

10 aanbevelingen voor  
een succesvolle organisatie van  
**architectuuropdrachten  
in de private en publieke  
sector**



**Een geslaagd project rust op een goede samenwerking.**

**Maar hoe zet u die op?**

4

Status quaestionis: een proces met ongelijk verdeelde risico's

5

Een geld- en energieverslindend proces

7

Een onverantwoord hoge maatschappelijke kost

9

Tijd voor een grondige koerswijziging

10

**Naar een omslag in het organiseren**

**van architectuuropdrachten**

12

Een geslaagd project rust op  
een goede samenwerking.  
Maar hoe zet u die op?

# Status quaestionis: een proces met ongelijk verdeelde risico's

**U realiseert gebouwen of ruimtelijke projecten in de private of publieke sector, of u geeft de opdracht daartoe? Dan hebben wij, als ontwerpers, dezelfde bekommernissen en doelstellingen als u:**

- We streven allebei naar duurzame gebouwen en kwaliteitsvolle ruimtelijke ontwikkelingen, zowel in de concept- als in de uitvoeringsfase.

***We stellen steeds hogere eisen aan onze gebouwen op het vlak van duurzaamheid. Maar stellen we ons ooit de vraag of de keuze van ontwerpers en opdrachtgevers voor elkaar, wel op een duurzame manier gebeurt?***

- We zijn allebei bereid daar de nodige tijd en energie in te investeren. We verrichten op voorhand flink wat studiewerk voor we een samenwerking aangaan.
- We bundelen elkaars expertise zodat we de probleemstelling vanuit verschillende invalshoeken kunnen bekijken en de potentiële oplossingen zo goed mogelijk kunnen beoordelen.

Bouwprojecten of andere ruimtelijke ontwikkelingen zijn immers complex om te beheren, hebben verregaande financiële implicaties en nemen meestal lange tijd in beslag. Ze vergen de inzet van veel mensen en middelen en een continue focus op het latere gebruik en onderhoud.

Maar stelt u zich ooit de vraag of wij, de partijen die samen tot een duurzaam project willen komen, elkaar wel op de meest duurzame manier vinden? Verloopt dat proces zelf eigenlijk wel op een efficiënte manier? En zijn de projecten die we samen realiseren uiteindelijk ook écht duurzaam?

EEN GEMIDDELDE  
BEOORDELINGS-  
PROCEDURE TELT

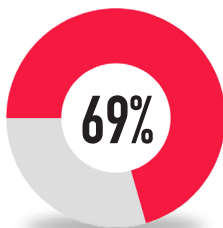
6

DEELNEMERS

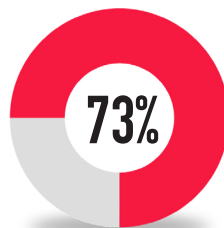
EEN GEMIDDELDE  
BEOORDELINGS-  
PROCEDURE DUURT

180

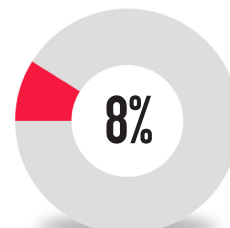
DAGEN



VAN DE PROCEDURES  
VOORZIET IN GEEN  
ENKELE VERGOEDING



VAN DE DEELNAMES  
LEVERT GEEN  
OPDRACHT OP



VAN DE PROCEDURES  
WERD OP EEN BEPAALD  
MOMENT STOPGEZET

# Een geld- en energieverblindend proces

Laten we eens kijken hoe zo'n zoektocht meestal verloopt. Stel: een opdrachtgever zoekt een ontwerper voor een wooncomplex, een school of een bibliotheek. Hij lanceert een oproep tot kandidaatstelling en iedereen met voldoende ervaring kan deelnemen. Gezien de lage drempel schrijven tientallen architectenbureaus zich in. Om hun kansen gaaf te houden, schuwen ze geen inspanning, al dan niet ondersteund door studie bureaus en aannemers. Visieteksten, plannen van aanpak, inplantings- en inrichtingsplannen, grondplannen, doorsneden, gevels, modellen, maquettes, 3D-visualisaties, ramingen,... Ze verzetten een berg werk. De workload bij de betrokken partijen loopt al snel op tot vele honderden uren.

