te realiseren economische doelen	• Relatief belang van (directe) rendementsdoelen (IRR) • Betaalbaarheid • Gewenste niveaus van onderhoudskosten en TCO targets (vanuit MJOB) – trends		
2	Economische uitgangspunten	• Streefhuur, huurbepaling en woonlastenbepaling • TCO-bepalingsmethoden • Afwegingsmodellen t.b.v. voorkeursscenario's • Beslissingscriteria voor go/no go • Samenwerking t.b.v. verwerving externe financiering		
3	Prijsniveau en aantoonbare marktconformiteit	• Referentieprijsen • Geplande marktconformiteitstoetsingen		

4.4	Perspectief: Proces en dienstverlening	Triggervragen		
1	Procesdoelen	• Te realiseren productievolumes (KPI) • Continuïteit in werkstromen • Voorspelbare processen. Beheersing van risico's		
2	Procesuitgangspunten	• Procesafspraken en betrouwbare budgetten • Rolverdeling opdrachtgever/ketenpartner (bewonerscommunicatie, huisbezoek, lastige huurders, ...) • Transparante samenwerking		
3	Beheersing van primaire en ondersteunende processen	• Planning en capaciteitssturing (KPI's) • Kwaliteitsbeheersing (generieke KPI's) • Projectmanagement. Projectplannen • Klantkritische processen (klachtenbehandeling, etc.) KPI's • Informatiemanagement. Bezit op orde • Administratieve processen		
4	Beheersen continuïteitsvoorwaarden	• Werkomvang- en aansluitcondities (KPI's) • Tijdige voorbereiding van projecten (KPI's) • Werkwijze t.a.v. betaalbaar stellen		
5	Beheersing van risico's en kansen	• Relevante risico-items in het vastgoedbezit • Samenwerking		
6	Leren en verbeteren	• Verwachtingen t.a.v. continu verbeteren en innoveren • Principes van procesoptimalisaties • Werken aan reductie van faalkosten		
7	Dienstverlening, service level	• Welke dienstverlening naar bewoners is gewenst/vereist? • Ontzorging van de bewoners(groepen)		

A5. Randvoorwaarden

Met welke (externe) randvoorwaarden, die van invloed zijn op zijn processen en middelen, heeft de opdrachtnemer te maken?

		Triggervragen
1	Relevante wettelijke kaders	• Bouwbesluit 2012 • Wet geluidhinder • Wet bodembescherming • Wet milieubeheer • Wet natuurbescherming • Wet luchtkwaliteit • Wet bodembescherming • Wet arbeidsomstandigheden • Huurwet • Privacywetgeving GDPR
2	Vergunnings-verplichtingen	• Ruimtelijke ordening • Omgevingswet • Wet natuurbescherming
3	Convenanten	• Bouw en hout covenant FSC
4	Onderschreven normen en richtlijnen	• Normen Landelijke Netwerk voor de Brandpreventie (LNB) van de NVBR.
5	Afspraken met de overheid	• Gemeentelijke prestatieafspraken • Afspraken met diverse gemeentes
6	Subsidievoorwaarden	• Subsidie Rijksoverheid, Energie Prestatie Vergoeding (EPV) • Provinciale subsidies

VISIE EN DOELEN	STRATEGIE EN BELEID	DOELEN EN UITGANGSPUNTEN	RAND- VOORWAARDEN	INFORMATIE
--------------------	------------------------	-----------------------------	----------------------	------------

A6. Informatie

Met welke input- en outputinformatie heeft de opdrachtnemer te maken?

		Triggervragen
1	Beschikbare technische data over de voorraad (subset)	- Beschikbare KiB scores beschikbaar - Exterieur - Casco - Installaties - Interieur - Bevindingen technische onderzoeken (asbest, etc.)
2	Beschikbare economische data over de voorraad (subset)	- Economische prestaties van het complex (rendement, energielasten, woonlasten) - Feitelijke exploitatie- en onderhoudskosten - Kosten energiegebruik
3	Beschikbare sociale data van bewoners in de betreffende voorraad (subset)	- Aard van de bewoners, cultuur en nationaliteit - Taalproblematieken - Leefbaarheidsproblematieken - Zelfstandigheid en aanspreekbaarheid
4	Welke informatie in welke systemen? Welke ICT-integratie is nodig met de systemen van de opdrachtnemer>	- Vastgoeddata (configuratie, conditiedata, hoeveelheden, tekeningen, ZAV, waardebeoordeling, etc.) - Garantie-verplichtingen - Kwaliteitsborgingsdata - Klant- en wijkdata - Prestatie-informatie (verhuur, leefbaarheid, conditie, klanttevredenheid, onderhoudskosten, etc.) - Plannen - Info over wijken en buurten - Bedrijfsstandaards

Bijlage B – Vraagspecificatie RGS initiatieffase

Vraagspecificatie FASE 1 Initiatieffase (projectgebonden)

In de vraagspecificatie in Fase 1 is sprake van een gedefinieerd 'project' in de initiatieffase. Hier wordt de vraagspecificatie complexgebonden ingevuld. De complexstrategie staat centraal. De complexstrategie is afgeleid van de portefeuillestrategie. De benodigde informatie over het complex wordt aangevuld door de corporatie en randvoorwaarden waar nodig nader aangescherpt. Daarmee definieert de opdrachtgever het speelveld voor de opdrachtnemer.

De opdrachtgever geeft de doelen, uitgangspunten, randvoorwaarden en beschikbare informatie mee aan de opdrachtnemer. Ook formuleert de opdrachtgever de functionele eisen aan de ingrepen in het vastgoed (product), en de eisen aan het proces. Het geeft de opdrachtnemer inzicht in het 'waarom' van de opgave. Dit vormt de basis voor de uit te werken propositie door de opdrachtnemer. De opdrachtnemer verzamelt waar nodig aanvullende informatie over de huidige situatie en werkt op basis van de vereisten een propositie uit die in fase II stapsgewijs verder wordt uitgewerkt in scenario's.

Voor projecten in bestaande bouw heeft de opdrachtnemer (doorgaans) te maken met zittende bewoners en een bestaand gebouw in een bepaalde conditie. Naast de technische opgave gaat het ook om een sociale en een economische opgave, die gezamenlijk in de procesgang aan de orde komen ('STEP').

Gebruik van de vraagspecificatie

Vanuit deze vraagspecificatie zal de opdrachtnemer aan de slag gaan, te beginnen met het completeren van de informatie over de actuele situatie (waarnemingen, onderzoeken, inventarisaties, etc.), zodat hij zijn plannen en begrotingen op realistische en betrouwbare gegevens kan stoelen. De vraagspecificatie resultaat in een RGS-propositie van de opdrachtnemer.



Figuur 19: Van ondernemingsdoelen naar beleidskaders en doelen en uitgangspunten op portefeuille- en complexniveau, Vijverberg Consulting, Smits Vastgoedzorg en Balance & Result, 2017

Gebruiksaanwijzing

Deze model vraagspecificatie biedt een richtlijn voor het opzetten van een complexgebonden vraagspecificatie. Het biedt een structuur en een aantal triggervragen. Het hanteren van een uniforme structuur door opdrachtgevers leidt tot herkenbare en begrijpelijke vragen aan de marktpartijen. Bij het gebruik van dit model maakt u de inhoud zelf specifiek. Een vraagspecificatie is het resultaat van een uitgewerkte analyse door de opdrachtgever. Dit model vraagspecificatie moet derhalve niet worden gezien als een aankruislijstje, maar meer als een leidraad voor het analyseproces van de opdrachtgever.

Less = more

Het is een kunst om de opdrachtnemer niet te overstelpen met een grote hoeveelheid informatie, maar juist met de kern van de vraag. Dit model (kapstok) stimuleert om de vraag systematisch te formuleren vanuit de projectdoelen, die zodoende ook steeds centraal blijven staan. Geef duidelijk aan welk probleem je als corporatie opgelost wilt hebben. Wees desgewenst selectief en doe niets met blijkbaar niet relevante triggervragen. Vraag je steeds af welke informatie voor de opdrachtnemer relevant is om tot een goede oplossing te komen.

Dialog over de gestelde vraag en de oplossingsruimte

Het heeft ook voordelen om in dialoog tot de vraagspecificatie te komen (als de situatie dit toelaat). Daarin zal de opdrachtnemer doorvragen om tot een goed begrip van de context van de opgave te komen.

