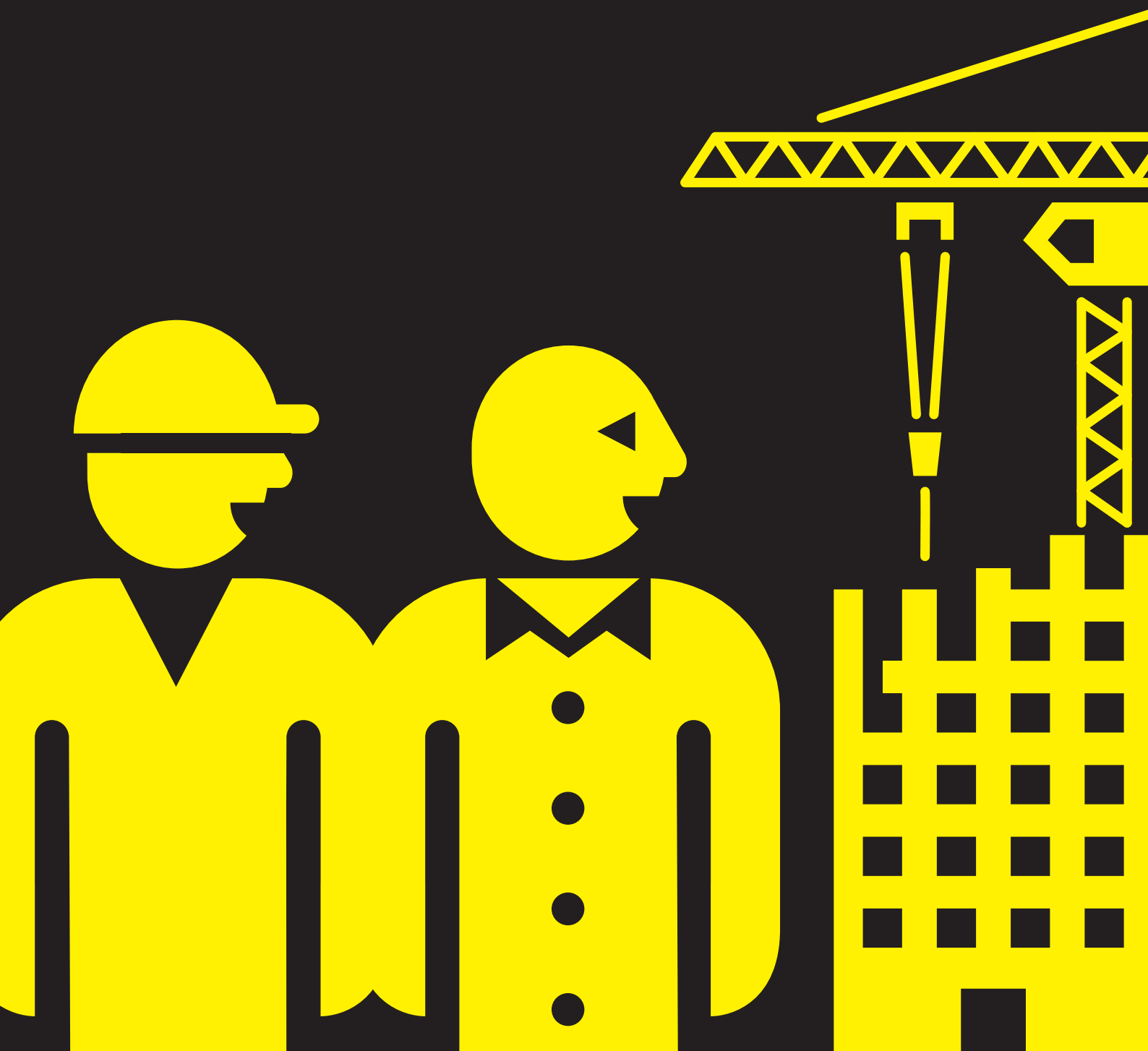


GEZONDE ARCHITECTEN- SELECTIES



OP NAAR EEN GEZONDE SELECTIECULTUUR

Selecties zijn dagelijkse kost voor architecten, maar ook een dagelijkse ergernis. Op papier kunnen selecties innovaties aanjagen, de kwaliteit van de gebouwde omgeving vergroten en kansen en reputatie genereren voor slimme en creatieve architecten. De praktijk pakt vaak anders uit.

De selectiepraktijk heeft nog altijd perverse trekken, die weinig van doen hebben met gezonde marktwerking. Het verdienmodel van bureaus staat onder druk, de toegankelijkheid en doorgroeimogelijkheden laten sterk te wensen over en dichtgetimmerde uitvragen frustreren creativiteit en innovatie. En het is de vraag of de opdrachtgever wel datgene krijgt wat hij wil (meer dan de alleen de laagste prijs). Met een dreigende creatieve en financiële uitputting van de branche en een verschraling van de kwaliteit van onze leefomgeving tot gevolg. De BNA maakt zich sterk voor een gezonde selectiecultuur met eerlijke kansen, levensvatbare verdienmodellen en een focus op de meerwaarde van de architect.