***In de zoektocht naar de geschikte kandidaat gaat zodanig veel creatieve arbeid verloren dat we vaak kunnen spreken van intellectuele dumping.***

Maar... the winner takes it all. Op het einde van de rit kan er slechts één winnen en blijft de rest achter met lege handen of hoogstens een symbolische vergoeding voor het geleverde werk.

Dat is overigens niet het enige wat verloren gaat. Op het einde belandt ook een schat aan intellectuele arbeid in de papiermand. Gezien het grote aantal inzendingen heeft de opdrachtgever niet de tijd om dat alles grondig te beoordelen.

Meer zelfs, dikwijls is zijn uiteindelijke keuze grotendeels of zelfs louter gebaseerd op de prijs. Ironisch genoeg veroorzaakt deze op het eerste gezicht economische logica alleen maar aanzienlijke economische schade, en dat zowel voor het project zelf als voor de opdrachtgever en de verschillende kandidaten.

Duurzaam, vroeg u?



**429** UREN

BESTEEDT EEN KANTOOR  
GEMIDDELD AAN EEN  
AANBESTEDING

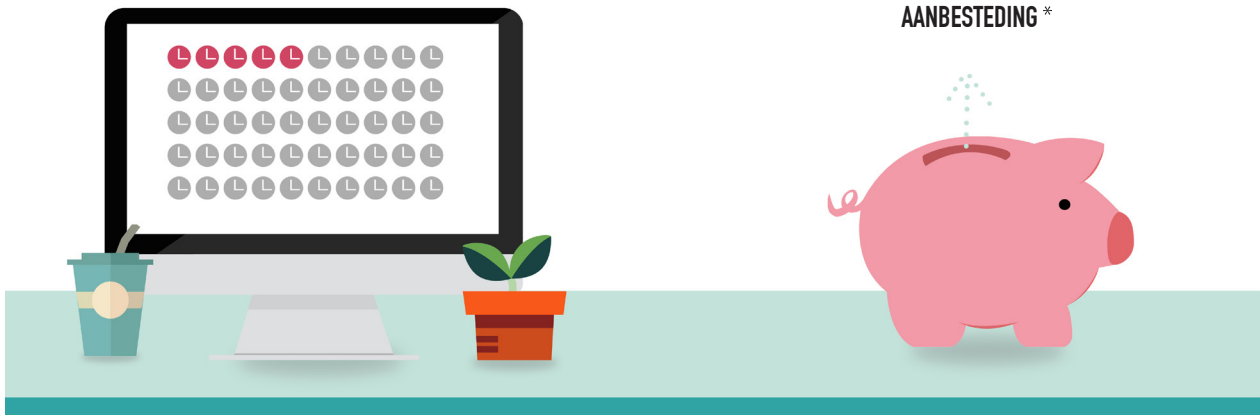
**10%**

VAN ALLE UREN DIE  
BUREAUS JAARLIJKS  
PRESTEREN, GAAN NAAR  
AANBESTEDINGEN

EEN ARCHITECTENKANTOOR  
INVESTEERT GEMIDDELD

**€ 23.000**

AAN PERSONEEL VOOR EEN  
AANBESTEDING\*



\* Op basis van een ereloon van 55 euro/uur



# Een onverantwoord hoge maatschappelijke kost

Klinkt dat alles overdreven? We nemen er even wat cijfers bij. In 2015 voerde adviesbureau Ecorys een onderzoek uit i.o.v. architectenvereniging G30. Het nam 277 dossiers van overheidsopdrachten onder de loep bij 19 bureaus in referentiejaar 2013 \*. Daaruit blijkt dat het grootste deel van het risico van het aanbesteden voor rekening van de deelnemende architecten is. Uit het onderzoek blijkt bovendien dat de maatschappelijke kost van die overheidsopdrachten onaanvaardbaar hoog ligt. Overheidsopdrachten financieren we met alle burgers van dit land immers samen, u en ik. Bovendien vertegenwoordigen die projecten ongeveer een derde van de totale omzet in de Belgische bouwsector. Ze vormen dus, net als de bouwsector in zijn geheel, een belangrijke motor voor onze economie. Maar de motor verliest olie. Veel olie.