VISIE EN DOELEN	STRATEGIE EN BELEID	DOELEN EN UITGANGSPUNTEN	PROGRAMMA EN PROCESSEISSEN	RAND-VOORWAARDEN	INFORMATIE
-----------------	---------------------	--------------------------	----------------------------	------------------	------------

B1. Inleiding

		Triggervragen
1	Omschrijving van het werk	- Om welk(e) complex(en) gaat het? - Uit welke onderdelen bestaat deze opgave (breakdown)? - Welk probleem moet er worden opgelost?
2	Scope van de opgave	- Wat valt binnen/buiten de opgave? - Zoekruimte voor optimalisaties?

B2. Complexstrategie en (projectgerelateerde) beleidskaders

Welke hoofdkeuzes t.a.v. dit complex zijn er al gemaakt?

		Triggervragen
1	Complexpositie in de portefeuille strategie	- Wenselijke ontwikkeling van dit complex in de portefeuille-strategie? - Aandachtspunten van het complex? - Complexdoelen?
2	Beleidskader Doelgroepen en huurstelling	- Voor welke doelgroepen is dit complex geschikt? - Streefhuur en consequenties. Bepalende factoren voor de huurbepaling. - Welke voorzieningen willen we tenminste bieden voor deze specifieke doelgroepen? - Huurbeleid; aanleidingen voor huurbijstelling - Compensatieregeling hindervergoedingen. Tijdelijke huisvesting - Spelregels bij betreden bewonersdomein
3	Geplande complexstrategie, alternatieve scenario's	- Doorexplotatie, planmatig onderhoud - Doorexplotatie (x jr) met beperkte ingrepen - Doorexplotatie (x jr) met ingrijpende ingrepen - Sloop/nieuwbouw - Afstoten/verkoop
4	Beleidsdoelen die gekoppeld zijn aan dit project	- Duurzaam materiaalgebruik - Stimulering lokale werkgelegenheid - Inzet personeel met een achterstand op de arbeidsmarkt (SROI) - Innovatie ondersteuning - Samenwerking met bewoners *Paul: wat bedoel je??

VISIE EN DOELEN	STRATEGIE EN BELEID	DOELEN EN UITGANGSPUNTEN	PROGRAMMA EN PROCESSEISSEN	RAND-VOORWAARDEN	INFORMATIE
-----------------	---------------------	--------------------------	----------------------------	------------------	------------

B3. Doelen en uitgangspunten

Wat wil de opdrachtgever met dit project bereiken? Welke kaders krijgt de opdrachtnemer mee?

3.1	Algemeen	Triggervragen
	Projectdoelen	- Wanneer is dit project succesvol? Formuleer projectdoelen vanuit onderstaande perspectieven. - Wat zijn de meest bepalende doelen? (Volgorde van belangrijkheid)

3.2	Perspectief: Sociaal/Maatschappelijk	Triggervragen
1	Sociaal/maatschappelijke doelen	- Gewenste klanttevredenheid (investering/onderhoud en proces) - Samenwerken om te komen tot 70% bewoners akkoord. Wie doet wat? - Leefbaarheidsverbetering op korte en lange termijn - Cohesie-versterking en sociale vernieuwing
2	Sociaal/maatschappelijke uitgangspunten m.b.t. huurders	- Sociale problematiek. Weten wat er leeft achter de voordeur - Georganiseerdheid bewoners. Bewonerscommissie - Ruimte voor honorering bewonerswensen - Rechten en plichten van de huurder - Ondersteuning van kwetsbare bewonersgroepen - Omgaan met weerstandsgedrag
3	Sociaal/maatschappelijke uitgangspunten m.b.t. wijk- en omgevingsbelang	- Hinderbeperking van de omgeving - Wat zijn de prestatieafspraken met stakeholders in de omgeving

3.3	Perspectief: Techniek en kwaliteit	Triggervragen
1	Kwaliteitsuitgangspunten - Veiligheid - Gezondheid - Energieprestaties - Gebruikskwaliteit - Milieu - Toekomstwaarde, incl. architectuur en beeldkwaliteit - Wonen/leefbaarheid	- Welke kwaliteitsuitgangspunten zijn gedefinieerd (wenskwaliteit) - Hoe staat het complex er nu voor? Waar zitten de knelpunten? - Zijn er uitgangspunten m.b.t. toekomstige investeringen (stapelbaarheid, circulaire uitgangspunten, stappen naar CO₂-neutraal in 2050)? (Voor verfijnde uitwerking zie vraagspecificatie deel 4 'programma')

VISIE EN DOELEN	STRATEGIE EN BELEID	DOELEN EN UITGANGSPUNTEN	PROGRAMMA EN PROCESSEISSEN	RAND-VOORWAARDEN	INFORMATIE
-----------------	---------------------	--------------------------	----------------------------	------------------	------------

3.4	Perspectief: Economie/markt	Triggervragen
1	Economische doelen vanuit de corporatie	• Streefhuur en huuraanpassing zittende bewoners • Rendement (directe projectrendement) • Beoogde vastgoedwaarde-ontwikkeling bewoonde staat • TCO targets (vastgoed en proces); MeerJaren onderhouds Begroting – MJOB
2	Economische doelen vanuit de bewoner, betaalbaarheid	• Maximale woonlasten (huur, energie, service, overig) • Invloeden van huurgrenzen en huursubsidievoorwaarden
3	Stichtingsbudget kaders	• Geraamd budget • Hoe is dit budget bepaald? • Welke aannames? • Investeren versus instandhouding • Beleidsbudget/Verduurzamingsbudget (en voorwaarden) • Aanvullende financieringsbronnen (en voorwaarden)
4	Economische onzekerheden	• Risico's en onzekerheden • Afwegingsmodellen en criteria t.b.v. bepaling optimale scenario

3.5	Perspectief: Proces en dienstverlening	Triggervragen
1	Procesdoelen en uitgangspunten	• Gewenste tijdvenster voor de ingrepen. Mijlpalen en doorlooptijd • Duurzaamheidsinvesteringen op natuurlijke momenten uitvoering in scenario • Zo min mogelijk overlast voor de bewoner (bundelen) • In een keer goed...
2	Samenwerking met de opdrachtgever en met andere stakeholders	• Gewenste samenwerking opdrachtgever/opdrachtnemer. • Welke stakeholders (partijen, afdelingen, actoren) zijn erbij betrokken • Beslissingsbevoegden en procuratie • Kritische raakvlakken tussen afdelingen en opdrachtnemer
3	Omgaan met risico's en kansen	• Welke risico's en kansen ziet de opdrachtgever (tijd, geld, kwaliteit, klanttevredenheid, organisatie, informatie) • Voorspelbare kosten • Beheersmaatregelen
4	Aantoonbare projectbeheersing	• Sturen op doelen en kaders • Kritische werkzaamheden en processen • Communiceren over afwijkingen • Hoe werken we samen m.b.t. projectbeheersing
5	Dienstverlening	• Afspraken over betaalde/onbetaalde dienstverlening bij groot onderhoud (tijdelijke opslag, etc.). Verhuisservices • Tijdelijke huisvesting • Diensten t.b.v. het op peil houden van woongenot tijdens groot onderhoud • Diensten t.b.v. het gebruik van de woning • Etc.

B4. Programma (Eisen aan de eindsituatie na ingreep)

De (in 3) gedefinieerde uitgangspunten worden vertaald naar functionele eisen en prestatie-eisen. (Zie ook de toelichting in par. 5.4 van de publicatie ‘Model vraagspecificatie bestaande bouw’ en de kwaliteitsvelden in bijlage D).

Completeer het eisenpakket via onderstaande structuur. Identificeer eisen, en beschrijf ze zoveel mogelijk oplossingsvrij/functioneel en SMART. De eisen volgen ook uit de complexstrategie.

NB. In deze initiatieffase (RGS Fase 1) zullen eisen vnl. functioneel of als prestatie-eis zijn gedefinieerd. Dus vooral in de groene kolom. Zodra eisen in de rode kolom worden geplaatst moet kritisch worden gekeken of er sprake is van een vermijdbare beperking van de oplossingsruimte voor de opdrachtnemer. Alle eisen worden uniek genummerd.

