

# FUNCTIONEEL UITVRAGEN EN GUNNEN

*De markt uitdagen voor innovatieve oplossingen.*

*Auteurs: Maurice Coen, Eefje Stutvoet*

## INLEIDING

Deze kennispaper is onderdeel van de set Energiesprongkennispapers Woningbouw Huur. De totale set geeft een compact en compleet beeld van de opgedane kennis binnen het programmaonderdeel Woningbouw Huur.

De in deze paper voorgestelde werkwijze is met name van belang tijdens de transitiefase waar we momenteel nog inzitten. Zodra er voldoende Nul op de Meter concepten voor de desgewenste opgaves op de plank liggen, zijn deze processen niet meer nodig en kan er uit de beschikbare proposities (concepten) gekozen worden.

Aanbevolen voorkennis: de algemene kennispaper ‘[Comfortabel en betaalbaar wonen door Nul op de Meter](#)’ en de kennispaper ‘[Van aanbesteden naar afnemen](#)’.

## WAT WORDT BEDOELD MET FUNCTIONEEL UITVRAGEN EN GUNNEN?

Hiermee wordt bedoeld op de verandering in de manier waarop opdrachten voor Nul op de Meter (ver)nieuwbouwprojecten door corporaties worden verstrekt. De traditionele manier, het aanbesteden op basis van een gedetailleerd bestek en tekeningen, wordt vervangen door het afnemen, het kopen van reeds ontwikkelde woningconcepten. Op dit moment (2015) zijn er nog niet voldoende vernieuwbouwconcepten voorhanden. Aanbieders zullen dus concepten moeten ontwikkelen en aanbieden tijdens het uitvraagproces. Een manier om dit te realiseren is het starten van een uitvraagproces, gebruik makend van functionele specificaties, in een dialoog met alle partijen.

## WAAROM IS DIT VAN BELANG BIJ NUL OP DE METER?

Onderzoek door onder andere Nyenrode Business Universiteit i.s.m. Energiesprong heeft aangetoond dat het verduurzamen van de bestaande woningvoorraad een complexe opgave is. De belangrijkste lessen:

- Bestaande kennis wordt onvoldoende benut. Er is veel kennis, ook in het buitenland, deze wordt echter niet gebruikt.

- Partijen gaan uit van eigen kennis. Deze is vaak technisch georiënteerd, terwijl woningrenovatie een emotioneel mijnenveld is.
- De enorme invloed van details wordt onderschat. Een bewoner heeft bijvoorbeeld grote waardering voor de brede vensterbank na isolatiemaatregelen.
- We denken voor elkaar in plaats van naar elkaar te luisteren.

Het meest belangrijke punt uit deze lessen is dat er intensief samengewerkt moet worden waarbij het belangrijk is om elkaars belangen te kennen en te erkennen. En dit samenwerken gaat niet vanzelf, dat moet je leren.

Dit is uiteraard bij elk renovatieproject van belang. Maar dit wordt versterkt bij een project waarbij alle partijen bij aanvang nog niet precies weten wat de resultaten zullen zijn, zoals bij een Nul op de Meter vernieuwbouwtraject in de transitiefase.

#### *Integrale concepten*

Om woningen op het niveau te brengen van Nul op de Meter en daarbij het ook weer voor langere periode te laten voldoen aan de gebruiksbehoefte, is stapelen van bekende en beproefde technieken geen haalbare en betaalbare oplossing. Voor dit soort complexe opgaven zijn integrale concepten nodig. Concepten zijn vaker toepasbaar waardoor niet voor elk nieuw project opnieuw hoge ontwikkelkosten nodig zijn. Op dit moment (2015) zijn er al aardig wat concepten voor Nul op de Meter vernieuwbouw beschikbaar, maar nog niet voor elke opgave. Kijk bijvoorbeeld eens op [www.woningconcepten.nl](http://www.woningconcepten.nl)

#### *Functioneel uitvragen*

Om de markt te bewegen integrale concepten te ontwikkelen voor deze complexe opgaven kan een woningcorporatie functioneel uitvragen. Hierbij schrijft de corporatie alleen voor wat zij wil en wordt daarmee ruimte over gelaten aan de markt hoe dit gedaan kan worden. Want omdat niet alle gewenste oplossingen bestaan, kan hier ook niet om gevraagd worden. Door eerst een initiële vraag op te stellen, kan deze later in dialoog aangepast worden als inzichtelijk is welke oplossingen de markt kan bieden. Dit vraagt om een open proces waarin vraag en aanbod gelijktijdig wordt ontwikkeld. Hiervoor dienen de betrokken partijen intensiever samen te werken dan in een traditioneel proces, waardoor het belang van vertrouwen, transparantie en kennisdelen groot is.