ALLE KANDIDATEN INVESTEREN  
SAMEN GEMIDDELD

€ 142.000 +

AAN PERSONEEL VOOR EEN  
AANBESTEDING

DE OVERHEID BESTEEDT GEMIDDELD

€ 47.000 =

AAN PERSONEEL VOOR  
EEN DOSSIER

OVERHEID EN KANDIDATEN SAMEN  
SPENDEREN GEMIDDELD

€ 189.000

AAN PERSONEEL VOOR  
EEN DOSSIER



\* Om een idee te geven over de grootte-orde van de onderzochte dossiers: de gemiddelde opdrachtwaarde voor het ereloon bedroeg in 2012 400.000 € voor opdrachten boven de wettelijke minimumeis voor Europese bekendmaking van € 200.000.

# Tijd voor een grondige koerswijziging

Het kan en moet anders. Duurzamer vooral, met minder verspilling van krachten, middelen en creativiteit. Dat beseft ook de Europese overheid.

In 2014 bracht Europa een nieuwe richtlijn uit over de gunning van overheidsopdrachten\*.

***In een nieuwe Europese richtlijn legt Europa minder de nadruk op de bouwkost en meer op de kost van de totale levenscyclus van een gebouw***

Daarin legt ze de nadruk op duurzame ontwikkeling. In plaats van ons blind te staren op de bouwkost, kijken we beter naar de levenscyclus van een gebouw. Wat is de kostprijs van een gebouw als je die volledige cyclus in kaart brengt, van de ontginning van de grondstoffen en de productie van bouwmaterialen over de eigenlijke bouw, het gebruik, het onderhoud tot het slopen of recycleren?

Eenzelfde benadering geldt voor ruimtelijke ontwikkelingen in of buiten de steden, die het niveau van gebouwen overstijgen. Een terechte focus, want als samenleving hebben we alle belang bij een kwaliteitsvolle ruimtelijke ontwikkeling en dito gebouwen voor onderwijs, zorg, wonen, politie, cultuur en diverse overheidsdiensten.

Om tot die gewenste duurzame resultaten te komen, is expertise vereist. Die vinden we bij architecten, stedenbouwkundigen, landschapsarchitecten en andere ontwerpers. Zij weten hoe zij rekening moeten houden met alle complexe factoren die het verschil maken tussen een geslaagd of een mislukt resultaat. Maar dan moeten zij die taak wel in correcte omstandigheden en op een economisch leefbare manier kunnen vervullen. Zij moeten reële kansen krijgen om te voorzien in een duurzaam ruimtelijk en bouwkundig fundament voor onze samenleving van morgen.

Wij menen dat het moment rijp is voor een andere benadering van de manier waarop architectuuropdrachten in de markt worden geplaatst. Wij zijn er in elk geval van overtuigd dat het anders kan, in alle opdrachten, zowel publiek als privé. Om constructief mee het pad uit te zetten dat in de toekomst projecten mogelijk maakt waar zowel de opdrachtgevers, de bouwactoren, de gebruikers als de samenleving baat bij hebben, formuleerden wij hierna tien concrete aanbevelingen voor opdrachtgevers op hun zoektocht naar de voor hen best geschikte manier van gunnen. De aanbevelingen zijn zo geschreven dat zowel de publieke als de privésector er gebruik van kan maken.

\*Deze Europese richtlijn moest in Belgische wetteksten omgezet worden tegen april 2016. Bij het ter perse gaan van deze publicatie in april 2016 was er echter nog geen Belgisch wetsvoorstel ingediend.



*berekening van prof. ir. arch. Leo Van Broeck (KU Leuven) op basis van een iets boven het marktgemiddelde liggend ereloon van 7%, een bouwkost van 1.300,- €/m<sup>2</sup>, een verkoopprijs aan particulier van 2.000,- €/m<sup>2</sup> en een gebruiks-, exploitatie en onderhoudskost van nog eens 2.000,- €/m<sup>2</sup> voor een periode van 30 jaar. Analoge berekeningen met lagere erelonen en lagere bouwkosten geven, met betrekking tot het aandeel van het ereloon in de totale cost of ownership van een gebouw op 30 jaar, 1,5 à 2% als resultaat.*

Naar een omslag in  
het organiseren van  
architectuuropdrachten

# 10 aanbevelingen voor een succesvolle organisatie van architectuuropdrachten in de private en publieke sector

- 1.** Is een wedstrijd de juiste keuze?
- 2.** Een beperkte selectie d.m.v. een transparante tweetrapsprocedure
- 3.** Duidelijk afgebakende inschrijvingen
- 4.** Een welomschreven projectambitie
- 5.** Een faire vergoeding
- 6.** Goed afgewogen gunningscriteria
- 7.** Duidelijkheid over de hoogte en inhoud van het ereloon
- 8.** Abnormaal lage inschrijvingen worden geweerd
- 9.** Een objectieve evaluatie door een transparante, professionele jury
- 10.** Heldere, niet nodeloos bezwaarde procedures door beperkte administratieve formaliteiten en contracten