Dit Position Paper is een oproep aan alle professionele opdrachtgevers – van ontwikkelaars tot gemeenten – om mee te bouwen aan een gezonde selectiecultuur. De marktwerking voorbij, op basis van een set basisafspraken die voor iedereen gelden. Simpelweg omdat iedereen daar beter van wordt, ook de opdrachtgever.

MARKTWERKING – HET WERKT NIET

We weten allemaal hoe het werkt bij een bouwopdracht. Soms wordt er alleen een architect geselecteerd, soms een heel ontwerpteam of consortium. In de beeldvorming springen vooral de openbare (Europese) overheidsaansbestedingen in het oog, maar dat is slechts een fractie van alle selecties. In het huidige politieke klimaat geldt marktwerking nog steeds als dé aanpak om de beste oplossing voor de beste prijs te krijgen. En mocht dat niet lukken, dan is nog meer marktwerking de oplossing. De uitwassen van de aanbestedingspraktijk in crisistijd toont dat marktwerking an sich onvoldoende is. Nu de economie weer aantrekt, ontstaat een nieuwe dynamiek met nieuwe problemen – neem alleen al de snelheid waarmee selecties worden afgeraffeld. Willen we die problemen oplossen, dan moeten selecties echt anders. Nieuwe omgangsnormen zijn de sleutel voor succes. Initiatieven als de Marktvisie (Rijksvastgoedbedrijf en Rijkswaterstaat), het Programma Beter Aanbesteden (EZ) en de Bouwagenda wijzen de juiste richting. Een vernieuwde selectiecultuur waar kwaliteit, professionaliteit, vertrouwen en samenwerking voorop staan, is geagendeerd en komt stapje voor stapje dichterbij. De BNA werkt daar samen met andere stakeholders en ministeries actief aan mee.

VISIE VOOROP

Inkoop en aanbesteden gelden als strategisch instrument om beleidsdoelen te realiseren. De selectiepraktijk staat echter maar al te vaak haaks op beleid. Zo maakt de overheid zich in met architectuurbeleid sterk voor ruimtelijke kwalitatief en aanstormend ontwerp-talent, maar stelt diezelfde overheid in haar selecties andere prioriteiten. Met de in de Aanbestedingswet aangehaalde doelen als innovatie en duurzaamheid is het niet veel beter gesteld. Volgens Bernard Wientjes, voorzitter van de Taskforce van de Bouwagenda, is de aanbestedingspraktijk hét grote struikelblok. Rigide deelname-eisen weren innovatieve nieuwkomers, dichtgetimmerde uitvragen sturen op risicomijding en bij de beoordeling van de inzendingen geeft de prijs toch vaak eenzijdig de doorslag. Als de overheid daadwerkelijk innovatie wil aanjagen, moet het roer radicaal om.

Kan het ook anders? Jazeker! Gemeente Rotterdam laat met haar Protocol Ontwerpersselecties zien dat met een inhoudelijke visie architectuur- en inkoopbeleid kunnen worden afgestemd en elkaar kunnen versterken. Daarnaast wordt vanuit de Marktvisie en de Bouwagenda momenteel bestudeerd hoe vanuit een inhoudelijke visie op zaken als innovatie, energietransitie en circulaire economie het aanbestedingsproces kan worden verbeterd.

GESLOTEN CIRCUIT

De selectiepraktijk is een gesloten circuit. Kleine bureaus en starters komen er nauwelijks tussen. Ook de doorgroeimogelijkheden zijn zeer beperkt. Dat betreft vooral aanbestedingen van de overheid, maar selecties van andere – marktgedreven – opdrachtgevers zijn nauwelijks beter. Die volgen het voorbeeld van de overheid. De architectensector is een markt met veel aanbieders. Daarom is het proportioneel om het aantal deelnemers aan een selectie te beperken. Om de transactiekosten in toom te houden. De meeste opdrachtgevers willen die eerste schifting snel en risicoloos doorlopen. Dus gebruiken ze 'objectieve' eisen

en criteria: omzetten, financiële kengetallen en vooral vergelijkbare referentieprojecten. Door de eisen op te schroeven wordt het selectieproces versneld. Dankzij een lobby van marktpartijen, waaronder de BNA, stellen de Aanbestedingswet en de Gids Proportionaliteit nu paal en perk. Ongefundeerde omzeteisen mogen niet meer. Dat geldt ook voor het vragen om meerdere vergelijkbare referentieprojecten. De opdrachtgever moet essentiële kerncompetenties formuleren en mag slechts één referentie per competentie vragen (en één competentie per referentie). De krappe wettelijke referentietermijnen vormen een specifiek probleem. De BNA heeft succesvol gelobbyd in Brussel voor een verruiming van die termijnen. Daardoor biedt de Aanbestedingswet nu prominent de mogelijkheid om de referentietermijnen te verruimen. De praktijk is echter weerbarstig. De wet wordt niet altijd juist toegepast en geeft geen eenduidige definitie van essentiële kerncompetenties. Gevolg: bureaus lopen nog altijd tegen zeer specifieke referentie-eisen op.

