

## **Inkoop- en Aanbestedingsbeleid BrabantWonen**

**Oss, 14-02-05**

## **Inhoudsopgave;**

- |  |                |
|--|----------------|
| <b>1. Inleiding</b>                                      | <b>pag. 3</b>  |
| <b>2. indeling van werkzaamheden</b>                     | <b>pag. 5</b>  |
| a. dagelijks onderhoud                                   |                |
| b. services  |                |
| c. projectmatig onderhoud                                |                |
| d. projecten   |                |
| <b>3. methodiek van prijsvorming</b>                     | <b>pag. 7</b>  |
| <b>4. overwegingen en gang van zaken bij uitbesteden</b> | <b>pag. 8</b>  |
| a. dagelijks onderhoud                                   |                |
| b. services  |                |
| c. projectmatig onderhoud                                |                |
| d. projecten   |                |
| <b>5. monitoring en evaluatie</b>                        | <b>pag. 15</b> |

## 1. Inleiding

Doel van het beschrijven van deze notitie "Inkoop- en aanbestedingsbeleid" van BrabantWonen is duidelijkheid te geven over de aanpak en keuzes bij het inkopen van de uitvoerende bouwkundige en installatietechnische werkzaamheden. Deze notitie kan worden gezien als een eerste deel van het algemene inkoopbeleid van BrabantWonen. Voor wat betreft de inkoop van andere zaken zoals hard- en software, magazijnvoorraad, energie, kantoorartikelen en diensten zal naar analogie van deze notitie een en ander in deel twee op een rij worden gezet. Het beleid bij de inkoop van kapitaal, beleggingsproducten, enzovoorts is separaat uitgewerkt in het Financieel Statuut BrabantWonen.

Gezien het feit dat de grootste inkoop plaatsvindt bij het realiseren van bouwkundige en installatietechnische werkzaamheden is hier prioriteit aan gegeven. Het gaat in dit deel om het gehele scala van werkzaamheden; van het verhelpen van een enkele storing tot en met herstructurerings- en nieuwbouwprojecten.

Het mag duidelijk zijn dat de te hanteren aanpak uit efficiëntieoverwegingen sterk afhankelijk is van de aard van de werkzaamheden alsmede het afbreukrisico daarvan. Uitgangspunt is dat er steeds een goede balans wordt gevonden tussen de noodzakelijke inspanningen en het beoogde resultaat. In de loop der jaren hebben we de nodige expertise en ervaring opgebouwd en is op basis daarvan beleid gemaakt hoe bepaalde werkzaamheden in te kopen c.q. aan te besteden. In deze notitie wordt dat beleid transparant gemaakt.

Een belangrijk gegeven is het historisch verschil tussen de beide vestigingen. In Oss is sprake van een eigen dienst die met name de kleinere en niet projectmatige onderhoudswerkzaamheden in en aan de woning uitvoert. In 's-Hertogenbosch worden alle noodzakelijke werkzaamheden uitgevoerd door verschillende installatie- en bouwbedrijven. In het kader van het beschrijven en vaststellen het aanbestedingsbeleid wordt bovenstaande als een vaststaand gegeven beschouwd.

Naast het aanbestedingsbeleid zijn er nog andere regels binnen BrabantWonen die kaders bieden voor de aanbesteding. Zo is de mandatering en bevoegdheden van alle medewerkers vastgelegd en is een projectprocedure uitgewerkt (administratieve organisatie, workflow) waarin alle te maken stappen van een onderhouds- of nieuwbouwproject zijn vastgelegd. Hierbij is aangegeven hoe informatiestromen lopen, de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij elke stap, enz. In de hiervoor genoemde documenten is rekening gehouden met de door BrabantWonen gewenste functiescheiding als bedrijfsordenend principe. Zo is het in geen enkele situatie mogelijk dat slechts een persoon zeggenschap heeft over de keuze van de aannemer of de wijze van aanbesteding.

BrabantWonen heeft in zijn algemeenheid ervoor gekozen om geen gebruik te maken het Uniform Aanbestedings Reglement (UAR is verplicht voor overheden). Dit biedt ons aan de ene kant meer vrijheden in de keuze en organisatie van het inkopen respectievelijk aanbesteden. Het is anderzijds wenselijk om voor

projecten een eigen aanbestedingsreglement vast te stellen om ook transparantie te bieden aan (nieuwe) externe bedrijven.