		Triggervragen
1	Eisen-inventarisatie	Vraag je bij het formuleren van eisen ook af wat de verificatiemomenten zijn: • Eisen bij vaststellen van het plan • Eisen bij oplevering • Eisen tijdens gebruiksfase • Garantie eisen

Functie-thema en Functieveld	Kwaliteits-uitgangspunten	Betreft object (gebouwdeel/ruimte)	Functionele eis	Prestatie-eis	Technische specificatie	Eis ID.
A. Veiligheid						
Constructieve veiligheid	Geen kans op bezwijken constructie	Casco	Het casco moet een levensduur hebben van tenminste de exploitatieduur			VH.01
Inbraakveiligheid	De kans op inbraak wordt beperkt	Woning		De woning voldoet aan politie-keur		VH.02
Brandveiligheid						VH.03
Materialen	Aanwezigheid schadelijke stoffen beperkt	Woning	De woning is 100% asbestvrij			VH.04
B. Gezondheid						
Geluidscomfort	Overlast door geluid beperkt	Woning-scheiding	Geluidsoverdracht tussen de woning is acceptabel			GZ.01
Thermisch comfort	Woning biedt gezond technisch binnenklimaat	Schil	Woning wordt tocht en kiervrij gemaakt			GZ.02
C. Energieprestaties						
Energieprestatie		Woning	In de eindsituatie voldoet de woning aan label A+			EP.01
D. Gebruikskwaliteit						
Toegankelijkheid	Het complex en de woning is toegankelijk voor ouderen	Woning	Woning is rolstoel-toegankelijk			GK.01
Voorzieningen		Badkamer		Aansluiting voor wasmachine beschikbaar		GK.02
E. Milieu						
F. Toekomstwaarde						
						TW.01
A. Wonen/leefbaarheid						

VISIE EN DOELEN	STRATEGIE EN BELEID	DOELEN EN UITGANGSPUNTEN	PROGRAMMA EN PROCESEISEN	RAND- VOORWAARDEN	INFORMATIE
--------------------	------------------------	-----------------------------	-----------------------------	----------------------	------------

B5. Proceseisen

Aan welke kritische (deel)processen worden resultaats-(KPI's) of inspanningseisen gesteld?
Zie ook bijlage E.

	Kritische Processen (indicatief)	Triggervragen
1	Projectmanagement	Monitoring afwijkingen op projectdoelen en uitgangspunten
2	Projectbeheersing	- Planning en voortgang (mijlpalen, faseringseisen) - Budgetbeheersing - Veiligheid - Risicomanagement
3	Kwaliteits- en technisch management	- Verificatieplan ontwerpfase. Wie doet wat? - Verificatieplan uitvoeringsfase - Bewijs informatie - Revisie- en informatiemanagement. Gebouwdossier - Betrokkenheid van opdrachtgever. Toetsings- en acceptatiepunten. - Garantie-vereisten
4	Bewonersparticipatie- en communicatie	- Wie doet wat? - Verwerving 70% bewonersgoedkeur - Meldingen en metingen - Behandeling van klachten en meldingen - Adequaat en betrouwbaar communiceren
5	Omgevingsmanagement	- Hinderbeperking voor straat en wijk - Werktijd- vensters - Geluid, stof en vuil, etc. - Mobiliteitsbeperking voor de bewoner - Verwachtingenmanagement
6	Vorbereidings- en engineeringproces	- Opname van het complex - Eisen aan indiening en onderbouwing - Komen tot het voorkeursscenario
7	Uitvoeringsproces	- Schoon en snel - Adequaat reageren op meldingen van bewoners
8	Oplevering en nazorg	- Opleverkwaliteit - Aantoonbaar opleveren - Vullen van het gebouwdossier - Garanties - Nazorg eisen
10	Instandhouding	- Registraties (conditie, werkzaamheden, meldingen) - Analyse (t.b.v. preventieve of correctieve ingrepen)
11	Dienstverlening	- Omgaan met door huurder zelf aangebrachte voorzieningen - Huurdersservice voor- tijdens en na de ingreep
12	Informatiemanagement	- Kunnen beschikken over complete en betrouwbare assetdata - Berichtenverkeer en informatieoverdrachten

B6. Randvoorwaarden (extern)

Met welke externe randvoorwaarden moet de opdrachtnemer rekening houden?

		Triggervragen
1	Relevante wettelijke kaders	• Bouwbesluit 2012 • Wet geluidhinder • Wet bodembescherming • Wet milieubeheer • Wet natuurbescherming • Wet luchtkwaliteit • Wet bodembescherming • Wet arbeidsomstandigheden • Huurwet
2	Vergunnings-verplichtingen	• Ruimtelijke ordening • Omgevingswet
3	Convenanten	• Provinciaal covenant circulair bouwen • Bouw en hout covenant FSC
4	Onderschreven normen en richtlijnen	• Normen Landelijke Netwerk voor de Brandpreventie (LNB) van de NVBR. • Asbest regels
5	Afspraken met lokale overheid	• Gemeentelijke prestatieafspraken • Wijkplannen
6	Subsidievoorwaarden	• Subsidie vanuit energetische programma's van de Rijksoverheid, Energie Prestatie Vergoeding EPV • Provinciale subsidies
7	Nutsvoorzieningen	• Eisen van providers van infra-netwerken

B7. Informatie

Welke inputinformatie is voor de opdrachtnemer beschikbaar, en hoe zal hij outputinformatie leveren?

		Triggervragen
1	Huidige technische staat van het complex. Informatie uit onderzoeken.	- Beschikbare KiB scores beschikbaar - Exterieur - Casco en fundering - Installaties, prestaties en storingshistorie, kabels en leidingen - Interieur - Ongewenste materialen (asbest, zachtbord, lood, ...)
2	Huidige economische staat van het complex	- Economische prestaties van het complex (rendement, energielasten, woonlasten) - Feitelijke exploitatie- en onderhoudskosten - Kosten energiegebruik
3	Huidige sociale context van het complex	- Aard van de bewoners, cultuur en nationaliteit - Taalproblematieken - Leefbaarheidsproblematieken - Zelfstandigheid en aanspreekbaarheid - Inventarisatie specifieke behoeftes/aandachtspunten voor bewoners - Informatie over bewonerstevredenheid en klachtenhistorie. Bewonerswensen. Gemaakte afspraken
4	Risico/kansen plan	- Risico's m.b.t. planningsverstoringen - Risico's m.b.t. aanvullende werkzaamheden en kosten - Risico's t.a.v. bewonersontevredenheid - Risico's t.a.v. medewerking bewoners - Risico's t.a.v. waardeontwikkeling
5	Stakeholders en communicatie gegevens	Contactpersonen en contactgegevens

Bijlage C – Vraagspecificatie RGS Planontwikkelingsfase

Gebruikscontext

(Zie de toelichting in hoofdstuk 5 van de toelichting bij dit vraagspecificatiemodel)

In vraagspecificatie Fase 2 is er sprake van een ‘project’ in de planontwikkelingsfase. De opdrachtgever geeft de doelen, uitgangspunten, randvoorwaarden/kaders en informatie mee aan de opdrachtnemer. In fase II (Planontwikkeling) wordt de vraagspecificatie nog weer een slag dieper uitgewerkt. Dit geldt voor alle uitgangspunten en eisen. Functionele specificaties binnen ‘techniek/kwaliteit’ worden uitgewerkt in prestatie-eisen. Indien de uitvraag al heeft plaatsgevonden in fase 0 of I gebeurt die uitwerking in overleg tussen de corporatie en de opdrachtnemer. Een corporatie kan ook besluiten om de uitwerking zelf te doen en vervolgens op basis van de uitwerking in prestatie-eisen de uitvraag in fase II naar de markt ter hand te nemen.

De corporatie formuleert zowel de eisen aan de ingrepen in het vastgoed (product), als ook de uitgangspunten en eisen aan het proces. Dit geheel vormt de basis voor de uitwerking door de opdrachtnemer, die de eisen vertaalt in voorkeursscenario en een planuitwerking.

