

NIJMEGEN Kiest voor OUTSOURCEN BEHEER EN ONDERHOUD VASTGOED

De kunst van het loslaten

De gemeente Nijmegen sloot het afgelopen jaar voor de tweede keer een contract voor het beheer en onderhoud van de totale vastgoedportefeuille. De eerste periode leverde veel 'lessons learned' op om het deze keer anders aan te pakken.

Tekst: Peter Bekkering

Eric Peperkamp is hoofd Bureau Vastgoed bij de gemeente Nijmegen, dat onderdeel is van de afdeling Vastgoed, Sport en Accommodaties. Deze afdeling is eigenaar van een diverse portefeuille, variërend van wijkaccommodaties en binnen- en buitensportaccommodaties tot speeltuinen en kinderboerderijen. De afdeling verzorgt het beheer, het onderhoud en de exploitatie van deze portefeuille, die in totaal uit circa 550 objecten bestaat. Daarnaast huurt de afdeling incidenteel panden bij marktpartijen.

De gemeente Nijmegen zette in 2007 voor het eerst de regie op het beheer en onderhoud van de 550 objecten in de markt. De beslissing in 2007 om te outsourcen werd vooral ingegeven door een bezuinigingsdoelstelling, aldus Peperkamp: "De gemeente zat in een drastische reorganisatie en wilde door objectenonderhoud te outsourcen jaarlijks 7 ton op een begroting van 5 miljoen euro besparen. Daarnaast wilde de gemeente ontczorgd worden op het gebied van uitvoering."

Destijds was er maar één partij, die na een aanbestedingsprocedure besloot op de uitvraag van de gemeente in te gaan. Peperkamp: "Ik vermoed omdat de andere partijen het risico te hoog inschatten. Of omdat ze er nog onbekend mee waren. Het is tenslotte iets anders of je in opdracht van een woningcorporatie duizenden woningen beheert en onderhoudt of dat je voor een gemeente 550 objecten met 400 verschillende contracten en uiteenlopende functies beheert en onderhoudt. Dat laatste is veel arbeidsintensiever." Het contract werd aangegaan voor vijf jaar met tweemaal een optiejaar. "Dat contract is

ingegaan op 1 januari 2008 en tweemaal verlengd en liep zodoende op 31 december 2015 af."

Lessons learned

Het oorspronkelijke contract was helemaal op de techniek gebaseerd, vertelt Peperkamp: "Dat betekende veel aandacht voor KPI's van installaties en veel minder aandacht voor de communicatie met de klant." Op dat laatste punt heeft de gemeente echter wel zijn lesje geleerd: "We weten nu uit de praktijk hoeveel schade je kunt berokkenen wanneer de monteur tijdens de bingo de elektriciteit in het gebouw uitschakelt. De

'We wilden een bedrijf uitdagen op zijn creativiteit'

wethouder kreeg meteen telefoon." Hij noemt nog een voorbeeld: "Een timmerman trof op een school asbest aan, riep dat door het pand en vervolgens ving de leiding dat op en ontstond er commotie." De voorbeelden tonen volgens Peperkamp aan hoe belangrijk feeling met de dagelijkse praktijk is: "In de oude situatie hadden we die als gemeente zelf. Nu staan we als regievoerder verder van de dagelijkse praktijk af en verwachten we een dergelijke rol van de partner waarmee we in zee zijn gegaan."

Als regiegemeente wilde de gemeente graag anders sturen: de partner op de prestaties aanspre-



Belvedere Kelfkensbos – Eén van de beeldbepalende historische gebouwen die Nijmegen als oudste stad van Nederland rijk is. In de toren is een restaurant gevestigd.

ken en zich niet meer bemoeien met de inhoud. Peperkamp: “Het ging om de kwaliteit van het kozijn, niet hoe vaak het geschilderd werd.” De praktijk was echter weerbarstig: “We hebben als opdrachtgever de eerste twee jaar niet geheel volgens dat uitgangspunt gehandeld, omdat we het lastig vonden om het beheer en onderhoud ook daadwerkelijk los te laten. En om de partner niet vooraf te dicteren, maar achteraf aan te spreken.”

Met het nog teveel controleren van de regiepartner schoot de gemeente in de eerste twee jaar haar doel voorbij. Peperkamp: “We wilden namelijk juist de kwaliteit en de creativiteit van de ondernemer uitdagen zodat het beheer en onderhoud zo effectief mogelijk zou gebeuren.” Destijds werd bewust gekozen voor een knip bij het outsourcen van de 550 objecten: wel het beheer en onderhoud, niet de soft services. Peperkamp legt uit waarom: “De portefeuille bestaat globaal uit dienstgebouwen, wijkaccommodaties en sportaccommodaties. Dienstgebouwen hebben een eigen facilitaire dienst, die ook regionaal actief is. Daarom was outsourcing geen optie. Bij wijk- en sportaccommodaties hebben we beheerders in dienst, die de centra exploiteren. Wij willen dat graag zou houden omdat je zo efficiënt kunt werken. We kunnen bijvoorbeeld gemeentepersoneel, dat in de winter bij een ijsbaan werkt, in de zomer inzetten bij speeltuinen of evenementencampings.”