In de praktijk gebeurt dat als volgt. Bij elk bestek voor een groter werk worden algemene voorwaarden en administratief-organisatorische eisen gesteld. Denk hierbij aan;

- het onderschrijven en hanteren van de "Gedragscode voor groot onderhoud en renovatie", waarin met de huurdersorganisaties overeengekomen gedragsregels zijn vastgelegd,
- afspraken en richtlijnen met betrekking tot het verleggen van BTW,
- een inschrijving van de kamer van Koophandel,
- een verklaring van de Bedrijfsvereniging dat er geen achterstand bestaat in de betaling van lonen
- een verklaring van de Belastingdienst dat er geen achterstand bestaat in de betalingen van belasting,
- het verplicht stellen van een CAR-verzekering,
- aangeven hoe, waarom en wanneer BrabantWonen betaling van termijnen achterhoudt,
- hoe om te gaan met onderaannemers,
- of en zo ja wanneer bankgarantie
- etc.

Op dit moment wordt de laatste hand gelegd aan een breed toepasbaar algemeen reglement met algemene voorwaarden dat we ook expliciet van toepassing verklaren bij alle andere werkzaamheden.

## **2. Indeling van de werkzaamheden**

In de corporatiesector is een vanuit de praktijk gegroeide onderverdeling te maken naar de verschillende werksoorten. Bij BrabantWonen is die indeling momenteel als volgt:

- Dagelijks onderhoud
- Services
- Projectmatig onderhoud
- Projecten.

### **a. Dagelijks onderhoud**

Hiertoe behoren met name die werkzaamheden die zich door externe omstandigheden aandienen en waarop per melding vooraf niet of nauwelijks gepland kan worden of werkzaamheden met een korte cyclustijd (= < 1 jaar). Uit de ervaring van eerdere jaren hebben we uiteraard wel een beeld van de aard en omvang van deze werkzaamheden over een langere tijdsperiode. De werkzaamheden zijn onderverdeeld naar verschillende hoofdgroepen.

#### **i. Klachtenonderhoud**

Dit betreft de meldingen van storingen en reparatieverzoeken die vervolgens voor rekening van BrabantWonen worden uitgevoerd ten behoeve van de huurder.

#### **ii. Mutatieonderhoud**

Het noodzakelijke onderhoud om de woning na leegkomen weer zonder gebreken aan te bieden aan een nieuwe huurder. Doorgaans gaat het om een beperkte omvang van de werkzaamheden.

#### **iii. Dynamisch mutatieonderhoud**

Woningen die in het kader van Strategisch Voorraad Beleid (SVB) daartoe gelabeld zijn worden bij vrijkomen na een mutatie op het gewenste onderhouds- en woontechnisch niveau van het betreffende woningcomplex gebracht. Het gaat dan meestal om het alsnog of vervroegd uitvoeren van werkzaamheden die zijn gedefinieerd in een opknapbeurt of renovatieproject.

#### **iv. Preventief onderhoud**

Hiertoe behoren alle onderhouds- en controlewerkzaamheden die periodiek worden uitgevoerd wegens een technische of wettelijke noodzaak. Doorgaans zijn daarvoor contracten afgesloten met specialistische bedrijven.

Hierbij moet u denken aan het periodiek onderhoud aan liften, CV-installaties en veiligheidsinstallaties zoals noodverlichting, blusmiddelen, brandmeldinstallaties, etc.

### **b. Services**

#### **i. Serviceonderhoud**

Bewoners kunnen een servicecontract afsluiten met BrabantWonen waardoor (een deel van) het huurdersonderhoud door BrabantWonen wordt overgenomen. Het gaat hier om preventief onderhoud, kleine reparaties (vervangen kraanleertjes) en goten

schoonmaken. Om zaken die normaal gesproken tot de verantwoordelijkheid van de huurder horen.

**ii. Glasfonds**

De huurder kan het risico van glasschade via ons glasfonds dekken. In voorkomend geval wordt de schade na melding in onze opdracht hersteld.

**iii. Leveringen en diensten (servicekosten t.l.v. bewoners)**

Strikt genomen behoren deze werkzaamheden niet de bouwkundige of installatietechnische werkzaamheden waarop deze notitie betrekking heeft. Denk hierbij aan het schoonmaken van gemeenschappelijke ruimtes, het groen onderhoud van het gemeenschappelijk groen, ed. Het inkopen c.q. uitbesteden verloopt echter volgens dezelfde lijn als het preventief dagelijks onderhoud.

**c. Projectmatig onderhoud**

Hiertoe behoren alle werkzaamheden die zich vooraf laten plannen (gegevens en inzicht in consequenties veroudering) en een cyclustijd die groter is dan een enkel jaar. De werkzaamheden zijn onderverdeeld naar de volgende hoofdgroepen.

**i. Buitenschilderwerk**

Deze werksoort spreekt voor zich. Periodiek, om de vijf tot zes jaar, wordt een woningcomplex opnieuw geschilderd om de technische en esthetische kwaliteit op peil te houden.