Sociaal, technisch, economisch en proces in de integrale uitvraag

Voor projecten in bestaande bouw heeft de opdrachtnemer te maken met één of meerdere complexen in bewoonde staat en in een bestaande conditie. Naast een technische opgave gaat het ook om een sociale, een economische en een procesopgave (‘STEP’). De vraagspecificatie verschaft de opdrachtnemer de benodigde doelen, kaders, eisen en informatie om in de planontwikkelingsfase (fase 2) met hoge zelfstandigheid de opgave op te pakken. De uitvraag zal doorgaans multidisciplinair (assetmanagement, vastgoed, onderhoud, wonen, ...) worden opgesteld.



Figuur 20: Van ondernemingsdoelen naar beleidskaders en doelen en uitgangspunten op portefeuille- en complexniveau, Vijverberg Consulting, Smits Vastgoedzorg en Balance & Result, 2017

Identiek aan model vraagspecificatie initiatieffase

De opzet van de vraagspecificatie is identiek aan die van fase 1. Voor het model wordt ook naar bijlage B verwezen. In het proces 'van grof naar fijn' is de vraagspecificatie nu echter meer gedetailleerd ingevuld. De opdrachtgever heeft zelf al keuzes gemaakt, en beperkt daarmee (bewust) de oplossingsruimte voor de opdrachtnemer. Waar de woningeisen in vraagspecificatie fase 1 voornamelijk zijn ingevuld als functionele uitgangspunten en eisen, zal de vraagspecificatie fase 2 worden gekenmerkt door uitgewerkte prestatie-eisen en technische eisen. Het motto hierbij is 'loslaten waar het kan, voorschrijven waar het moet'. De eisen in de vraagspecificatie hangen samen met de keuze van het voorkeursscenario.

Houd de vraag compact

Het RGS-vraagspecificatiemodel heeft een open opzet, waarbij triggervragen helpen om de relevante inhoudelijke bouwstenen in de vraag op te nemen. Het laat ook de mogelijkheid om de feitelijke vraagspecificatie in uw eigen stijl op te maken, maar wel met een herkenbare opbouw.

Het is de kunst aan de opdrachtgever om de vraag compact en kernachtig te maken, waarin doelen en uitgangspunten met de opdrachtnemer/co-maker worden gedeeld. Verder is de vraag bij voorkeur open en erop gericht om de bekwaamheden van de opdrachtnemer aan te spreken. Anderzijds zal de opdrachtgever ook duidelijk zijn over aspecten waarvan hij precies weet wat hij hebben wil. Belangrijk is de afweging: 'wat wil de opdrachtgever voorschrijven, en welke invulling laat hij over aan de opdrachtnemer?'

Bijlage D – Kwaliteitsthema's, velden en eisen

Kwaliteitsuitgangspunten		
Functie	Functioneveld	Functionele omschrijving
Veiligheid	Constructief (ondergrond)	Er mag geen kans zijn op het bezwijken van de bouwconstructie of een deel daarvan.
	Veiligheid verticaal en horizontaal transport	Het gevaar van vallen in het complex en woning wordt beperkt (aanwezig zijn (val) voorzieningen, stroefheid, drempels, doorvalbeveiliging etc.).
	Brandveiligheid	Binnen het complex en woning worden brandgevaarlijke situaties, brand-, rookontwikkeling en uitbreiding beperkt (onder andere vluchtwegen).
	Veiligheid installaties	De installaties zijn zodanig dat het complex en woning veilig kan worden gebruikt en verlaten.
	Inbraakveiligheid	De kans op inbraak binnen het complex of woning wordt beperkt (bijvoorbeeld PKVW woning of complexniveau).
	Sociale veiligheid	Het complex biedt een veilige omgeving waarin de gebruiker zich vrij kan voelen van dreiging, agressie of geweld van anderen (doorzicht, dode hoeken, voldoende licht e.d.).
	Valbeveiliging (arbo)	De kans op vallen van hoogte bij werkzaamheden wordt beperkt (dakrandbeveiliging, hangbeveiliging, valbeveiliging).
	Materialen	De aanwezigheid van materialen met voor de gezondheid schadelijke stoffen wordt beperkt (asbest, loden waterleidingen etc.).
Gezondheid	Luchtkwaliteit	Het complex en de woningen hebben voorzieningen om een gezonde binnenluchtkwaliteit te creëren (natuurlijke - of mechanische ventilatie).
	Geluid	Overlast door geluid wordt beperkt.
	Vocht	De vorming van allergenen door vocht binnen de woning wordt beperkt (schimmel, huisstofmijt).
	Visueel comfort	Binnen de woning kan er voldoende daglicht toetreden (licht en donker hebben invloed op de biologische klok en daarmee op het welzijn, stemmingen, alertheid, leerprestaties en op de slaapkwaliteit).
	Thermisch comfort	De woning biedt een gezond thermisch binnenklimaat (warm, koud, tocht).
Energie	Energieprestatie	Het energieverbruik binnen het complex en woning wordt gereduceerd (gas, elektra, warm water).
Gebruikskwaliteit	Toegankelijkheid	Het complex en de woning bieden de gewenste toe-en doorgankelijk voor de gebruiker (rollator, rolstoeltoegankelijk, drempelhoogte).
	Gebruiksoppervlak	De oppervlakte van verblijfsgebied, verblijfsruimte en verkeersruimte.
	Bruikbaarheid bouwdelen	De in het complex en woning aanwezige bouwdelen zijn compleet, bruikbaar en functioneren naar behoren.
	Voorzieningen: soort, type en aantal voorzieningen	Het soort, type en aantal voorzieningen is afgestemd op de behoefte van de gebruiker.
	Voorzieningen; reinigbaarheid	Toegepaste producten en materialen reinigbaar.
	Uniformiteit	De soort, type, aantal, producten en afwerking zijn uniform.
	Instandhoudingsfunctie	De in het complex aanwezige bouwdelen en afwerkingen zijn functioneel intact.
	Bevestiging bouwdelen (esthetisch)	De in het complex aanwezige bouwdelen zijn recht en strak bevestigd.
Duurzaamheid	WATERVERBRUIK	Het waterverbruik binnen het complex wordt gereduceerd. Er is een gescheiden schoon/vuil waterriool. De wateropvang rondom het complex is toereikend.
	Milieuzorg	De belasting van het milieu wordt door de toe te passen materialen in het complex en woning beperkt (FSC, LCA etc.).
Toekomstwaarde	Bereikbaarheid woningen	De bereikbaarheid van het complex en woningen wordt verbeterd (openbaar vervoer, parkeerplaatsen, scootmobiel plaatsen, fietsenstalling etc.).
	Extra eisen ouderen, voorzieningen en zorg	Het complex en woning voldoet aan ouderen en zorgbehoevende huisvesting (sterrensysteem, woonkeur).
	Flexibiliteit, indeling woning en installaties	De woning en installaties zijn uitbreidbaar en aanpasbaar.
	Belevingswaarde en architectuur	De belevingswaarde van de directe omgeving, buitenzijde complex, en binnenzijde complex wordt verbeterd (algemene uitstraling, openbare ruimten, publieksruimte, entree).
Wonen/ leefbaarheid	Realiseren klantwensen	

49

Bijlage E – Procesuitgangspunten

Aan de deelprocessen kunnen procesuitgangspunten worden gekoppeld, die per project worden geconcretiseerd naar proceseisen. Deze proceseisen kunnen prestatiegericht worden geformuleerd (zoals KPI's), dan wel inspanningsgericht. De prestatiegerichtte eis richt zich op de te leveren (SMART) prestatie, terwijl de inspanningsgerichte eis iets zegt over het 'HOE' binnen dit proces.

De procesuitgangspunten kunnen een generiek dan wel een projectspecifiek karakter hebben. Hieronder zijn een aantal voorbeelden weergegeven.