#### *Reality Game 'Energiebesparing bestaande woningbouw'*

Deze Masterclass is ontwikkeld door Business Universiteit Nyenrode op basis van het driejarige project Slim & Snel en geeft de deelnemers begrip van de complexe dynamiek van dit proces in al haar fasen en bereidt ze erop voor. De deelnemers vertegenwoordigen in teams de procespartijen: de aanbodzijde, corporatie, gemeente en bewoners. Tijdens de game wordt inzichtelijk en invoelbaar hoe individuele en gezamenlijke (duurzaamheids)belangen een rol spelen en wordt gebruik gemaakt van bestaande kennis, onder andere de kennis die is opgedaan tijdens het praktijkprogramma.

[Ga naar de masterclass](#)

# HOE WERKT FUNCTIONEEL UITVRAGEN EN GUNNEN?

Er zijn meerdere methoden en aanpakken om functioneel uit te vragen. Functioneel specificeren is overigens niet nieuw en zeker niet exclusief voor Nul op de Meter vernieuwbouw. Het is succesvol toe te passen bij tal van typen bouwprojecten. Om een en ander te verduidelijken onderstaand een korte beschrijving van twee verschillende aanpakken die beiden zijn ingezet bij Nul op de Meter vernieuwbouwtrajecten.

## *Het nieuwe opdrachtgeven*

De onderstaande manier van werken wordt al langer gehanteerd door Aardvast, Kabu en SlimRenoveren. Door de laatstgenoemde ook bij Nul op de Meter vernieuwbouwprojecten. Hieronder volgt een 9-stappenplan.

### Stap 1: de organisatie

Zeker stellen dat de interne organisatie klaar is voor functioneel specificeren en de wijze van uitvragen. Is er draagvlak bij alle betrokkenen? Wie moeten er betrokken worden?

### Stap 2: de opgave

Binnen de vastgoedorganisatie nagaan wat de kaders voor de opgave zijn en deze eenduidig binnen de gehele organisatie vastleggen. Wat willen we bereiken?

### Stap 3: vormgeven aan proces en inhoud

Vaststellen welke doelen met de uitvraag en het functioneel specificeren bereikt dienen te worden en hoe het uitvraagproces wordt ingericht. Wat ga je vragen? Aan wie ga je dat vragen? En waarom? Hoe ga je de selectie van partijen vormgeven? In deze fase worden de belangrijkste voorbereidingen voor de uitvraag getroffen en wordt het te volgen proces vastgelegd. Het resultaat is een selectiedraaiboek voor de opdrachtgever waarin de kaders en het inkoopproces zijn vastgelegd. Het selectiedocument vormt de leidraad voor de uitvraagprocedure met de marktpartijen.

### Stap 4: Selectiefase

Bepalen welke aanbieders geschikt zijn voor de opgave en tot de uitvraag worden toegelaten. Op basis van de in het selectiedocument aangegeven kaders worden er een aantal aanbieders uitgenodigd om in de selectie deel te nemen. Deze aanbieders ontvangen het selectiedocument en worden uitgenodigd om deel te nemen aan de uitvraag. Het verloop van deze fase is afhankelijk van de gekozen strategie:

- De bedrijven die inschrijven worden bij geschiktheid direct toegelaten tot de uitvraag (wanneer het aantal benaderde partijen gering is).
- Bedrijven die inschrijven worden beoordeeld op hun geschiktheid waarbij een selectie van de inschrijvers wordt toegelaten tot de uitvraag (wanneer veel partijen benaderd zijn of wanneer de uitvraag openbaar wordt gepubliceerd). Selectie kan plaatsvinden door middel van interviews, pitches, schriftelijke inzending, o.i.d.

### Stap 5: Gunningsleidraad en vraagspecificatie

Het specificeren van de opgave, het gunningsproces en de wijze waarop de geselecteerde aanbieders hierin worden betrokken en worden beoordeeld.

#### Stap 6: Planvorming en calculatie:

Het verkrijgen van passende planvoorstellen/inschrijvingen van de geselecteerde aanbieders volgens de opgestelde vraagspecificatie.

Met behulp van de vraagspecificatie gaan de aanbieders / inschrijvers aan de slag met de planvorming. Gedurende deze fase is er regelmatig contact tussen de opdrachtgever en de aanbieders om te waarborgen dat de planvorming ook leidt tot haalbare antwoorden op het gevraagde. De vraagspecificatie is daarbij de te volgen leidraad.