Nieuwe aanbesteding

In de nieuwe aanbesteding voor de periode vanaf 1 januari 2016 legde de gemeente Nijmegen sterk de nadruk op de communicatie met de klant en op klanttevredenheid. Peperkamp: “Daarover zijn in het contract ook concrete afspraken gemaakt.” Een andere wijziging is de opdeling van de objecten in statische en dynamische panden. “Het grootste deel is statisch: panden die de hele contractperiode dezelfde functie houden. Bij die panden leggen we de volledige verantwoordelijkheid voor beheer en onderhoud, voor communicatie en klanttevredenheid bij onze nieuwe partner, AAFM; we sluiten we in feite een prestatiecontract met KPI's, budgetafspraken en conditieafspraken en beperken ons tot het monitoren en het lezen van de door hen aangeleverde rapportages en technische steekproeven. Een klein deel – circa 50 panden – zijn dynamisch. Het zijn panden die nog wel van functie kunnen veranderen. Zo hebben we

onlangs een leegstaand VO-schoolgebouw herbestemd tot school voor vluchtelingen. Drie maanden eerder wisten we nog niet wat we met het pand zouden gaan doen. Voor zo'n gebouw gelden met die functie vanzelfsprekend andere eisen dan wanneer de bestemming nog ongewis is. In het eerste geval is – kort door de bocht gezegd – waterdicht en vorstvrij voldoende; in het tweede geval komt er veel meer bij kijken. Wij kiezen er daarom voor om bij de dynamische panden volledig risicodragend te zijn en om veel invloed uit te oefenen door jaarlijks met AAFM te bepalen wat er moet gebeuren.”

Duurzaamheid

Sinds de eerste aanbesteding van de outsourcing zijn bepaalde thema's een grotere rol gaan spelen. Zoals duurzaamheid. Peperkamp: “Een moderne regiepartner moet zich op twee manieren bewust zijn van duurzaamheid: enerzijds door het juiste materiaalgebruik en anderzijds door adviezen te geven waarmee we geld en energie kunnen besparen.” Joris van Eijkeren, Manager Business Development bij AAFM: “Dat sluit mooi aan bij onze ambities: wij zijn als enige facilitaire organisatie op de MVO-prestatieladder trede vier gecertificeerd en willen op het gebied van duurzaamheid graag koploper zijn. Daarom willen we van Nijmegen een showcase maken. Met juist materiaalgebruik en met adviezen, maar ook door bijvoorbeeld onderhoudsactiviteiten te clusteren en te kiezen voor bedrijven uit de regio, waardoor de CO2-uitstoot wordt beperkt en door te kiezen voor elektrische scooters in plaats van auto's. Daarnaast zijn we lid van de Green Deal voor Circulaire Gebouwen. Daarmee kunnen we Nijmegen helpen met het circulair maken van gebouwen.” Peperkamp vult aan: “Als Nijmegen zijn we zowel in 2014 als in 2015 als tweede geëindigd in de verkiezing van Groenste Stad van Europa. En natuurlijk is de ambitie om nu eerste te worden. Bovendien willen we als stad in 2030 klimaatneutraal zijn voor de eigen gebouwen en in 2045 voor de hele stad.”

Social Return

Bij Social Return gaat het er uiteraard niet alleen om het circulair maken van de panden, waarbij bepaalde gebouwen en/of gebouwonderdelen binnen de gemeente een herbestemming krijgen. Ook gaat het niet alleen om CO2-reductie. In het contract is ook opgenomen, dat 10 procent van het budget van 5 miljoen euro (10.000

manuren) wordt besteed aan Social Return door dat werkzaamheden worden verricht door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Van Eijkeren: “Die doelstelling behalen we voor de helft door het uitvoerend personeel – de monteurs etc. – en de backoffice van de leveranciers – de administratie – en door ons eigen personeel en voor de helft door leerwerkplekken. Overigens geloven wij er in dat je als bedrijf beter aan arbeidsparticipatie en Social Return kunt doen uit intrinsieke overtuiging in plaats van dat je het door de overheid wordt opgelegd.”

Terugbrengen van aantal klachten

In het eerste contract (2008) werd aanvankelijk nog onderscheid gemaakt tussen preventief, regelmatig onderhoud en storingsonderhoud. Peperkamp: “Elk type had zijn eigen afrekenmodule. Daardoor misten we de trigger om het aantal klachten terug te brengen. Want beter preventief onderhoud zorgt voor minder storingen. In het nieuwe contract leggen we de verantwoordelijkheid en dus ook het risico bij AAFM: zij mogen beslissen of ze steeds opnieuw een monteur sturen of de installatie vervangen.”

Marktconsultatie

Tijdens de marktconsultatie in april 2015 merkte de gemeente dat nog niet elk bedrijf in staat is om daadwerkelijk de regierol goed in te vullen. Peperkamp: “Veel bedrijven zeiden: geef ons de meerjarenonderhoudsplanung maar, dan gaan wij dat wel uitvoeren. Maar dat was juist niet wat we zochten, we wilden een bedrijf juist uitdagen op zijn creativiteit.” Van Eijkeren: “Juist die insteek stimuleerde ons om mee te doen.” Het contract is voor drie jaar, met vervolgens viermaal de mogelijkheid voor nog twee optiejaren. Peperkamp: “Met deze constructie laten we enerzijds zien dat we voor een langere periode een partner zoeken en bouwen we anderzijds een trigger voor de bedrijven in om zich steeds opnieuw te bewijzen. De verlenging moet je verdienen.” Van Eijkeren had nog wel een stapje verder gewild: “Mijn voorkeur zou zijn: een contract voor onbepaalde tijd met een opzegtermijn. Want door die opzegtermijn moet je als bedrijf altijd je best blijven doen.” Peperkamp verwacht van een partnerrelatie dat beide partijen elkaar waar nodig kritisch aanspreken op elkaars functioneren. “Een stevige discussie is soms nodig en maakt uiteindelijk het resultaat beter.” Van Eijkeren knikt instemmend: “Zonder wrijving geen glans.”