Procesuitgangspunten		Vertaald naar proceseisen
Deelproces	Functionele omschrijving (voorbeeld)	Proceseisen (voorbeeld)
Projectmanagement en beheersing	De opdrachtgever dient adequaat op de hoogte te zijn van de beheersing van risico's dat de projectdoelen niet worden gerealiseerd	Maandelijks wordt de opdrachtgever geïnformeerd d.m.v. een managementrapportage.
		De managementrapportage bevat feitelijke informatie over de stand van zaken, het realiseren van de projectdoelen en het beheersen van de risico's.
Vorbereidingsproces bepaling voorkeursscenario	De opdrachtgever wil een onderbouwde keuze van het voorkeursscenario	Zet tenminste 2 scenario's in het afwegingsmodel, dat de corporatie hanteert.
Opname van de nulsituatie	De nulopname draagt bij aan de beperking van de risico's	De opdrachtnemer bepaalt op basis van eigen ervaring de checklist voor de opname.
Kwaliteitsborging	De opdrachtnemer toont zich verantwoordelijk voor de kwaliteitsborging	De opdrachtnemer legt zijn toets- en acceptatiepunten voor aanvang ter acceptatie neer bij de opdrachtgever.
		Er wordt bij elke deeloplevering expliciet aangetoond dat hij aan de gestelde programmaeisen voldoet.
		De opleverpunten per woning staan vermeld in de maandelijkse managementrapportage.
Bewoners communicatie	De bewoners zijn op de hoogte en staan in meerderheid achter het plan	De opdrachtnemer ondersteunt de opdrachtgever in het behalen van de wettelijke 70% goedkeur.
	De bewoner wordt in staat gesteld om zijn woning op de juiste manier te gebruiken	De bewoners krijgen een instructie over het gebruik van de nieuwe klimaatinstallaties, met een bereik van tenminste 95% van de huishoudens.
Hinder beperking	De bewoners moeten minimaal gehinderd worden in hun leven gedurende het onderhoudsproject	De doorlooptijd per woning is maximaal 7 dagen.
		Het aantal dagdelen dat de bewoner verplicht thuis moet zijn is maximaal 2.
Revisiegegevens en informatiemanagement	De opdrachtgever streeft naar betrouwbare en complete informatie over zijn bezit	De opdrachtnemer checkt de correctheid van de bestaande gegevens.
Nazorg	Er wordt adequaat en transparant gereageerd op de meldingen vanuit de bewoners	Elke melding krijgt binnen 24 uur een terugkoppeling op zijn melding.

Bijlage F - Kostenverdeling ontwerp- en engineering

Hieronder een voorbeeld om vroegtijdig afspraken te maken over de verrekenbare inspanningen van de opdrachtnemer.

Kosten ontwerp en engineering						
	wel/niet van toepassing	GO en PO+ projecten	PO projecten	Ontwikkelkosten totaal:	Intern:	Extern:
Fase 1: Initiatief						
Verkennen complex	wel/niet	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Opstellen visiedocument	wel/niet	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Voorbereidingsplanning vaststellen	wel/niet	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Raamafspraken afstandsverklaring op- en vaststellen	wel/niet	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Vergaderingen projectteam	wel/niet	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Subtotaal Fase 1: Initiatieffase				€	-	€ - € -
Fase 2: Planontwikkeling						
Verzamelen/beoordelen projectinformatie	wel/niet	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Kostenopgave ontwerp en engineering	wel/niet	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Voozet prestatie-eisen/-indicatoren	wel/niet	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Overleg met bewoners/bewonersbrief	wel/niet	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Voorbereiden projectopname	wel/niet	10% AK (nu in AK opgenomen)	10% AK, overig verrekenbaar	€	-	€ - € -
Opname interieur	wel/niet	Verrekenbaar	Niet van toepassing	€	-	€ - € -
100% Opname schil	wel/niet	10% AK (nu in AK opgenomen)	10% AK, overig verrekenbaar	€	-	€ - € -
Verwerken opnames	wel/niet	10% AK (nu in AK opgenomen)	10% AK, overig verrekenbaar	€	-	€ - € -
Energielabel bestaande + nieuwe situatie	wel/niet	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€	-	€ - € -
Asbestinventarisatie type A 100%	wel/niet	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€	-	€ - € -
Bouwfysisch onderzoek	wel/niet	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€	-	€ - € -
Thermografisch onderzoek	wel/niet	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€	-	€ - € -
Ventilatieberekening	wel/niet	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€	-	€ - € -
Onderzoek installaties CV/MV	wel/niet	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€	-	€ - € -
Camera-inspectie standleiding + rapportage	wel/niet	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€	-	€ - € -
Metselwerk-onderzoek (niet constructief)	wel/niet	Verrekenbaar	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Constructieve analyse (quicksan)	wel/niet	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€	-	€ - € -
PKVW-advies (PKVW-niveau incl. certificaat)	wel/niet	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€	-	€ - € -
Brandveiligheidsadvies interieur & exterieur	wel/niet	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€	-	€ - € -
Dakadvies	wel/niet	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€	-	€ - € -
Schilderwerkadvies	wel/niet	Verrekenbaar	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Periodieke afstemming intern projectteam	wel/niet	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Vergaderingen projectteam	wel/niet	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Subtotaal Fase 2: Planontwikkeling				€	-	€ - € -
Fase 3: Planuitwerking						
Planvorming (voorstel maatregelen en opties)	wel/niet	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Opstellen V.O.	wel/niet	Verrekenbaar	Niet van toepassing	€	-	€ - € -
Samenstellen en doorrekenen scenario's (NCW, GPR)	wel/niet	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Bespreken voorkeursscenario's	wel/niet	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Overleg met bewoners/bewonersbrief	wel/niet	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Concept werkschrijving	wel/niet	Verrekenbaar	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Raming groot onderhoud en onderhoudsscenario's	wel/niet	Verrekenbaar	Niet van toepassing	€	-	€ - € -
Beslissingsmatrix opstellen en bespreken	wel/niet	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	Niet van toepassing	€	-	€ - € -
Beoordeling raming	wel/niet	Verrekenbaar	Niet van toepassing	€	-	€ - € -
Advies investeringsbesluit opstellen	wel/niet	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	Niet van toepassing	€	-	€ - € -
Wekelijkse afstemming intern projectteam	wel/niet	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Vergaderingen projectteam	wel/niet	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Subtotaal Fase 3: Planuitwerking				€	-	€ - € -
Fase 4: Optimalisatie en voorbereiding						
Algemeen				€	-	€ - € -
Aanvullend onderzoek n.v. planoptimalisaties	wel/niet	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	Verrekenbaar	€	-	€ - € -
Beschrijven werkschrijving, MJOB en bewonersopties	wel/niet	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	Niet van toepassing	€	-	€ - € -
Opstellen D.O.	wel/niet	Verrekenbaar	Niet van toepassing	€	-	€ - € -
Toesing wet- en regelgeving	wel/niet	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	Verrekenbaar	€	-	€ - € -
Voorbereiding vergunningen/subsidies	wel/niet	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	Verrekenbaar	€	-	€ - € -
Begroten activiteiten	wel/niet	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Opstellen aannemingsovereenkomst	wel/niet	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Controle begroting/beantwoording vragen	wel/niet	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Woning				€	-	€ - € -
Experimenteren met proefwoning	wel/niet	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	Verrekenbaar	€	-	€ - € -
Proefwoning opbouwen	wel/niet	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	Verrekenbaar	€	-	€ - € -
Modelwoning opbouwen	wel/niet	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	Verrekenbaar	€	-	€ - € -
Bewonerszaken				€	-	€ - € -
Bewonersinformatie/-avond (vve-vergadering)	wel/niet	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	Niet van toepassing	€	-	€ - € -
Voorbereiden 70% draagvlak	wel/niet	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	Niet van toepassing	€	-	€ - € -
70% draagvlakmeting i.c.m. bewonersavond	wel/niet	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	Niet van toepassing	€	-	€ - € -
Bewonersinformatie uitvoering (brief)	wel/niet	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Wekelijks afstemming intern projectteam	wel/niet	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Vergaderingen projectteam	wel/niet	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€	-	€ - € -
Subtotaal Fase 4: Optimalisatie en voorbereiding				€	-	€ - € -
Totaal Fase 1 t/m 4						
Totaal directe kosten Fase 1, 2, 3, 4				€	-	€ - € -
Materiaal/Materieel als post!				€	-	€ - € -
AK (Algemene Kosten)		6%		€	-	€ - € -
WR (Winst en Risico)		3%		€	-	€ - € -
TOTALE VOORBEREIDINGSKOSTEN excl. btw				€	-	€ - € -
Opmerking: 1 Materiaal/materieel t.b.v. voorbereidingswerkzaamheden bestaande uit: lichtdrukken, hoogwerkerskosten, vergunningen, rapporten, leges, klic e.d. (niet onder architect/adviseur vallend), materieel t.b.v. destructief onderzoek en materiaal t.b.v. herstel destructief onderzoek						

Bijlage G – Gedragscode Mededinging RGS

Gedragscode Mededinging voor deelname aan methode resultaatgericht samenwerken (RGS)

Opgesteld door: mr. Y. Maasdam (Maasdam Broers Fischer Advocaten)

Datum: 3 december 2018

Inleiding

Deze Gedragscode Mededinging is een aanvulling op de Leidraad RGS (2015) waarin de risico's rondom mededinging expliciet aan de orde komen en bevat beheersmaatregelen om deze mededingingsrisico's bij intensieve samenwerking in het kader van RGS tussen partijen te ondervangen. De ACM heeft namelijk geconstateerd dat op dit moment in de publicatie Leidraad RGS (2015) nergens de risico's rondom mededinging expliciet aan de orde komen. De ACM kijkt hier kritisch tegenaan en wijst ook op de mogelijke verstoring van de marktwerking bij intensieve samenwerking tussen partijen. Ook in RGS-opleidingen dient dit aan de orde te komen.

