



Waarde(n) van de ontwerper

Debat over de
aanbestedingscultuur
in Nederland

Inleiding

Zet zo'n honderd professionals uit de bouw- en ontwerppraktijk bij elkaar om over aanbestedingen te praten en je krijgt evenzoveel meningen. Of toch niet? Op 16 mei vond op initiatief van het College van Rijksadviseurs een debat plaats in Lagerhuis-opstelling. De architecten waren, zoals verwacht, in de meerderheid en drukten hun stempel op het debat. Maar ook diverse opdrachtgevers en adviseurs lieten zich niet onbetuigd met een levendig en indringend gesprek tot gevolg.

Rijksbouwmeester Francesco Veenstra trapte het debat af door de aanleiding te schetsen: de verhouding tussen opdrachtgevers en architecten, stedenbouwkundigen, landschapsarchitecten en interieurarchitecten, staat namelijk onder druk.

Het wedstrijdelement, dat onlosmakelijk is verbonden aan aanbestedingen en ook positieve energie oplevert, heeft enkele keerzijdes. Door alle aanwezigen uit te dagen om in drie rondes te reageren op in totaal zeven stellingen, ging moderator Sophie Stravens het gesprek aan over een aantal mogelijke oplossingen voor die keerzijdes.

Het debat was de eerste in een serie van drie bijeenkomsten en smaakt naar meer. Om een veilige en tegelijk interessante gespreksomgeving te creëren golden er een paar spelregels. De belangrijkste was de zogenaamde 'Chatham House Rule': alles wat in het debat gezegd wordt mag daarbuiten gedeeld worden, alleen niet met naam en toenaam. De tweede regel: iedereen is verplicht voor of tegen de stelling te zijn, maar mag zich laten overtuigen door argumenten van anderen en 'overlopen' naar de andere kant.

Dit verslag geeft een indruk van de argumenten die over en weer gingen bij elk van de drie onderwerpen. Het levert een veelzijdig beeld op van de diverse dilemma's die architecten en opdrachtgevers aan weerskanten ondervinden bij hun rol in aanbestedingen.

Tekst van Teun van den Ende



Lagerhuis debat in de Maassilo
Foto: Jelle Hettema

Onderwerp 1: Kansen voor jonge bureaus en talenten

#1 Kansen voor jonge bureaus en talenten

Ben van Berkel was 32 toen hij de opdracht binnenhaalde voor het ontwerp van de Erasmusbrug¹. Hij had destijds een bureau met vier werknemers. Het voorbeeld staat in schril contrast de beperkte kansen die jonge bureaus en talenten tegenwoordig ervaren. Elke sector is gebaat bij verjonging, dus ook de architectuur. Toen het werkveld in de jaren negentig van de vorige eeuw de wind in de rug kreeg, profiteerde de jongste generatie mee. Tegenwoordig ervaren talenten vooral tegenwind: de strijd tussen ervaren en minder ervaren bureaus is per definitie ongelijk. Dus lijkt het zinnig om jonge bureaus en talenten voor te trekken om de broodnodige verjonging tot stand te brengen. Zeker als je van mening bent dat verjonging samengaat met blikverruiming en toekomstgerichtheid.

Het 'voortrekken' van jonge bureaus en talenten ondermijnt bestaande uitgangspunten van aanbestedingen. Dikwijls stellen opdrachtgevers een specifiek aantal en type referentieprojecten verplicht, die voor een beginnend bureau buiten bereik liggen. Het ondermijnen van deze praktijk vormt dan ook precies het doel van de stellingen bij dit thema en leiden tot positieve discriminatie.

Vergelijk het bijvoorbeeld eens met de maatschappelijke discussie over solliciteren: aan de hand van onderzoek weten we inmiddels dat kandidaten die veel gemeen hebben met de beoordelingscommissie (denk: man met een Nederlands klinkende achternaam) een streepje voor hebben op andere kandidaten, terwijl die misschien beschikken over dezelfde of zelfs meer competenties. Om deze kandidaten gelijke kansen te bieden, experimenteren sommige organisaties nu met andere vormen van solliciteren, zoals een anonieme voorronde of sollicitaties die puur op aantoonbare vaardigheden zijn gebaseerd. Zouden, naar analogie van dit voorbeeld, andere vormen van selectie ook de gangbare methode voor aanbestedingen kunnen verrijken?