## 1. IS EEN WEDSTRIJD DE JUISTE KEUZE?

Elk bouwproject is een uniek, complex en vaak langdurend proces met verregaande budgettaire implicaties. Architecten spelen hierin een sleutelrol, zowel bij het ontwerp als bij de uitvoering. Opdrachtgevers die herhaaldelijk bouwprojecten doen, hebben dan ook baat bij een langetermijnsrelatie met een (aantal) vaste architect(en). Het blijft de beste manier om tot kwaliteitsvolle bouwwerken te komen.

Andere opdrachtgevers - overheidsbedrijven zijn hier zelfs toe verplicht - geven er de voorkeur aan om een vrije marktconsultatie te doen om de beste oplossing te vinden voor hun specifieke vraag. Ook dan echter is de opdrachtgever niet verplicht om een ontwerper aan te duiden op basis van een volledig uitgewerkt ontwerp. Ook een visie- en ideeontwerp, meer of minder ver uitgewerkt naargelang het belang en de omvang van het project, is een voldoende basis voor de keuze voor een ontwerper. De opdrachtgever dient er in elk geval naar te streven de verloren ontwerpenergie te beperken. Dit kan door duidelijk af te bakenen wat van de inzendingen wordt verwacht, en door het aantal geselecteerde bureaus dat een visie- en ideeontwerp uitwerkt, te beperken via een tweetrapsprocedure (zie punten 2 en 3). Overweegt de opdrachtgever een ontwerpwedstrijd, dan vraagt hij zich best voorafgaandelijk af of hij ook over de competenties en mankracht heeft om dit oordeelkundig te organiseren en te evalueren. Indien niet, laat hij zich hiervoor best bijstaan.

## 2. EEN BEPERKTE SELECTIE D.M.V. EEN TRANSPARANTE TWEETRAPSPROCEDURE

Een procedure in twee trappen moet de norm worden. Zogenaamde open procedures, waarbij alle kandidaten in één fase met elkaar in competitie treden, leiden

immers tot tientallen kandidaturen, hopen verspilde ontwerpenergie en een buitenproportionele werklast voor de evaluatie. Een procedure in twee trappen kan hieraan verhelpen. In een eerste, open fase, kan een opdrachtgever een beperkt aantal ontwerpers selecteren op hun ontwerpdeskundigheid m.b.t. de opdracht, hun vakbekwaamheid en hun relevante ervaring. Dit kan op basis van een beperkte visienota, bijhorende gesprekken en een portfolio. De geselecteerde ontwerpers werken vervolgens, in een tweede fase en na feedback van de opdrachtgever via een gesprek, het visie- en ideeontwerp verder uit tot een vooraf bepaald, bij voorkeur beperkt en duidelijk omschreven niveau, waarbij een vergoeding wordt voorzien in verhouding tot dat gewenste niveau. Het aantal geselecteerde bureaus moet beperkt blijven van 3 tot maximum 5 bureaus. De opdrachtgever moet duidelijk het verloop van de procedure in beide fases omschrijven en aan de deelnemers communiceren. Welke zijn de selectiecriteria? Welke zijn de gunningscriteria? Welke zijn de verschillende stappen? Wat is de timing? Is er een plaatsbezoek, een briefing en/of een projectverdediging? Hoe verloopt de jurering?

## 3. DUIDELIJK AFGEBAKENDE INSCHRIJVINGEN

De opdrachtgever moet duidelijk afbakenen én beperken hetgeen hij van de inzendingen in de beide fases verwacht. Welke documenten moeten er precies geproduceerd worden, en wat moet het niveau van detail zijn indien er plannen worden gevraagd? Deze eisen moeten bindend zijn: aan bureaus die tegen de afspraken in een uitgebreider dossier indienen, moet hij duidelijk maken dat dit niet mee beoordeeld wordt. In de eerste fase, de selectiefase, kan de opdrachtgever bijvoorbeeld vragen naar projectvisie, portfolio en/of referenties. Enkele A4's kunnen voldoende zijn.