Deze Gedragscode beoogt opdrachtnemers aan de methode RGS te ondersteunen bij de vraag welke gedragingen wel en welke gedragingen niet zijn toegestaan binnen het kader van de mededingingsregels. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan de rol van de woningcorporaties en andere opdrachtgevers die werken met deze methode in het kader van de regievoering. In deze Gedragscode wordt aandacht besteed aan de meest gangbare procesmodellen van RGS, die beschreven zijn in de Leidraad.

Opdrachtnemers die deelnemen aan de methode RGS dienen zich dus te houden aan de mededingingsregels zoals vastgelegd in artikel 6 Mededingingswet en artikel 101 van het Verdrag inzake de werking van de Europese Unie (kartelverbod). De Autoriteit Consument en Markt (ACM) houdt toezicht op deze wet en kan bij overtreding van het kartelverbod hoge boetes opleggen aan opdrachtnemers. Verboden afspraken hoeven niet op schrift te zijn gesteld, zij kunnen ook mondeling worden gemaakt. Niet van belang is of de afspraak daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Ga ervan uit dat alle met concurrerende ondernemingen gedeelde informatie, telefonisch of schriftelijk, uiteindelijk bij de mededingingsautoriteit terecht kan komen. Soms fungeren concurrenten als tipgever van de mededingingsautoriteit. Boetes kunnen oplopen tot 10% van de totale jaaromzet (en in geval van meerjarige kartels en recidive een veelvoud daarvan) en tot € 900.000 voor een persoon die leiding heeft gegeven aan de verboden gedraging. Opdrachtgevers dienen zich bewust te zijn van het feit dat de mededingingsregels bepaalde grenzen stellen aan samenwerking en kunnen een rol vervullen om de mededingingsrisico's te adresseren en beheersen.

Deze Gedragscode wordt als inlegvel toegevoegd aan de bestaande Leidraad RGS (2015) en wordt geïntegreerd in de aangepaste Leidraad die naar verwachting in 2019 zal worden gepubliceerd. De Gedragscode wordt ook gepubliceerd op de website <https://www.onderhoudnl.nl/dossier/rgs> en er zal aandacht aan worden besteed in de RGS-opleidingen. De inhoud van de Gedragscode wordt verwerkt in de presentatie van de inleiders.

I. Algemeen

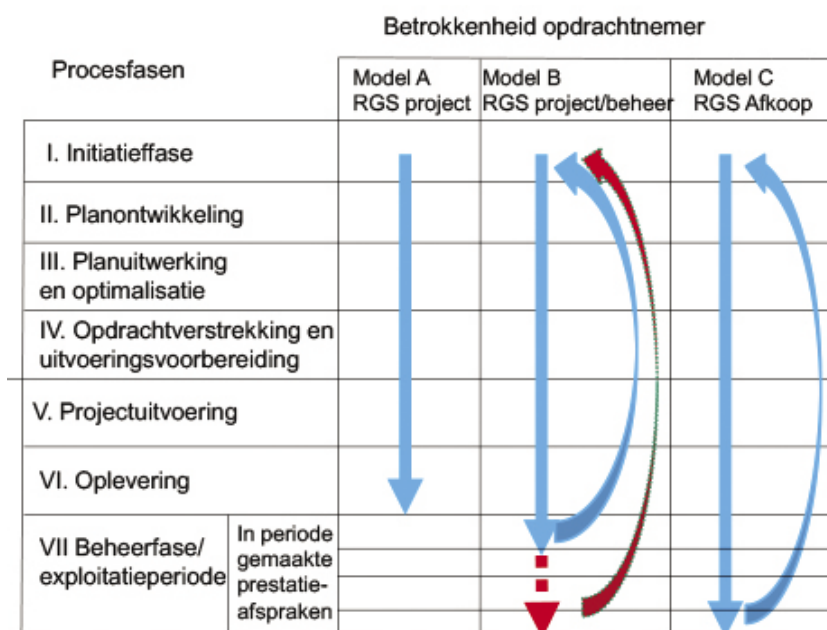
Scope Leidraad RGS en inhoud RGS

De Leidraad RGS richt zich vooral op woningen en minder op de utiliteitsbouw. Binnen de woningbouw is de focus vooral op woningcorporaties. Dit zijn professionele eigenaren en beheerders van circa 2,4 miljoen woningen in Nederland. Dat is ruim 30% van de Nederlandse woningvoorraad. Woningcorporaties vormen de achterban (leden) van Aedes en zijn een belangrijke doelgroep voor bedrijven die zijn aangesloten bij OnderhoudNL. De focus van de Leidraad is op de bestaande woningvoorraad. Het gaat daarbij om onderhoud en verbetering. Bij verbetering kan worden gedacht aan groot onderhoud, renovatie inclusief de huidige verduurzamingsopgave van de voorraad. Projectontwikkeling/nieuwbouw behoort (tot op dit moment) niet tot de scope van de Leidraad, maar uiteraard geldt deze Gedragscode Mededinging ook als RGS wordt gebruikt voor projectontwikkeling/nieuwbouw.

RGS beoogt optimalisatie van het proces en het te maken werk. Er wordt 'lean' gewerkt waarbij activiteiten niet meer dubbel of in drievoud geschieden, hetgeen de efficiëntie ten goede komt en een kostenbesparing oplevert voor opdrachtgevers. De opdrachtnemer wordt al in een vroeg stadium van het proces geselecteerd en neemt een deel van de taken van de opdrachtgever over zonder dat de regie uit handen wordt gegeven. Hiermee voorkomen partijen versnippering en meerkosten. De kennis en kunde van opdrachtnemers wordt beter benut en betrokkenen stemmen zaken beter op elkaar af. Opdrachtgevers kunnen beslissen om bewoners/huurders vroegtijdig bij een project te betrekken. Wensen zijn dan tijdig bekend. Dit bevordert de communicatie en de bereidheid om in te stemmen met de plannen in geval van verbetering/investering van het woningcomplex.

Procesmodellen RGS

Bij RGS kan de opdrachtgever uit verschillende modellen kiezen. RGS onderscheidt daarbij 7 procesfasen, van initiatief (I) tot en met beheer (VII). Model A richt zich alleen op het werk in het eerstvolgende jaar. Model B gaat ervan uit dat de opdrachtnemer scenario's aanlevert over de exploitatieperiode van het project/wooncomplex, maar dat het te contracteren werk zich beperkt tot één onderhoudsperiode. Model C streeft naar afkoop over de totale exploitatieperiode.



De meeste opdrachtgevers kiezen voor model B. De Leidraad RGS richt zich dan ook op dat model. De Gedragscode Mededinging geldt uiteraard ook als wordt gekozen voor model A of C. Opdrachtgevers kunnen daarbij nog kiezen tussen projectgebonden en projectongebonden wijze van samenwerken om tot opdrachten te komen. Bij projectgebonden opdrachten wordt met raamafspraken en een afstandsverklaring gewerkt en richt zich op de voorbereiding van één of enkele specifiek benoemde projecten. Bij een projectongebonden wijze van samenwerken sluiten de geselecteerde opdrachtnemers en de opdrachtgever een raamovereenkomst waarin de spelregels zijn beschreven over de samenwerking, het proces, de wijze van kwaliteitsmeting, een automatische afstandsverklaring voor projecten die gekoppeld worden, de wijze van ontbinding etc. Bij zowel projectgebonden als een projectongebonden samenwerking dienen de uiteindelijk gekozen scenario's te worden gecontracteerd in een aannemingsovereenkomst. Dit gebeurt in fase IV.