1. <https://www.unstudio.com/en/page/13835/ben-van-berkel-on-designing-the-erasmus-bridge>

Stelling: Verplichte wildcard: bij elke aanbesteding moet minimaal een bureau uitgenodigd worden dat niet beschikt over de gevraagde referentie-eisen

Een verplichte wildcard haalt de voorspelbaarheid uit aanbestedingsprocessen en stelt vastgeroeste vooronderstellingen aan de kaak, beargumenteren voorstanders. Met deze maatregel kan naast het business as usual spoor een zijspoor ontstaan waaruit onverwachte kwaliteiten naar boven komen. Maar hoewel de meeste deelnemers aan het debat wel wat zien in deze maatregel, zijn er vraagtekens bij het verplichtende karakter.

De huidige praktijk wijst uit dat jonge (of relatief kleine) bureaus regelmatig 'meeliften' op de schouders van een groter bureau. Geldt niet dat als 'opstapje' naar meer kansengelijkheid? Vanuit economisch perspectief is er ook twijfel aan het nut van zoveel kleine bureaus, is een sector met meer (middel-)grote bureaus niet sterker? Tot slot is het vanuit opdrachtgevers bovendien zeer de vraag of een wildcard-deelnemer wel echt gelijke kansen krijgt.

Stelling: Referenties moeten gekoppeld zijn aan een persoon en niet aan het bureau

Over deze stelling wordt meteen een misverstand uit de weg geruimd, omdat de stelling het individu boven het collectief lijkt te stellen. Dat is niet het geval, het gaat er juist om dat referenties voor elke lid van een ontwerpsteam gaan gelden, in plaats van onder een bureau (naam) te worden geschaard. Hierdoor is het mogelijk referenties mee te nemen wanneer een ontwerper naar een ander bureau overstapt of zelf een bureau begint.

Ongeveer twee derde van de deelnemers is echter niet (meteen) overtuigd. Met name de uitvoerbaarheid is een heikel punt. De vraag dringt zich op wat ervoor nodig is om een referentie te ontvangen. Stel bijvoorbeeld dat een ontwerper maar de helft van het project meedoet, is dat dan voldoende? En wie bepaalt dat, een projectleider, de baas van het bureau, of iemand anders? En creëert de regel, in analogie naar baantjesjagers, niet onbedoeld een soort 'referentie-jagers'? De voorstanders van de stelling zijn van mening dat het de werkcultuur juist zou kunnen bevorderen, omdat iedereen loon naar werken krijgt. Afzonderlijke werknemers krijgen meer erkenning voor hun werk. Het geeft ze de gelegenheid zich nadrukkelijker te profileren, wat bijdraagt aan een gezondere werkcultuur.

Onderwerp 2: Goed ondernemerschap

#2 Goed ondernemerschap

Daarmee zijn we gelijk bij het volgende onderwerp aangekomen: ondernemerschap in de architectuur. De cultuur van aanbestedingen en ontwerpwedstrijden speelt daar een belangrijke rol in. En zoals in elke competitie geldt dat degene die spelregels het beste naar zijn hand weet te zetten, vaak een grotere kans maakt dan het braafste jongetje van de klas. Hoe bureaus aanbestedingen aanpakken, is doorgaans niet transparant: je laat je nou eenmaal niet graag in de kaarten kijken tijdens (of na) een wedstrijd, toch?

Aanbestedingen oefenen druk uit op de eensgezindheid tussen architecten en daarmee op de slagkracht van de sector als geheel. Architecten zijn elkaars concullega's, ze komen immers allemaal van dezelfde opleidingen, zijn vaak met elkaar bevriend, maar in de arena van de aanbesteding staan ze tegenover elkaar. Het delen van ontwerpstrategieën en inzichten enerzijds en het beschermen van het intellectueel eigendom anderzijds staan op gespannen voet met elkaar. In dit spanningsveld zijn architecten niet altijd in staat zichzelf te beheersen. Met als gevolg dat bureau in een selectiefase een enorme aantal uren steekt en deelneemt aan meer aanbestedingen dan gezond is.