**ii. Elementgericht onderhoud**

Hieronder valt een diversiteit aan werkzaamheden aan specifieke woningelementen. Bijvoorbeeld het herstel van kozijnen, ramen en deuren in verband met hotrot, het vernieuwen van de dakbedekking, het vernieuwen van keukenblokken, herstel van het voegwerk, reparatie van schoorstenen, vervanging van CV-ketels, etc.

**iii. Opknopbeurten en renovatie**

Tijdens de levensduur van een woningcomplex zijn er meestal twee momenten waarop er meer integraal onderhoud wordt gepleegd al of niet in combinatie met het aanbrengen van verbeteringen. Afhankelijk van de onderhoudssituatie en marktpositie (strategisch voorraadbeheer) van een woningcomplex kan het gaan om eenvoudige tot zeer gecompliceerde opknopbeurten.

**d. Projecten**

Hier gaat het om herstructurering van wijken door de sloop van opstallen en soms infrastructuur, de aankoop en verkoop van gronden met vervolgens de realisatie van een of meer nieuwbouwprojecten in huur en/of koopsector. Ook kan het gaan om nieuwe woongebieden waar we uitsluitend nieuwbouwprojecten realiseren of een zeer ingrijpende aanpak van woningcomplexen waarbij sprake is van belangrijke wijzigingen in de stedenbouwkundige omgeving, de uitstraling van het complex en/of de plattegronden van woningen.

### **3. Methodiek van prijsvorming**

Bij het inkopen van bouwkundige en installatietechnische werkzaamheden zijn in de praktijk verschillende vormen mogelijk. De feitelijke keuze voor een bepaalde vorm is met name afhankelijk van de aard en omvang van het werk. Ook de aanpak van het geheel is daarbij nog van belang, omdat de nadelen van een bepaalde methodiek gecompenseerd kunnen worden door samenhang te brengen in het gehele in te kopen pakket aan onderhoudswerkzaamheden.

Op hoofdlijnen gaat het bij ons om de volgende vormen van prijsvorming:

- werken in regie zonder afspraken vooraf
- werken in regie met vooraf afspraken over eenheidstarieven als loon, materiaal en opslagen
- op basis van prijsafspraken voor bepaalde eenduidige werkzaamheden
- met voorafgaande prijsopgave op basis van een beknopte werkomschrijving
- het aannemen van werk op basis van bestek en tekeningen.

Werken 'in regie zonder prijsafspraken vooraf' kan bijvoorbeeld aan de orde zijn in de eerste fase van een calamiteit waarbij een specialistisch bedrijf ingeschakeld moet worden en waarmee wij geen permanente afspraak of relatie hebben. De keuze voor een dergelijke methodiek zal slechts in geval van nood aan de orde zijn.

In het dagelijks onderhoud wordt doorgaans 'in regie' gewerkt op basis van periodiek te maken prijsafspraken over loon, materiaal etc. Afhankelijk van de aard van de werkzaamheden zullen deze periodieke afspraken meer of minder stringent geregeld kunnen worden. Door periodiek contracten met meerdere bedrijven af te sluiten voor soortgelijke werkzaamheden houden we zicht op de ontwikkeling van marktconforme prijzen en werkwijzen. De concurrentie wordt hier dus bereikt door in de breedte van onderhoudswerk in te kopen.

'Prijsafspraken voor bepaalde werkzaamheden' komen vooral voor bij het contractonderhoud maar kunnen ook spelen binnen een onderhoudsproject waarbij de uitvoering van bepaalde werkzaamheden bijvoorbeeld afhangt van de keuze van de bewoner. De prijs van een te realiseren verbetering is bepaald en vervolgens hangt het van de huurder af of hij deze verbetering wenst ja of nee. Dergelijke werkzaamheden zijn duidelijk in te kaderen en kunnen dus via meervoudige prijsaanbiedingen op basis van concurrentie worden ingekocht. Datzelfde geldt voor offertes op basis van een werkomschrijving. De werkomschrijving moet duidelijk de aard en omvang van het werk aangeven zodat op basis daarvan een scherpe prijs afgegeven kan worden door de bedrijven die daarvoor benaderd worden.

Bij omvangrijke werken als projecten is het noodzakelijk een volledig kader in juridische en technische zin aan te geven. We spreken dan van 'het aannemen van werk'. Dergelijke projecten worden op basis van bestek en tekeningen aanbesteed, normaal gesproken door inschrijvingen van meerdere bedrijven.