De mededingingsregels moeten in alle fases in acht worden genomen, maar deze verschillen wel per fase. Daarbij kan grofweg een onderscheid worden gemaakt in de volgende drie momenten die mededingingsrechtelijk relevant zijn:

- i) de selectie/aanbestedingsfase (RGS-fase I), waarbij de opdrachtnemer(s) door de opdrachtgever wordt geselecteerd,
- ii) de planontwikkelingsfase (RGS-fases II-IV) waarin de geselecteerde opdrachtnemer(s) samen met de opdrachtgever de te leveren prestaties en de te hanteren prijzen vastleggen in een aannemingsovereenkomst en
- iii) de projectuitvoering en evaluatie van de prestaties (RGS-fases V-VII).

In de Gedragscode wordt per moment in het proces aangegeven welke gedragingen in strijd (kunnen) zijn met de mededingingsregels en wordt ingegaan op de rol die de opdrachtgever kan vervullen om te voorkomen dat er in strijd wordt gehandeld met de mededingingsregels.

Ten algemene geldt dat een opdrachtgever vertrouwelijk dient om te gaan met informatie van (potentiële) opdrachtnemers. Opdrachtnemers mogen deze informatie eveneens niet verspreiden, tenzij uit deze gedragscode volgt dat dit wel is toegestaan. Denk aan plannen van aanpak en onderhoudsscenario's, die intellectueel eigendom blijven van de (potentiële) opdrachtnemer. En uiteraard geldt dat ook voor prijsinformatie.

Om op langere termijn uitsluiting van ondernemingen die nog niet hebben deelgenomen aan RGS-trajecten te voorkomen is het raadzaam om bij de selectie van de potentiële opdrachtnemers ruimte te laten voor deelname van andere ondernemingen.

In de RGS Leidraad wordt ook nog uitgebreid ingegaan op de fase die vooraf gaat aan de selectie van opdrachtnemers. In deze fase maakt de opdrachtgever een keuze tussen de verschillende vastgoedbusinessmodellen. Aangezien in deze fase de markt nog niet betrokken is, spelen de mededingingsregels daar geen directe rol.

II. RGS modellen en gedragsregels

Moment i: selectiefase/aanbesteding (fase I)

Rol van de opdrachtgever

Partijen worden bij RGS meervoudig geselecteerd, waarbij de aanbestedingsbeginselen (transparantie, objectiviteit, proportionaliteit en gelijkheid) in acht worden genomen. Potentiële opdrachtnemers worden door de opdrachtgever uitgenodigd en geplaatst op een longlist. De opdrachtgever mag geen mededelingen doen over welke ondernemingen zijn uitgenodigd en zijn geplaatst op de longlist. Vervolgens worden op basis van vooraf vastgestelde uitsluitingsgronden, geschiktheidseisen en selectiecriteria de opdrachtnemers geselecteerd. De geschiktheids- en selectiecriteria betreffen kwalitatieve parameters, zoals financiële gezondheid, maatschappelijke eisen, beroepsbekwaamheid en bevoegdheden en aantoonbare ervaring met RGS. Opdrachtgevers kunnen daarbij gebruik maken van een onafhankelijk keurmerk (VGO) voor RGS van de Stichting RGS en certificeringsinstelling KIWA. Deze dient dan expliciet te worden voorgeschreven/benoemd in de selectie-eisen.

NIET-toegestane gedragingen potentiële opdrachtnemers:

- Neem geen contact op met andere potentiële opdrachtnemers om te verifiëren of zij ook zijn uitgenodigd;
- Pleeg geen vooroverleg met concurrerende potentiële opdrachtnemers of gevormde ketensamenwerkingsverbanden waarbij informatie wordt uitgewisseld over het al dan niet inschrijven op de aanbesteding of over de invulling van de kwalitatieve selectiecriteria die door de opdrachtgever zijn vastgesteld;
- Organiseer geen gezamenlijke boycot van een opdracht.

Aanbestedingsafspraken (bid rigging) zijn afspraken tussen individuele inschrijvers die tot doel hebben het concurrentieproces bij een aanbesteding te beïnvloeden. Bij een aanbestedingsafpraak stemmen de betrokken ondernemingen hun marktgedrag ten aanzien van een aanbesteding (vooraf) met elkaar af. Dergelijke afspraken beperken de mededinging en zijn zeer zware overtredingen van de Mededingingswet waar hoge boetes voor opgelegd kunnen worden. Ondernemingen moeten zelfstandig besluiten of zij inschrijven op een aanbesteding en onder welke voorwaarden zij dat doen.

Toegestane gedragingen potentiële opdrachtnemers:

- Deelname aan een eventuele marktconsultatie georganiseerd door de opdrachtgever. Een marktconsultatie kan georganiseerd worden door een opdrachtgever om informatie te vergaren van de markt ten behoeve van de te organiseren aanbesteding en de daaraan gekoppelde opdrachten. Let op dat het niet toegestaan om in bijzijn van andere potentiële opdrachtnemers concurrentiegevoelige informatie te delen bijvoorbeeld over de verwachte inzet, groei of krimp van de capaciteit.
- Aangaan van een (keten)samenwerkingsverband met andere ondernemingen met het oog op de inschrijving op de aanbesteding (bijvoorbeeld een combinatieovereenkomst of hoofd-onderaannemersovereenkomst).

Er moet onderscheid worden gemaakt tussen aanbestedingsafspraken als hierboven bedoeld en de zogeheten 'combinatieovereenkomsten'. Een combinatieovereenkomst is een overeenkomst waarbij twee of meer zelfstandige ondernemingen gezamenlijk (als één inschrijver) inschrijven op een aanbesteding. Van belang is dat de prijs waartegen gezamenlijk wordt ingeschreven bij een combinatieovereenkomst, gezamenlijk mag worden bepaald door de deelnemende partijen. Bepaalde combinatieovereenkomsten vallen op grond van de Beleidsregels combinatieovereenkomsten 2013 van de ACM door hun aard niet onder het kartelverbod van artikel 6 Mw. Dit is het geval wanneer:

- i) de betrokken ondernemingen geen concurrenten van elkaar zijn, of
- ii) de betrokken ondernemingen concurrenten van elkaar zijn, maar geen van de betrokken ondernemingen in staat is de opdracht zelfstandig uit te voeren, of
- iii) de combinatieovereenkomst de mededinging niet merkbaar beperkt. De betrokken ondernemingen hebben gezamenlijk niet meer dan 10 procent marktaandeel, of
- iv) de combinatieovereenkomst wordt afgedwongen door de opdrachtgever, of
- v) de combinatieovereenkomst is gesloten tussen ondernemingen die tot hetzelfde concern behoren.

Combinatieovereenkomsten vallen wel onder het kartelverbod, wanneer zij ertoe strekken de mededinging te beperken. Hiervan is bijvoorbeeld sprake wanneer alle ondernemingen die een bepaalde opdracht zelfstandig kunnen uitvoeren, één combinatie vormen voor een aanbesteding met de bedoeling de concurrentie uit te schakelen. Een ander voorbeeld is indien één partij bij de overeenkomst alleen pro forma deelneemt. In dit soort gevallen is dan sprake van een verboden 'pseudo-combinatieovereenkomst'. Nog een voorbeeld van een verboden combinatieovereenkomst is de situatie waarin ondernemingen afspreken voor een onbepaald aantal toekomstige aanbestedingen telkens bij elkaar na te gaan of zij gezamenlijk willen inschrijven.

Indien er sprake is van een ketensamenwerkingsverband van onderhoudsbedrijven die zich volledig hebben toegelegd op verschillende disciplines (bijvoorbeeld een samenwerking tussen één schildersbedrijf en één installatiebedrijf) dan zijn deze bedrijven niet aan te merken als elkaars concurrenten. Een dergelijke multidisciplinaire samenwerking is mededingingsrechtelijk zelden problematisch. Binnen een dergelijk samenwerkingsverband mogen partijen dan ook onderling meer informatie uitwisselen, ook als het concurrentiegevoelige informatie betreft.