VERGELIJKBARE COMPLEXITEIT

Wie in het recente verleden geen school ontworpen heeft, komt niet in aanmerking voor een dergelijke opdracht. Daardoor ontstaan gesloten deelmarkten. Ervaring in andere deelmarkten is slechts beperkt courant, hoewel deze wel degelijk relevant kan zijn. Binnen de deelmarkten heerst hyperconcurrentie. Wie vandaag zijn referenties niet veilig stelt, doet morgen niet meer mee. In een gezonde selectiecultuur gelden passende referentietermijnen. Een ontwerpproces duurt meerdere jaren en niet ieder type opgave wordt even vaak uitgevoerd. Daarom is het verstandig om ruimere referentietermijnen te hanteren bij architectenselecties. Bovendien moet niet in de valkuil van letterlijke referenties worden getrapt. Waarom geldt ervaring met scholenbouw toch altijd als de aan te tonen kerncompetentie in scholenbouwselecties? Dat beperkt de concurrentie enorm. Ervaring met vergelijkbare complexiteit, bijvoorbeeld aan de hand

van de klasseindeling van de SR1997, is een veel geschiktere invulling van essentiële kerncompetenties om de creatieve en innovatieve kracht in de branche te mobiliseren. Zo is de kans groter dat de opdrachtgever krijgt wat hij wil, of zelfs meer krijgt dan hij verwacht.

DUIDELIJKE DELIVERABLES

Een selectie valt of staat met de kwaliteit van de uitvraag. De BNA heeft samen met partners de Richtlijn Gezonde Architectenselecties ontwikkeld, die opdrachtgevers ondersteunt om de juiste uitvraag te stellen. Die uitvraag past bij de opgave en beperkt de transactiekosten. De opdrachtgever moet kiezen wat hij nodig heeft om een architect te selecteren: een bureaupresentatie, een visiepresentatie of misschien zelfs een eerste ontwerp. Als de uitvraag gekozen is, moeten de deliverables (in te dienen stukken, inclusief uitwerkingsniveau) duidelijk worden vastgelegd. Dat is een must voor een eerlijk en transparant wedstrijdverloop. Dan zijn inschrijvingen goed te vergelijken en worden de ontwerp-inspanningen beperkt. Het beoordelingskader (criteria en programma van eisen) moet worden afgestemd op de deliverables. Een te gedetailleerd kader stuurt (impliciet) op een (te) gedetailleerd uitwerkingsniveau. En uiteraard moeten de opdrachtgever en architecten de aangelegde spelregels naleven. Ongevraagde deliverables moeten niet worden ingediend of geaccepteerd. Als een opdrachtgever vraagt om een visiepresentatie, moet de architect niet een schetsontwerp aanleveren. De opdrachtgever moet op zijn beurt duidelijk omschrijven wat hij wil en dat handhaven.

FAIRTRADE: HOOGSTE TIJD

Gratis ontwerpwerk holt de branche uit. Voor niets gaat de zon op, maar op een architectenbureau gaat het licht uit. Een faire vergoeding voor gevraagd ontwerpwerk is redelijk en verplicht op grond van de Gids Proportionaliteit. Selecties zijn acquisitie. Een inschrijfgewoening hoeft niet kostendekkend te zijn, maar deelname aan selecties moet wel rendabel

zijn. Als bureaus niet uit de kosten komen, zullen zij selecties mijden of uiteindelijk in financiële problemen komen. Daar is niemand bij gebaat. Indien er geen budget is voor een faire vergoeding, is een lichtere uitvraag het overwegen waard. De eerder genoemde Richtlijn Gezonde Architectenselecties biedt een handzaam kader voor een faire vergoeding. Zo'n vergoeding is gebaseerd op een realistische inschatting van de inschrijfinspanning en de omvang van de opdracht. De inschrijfinspanning wordt structureel veel te laag ingeschat. Een passende inschrijving vraagt om een forse tijdsinspanning van ervaren professionals. Naarmate meer ontwerpwerk wordt verplaatst naar de selectie, is een ruimere vergoeding redelijk. Ook de omvang van de (gegarandeerde) ontwerpopdracht moet worden meegenomen. Opdrachten worden vaak gefaseerd opgedragen. Regelmatig neemt de aannemer het stokje over na het voorlopig of definitief ontwerp. De opdracht halveert, waardoor de investering tijdens de selectie nauwelijks valt te compenseren.