Dit houdt immers geen ontwerp in; dit is pas aan de orde in de tweede fase. In de tweede fase, de gunningsfase, kan de opdrachtgever een diepgaander visie- en ideeontwerp vragen. De opdrachtgever doet er goed aan dit niet te beschouwen als het eindpunt van het ontwerpproces. Daarvoor is er immers, na de gunning, een uitgebreidere dialoog nodig tussen opdrachtgever en ontwerper. De opdrachtgever vraagt daarom in de gunningsfase niet om te ver uitgewerkte projecten. In de competitiefase kiest de opdrachtgever voor een ontwerper met wie hij verder op pad wil gaan, en niet voor een volledig afgewerkt ontwerp.

Een wedstrijdontwerp is dan ook geen volledig uitvoeringsdossier. Bij het vastleggen van de desiderata houdt de opdrachtgever tevens rekening met het voorwerp en de omvang van de opdracht, en de competenties en mankracht die zij als organisatie in huis heeft om de inschrijvingen te beoordelen. Goed omschreven desiderata leiden tot ontwerpen die beter aansluiten op de initiële vraag, en dus ook tot een efficiënter beoordelingsproces. De opdrachtgever dient ook de vormcriteria van de inzendingen duidelijk te omschrijven. Er wordt het best gewerkt met duidelijke en verplichte vereisten: de schaal (bv. 1/200), het maximaal aantal vellen voor de verantwoording, de formaten van de presentatie. Niet de vorm maar de inhoud moet centraal staan.

#### 4. EEN WELOMSCHREVEN PROJECTAMBITIE

Een opdrachtgever doet er goed aan zijn ambitieniveau te expliciteren. Wat wil hij met het project bereiken op het vlak van duurzaamheid, architectuur, budget...? Investeer als opdrachtgever in een goede projectdefinitie. Dat bevordert de efficiëntie van het ontwerp- en aanbestedingsproces, en verdient zichzelf bijgevolg terug. In de projectdefinitie dient de opdrachtgever

alle relevante informatie te verzamelen met betrekking tot het concrete bouwproject. Het geeft inzicht in de randvoorwaarden en de bepalende elementen van het project. De opdrachtgever laat zich voor het opstellen van de projectdefinitie bij voorkeur bijstaan door een expert. De definitie moet door alle deelnemers gerespecteerd worden. Naast de ambitienota moeten de doelstellingen, behoeftes en noden van het project worden samengevat in een programma van eisen. De opdrachtgever omschrijft ook best hoe ver hij zijn eigen rol ziet gaan doorheen het ontwerp- en bouwproces.

#### 5. EEN FAIRE VERGOEDING

De opdrachtgever dient een faire vergoeding te voorzien voor de geselecteerden in fase 2 \*. Bij het bepalen van die vergoeding, dient hij rekening te houden met de omvang en grootte van het project, de gevraagde inspanningen, en het aantal geselecteerde kandidaten. Deze vergoeding is geen voorschot op het ereloon voor de winnaar.

*\* Deze suggestie maakt niet essentieel deel uit van het handvest: een vergoeding van 1,5% van de bouwkost, te verdelen onder de geselecteerden, is meestal niet voldoende om alle gepresteerde uren - tegen kostprijs - te vergoeden, maar is een goede referentie. Een ander goed voorbeeld is de situatie in Frankrijk, waar openbare aanbesteders verplicht zijn om deelnemers voor 80% van de gepresteerde uren te vergoeden.*

## 6. GOED AFGEWOGEN GUNNINGSCRITERIA

De inzendingen worden objectief beoordeeld op basis van hun architecturale en functionele waarde, omgang met duurzaamheid, beheer van het project, budgetbeheersing, ereloonbedrag,... op basis van een vooraf bepaalde puntdeling. Als het ereloon één van de gunningscriteria is, dan telt dit het best voor maximum 30% van de beoordeling. Dit laat toe een opdracht te gunnen meer op basis van een prijs-kwaliteitscriterium, ook in termen van innovatie en duurzaamheid, eerder dan louter een prijscriterium.

## 7. DUIDELIJKHEID OVER DE HOOGTE EN INHOUD VAN HET ERELOON

De opdrachtgever bepaalt en communiceert vooraf het voorgestelde ereloon, eventueel binnen een bepaalde prijsvork. Hij maakt vooraf duidelijk wat in het ereloon is vervat, bv. met betrekking tot technische studies, opmetingen... Hou er als opdrachtgever rekening mee dat veel projecten op een bepaald moment nog extra studies of opmetingen vergen.