Opdrachtgevers kunnen hier uiteraard ook wat aan doen. Er zijn heel veel verschillende soorten opdrachtgevers. Denk bijvoorbeeld aan once-in-a-lifetime opdrachtgevers, zoals een schoolbestuur waarvoor de kwaliteit van het onderwijs altijd op de eerste plek staat, en niet hun behuizing. Voor dit schoolbestuur is het ontzettend moeilijk om op te (laten) schrijven waar een goede architectuuropdracht aan moet voldoen. Aan de andere kant van het spectrum zitten aanbestedende diensten van grote bedrijven en overheden, voor wie dat gesneden koek is. Dat impliceert dat zij de perfecte opdracht zouden kunnen maken, maar ook voor deze partijen geldt dat elk project eigen randvoorwaarden kent.

Veel architecten hekelen aanbestedingsprocedures waarin opdrachtgevers elk risico mijden en hoofdzakelijk sturen op budget en planning. Het stelt de architect nauwelijks in staat vakmanschap te tonen. In zo'n strakke procesinrichting kan 'de vraag achter de vraag' nauwelijks aan bod komen terwijl dat belangrijk is om de vraag op waarde te schatten en een passend antwoord erop te geven. Architecten die zichzelf die denkrimte permitteren, schieten zichzelf in de voet door buiten de lijntjes te kleuren. Tegelijkertijd zijn er ook opdrachtgevers die zich juist graag laten verrassen en 'eigenwijze' architecten juist belonen. Is dit spel op de een of andere manier te beheersen, waardoor het creatief potentieel van de sector het beste tot zijn recht komt?



Moderator Sophie Stravens
Foto: Jelle Hettema

Stelling: Alle inzendingen zouden op een openbaar platform gepubliceerd moeten worden

Het openbaar maken van alle inzendingen is een manier om de rijkdom aan ideeën in de architectuur transparant te maken. Twee derde van de deelnemers schaaft zich achter deze stelling en ziet er een kans in om de architectuurcultuur te vieren. Er is nog bewijsvoering voor ook, wat onder andere in België is er al bijna een kwarteeuw ervaring mee: de Open Oproep, die het Team Vlaams Bouwmeester coördineert, werkt volgens dit principe.

Er is ook kritiek, want open je met publicatie van alle inzendingen niet ook de deur naar een onvruchtbare discussie over wie er nu eigenlijk de beste inzending heeft gedaan? Of een discussie over de criteria? Hoewel dit voor degenen die in het project zitten wellicht voelt als een gepasseerd station, weerleggen deze bezwaren nog niet de argumenten van de voorstanders. Sterker nog, maximale transparantie zou je ook kunnen zien als een garantie voor een zorgvuldig proces – niemand wil zich er immers met een Jantje-van-Leiden vanaf maken. Een laatste, en wellicht zwaarwegender, kritiekpunt is dat het intellectueel eigendom van ontwerpers op straat komt te liggen. Om dat te compenseren zouden opdrachtgevers alle deelnemers, dus ook de ‘verliezers’, financieel moeten vergoeden voor het verrichte werk.

Stelling: Een bureau mag voor maximaal 'X' aanbestedingen per jaar geselecteerd worden

Bij deze stelling valt de uitslag massaal uit naar ‘oneens’: het uitsluiten van bureaus is een te zware straf om op te leggen. Een aantal deelnemers aan het debat plaatst de verantwoordelijkheid om niet telkens usual suspects te selecteren primair bij opdrachtgevers. Je zou de stelling zelfs om kunnen draaien en opdrachtgevers een maximum op kunnen leggen in het aantal keer dat ze hetzelfde bureau selecteren. Of, als gulden middenweg, het maximum beperken tot grote opdrachten waardoor deelname aan kleine opdrachten ongelimiteerd blijft.