## **4. Overwegingen en gang van zaken bij uitbesteden**

BrabantWonen streeft naar een goede dienstverlening aan haar bewoners en is daarnaast zorgvuldig in de besteding van haar middelen. Hoewel tussen die beleidskeuzes spanning kan bestaan is de uiteindelijke opgave bij aanbesteden in essentie het zo goedkoop mogelijk inkopen bij een verlangde én geborgde kwaliteit. Hierbij staat, met name in bewoonde woningen, kwaliteit niet alleen voor de (technische) kwaliteit van het eindproduct, maar zeker ook voor de kwaliteit van het productieproces. Hierbij gaat het om zaken als het maken van een duidelijke afspraak met bewoner, het nakomen afspraken, de snelheid in afhandelen, het beperken van de overlast, de omgang met bewoners én het in één keer goed oplossen van het probleem zijn daarbij belangrijke aspecten.

Wij willen gegeven de hiervoor genoemde kwaliteiten graag tegen de laagst mogelijk prijs inkopen. In beginsel moeten lokale en regionale bedrijven dit kunnen bieden gezien de voor hen korte reistijden en de bekendheid met de stad, de bewoners, het woningbezit, etc. Bij een gegeven en geborgde kwaliteit en bij een gelijkwaardige bedrijfsvoering kan alleen al door een grotere reisafstand het eindresultaat meer onder druk komen te staan omdat de interne kosten van de aannemer hoger zijn.

Daarnaast vinden wij het belangrijk, om waar mogelijk, werkgelegenheid te bieden in de regio waar wij zelf werkzaam zijn als corporatie. Uiteraard is dit geen doel op zichzelf en sluit dat andere bedrijven niet uit.

Zeker bij onderhoud in bewoonde woningen is tenslotte een goede relatie met onze opdrachtnemers van groot belang om de proceskwaliteit op peil te houden, immers ook gedurende marktomstandigheden waarbij men elders gemakkelijker geld zou kunnen verdienen moeten wij kunnen blijven rekenen op hun dienstverlening tegen aanvaardbare kosten. Datzelfde geldt bij spoedeisende klussen en calamiteiten al dan niet buiten de gebruikelijke werktijden. De keuze voor lokaal en regionaal werkzame bedrijven draagt ook bij aan de gewenste lokale verankering.

Hierna wordt per deelgebied ingegaan op de belangrijkste selectiecriteria en de gang van zaken bij het contracteren van bedrijven.

### **a. Dagelijks onderhoud**

Belangrijke selectiecriteria zijn:

- snelheid waarmee bedrijf kan én wil handelen
- korte lijnen, ook met oog op het voorkomen van misverstanden
- servicegericht; snel, flexibel in opereren, adequate voorraad
- klantgericht; inspelen op wensen en omstandigheden ter plaatse
- betrouwbaarheid en continuïteit personeelsbestand
- bekendheid woningbezit
- concurrerende prijsstelling loon en materiaal

Gang van zaken

In Oss wordt een groot deel van het dagelijks onderhoud uitgevoerd door de eigen onderhoudsdienst, met name die zaken die om een snelle respons vragen. Daarnaast worden voor verschillende disciplines externe bedrijven

ingeschakeld die enerzijds de pieken opvangen bij de belasting van de eigen onderhoudsdienst en anderzijds aanvullende expertise leveren. De werkzaamheden worden in regie uitgevoerd op basis van periodiek te maken prijsafspraken. Voor nagenoeg alle disciplines werken we met meerdere bedrijven teneinde concurrerende prijzen te behouden, om flexibel te kunnen opereren en om capaciteit achter de hand te hebben bij bijzondere omstandigheden.

In de vier rayons te 's-Hertogenbosch werken we met vaste rayonaannemers voor de bouwkundige werkzaamheden. Op dit moment vindt een herordening van de organisatie van een en ander plaats. Installatietechnische werkzaamheden worden rechtstreeks in opdracht gegeven bij installatiebedrijven. Alle werkzaamheden zullen in de nieuwe situatie in regie worden uitgevoerd.

Voor beide vestigingen geldt dat met alle opdrachtnemers vooraf prijsafspraken worden gemaakt over de materiaal- en loonkosten en winst en risico. Jaarlijks worden die getoetst en bijgesteld. Omdat we in nagenoeg alle bouwdisciplines met meerdere opdrachtnemers werken houden we goed zicht op de prijsontwikkeling, de kwaliteit van dienstverlening en de technische en organisatorische verbeteringen die mogelijk zijn. Daarnaast is de interne organisatie er op gericht dat we voldoende kennis hebben en houden om eigen calculaties te verrichten (onder andere bedrijfsbureau's van de vestigingen).