#### Stap 7: gunning

Het weloverwogen kiezen van het meest geschikte planvoorstel / inschrijvingen en de bijbehorende aanbieder.

#### Stap 8: Werkvoorbereiding en uitvoeren

Behalen gevraagde prestaties en doelstellingen uitvraag door uitvoering overeenkomst.

De overeenkomst wordt uitgevoerd door de winnende aanbieder / inschrijver. Gedurende het uitvoeringsproces wordt kwaliteitscontrole gehouden op de wijze die is overeengekomen, op basis van een toetsings- en acceptatieplan.

#### Stap 9: Evaluatie

Nagaan of de gestelde doelen zijn bereikt en of het proces naar tevredenheid is verlopen. De

#### *Slim & Snel methode*

Onderstaande werkwijze is toegepast tijdens het Slim & Snel project, een deelprogramma van Energiesprong. Varianten hiervan worden onder andere ingezet door [José van der Loop](#) en de adviseurs van [www.diep.nl](http://www.diep.nl).

#### Fase 1: Opgave definitie

Aan de hand van haar strategisch voorraadbeleid definieert de corporatie de opgave. Voor deze opgave stelt de corporatie een initiële functionele vraag op. Hierin staat alleen welke prestaties geleverd moeten worden, bijvoorbeeld dat de woning gerenoveerd wordt naar een Nul op de Meter woning. Met de vraag wordt de oplossingsruimte naar de markt zo open mogelijk gehouden. Wel kunnen kaders meegegeven worden waarbinnen de oplossingen gezocht moeten worden, bijvoorbeeld financiële kaders. De gehele initiële vraag kan vrij kort zijn, één A4tje, aangezien de vraag later in het proces met de consortia verder wordt uitgediept. De initiële vraag wordt open in de markt gezet waarop multidisciplinaire consortia zich kunnen melden. Om de corporatie te ondersteunen in het proces kan zij worden begeleid door een procescoach. Procescoaching is bedoeld om in samenwerkingsprocessen te helpen en te begeleiden, het eigenaarschap van het proces blijft bij de partijen zelf liggen.

#### Fase 2: Selectie consortia

Uit de aangemelde consortia worden enkele consortia geselecteerd die met de corporatie het proces ingaan om een concept uit te werken voor de opgave van de corporatie. Deze selectie wordt gedaan met bijvoorbeeld de Soft Selection Methode. De consortia presenteren zich in het openbaar aan een jury bestaande uit personen van de corporatie, desgewenst een aantal stakeholders en eventueel iemand van een bewonersvereniging. Na de presentatie heeft de jury gelegenheid om vragen te stellen. Op basis van vooropgestelde harde en zachte criteria selecteert de jury in een openbaar juryberaad consortia die een plan mogen gaan uitwerken. Binnen de Slim & Snel projecten waren dit telkens drie consortia. De criteria hebben bijvoorbeeld betrekking op de samenstelling van het consortium en het vertrouwen dat het consortium met een innovatieve integrale oplossing kan komen.

### Fase 3: Conceptontwikkeling

In deze fase verdiepen de consortia zich in de vraag en werkt ieder consortium zijn eigen concept uit. Op basis van de gelijktijdige vraagverkenning en conceptontwikkeling kunnen voorstellen gedaan worden om de initiële vraag aan te passen. Dit is zeker niet bedoeld om ambities omlaag bij te stellen. Dit zorgt er juist voor dat consortia met oplossingen komen waaraan de corporatie nooit had gedacht maar waarmee wel het uiteindelijke doel behaald kan worden. De consortia kunnen ieder afzonderlijk begeleid worden door een eigen procescoach die ze helpt met de nieuwe samenwerkingsvormen en te komen tot integrale oplossingen. Voor de conceptontwikkeling werd bij de Slim & Snel projecten een tijdsduur van acht weken aangehouden.

### Fase 4: Selectie concept

De consortia bieden hun concept in concurrentie aan de corporatie aan. Als eerste beoordeelt een expertpanel de indieningen. Er wordt vastgesteld of deze passen binnen de gestelde kaders. Het expertpanel geeft verder geen oordeel over de kwaliteit van de indieningen. De finale selectie wordt weer gedaan middels bijvoorbeeld de Soft Selection Methode. De consortia presenteren hun plan, waarna er in een openbaar juryberaad een keuze wordt gemaakt voor het consortium dat zijn plan mag uitvoeren. De consortia die niet aan de slag gaan, hebben in dit proces een concept ontwikkeld dat voor soortgelijke opgaven toepasbaar is en komen dus niet met lege handen uit dit proces.