BETERE UITVRAAG LEIDT TOT MEERWAARDE

Opdrachtgevers schakelen een architect in om zijn creativiteit, inventiviteit en probleemoplossend vermogen. De architect is als geen ander in staat om de wensen van de opdrachtgever, technologische mogelijkheden en regelgeving te vertalen in een hoogwaardige, (ruimtelijke) integrale oplossing. Een opdrachtgever die de meerwaarde van de architect optimaal wil benutten, moet zijn uitvraag daar op afstemmen. Vaak bedient een opdrachtgever zich van een risicomijdende, dichtgetimmerde uitvraag. Als de wensen en beschikbaar budget in balans zijn, verzekert hij zich zo dat hij krijgt wat hij kent. Maar dat is lang niet altijd de beste oplossing. Slimme en innovatieve alternatieven worden namelijk vaak uitgesloten. Om de aangeboden kwaliteit daadwerkelijk gerealiseerd te krijgen, is het bovendien verstandig om de architect bij de uitvoering te betrekken. Wie snijdt in de omvang van de architecten-

opdracht, snijdt ook in de continuïteit van het proces en kwaliteitsborging. De architect kent zijn ontwerp als geen ander en is het beste gepositioneerd om toe te zien op een correcte uitvoering en eventuele aanpassingen van zijn ontwerp, zodat het gebouwde resultaat voldoet aan alle afspraken.

LERING: WEDERZIJDIG BELANG

Architecten investeren veel tijd, geld en moeite in een inschrijving. Dat doen zij om de selectie te winnen. Als zij de selectie niet winnen, willen zij graag weten hoe dat komt. Helaas laat de onderbouwing van de uitslag vaak te wensen over. Een mogelijke klachtprocedure of kort geding hangt als een dreiging boven de selectie. Dus wordt slechts een summiere toelichting verstrekt. Architecten ontvangen graag uitgebreide feedback op hun afgewezen inschrijving. Niet om het selectieproces te frustreren, maar om lering te trekken zodat ze de volgende keer een nog betere inschrijving kunnen doen. Dat is ook in het belang van de opdrachtgever. De opdrachtgever kan zo'n gesprek ook aangrijpen om feedback te krijgen op zijn selectieprocedure. Zo kan hij groeien als opdrachtgever.

COLLECTIEVE KRACHT: AANJAGER VOOR VERANDERING

De architectenbranche heeft ook een eigen verantwoordelijkheid. De selectiepraktijk verbeteren is een vooral een kwestie van de lange adem. De BNA lobbyt al jaren voor een gezonde selectiecultuur. Mede dankzij deze lobby zijn de voornaamste systeemfouten in de aanbestedingsregels gerepareerd. De correcte toepassing van die regels blijft echter een pijnpunt. Volgens voormalig minister Kamp (EZ) moet de architectenbranche proactief handelen en beter opkomen voor haar rechten. De BNA heeft de handschoen opgepakt. Om de toepassing te verbeteren ontwikkelen we samen met partners hulpmiddelen als het Manifest Beter Aanbesteden, KOMPAS light en de Richtlijn Gezonde Architectenselecties. Zij participeert actief in initiatieven als Beter Aanbesteden, de Marktvisie en de Bouwagenda. En zij ondersteunt individuele leden bij disproportionele aanbestedingen. Dat doen we niet alleen, dat is een team effort. **Samen staan we sterk voor een gezonde selectiecultuur.**

BOUW MEE AAN GEZONDE SELECTIES

Heeft u vragen over of wilt u meebouwen aan gezonde architectenselecties en uw best practice delen? Neem dan contact op met: Michel Geertse, Juridisch Adviseur BNA
T 020 555 36 66 | E mgeertse@bna.nl

OVER DE POSITION PAPERS VAN DE BNA

In verschillende position papers geeft de BNA haar visie, standpunten en argumenten daarbij met betrekking tot een concreet vraagstuk of actuele ontwikkeling op het snijvlak van politiek, samenleving en de architectenbranche. Deze en andere position papers van de BNA kunt u ook vinden op:

www.bna.nl/publicaties/position-papers

OVER DE BNA

BNA is met 1200 aangesloten architectenbureaus dé Branchevereniging Nederlandse Architectenbureaus. De vereniging staat voor krachtige belangenbehartiging, brancheontwikkeling, uitwisselen van kennis, profilering van de branche en het bevorderen van modern en creatief ondernemerschap. Bureaus die bij BNA zijn aangesloten, voldoen aan de kwaliteitseisen en onderschrijven de gedragscode van de vereniging. Onze missie is het versterken van architectenbureaus die op kansrijke markten toegevoegde waarde bieden aan opdrachtgever en samenleving.