*Resumé dagelijks onderhoud;*

- *vaste bedrijven in verband met proceskwaliteit*
- *in regie met periodiek prijsafspraken*
- *meerdere bedrijven per vestiging voor benchmarking*
- *meerdere bedrijven in verband met capaciteit en flexibiliteit*

Bij het dynamische mutatieonderhoud werkt de vestiging Oss met vier aannemers die binnen hun eigen rayon werken. Die werkzaamheden worden in regie uitgevoerd omdat vanuit het eerder uitgevoerde renovatieproject er een duidelijk beeld is van de kwaliteit van de woningen in de verschillende complexen. Daarmee is tevens duidelijk wat de werkzaamheden inhouden en wat die mogen kosten.

In 's-Hertogenbosch werken we eveneens met vier rayonaannemers. Die kunnen op basis van een offerte een aanbieding doen waarbij het werk wordt opgedragen aan degene met de laagste prijs. Gezien de grote diversiteit, wissellende kwaliteit en een grote voorraad woningen waar nog geen renovatieproject is uitgevoerd in het woningbestand te 's-Hertogenbosch, is hiervoor gekozen. Regelmatig wordt offerte gevraagd buiten de vier rayonaannemers teneinde marktconforme prijzen te behouden.

*Resumé dynamisch mutatieonderhoud;*

- *vaste bedrijven in verband met proceskwaliteit*
- *in regie en/of in concurrentie*
- *vier bedrijven per vestiging voor benchmarking*
- *meerdere bedrijven in verband met capaciteit en flexibiliteit*

## **b. Services**

Voor werkzaamheden in deze categorie gelden dezelfde selectiecriteria als bij de categorie dagelijks onderhoud. Ook hier geldt dat vooraf prijsafspraken met de verschillende opdrachtnemers worden gemaakt voor de verschillende werkzaamheden.

*Resumé services;*

- *zoveel mogelijk vaste bedrijven in verband met proceskwaliteit*
- *vooraf prijsvorming in concurrentie*
- *meerdere bedrijven per vestiging voor benchmarking*

## **c. Projectmatig onderhoud**

### **i. Buitenschilderwerk**

Belangrijke selectiecriteria zijn:

- korte lijnen, ook met het oog op het voorkomen van misverstanden
- servicegericht; flexibel in opereren
- klantgericht; inspelen op wensen en omstandigheden ter plaatse
- betrouwbaarheid en continuïteit personeelsbestand
- bekendheid met woningbezit
- concurrerende prijsstelling loon en materiaal

Gang van zaken

Het buitenschilderwerk wordt ondergebracht bij een beperkt aantal schildersbedrijven waarmee we een langdurige relatie willen onderhouden. Achtergrond hiervoor is dat de kwaliteit van het schilderwerk voor het overgrote deel wordt bepaald door de individuele schilder ter plaatse in combinatie met het gegeven dat permanent toezicht door onze opzichter duur is. Door de bedrijven te koppelen aan vaste complexen zijn ze bekend met de problemen en aandachtspunten binnen die complexen enerzijds en worden ze anderzijds cyclisch geconfronteerd met hun eigen eerdere werk dat ze tegen een vaststaand tarief moeten onderhouden.

Een andere reden voor het werken met vaste schildersbedrijven komt voort uit het in het samenhang met het schilderwerk verhelpen van eventueel houtrot. (zie ook elementgericht onderhoud hierna).

Die tarieven worden jaarlijks door BrabantWonen bepaald en overeengekomen met die bedrijven. De tarieven kunnen relatief laag blijven omdat geen offertes gemaakt hoeven te worden, er continuïteit wordt geboden aan het bedrijf en er geen verlies aan reizen ontstaat omdat lokaal en complexgewijze gewerkt kan worden. Omdat schilderwerk een specifieke tak van onderhoud is die zowel qua technisch afbreukrisico als in de omgang met bewoners om bijzondere aandacht vraagt wordt uitdrukkelijk niet

gekozen voor een selectie die uitsluitend is gebaseerd op het prijsmechanisme.

In Oss wordt gewerkt met twee schildersbedrijven in 's-Hertogenbosch vanuit de historie met zeven. Bedoeling is dat aantal geleidelijk terug te brengen tot vier bedrijven zodat we aansluiting krijgen met de vier rayons die in het dagelijks beheer gehanteerd worden.

In een beperkt aantal complexen te Oss wordt gewerkt met langlopende prestatiecontracten. Qua filosofie sluit dat aan op het voorgaande.