Stelling: Bureaus die meerwerk leveren zouden gediskwalificeerd moeten worden

Ook hier is de rol van de opdrachtgever cruciaal: die kan immers een scherpe selectie van deelnemers afdwingen door een scherpe uitvraag te schrijven. Maar ook architecten zouden vaker kritisch mogen zijn op zichzelf door een scherpe afweging te maken voor welke aanbesteding ze voldoende capaciteit of expertise in huis hebben, en welke niet. Een zelfkritische houding leidt tot minder verspilling van uren aan inzendingen die niet kansrijk zijn. Bij deze denktrant sluit meer dan de helft van de deelnemers aan het debat zich aan. Maar achter die ‘ja’ gaat een belangrijke nuanceringschuil: velen vinden diskwalificatie een erg zware straf. Het Rijksvastgoedbedrijf kiest er dan ook voor om het deel van de inzending dat niet ingaat op de vraag terzijde te leggen en de rest wel te beoordelen.

Onderwerp 3: Kwaliteit boven prijs

#3 Kwaliteit boven prijs

Hoe krijgen we de beste gebouwen gerealiseerd voor een vergoeding die daarmee in verhouding staat? Het is een afgeleide van de discussie over het onderwerp ondernemerschap, maar wel een hele belangrijke. De hoogte van het honorarium voor het architectenbureau geeft namelijk vaak de doorslag bij de keuze voor deelname aan een aanbesteding. Zou er een ideale match tussen opdrachtgever en architect kunnen ontstaan als geld er niet toe doet? En, verder doordenkend, zou concurrentie op prijs tot het verleden kunnen gaan behoren?

In de huidige aanbestedingscultuur is het tegendeel aan de hand: 'prijsduiken' wordt nu beloond. Kort gezegd kan een kwalitatief matig ontwerp (of plan van aanpak) het alsnog winnen van een uitstekende concurrent als dat team haar diensten voor een appel en ei aanbiedt. Dit is mogelijk als de prijs van de indiening relatief zwaar meetelt ten opzichte van de kwalitatieve criteria. Terwijl architecten doorgaans veel tijd en (ontwerp-) energie steken in de overtuigingskracht van hun ontwerpvisie en mogelijk al een eerste schetsvoorstel, is de prijs vaak puur en alleen een strategische keuze. Hoe graag wil een bureau de opdracht binnenhalen en is het bereid zichzelf daarvoor als kiloknaller in de aanbidding te doen?

Prijsduiken zet de solidariteit tussen architectenbureaus onder druk. Om er vanaf te komen zouden architectenbureaus een ondergrens, een richtlijn, of een bandbreedte af moeten spreken. Maar dan moeten ook echt alle bureaus die afspraak onderschrijven. De aanbestedende partij kan ook het voortouw hierin nemen. Echter, het inperken van de bewegingsvrijheid op financieel vlak is funest vanuit het oogpunt van marktwerking: een partij die beweert hoge kwaliteit te kunnen maken voor een lagere prijs door middel van innovatie of een andere slimigheid, wordt de pas afgesneden.

Logischerwijs volgt uit een sterk ingekaderde aanbesteding niet altijd de perfecte match. Net als na een eerste date komen er vaak nog genoeg hobbels op de weg voordat er een relatie uit opbloeit. Anders dan in de liefde hoeven bij een aanbesteding de vonken er niet vanaf te spatten, maar een beetje vertrouwen in een goede uitkomst maakt samenwerken wel veel prettiger. Zo kan je ook gedurende de rit tot de conclusie komen dat je op een doodlopende weg zit. In dichtgetimmerde aanbestedingen is er dan geen mogelijkheid om het over een andere boeg te gooien. Doormodderen is dan de enige weg vooruit, maar dat komt het werkplezier en creativiteit, vanzelfsprekend, niet ten goede.