## 8. ABNORMAAL LAGE INSCHRIJVINGEN WORDEN GEWEERD

Een prijzenslag leidt tot een afname van kwaliteit van de geleverde diensten, ten nadele van de bouwheer. Om dat te vermijden, worden inschrijvingen waarvan het ereloon zich meer dan 20% onder de mediaan van alle inschrijvingen bevinden, automatisch geweerd. Om de aanbestedende dienst toe te laten te analyseren wanneer bepaalde inschrijvingen abnormaal laag

zijn, geven de inschrijvers alle nodige inlichtingen aan de hand waarvan de offerteprijs kan ontleed worden. Ze geeft bij haar inschrijving mee welke eenheidsprijzen en werktijden er werden toegepast, inclusief eventuele informatie over de kostprijs van onderaannemers.

## 9. EEN OBJECTIEVE EVALUATIE DOOR EEN TRANSPARANTE, PROFESSIONELE JURY

De opdrachtgever zorgt voor een neutrale, vakbekwame en objectieve jury. De persoonlijke identiteit van de juryleden dient hij hierbij niet bekend te maken, maar wel hun expertises. Minstens 1/3 van de jury bestaat uit deskundigen zoals architecten, stedenbouwkundigen of planologen. Het werkt kwaliteitsverhogend voor het beoordelingsproces. Daarbij moet tevens minstens één van hen worden gekozen uit de personen die behoren noch tot de opdrachtgever, aanbestedende overheid of het openbaar bestuur. De beslissing van de jury zal bindend zijn.

De deelnemers krijgen inzage in het juryverslag. Dit vergroot het draagvlak voor de uiteindelijke keuze van de opdrachtgever voor een ontwerper. Het biedt de niet-geselecteerde bureaus tevens de kans om een deel van hun verloren ontwerpenergie te recupereren. Door kennis te nemen van de feedback van de jury trekken ze immers lessen die van nut kunnen zijn voor toekomstige projecten.



## **10. HELDERE, NIET NODELOOS BEZWAARDE PROCEDURES DOOR BEPERKTE ADMINISTRATIEVE FORMALITEITEN EN CONTRACTEN**

Momenteel moeten kandidaten voor veel prijsvragen telkens opnieuw dezelfde administratieve formaliteiten vervullen m.b.t. RSZ, BTW, jaarrekeningen,... Tijdens de selectiefase kan een verklaring op eer volstaan. Bij de aanvang van de gunningsfase kunnen nog steeds de officiële documenten worden bezorgd.

Zorg voor evenwichtige wedstrijdvoorwaarden en procedures met respect voor beide partijen. Bezwaar ze niet nodeloos met lijkige contractuele bepalingen.

## **Colofon**

Deze aanbevelingen zijn een initiatief van NAV,  
de Vlaamse Architectenorganisatie.

Publicatiedatum: april 2016

Voor actuele informatie, zie [www.architectuurincompetitie.be](http://www.architectuurincompetitie.be)

Projectbegeleiding:

Pieter De Grootte, Charlene Ghyselinck, Kris Baetens, Julie Alboort (NAV), NAV-voorzitter arch.  
Kati Lamens, ir.-arch. Peter Leroy (Stramien), arch. Karel De Mulder (A2D Architects), ir.-arch. Jos  
Leysens (Licence to Build), arch. Jo Berben (a2o-architecten), arch. Luc Vanhout (Architects in  
Motion), Staf Bellens en Colette Demil (CD Media).

Met dank aan G30 voor het ter beschikking stellen van het cijfermateriaal.  
Zie [www.g30.be](http://www.g30.be) voor meer informatie.



**NAV.**:  
de vlaamse architectenorganisatie

Kantoor Brussel  
Willebroekkaai 37 | 1000 Brussel  
Tel. 02 212 26 99 | Fax 02 400 71 72  
info@nav.be

Kantoor Brugge  
St-Clarastraat 48 | 8000 Brugge  
Tel. 050 474 667 | Fax 050 474 679  
info@nav.be

[www.nav.be](http://www.nav.be)  
[www.zoekeenarchitect.be](http://www.zoekeenarchitect.be)

NAV is aangesloten bij:



/ NAVDeVlaamseArchitectenorganisatie



/ NAVarchitecten