*Resumé buitenschilderwerk;*

- *vaste bedrijven op eigen complexen in verband met technische en proceskwaliteit*
- *prijfspraak op basis calculatie BrabantWonen*
- *prijs mede gebaseerd op continuïteit*
- *meerdere bedrijven per vestiging voor benchmarking*

## **ii. Elementgericht onderhoud**

Belangrijke selectiecriteria zijn:

- korte lijnen, ook met het oog op het voorkomen van misverstanden
- servicegericht; flexibel in opereren
- klantgericht; inspelen op wensen en omstandigheden ter plaatse
- betrouwbaarheid en continuïteit personeelsbestand
- concurrerende prijsstelling loon en materiaal

Gang van zaken

Elementgericht onderhoud dat binnen de woning uitgevoerd moet worden vraagt in belangrijke mate dezelfde kwaliteiten van het uitvoerend bedrijf en haar personeel als bij het dagelijks onderhoud. Daar waar de uitvoering weinig of geen overlast geeft voor de bewoner is dat minder kritisch.

In de praktijk zullen bedrijven die dagelijks onderhoud uitvoeren ook meedingen bij aanbestedingen van elementgericht onderhoud als hun discipline daarbij aan de orde is. Uit dat bestand aan bedrijven wordt in eerste instantie geput. Bij specialistische werkzaamheden zal altijd bij meerdere doorvoor in aanmerking komende bedrijven om een prijs worden gevraagd.

De wijze van inkopen respectievelijk aanbesteden is afhankelijk van de aard van het werk. Is de omvang vooraf moeilijk in kaart te brengen dan zal op regiebasis worden gewerkt tegen vooraf overeengekomen eenheidsprijzen. In Oss worden dergelijke werkzaamheden met name door de eigen dienst uitgevoerd. U kunt hierbij bijvoorbeeld denken aan het behandelen en verwijderen van houtrot vooruitlopend op onderhoudsschilderwerk. Dergelijke werkzaamheden vragen om een zorgvuldige uitvoering om de kwaliteit te waarborgen en zijn vooraf, zonder hoge

voorbereidingskosten, niet altijd goed zichtbaar en meetbaar naar aard en hoeveelheid. Aanbesteden met meerdere partijen werkt dan vaak averechts uit omdat een bedrijf hierin geen risico's wil lopen, zo is uit de onderhoudspraktijk van corporaties gebleken.

Daar waar vooraf een duidelijke werkschrijving of een bestek gemaakt kan worden nodigen we meerdere partijen uit om een prijsopgave te doen.

Hieronder valt een diversiteit aan werkzaamheden. Bijvoorbeeld het herstel en vervanging van kozijnen, ramen en deuren, vernieuwen dakbedekking, vernieuwen keukenblokken, voegwerk, reparatie schoorstenen, vervanging CV-ketels, etc.

*Resumé element gericht onderhoud;*

- *zoveel mogelijk ons bekende bedrijven, in verband met proceskwaliteit*
- *alles in concurrentie waar dat kan*
- *in regie als de aard van het werk het vereist, met prijsafspraken vooraf*
- *prijsopgave van meerdere bedrijven per werk*

### **iii. Opknappbeurten en renovatie**

Tijdens de levensduur van een woningcomplex zijn er meestal twee momenten waarop er meer integraal onderhoud gepleegd wordt en of woontechnische verbeteringen worden doorgevoerd. Afhankelijk van de onderhoudssituatie en marktpositie van een woningcomplex kan het gaan om eenvoudige tot zeer gecompliceerde opknappbeurten.

Belangrijke selectiecriteria en aandachtspunten zijn:

- bedrijf moet aantoonbare ervaring hebben met (technische) aard van het werk
- bedrijf moet productiecapaciteit hebben op gepland moment van uitvoering
- omvang van het bedrijf moet passen bij aard en omvang van het werk
- klantgerichtheid; in staat om in bewoonde woningen te werken
- servicegericht; flexibel in opereren
- naast lokale/regionale bedrijven tenminste één 'buitenstaander' om marktwerking te waarborgen
- bedrijven die tweemaal achtereen het hoogst inschrijven worden, al dan niet tijdelijk, niet uitgenodigd voor een nieuwe inschrijving.

Gang van zaken

De selectie van de aannemers voor de onderhandse aanbesteding wordt voorbereid binnen de afdeling technische diensten, door het hoofd Technische Diensten in overleg met de vestigingsdirecteur. Afhankelijk van de aard en omvang van het werk gaat het meestal om vier tot vijf aannemers. Na bespreking en vaststelling van de

kandidaten door het MT van de vestiging wordt de lijst ter goedkeuring voorgelegd aan het DT.

*Resumé opknopbeurten en renovatie;*

- *keuze uit erkende en ons bekende bedrijven*
- *in beginsel altijd in concurrentie*
- *onderhandse aanbesteding*

**d. Projecten**

Hier gaat het om de projecten die door de afdeling Projecten worden voorbereid en begeleid. Dat wil zeggen alle nieuwbouw- en herstructureringsprojecten én de omvangrijke of ingrijpende onderhouds- en renovatieprojecten. In dergelijke projecten zijn vaak meerdere disciplines en instanties betrokken zoals gemeente en andere overheden, stedenbouwkundigen en architecten en een diversiteit aan adviseurs.