Stelling: Fixeer vooraf het honorarium voor ruimtelijk ontwerpers

Hoewel het overgrote merendeel van de deelnemers het eens is met deze stelling, brengt het gesprek erover de verschillende kanten van de medaille in beeld. Voorstanders van fixeren zijn overtuigd dat hiermee de gewenste kwaliteit zegeviert. Het sluit vervelende onderhandelingen en 'prijsduiken' uit, en opent de weg naar een gezonde ontwerpcultuur. Opdrachtgevers hoeven zich bovendien geen zorgen te maken dat het hun onnodig op kosten jaagt, want honoraria vormen toch slechts een klein deel van de totale bouwsom.

Wie fixeren te ver vindt gaan, werpt tegen dat onderhandelen juist heel nuttig is. Je leert elkaar beter kennen en het brengt flexibiliteit in het proces. Neem bijvoorbeeld opdrachten voor stedenbouwkundig (ontwerpend) onderzoek: dat is niet makkelijk te kaderen dus kan een opdrachtgever er vooraf nog geen prijs op plakken. Dat is voor ontwerpers vaak niet prettig – het is vooraf gissen welke tijdsinspanning en vergoeding voor het project passend zijn. Om daar wat aan te doen, zouden opdrachtgevers bijvoorbeeld de flexibiliteit kunnen beperken tot de gunningsfase. De meest principiële tegenstanders van de stelling vinden dat een vastgesteld honorarium het ondernemerschap van architecten en daarmee de voordelen van marktwerking tenietdoet: de architect zou toch degene moeten zijn die een prijskaartje op het eigen werk plakt?

Stelling: Een goede opdrachtgever kiest een ontwerpteam (en geen ontwerp)

Of een opdrachtgever zich bij de uitvraag al een concreet beeld kan vormen van het eindresultaat is afhankelijk van het type en formaat van de aanbesteding. Soms volstaat een visie bestaand uit tekst met een beeldbijlage met referentieprojecten. In andere gevallen vraagt een opdrachtgever een globaal plan van aanpak of zelfs een (schets-)ontwerp. Zeker wanneer de belangen wat groter zijn, is het van belang een goed beeld te krijgen welk gewicht een ontwerp bureau in de schaal kan leggen. In die gevallen gaan opdrachtgevers niet lichtzinnig te werk en stellen ze (aanvullend) referentie-eisen.

Deze procedures zijn bedoeld om uiteindelijk het best passende ontwerpteam te vinden - waarom zou je daar dan niet recht op af stevenen in de uitvraag? Dit veronderstelt dat het mogelijk is om de competenties van een team op waarde te schatten, maar een stapeltje indrukwekkende CV's leidt niet automatisch tot vertrouwen. Dit is niet in regels te vatten, maar is, zoals altijd, mensenwerk. Het verbaast dan ook niet dat de discussie over deze stelling geen eensluidende oplossing opleverde.



Tegen de stelling in het rood, voor in het groen
Foto: Jelle Hetteema

Vervolg

Vervolg

Aan het einde van dit indringende debat zet Rijksbouwmeester Francesco Veenstra een komma en constateert dat een kwetsbare opstelling benodigd om vooruitgang te boeken. Alleen met een open houding is het immers mogelijk het huidige onbevredigende systeem van aanbesteden te heroverwegen en te doorbreken. Als er iets duidelijk is geworden dan is het dat daarvoor zowel architecten als opdrachtgevers aan zet zijn.

Ook Majorie Jans, directeur transacties en projecten bij het Rijksvastgoedbedrijf, ziet het als een gemeenschappelijk onderwerp. Zij ziet aanknopingspunten om in haar bedrijf meer diversiteit te bewerkstelligen door aanbestedingen anders in te richten. Bijvoorbeeld door sterker de focus te leggen op visie op de opgave dan op het stellen van hoge referentie-eisen.

Met twee vervolgbijeenkomsten aan het eind van de zomer en in het najaar wil het CRA de oogst van het debat verder brengen. Het onderwerp blijft daarmee de komende tijd volop in de belangstelling staan. Inzichten uit de bijeenkomst helpen ook om verschillende lopende CRA-adviezen die inzetten op het structureel verbeteren van de ontwerpcultuur op de lange termijn, op te laden.



Marjorie Jans & Francesco Veenstra
Foto: Jelle Hettema