### *Tenslotte*

Bovenstaande aanpakken geven een redelijk compleet beeld van aspecten die van belang zijn tijdens het uitvraagproces. Daarnaast zijn de aanpakken beiden succesvol ingezet bij Nul op de Meter vernieuwbouwtrajecten, maar ze zijn uiteraard geen garantie voor succes. Dat is afhankelijk van meer omstandigheden en variabelen.

## WAT BETEKENT DIT VOOR ...?

### *Wat betekent functioneel uitvragen en gunnen voor de corporatie?*

- De corporatie moet andere parameters inzetten voor de analyse van de vastgoedportefeuille om te komen tot de juiste keuze van een complex.
- Het aanbestedingsprotocol moet aangepast en/of uitgebreid worden.
- De methode vergt een andere manier van vraagspecificatie, namelijk van bestek en tekeningen naar het vragen naar functionele prestaties.
- Een flinke verandering in de rol van medewerkers en de organisatie tijdens het proces.
- Men moet bereid zijn verantwoordelijkheden over te dragen en 'los te laten'.  
Meer hierover is te vinden in de paper '[Van aanbesteden naar afnemen](#)' .

### *Wat betekent dit voor de aanbieder?*

- De aanbieder moet conceptontwikkeling niet zien als een project met hoge ontwikkelkosten, maar als investering voor de ontwikkeling van een integraal en opschaalbaar (ver)nieuwbouwconcept.
- De aanbieder moet denken in – en uitgaan van - integrale vernieuwbouwconcepten, inclusief onderhoud & exploitatie. De aanbieder moet hiervoor kennis halen uit de keten door samen te werken in consortia.
- Meer hierover is te vinden in de paper '[Van aannemer naar aanbieder](#)' .

*Wat betekent dit voor de bewoner?*

- De bewoner heeft een grotere en duidelijkere rol in het proces als klant.
- De bewoner krijgt een gegarandeerd veilige, comfortabele en betaalbare woning.
- Meer hierover is te vinden in de papers ‘[Energiebundel voor bewoner](#)’ en ‘[Prestatiegarantie](#)’

## INTERESSANTE LINKS

[\*Slim en Snel\*](#)

[\*Filmpje, opdrachtgevers over nieuwe werkwijzen\*](#)

[\*E-Book over vernieuwend vragerschap\*](#)

[\*Whitepaper vernieuwend opdrachtgeverschap\*](#)

[\*Reality Game\*](#)

[\*Van aanbesteden naar afnemen\*](#)

[\*Energiebundel voor bewoner\*](#)

[\*Prestatiegarantie\*](#)

[\*Video uitvraag Woonstichting SSW\*](#)

## EXPERTS

[\*Sean Vos\*](#)

[\*Doris de Bruijn\*](#)

[\*José van der Loop\*](#)

## DEFINITIES

*Nul op de Meter woning* Bij een Nul op de Meter woning zijn de in- en uitgaande energiestromen voor gebouwgebonden energie (o.a. ruimteverwarming, -koeling, warm tapwater gebruik) en het gebruik van huishoudelijke apparatuur op jaarbasis per saldo nul, onder standaard klimaatcondities zoals die gelden in Nederland en bij gemiddeld gebruik van de woning, zoals vastgelegd in de ontwerpuitgangspunten en onderbouwd door Nederlandse normen.

*Functioneel uitvragen* Het vragen van een projectvoorstel aan verschillende aanbieders op basis van gewenste functionele prestaties.

*Procescoaching* Procescoaching helpt bij het loskomen van bestaande praktijken en kaders. Een procescoach helpt zowel de corporatie als de consortia vorm en richting te geven aan het nieuwe proces.

*Soft Selection  
Methode*

Bij deze selectiemethode participeren alle relevante partijen. Naast harde eisen, zoals het energiezuiniger maken van woningen, worden ook softe selectiecriteria ingezet. Bijvoorbeeld voor onderdelen die sterk afhankelijk zijn van de inzet van bewoners.

[\*Download het document met alle definities\*](#)

*Energiesprong/Energielinq neemt de grootst mogelijke zorgvuldigheid in acht bij het maken van de kennispapers.  
Energiesprong/Energielinq wijst iedere vorm van aansprakelijkheid voor onvolkomenheden en/of onjuistheden af. Energiesprong/Energielinq behoudt zich het recht voor om de eigen informatie te allen tijde te wijzigen.  
Energiesprong/Energielinq is niet aansprakelijk voor schade als gevolg van eventueel in deze kennispaper gepubliceerde onjuistheden en onvolkomenheden.*