Belangrijke selectiecriteria vanuit de realisatie van het project zijn:

- bedrijf moet aantoonbare ervaring hebben met sociale woningbouw
- bedrijf moet aantoonbare ervaring hebben met (technische) aard van het werk
- het bedrijf moet op het moment van aanbesteden en uitvoeren ruim voldoende capaciteit hebben om het werk zelf uit te voeren (marktwerking)
- omvang van het bedrijf moet passen bij aard en omvang van het werk
- naast lokale/regionale bedrijven tenminste één 'buitenstaander'
- bedrijven die tweemaal achtereen het hoogst inschrijven worden al dan niet tijdelijk niet uitgenodigd voor een nieuwe inschrijving.

Andere overwegingen die een rol kunnen spelen bij de selectie van een bouwer/ontwikkelaar zijn:

- een bedrijf werkt in de regio en beschikt over grondposities of bouwclaims die voor ons interessant zijn in het kader van onze portefeuilleontwikkeling
- bij gecombineerde projecten van huur- en koopwoningen is aantoonbare ervaring en expertise in projectontwikkeling van belang
- het bedrijf moet qua schaal en aard passen bij het project en ook financieel in staat zijn de koopwoningen verder te ontwikkelen
- het bouwbedrijf moet naast het feitelijke kunnen bouwen van dergelijke grotere projecten ruime ervaring hebben met het zelf ontwikkelen van kwalitatief goede koopwoningen
- het bouwbedrijf moet aantoonbaar ruime ervaring hebben in de begeleiding van kopers in beginsel vanuit een eigen afdeling kopersbegeleiding
- het bedrijf moet beschikken over een eigen interne kwaliteitsbewaking van het ontwikkel- en bouwproces
- het samenspel van genodigde partijen moet voldoende uitnodigend zijn om concurrentie te waarborgen in de bieding door partijen
- het bedrijf moet bereid zijn de start van de bouw van de huurwoningen zonodig vooruitlopend op de koop te effectueren.

### Gang van zaken

De selectie van de aannemers voor de onderhandse aanbesteding wordt voorbereid door de afdeling Projecten in samenwerking met de vestiging, meestal het hoofd Technische Diensten of de Vestigingsdirecteur. Bij complexe en omvangrijke aanbestedingen laten we ons adviseren en ondersteunen bij het vaststellen van het "bidboek". Dit gebeurt onder andere als (delen van) werkzaamheden volgens Europese, openbare aanbestedingsregels in de markt moeten worden gezet. Het gaat dan om het optimaliseren van de meerwaarde en de afstemming tussen de deelopdrachten.

Na bespreking en vaststelling van de kandidaten door het MT van de vestiging wordt de lijst ter goedkeuring voorgelegd aan het DT.

In beginsel wordt voor alle projecten uitgegaan van een onderhandse prijsopgave/inschrijving door meerdere bedrijven. Afhankelijk van de omvang en aard van het werk én de actuele marktsituatie worden vier tot zes bedrijven uitgenodigd om een prijsopgave te doen.

De uiteindelijke keuze voor het bedrijf wordt bepaald door de in onze ogen economisch beste aanbieding; in de praktijk zal dat meestal de laagste inschrijver zijn.

In uitzonderlijke situaties kan van een meervoudige onderhandse aanbesteding worden afgeweken. Bijvoorbeeld omdat een bedrijf grondposities heeft en deze voorafgaand aan de aanbesteding aan ons ter beschikking stelt of omdat op basis van eerdere afspraken een bouwlocatie of bouwproductie gecompenseerd moet worden. Het gaat hierbij altijd om het vinden van "balans" in de afspraken met de bouwer/ontwikkelaar. Balans tussen winst en verdien capaciteit en prestaties en risico's en balans tussen maatschappelijke kosten en maatschappelijk rendement. Dergelijke afspraken worden uitsluitend in het directieteam gemaakt.

Bij omvangrijke onderhoudsprojecten kan de aard van de ingreep aanleiding zijn te kiezen voor een specifieke aannemer die bekend is met de specifieke problematiek van een gebouw of bouwsysteem.

In alle één op één situaties wordt samengewerkt op basis van een bouwteamovereenkomst met afstandsverklaring, dit laatste voor het geval er geen overeenstemming kan worden bereikt over de aanneemsom. De uiteindelijke besluitvorming over de aanbestedingsvorm alsmede de keuze van de aannemers ligt bij dergelijke projecten in alle gevallen bij het DT.