Moment ii: planontwikkelingsfase/aannemingsovereenkomst (fasen II-IV)

Rol opdrachtgever

In de procesfasen II-IV wordt de planontwikkeling ter hand genomen. In de raamovereenkomst zijn gedetailleerde spelregels voor alle procesfasen vastgelegd. De spelregels voor de raamafspraken beperken zich veelal tot de planontwikkelingsfase. Daarbij is onder meer vastgelegd hoe de prijsvorming van het werk tot stand komt en hoe de vergoedingen voor ontwerp en engineering tot stand komen.

Prijsvorming werk

Er komen drie varianten voor ten aanzien van de prijsvorming van de werken:

In de eerste variant beschikt de opdrachtgever over een bestand met standaard eenheidsprijzen van veel voorkomende werkzaamheden en met gestandaardiseerde opslagen en toeslagen dat onafhankelijk wordt getoetst op marktconformiteit. De opdrachtgever schrijft voor dat deze eenheidsprijzen worden gehanteerd bij de uitvoering van de werken. Een opdrachtnemer is in dit geval niet betrokken bij de prijsvorming van het werk en kan alleen nog beslissen om het werk al dan niet uit te voeren tegen de vastgestelde prijzen.

In de tweede variant wordt er een eenheidsprijzenbestand gemaakt door de opdrachtgever door prijzen op te vragen bij de geselecteerde opdrachtnemers. Besef dat de opdrachtnemers (ook) elkaars concurrenten (kunnen) zijn hetgeen betekent dat concurrentiegevoelige informatie, zoals informatie over prijzen en opslagen en toeslagen, niet mag worden gedeeld tussen de opdrachtnemers. Ten aanzien van deze variant van prijsvorming is het raadzaam om als opdrachtgever de volgende richtlijnen te hanteren:

- Om te komen tot standaard eenheidsprijzen en gestandaardiseerde opslagen en toeslagen vraagt de opdrachtgever bij iedere individuele opdrachtnemer prijzen op die vervolgens door de opdrachtgever geaggregeerd worden en worden getoetst op marktconformiteit;
- Deel geen concurrentiegevoelige informatie van één opdrachtnemer met andere concurrerende opdrachtnemers.

In de derde variant wordt er gewerkt met een inschrijving op gestandaardiseerde werkschrijvingen waarbij de opdrachtnemer zelf de prijzen invult. In deze variant geldt eveneens dat prijsinformatie niet mag worden gedeeld met de andere gecontracteerde concurrerende opdrachtnemers.

Vergoedingen voor ontwerp en engineering (O&E)

Bij RGS verrichten opdrachtnemers extra taken ten opzichte van traditioneel werken (beschreven in de Algemene Kosten – AK). Die extra taken vallen uiteen in eenmalige taken om de samenwerking in te richten (denk aan het inrichten van het proces, de wijze van kwaliteitsmeting, de overeenkomsten) en taken die zich in elk volgend project herhalen (coördineren specialistische onderzoeken door extern deskundigen, scenario's maken, scenario's begroten, overleg met stakeholders e.d.). Deze extra taken dient de opdrachtgever te vergoeden. Gekoppeld aan het proces stellen partijen eenmalig een ontwerp- & engineeringlijst (O&E) samen. Dit is een lijst van taken, zonder kosten of prijzen. Ten aanzien van de kosten voor ontwerp en engineering doet de opdrachtnemer per project een voorstel aan de opdrachtgever en onderhandelt vervolgens één op één met de opdrachtgever tot er een akkoord is. Er mag dus niet gezamenlijk onderhandeld worden tussen alle opdrachtnemers en de opdrachtgever en de prijsinformatie mag niet gedeeld worden.

Toedeling werken

Toedeling van werken is uitsluitend voorbehouden aan de opdrachtgever. Opdrachtnemers mogen werken niet onderling verdelen. Indien het wenselijk is om werken toe te delen aan de verschillende opdrachtnemers, dan dient de opdrachtgever daar de regie over te voeren. Datzelfde geldt voor het toedelen van verschillende verzorgingsgebieden aan de geselecteerde opdrachtnemers. Het is onder het mededingingsrecht niet toegestaan, ook niet op verzoek van een opdrachtgever, om onderling afspraken te maken over de verdeling van werkgebieden.

NIET-toegestane gedragingen opdrachtnemers:

Opdrachtnemers moeten zich beseffen dat zij elkaars concurrenten zijn op de markt waarop zij actief zijn. Dit betekent dat zij ook bij resultaatgericht samenwerken bij een opdrachtgever, voor de mededingingswetgeving nog steeds elkaars concurrenten blijven. Daarom moeten zij de volgende gedragsregels in acht nemen:

- Het is niet toegestaan om concurrentiegevoelige informatie met andere concurrerende opdrachtnemers te delen, zoals eenheidsprijzen van veel voorkomende werkzaamheden, de prijzen van opslagen en toeslagen en de overeengekomen vergoedingen voor O&E,
- Het is niet toegestaan om werken onderling te verdelen of onderling een verdeling te maken van werkgebieden, ook niet op verzoek van de opdrachtgever.

Moment iii: projectuitvoering en evaluatie prestaties en beoordeling opdrachtnemers (fasen V-VII)

Rol opdrachtgever

In de uitvoerings-, evaluatie en beoordelingsfase van een project is er niet snel sprake van mededingingsbeperkende gedragingen en is het goed als partijen van elkaar leren, mits dat de opdrachtgever ook ten goede komt. De rol van de opdrachtgever is in dit proces dan ook belangrijk: die zal de regie moeten voeren en duidelijk moeten maken welke doelstellingen bereikt moeten worden. De evaluaties zullen in het teken moeten staan van het bereiken van deze doelstellingen. Zo is het toegestaan om procesinnovaties met elkaar te delen aangezien dit een belangrijk onderdeel vormt van de kostenbesparende voordelen van RGS voor opdrachtgevers. Zorg er echter wel voor dat er tijdens plenaire besprekingen met opdrachtnemers niet gesproken wordt over bedrijfstrategische en concurrentiegevoelige onderwerpen. De geselecteerde opdrachtnemers zijn immers elkaars concurrenten in de verschillende marktsegmenten waarop zij actief zijn. Het delen van informatie en het leerproces moet zich dus strikt beperken tot de betrokken opdrachtgever en het betrokken RGS-project(en).

De uiteindelijke beoordeling van de prestaties van de opdrachtnemers moet één op één geschieden, dus niet in het bijzijn van andere opdrachtnemers, aangezien deze informatie concurrentiegevoelig is.

NIET-toegestane gedragingen opdrachtnemers:

- Bespreek geen zaken die de bedrijfsstrategie betreffen, zoals toekomstige capaciteitsontwikkelingen, toekomstige opdrachten, verwachte prijswijzigingen, individuele ontwikkeling van innovatieve technieken etc.
- Zorg ervoor dat de beoordeling van de prestaties van de opdrachtnemers door de opdrachtgever niet in het bijzijn van concurrerende opdrachtnemers gebeurt.

De Model vraagspecificatie RGS, ontwikkeld door Aedes, OnderhoudNL en PB3R, is geschreven voor woningcorporaties en marktpartijen en richt zich op onderhouds- en investeringsprojecten in de bestaande voorraad. In deze publicatie willen we een brug slaan van specificeren als los moment naar specificeren binnen de verschillende procesfasen die een project doorloopt. Het specificeren is namelijk niet één moment maar een groeipad dat begint bij het vaststellen van de portefeuillestrategie voor een gebouw of complex en dat vervolgens in volgende fasen (initiatief, planontwikkeling en planuitwerking) invulling krijgt. Zo slaat deze publicatie tevens een brug tussen traditionele inkoopvormen en ketensamenwerking/ regisserend opdrachtgeverschap.

Onderhouds- en investeringsprojecten in de bestaande bouw verschillen in belangrijke mate van nieuwbouwprojecten omdat we prominent te maken hebben met bewoners en met de bestaande situatie. Naast technische zijn daarom ook economische en sociale aspecten in de uitvraag opgenomen. De Model vraagspecificatie bestaat uit een theoretisch basisdocument met praktische bijlagen om een vraag-specificatie inhoudelijk vorm te geven.

© stichting RGS



Stichting RGS

Postbus 30

2740 AA Waddinxveen

Coenecoop 5

2741 PG Waddinxveen

T 0182 - 571 444

www.rgsnl.nl