### *Resumé;*

- *keuze uit erkende en ons bekende bedrijven*
- *in beginsel altijd in concurrentie*
- *onderhandse aanbesteding*
- *bouwteam met afstandsverklaring waar het niet anders kan.*

## 5. Monitoring en evaluatie

Teneinde recht te doen aan de beleidskeuzes zal moeten worden gemeten of volgens die gemaakte beleidskeuzes wordt gewerkt en of de resultaten nog steeds voldoen aan onze uitgangspunten. In de eerste plaats gebeurt dat door het directe toezicht van onze opzichters, via controle op de bouwverslagen en termijnstaten door FIAC gedurende het werk en bijvoorbeeld via tevredenheidsonderzoeken bij onze klanten. Bij grotere werkzaamheden die worden voorbereid en uitgevoerd door de afdeling Projecten vindt daarnaast een interne overdracht van het project plaats van de centrale afdeling Projecten naar de afdeling Technische Diensten van de vestiging.

Bij elk project dient een integrale evaluatie plaats te vinden. Naast de vraag of er bijvoorbeeld aanleiding is om ons standaardbestek, of de beschrijving van de workflow, of de administratieve organisatie op onderdelen te wijzigen, komt ook het functioneren van de aannemer aan bod. In de meeste gevallen is een dergelijke evaluatie eenvoudig van opzet en ook snel gerealiseerd. In sommige gevallen wordt een gezamenlijke schouw van het werk georganiseerd en hier uitgebreid bij stilgestaan.

Om het lerend vermogen te vergroten over de grenzen van het enkele project en de vestiging heen is het wenselijk om bedrijfsbreed kennis en ervaringen te bundelen. Met het oog daarop willen we de managementinformatie voortkomend uit de inkoop- en aanbestedingstrajecten centraal vastleggen en toegankelijk maken. Dit gebeurt in het onlangs ingestelde "Projectenoverleg" binnen BrabantWonen. Het is de bedoeling om hierbij gegevens per aannemer en per werksoort te ordenen. De reeds bestaande registratie van de vestiging Oss wordt hiervoor gebruikt en uitgebreid.

Het gaat dan om zaken als:

- algemene bedrijfsgegevens;
- welke werkzaamheden het bedrijf voor ons (heeft) uitgevoerd
- resultaten bij inschrijvingen per soort (aard en omvang) werk;
  - positie (laagste/hogste)
  - afwijking ten opzichte van laagste inschrijver
  - afwijking ten opzichte van gemiddelde inschrijving
- gerealiseerde omzet per boekjaar
- resultaten per werk(soort) zoals:
  - aanneemsom bij inschrijving
  - aanneemsom bij opdracht
  - uurloon
  - opslagen
  - andere bijkomende kosten
  - uiteindelijk meer- en minderwerk gebaseerd op aantallen uitvoering
  - uiteindelijk meer en minderwerk gebaseerd op andere oplossingen en keuzes niet gebaseerd op oorspronkelijk bestek
  - aanneemsom bij eindafrekening
  - evaluatie van uitgevoerde werkzaamheden
  - aard en omvang werkzaamheden als gevolg van eerste en tweede oplevering

- procesgerelateerde indicatoren zoals;
  - aantal schadegevallen
  - nakomen afspraken
  - behalen urgentietermijnen
  - aantal benodigde vervolfbezoeken
  - helderheid en aansluiting facturering
  - wijze van omgaan met besteksvragen
  - etc.
- bijzonderheden.

De managementinformatie is vervolgens een hulpmiddel bij het bepalen van de vraag of en hoe we gebruik (blijven) maken van de diensten van specifieke aannemers. Het meest duidelijke, reeds hiervoor aangegeven voorbeeld is de situatie dat een aannemer twee keer achter elkaar voor hetzelfde soort werk de 'vlag' scoort (het hoogste bedrag bij de aanbesteding afgeeft). In die situatie wordt hij (tijdelijk) niet meer uitgenodigd voor een aanbesteding.

Een bijzonder aandachtspunt is een mogelijk faillissement van een bouwbedrijf. Middels de in de inleiding geformuleerde algemene besteksvoorwaarden hebben we aan de voorkant van een aanbesteding een belangrijk beoordelingsmoment hoe een bedrijf er bij staat. Verder spelen we "dicht op de bal" en krijgen we vroegtijdig signalen, bijvoorbeeld via de leveranciers en onderaannemers, of een bedrijf in liquiditeitsproblemen komt. In de afgelopen 25 jaar is het twee keer aan de orde geweest dat een relatie waar we op dat moment mee werkten, failliet is gegaan.